



Turismo y Sociedad

ISSN: 2346-206X

ISSN: 0120-7555

Universidad Externado de Colombia

Romero Ariza, Astrid; Terán Herrera, Martha  
GESTIÓN E INNOVACIÓN DEL TURISMO EN EL CARIBE COLOMBIANO\*\*  
Turismo y Sociedad, vol. 21, 2017, Julio-Diciembre, pp. 87-106  
Universidad Externado de Colombia

DOI: 10.18601/01207555.n21.05

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=576263127005>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en [redalyc.org](http://redalyc.org)

redalyc.org  
UAEM

Sistema de Información Científica Redalyc  
Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

ASTRID ROMERO ARIZA  
Magíster en Gestión del Turismo Sostenible  
Universidad del Atlántico  
Colombia  
[ariza\_astrid10@hotmail.com]

MARTHA TERÁN HERRERA  
Magíster en Dirección Estratégica  
Universidad del Atlántico  
Colombia  
[marthateran.h@gmail.com]

## Resumen

El turismo es uno de los principales impulsores de la economía a nivel mundial, que se ve inmerso en un constante cambio por las nuevas exigencias de turistas, operadores, transportadores, guías e inversores, entre otros. Como consecuencia, surge la actividad de innovación, presente en todos sus ámbitos.

Se profundiza en lo que es la gestión de la actividad turística en el Caribe colombiano, en lo que han propuesto los expertos, como son los aspectos de diversificación territorial de los flujos turísticos, de planeamiento estratégico, de cooperación público-privada, de profesionalización de redes de cooperación, hasta la integración con estrategias y programas del Viceministerio de Turismo.

Las empresas turísticas en general están generando una dinámica orientada a fomentar su capacidad de innovación; se observa así que las organizaciones que incorporan la innovación a sus procesos y adoptan una actitud abierta al cambio se posicionan y compiten mejor en el mercado.

**Palabras clave:** Turismo, gestión e innovación, dinámica, procesos, actividad.



## GESTIÓN E INNOVACIÓN DEL TURISMO EN EL CARIBE COLOMBIANO<sup>1</sup>

## INNOVATION AND MANAGEMENT OF TOURISM IN THE COLOMBIAN CARIBBEAN

### Abstract

Tourism is one of the main drivers of the global economy, that has been immersed in a constant change given the new demands of tourists, operators, transporters, guides and investors among others, and as a result of this, the activity of innovation is present in all areas.

The management of tourism activity in the Colombian Caribbean is deepened in what the experts have proposed, such as territorial diversification of tourism flows, strategic planning, public-private cooperation, professionalism Networks of cooperation, up to the integration of strategies and programs of the Vice-Minister of Tourism.

Tourism companies in general are generating a dynamic that aims to foment their capacity for innovation; it is observed that

<sup>1</sup> Fecha de recepción: 23 de junio de 2016  
Fecha de modificación: 14 de diciembre de 2016  
Fecha de aceptación: 8 de marzo de 2017

Para citar el artículo: Romero, A. y Terán, M. (2017). Gestión e innovación del turismo en el Caribe colombiano. *Turismo y Sociedad*, XXI, pp. 87-106.

DOI: <https://doi.org/10.18601/01207555.n21.05>

the organizations that incorporate innovation into their processes and adopt an open attitude to change compete better in the market and have a good position in it.

**Keywords:** Tourism, management and innovation, dynamics, processes, activity.

## Introducción

En las últimas décadas, las empresas turísticas más importantes han generado “una dinámica orientada a fomentar su capacidad de innovación, ya que las organizaciones que incorporan esta a sus procesos y adoptan una actitud abierta al cambio se posicionan mejor en el mercado” (Sáez, García, Palao y Rojo, 2001 [1995]).

Así:

Innovar es convertir ideas en productos, procesos o servicios nuevos o mejorados que el mercado valora; se trata de un hecho fundamentalmente económico que incrementa la capacidad de creación de riqueza de la empresa y tiene, además, fuertes implicaciones sociales. (Sáez et al., 2001 [1995]).

Este proceso debe ser entendido en un sentido amplio,

[...] pues cubre todo el espectro de actividades de la empresa turística que presuponen un cambio substancial en la forma de hacer las cosas, tanto en lo que se refiere a los productos y servicios que ofrece como a las formas en que los produce, comercializa u organiza. (Sáez et al., 2001 [1995]).

Y finalmente está su publicidad, que “supone dar a conocer a la sociedad la utilidad de una innovación. Este es el momento en el que un país percibe realmente los beneficios de la innovación” (Sáez et al., 2001 [1995]).

Si se quiere impulsar el cambio en una empresa turística, esto puede darse por medio de innovaciones que se producen por primera vez en la sociedad o mediante otros entornos, y que la empresa asimila en sus prácticas por primera vez.

Esta es la razón por la que existe un doble punto de vista a la hora de identificar y valorar las innovaciones: las que son nuevas para la sociedad y las que son nuevas para la organización que las realiza. Si bien las primeras tienen más mérito y son las que suelen dar más beneficios, no es menos cierto que las segundas también requieren esfuerzo debido al grado de incertidumbre que imponen a la organización, y también proporcionan importantes beneficios. (Sáez et al., 2001 [1995]).

Actualmente, tanto el Gobierno nacional como los departamentales y municipales consideran que el turismo es una alternativa económica para las regiones. Por lo tanto, el objetivo del presente trabajo está encaminado a establecer propuestas y estrategias de promoción y desarrollo turístico que permitan fortalecer la gestión público-privada y cuyo resultado sea una mejora considerable de la calidad de vida de los habitantes de la región Caribe.

Inicialmente, se presentan unos antecedentes del problema, de la gestión turística y de los aspectos de esta. Luego, se lleva a cabo un análisis del *Plan Sectorial de Turismo 2014-2018* (Mincit, 2011), de los destinos turísticos inteligentes y de las regiones turísticas en Colombia, para desarrollar aspectos básicos para los destinos turísticos inteligentes en el país; también se tratan los aspectos que se deben aplicar e incorporar en el Caribe colombiano para una eficiente gestión e innovación turística. Finalmente, se exponen algunas conclusiones.

Para poder lograr el objetivo propuesto, se ha trazado un diseño de investigación exploratorio y con un enfoque fundamentalmente cualitativo.

## Desarrollo

### 1. Antecedentes del problema

El sector turismo es para la economía mundial, de acuerdo con la información proporcionada por *World Travel & Tourism Council* (WTTC, 2014), un sector que representó en el 2013 el 9.5 % del PIB, generó 101 millones de empleos y se espera que crezca en un promedio de 4.2 % anual, siendo mayor que el de otros sectores. (Damian y Suárez-Barraza, 2015, p. 149).

Las fuentes de innovación en el sector turístico resultan ser por este orden: 1) la actividad del negocio, 2) los clientes, 3) el equipo o junta directiva y 4) los empleados. Las fuentes de innovación menos utilizadas son los consultores, la competencia y las ferias y congresos. (Valls, 2012, p. 4).

Cuatro son los aspectos en los que se deben aplicar y desarrollar algunas estrategias de innovación de la gestión turística en el Caribe colombiano.

El turismo debe propender [a] un desarrollo sostenible de la actividad [para que logre] ser más competitivo en relación [con] otros países de la región, esto únicamente se logra con capacitación, tecnología, recursos financieros y capacidad administrativa en el manejo de programas y proyectos que impulsan el desarrollo del sector.

Para el turismo es muy importante la planificación, cualquier actividad económica que tenga impactos significativos en la comunidad requiere de esta herramienta, donde se puede anticipar en el futuro a pesar de los

intereses individuales que marcan un factor de competitividad. (Salcedo, 2013, p. 3).

De acuerdo con Álvarez-Correa, ministro de Comercio en 2015, Colombia recibió más de 3.640.000 visitantes extranjeros, 9 % más que en 2014; se resalta que de estos viajeros 1.862.290 pasajeros entraron por vía aérea, 17 % más que en 2014.

Según la Organización Mundial del Turismo (OMT), la movilidad de turistas extranjeros en Latinoamérica para 2014 la lideró México, con 29 millones de turistas extranjeros, y Colombia ocupó el puesto 11 con 2.5 millones.

En el país, el Caribe colombiano lidera el turismo, con ciudades como Cartagena, San Andrés y Santa Marta, las cuales son destinos turísticos tanto nacionales como internacionales<sup>2</sup>. Estas ciudades gozan de una localización geográfica ante el mar Caribe, de 1.600 km de costa, de una capacidad hotelera y de una oferta de servicios, de una riqueza natural que tiene tres declaratorias de reserva por la Unesco<sup>3</sup> y un gran valor histórico y cultural, hasta tal punto que algunos de estos sitios han sido también declarados Patrimonio de la Humanidad por esta institución internacional (Aguilera Bernal y Quintero, 2006).

En este estudio se tienen como punto de partida a nivel local

[...] los resultados de los proyectos “Mercados y productos turísticos”: ¿cómo hacer de Cartagena un destino diferenciado y competitivo?” y “Competitividad turística e industrial de la región Caribe colombiana, 1997-2004”, financiados por Colciencias y desarrollados por el Grupo de Investigación

<sup>2</sup> Se aclara que Bogotá es el principal destino de visitantes internacionales dada su condición como punto de llegada y conexión para el resto del país.

<sup>3</sup> “Sierra Nevada de Santa Marta, archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina y ciénaga grande de Santa Marta” (Aguilera et al., 2006, p. 8).

Regional sobre Economía y Competitividad en el Caribe Colombiano del Observatorio del Caribe Colombiano. (Aguilera et al., 2006, p. 9).

También recientemente se tiene la investigación “Turismo y desarrollo en el Caribe colombiano”, de Aguilera et al. (2006), financiada por el Banco de la República.

Estos proyectos han buscado evaluar la competitividad del sector turístico en la región desde un enfoque sistémico, identificando sus determinantes y posibles acciones [por] desarrollar. En este documento se retoman algunos resultados de los proyectos en cuanto a acciones prioritarias y proyectos estratégicos para la región en el tema del turismo. Igualmente, se partió de trabajos previos del Banco de la República en el tema, de los planes de desarrollo turístico elaborados para la región en los últimos diez años, de las agendas de Ciencia y Tecnología, de procesos nacionales como la Visión 2019 y de la construcción de la Agenda Interna, así como de algunas entrevistas realizadas con actores del sector. (Aguilera et al., 2006, p. 9).

Tales entrevistas fueron realizadas en Cartagena y Barranquilla.

[Por medio] de los convenios de competitividad turística realizados con las regiones, se identificaron como factores transversales e institucionales las deficiencias en infraestructura y transporte, planta turística, financiación, seguridad y situación de orden público, diseño y promoción de paquetes turísticos, comercialización de productos, formulación y ejecución de políticas de turismo, generación de encadenamientos, programas de calidad, sensibilización y educación, disponibilidad de información, uso de tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y continuidad en los

planes de desarrollo turístico-regionales. (Aguilera et al., 2006, p. 12).

## 2. Reflexión sobre la gestión turística

“Por su naturaleza, el turismo es una actividad multisectorial, porque requiere de una eficiente gestión en la toma de decisiones y ejecución de acciones que involucren a todos los sectores vinculados a la actividad turística” (Siturismo, 2003).

“El desarrollo turístico tradicional responde a un crecimiento motivado por el aumento progresivo de visitantes atraídos por los recursos naturales, generalmente de costa, y por unas condiciones climáticas favorables” (Velasco, 2010, p. 39). En el Caribe colombiano, por lo general, el clima permanece estable la mayor parte del año.

En la última década, el sector turístico ha experimentado cambios muy profundos motivados por las nuevas circunstancias del entorno: cambios de hábitos en los consumidores, irrupción de las compañías de bajo coste, avances tecnológicos, etc., lo que ha motivado que se cuestionen los modelos tradicionales de organización turística. Por ello, los destinos deben superar la etapa de la promoción como única actividad desarrollada desde el ámbito local y empezar a realizar tareas de planificación estratégica y sostenible del turismo. (EYS Consultores, 2016).

### 2.1 Aspectos de la gestión turística

Básicamente, las ideas alrededor de una buena gestión turística en el Caribe colombiano implican la proyección de la iniciativa de innovación alrededor de estos aspectos, que fundamentan iniciativas tales como la diversificación territorial de los flujos turísticos, planeamiento estratégico, cooperación público-privada, profesionalización, redes

de cooperación e integración de programas con el Viceministerio de Turismo, que serán abordadas una por una.

- Diversificación territorial de los flujos turísticos

El análisis de la diversificación turística requiere una reflexión íntimamente relacionada con el modelo territorial (Castel y Lacasa, 2012). Esta “se ha convertido en uno de los pilares fundamentales del sector turístico, su operatividad adquiere una complejidad y un protagonismo de especial importancia en un sistema políticamente descentralizado” (Castel y Lacasa, 2012, p. 118), como en México, España, República Dominicana, Colombia y otros países. Se observa que “el turismo es uno de los sectores en los que confluyen, como en la propia idea de Estado, las nociones de unidad y diversidad” (Castel y Lacasa, 2012, p. 118).

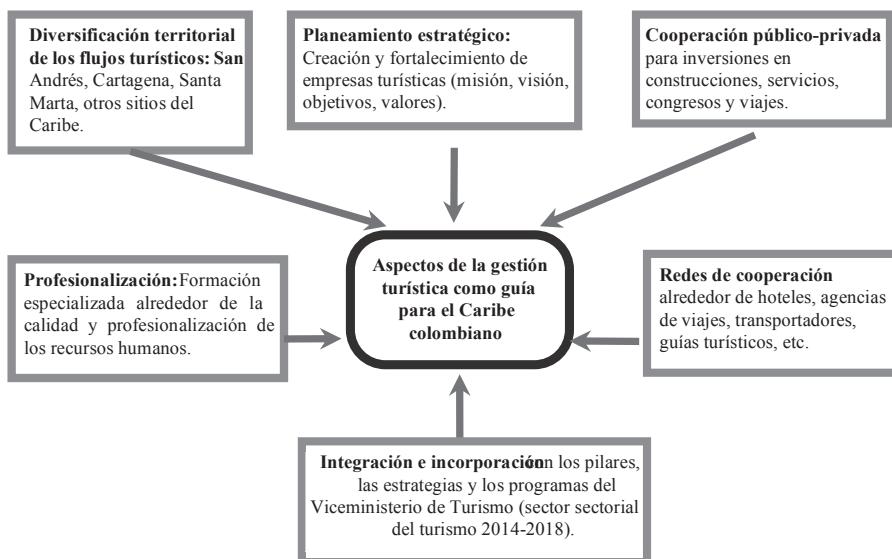
“La diversificación turística se convierte en un canal privilegiado para resaltar la espe-

cificidad” (Castel y Lacasa, 202, p. 118), en el caso de Colombia, de cada departamento, distrito o municipio, dando sentido al principio de autonomía, esto según la Constitución Política de 1991 en su artículo 286: “Son entidades territoriales los departamentos, los distritos, los municipios y los territorios indígenas”. Este principio de autonomía política permite a cada entidad territorial “dotarse de estrategias para resaltar la riqueza de sus recursos, ordenando jurídicamente su diferenciación e impulsando las modalidades turísticas caracterizadoras de su realidad” (Castel y Lacasa, 2012, p. 119).

En la figura 1 se explica detalladamente cada uno de los elementos de la gestión turística como guía para el desarrollo del sector turístico en la región del Caribe colombiano.

No obstante, conviene limitar la excesiva diferenciación, entendiendo que desde los principios de eficacia y eficiencia es necesario encontrar puntos de cohesión que compatibilicen con la descentralización territorial y

Figura 1. Aspectos de la gestión turística como guía al Caribe colombiano



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

la unidad del Estado en un contexto de internacionalización y globalización. (Castel y Lacasa, 2012, p. 119).

- Planeamiento estratégico

El planeamiento estratégico es el punto de partida del proceso de planificación de una organización. En el planeamiento estratégico se identifican las orientaciones fundamentales que guiarán en el mediano y largo plazo el funcionamiento de una institución; en tal sentido, cobra importancia poder dar respuesta a las siguientes preguntas: ¿quiénes somos?, ¿por qué existimos? y ¿hacia dónde vamos? (Zelada, 2010, p. 6).

Las organizaciones deben tener claramente articulados las metas y los objetivos, para canalizar por toda la organización los esfuerzos de los individuos hacia fines comunes. Las metas y los objetivos también proveen medios para asignar recursos eficazmente.

La visión, [la] misión y [los] objetivos estratégicos de una empresa forman una jerarquía de metas que se alinean desde amplias declaraciones de intenciones y fundamentos para la ventaja competitiva, hasta específicos y mensurables objetivos estratégicos.

Cuando una empresa está elaborando su primer planeamiento estratégico, se suele enfrentar, por primera vez, a la definición de las decisiones estratégicas de más largo alcance: la visión, la misión, el propósito estratégico (misión + visión) y los valores corporativos. (Martínez y Milla, 2012, p. 20).

- Profesionalización

El ejercicio de la profesión en el área turística en Colombia, conforme a la Ley 300 de 1996 (Congreso de Colombia, 1996), por la cual se expide la Ley General del Turismo –posteriormente modificada por la Ley 1558 de 2012 (Congreso de Colombia,

2012)–, no establece unos requerimientos específicos de formación académica para el profesional que se desempeña en este sector, salvo en las disposiciones que señalan que entre las obligaciones de los prestadores de servicios turísticos está “acreditar los títulos o requisitos de idoneidad técnica o profesional correspondientes, de conformidad con la reglamentación que para el efecto expida el Gobierno Nacional...” (Congreso de Colombia, 1996). Y en el caso de la profesión de guía de turismo se establece que, “para obtener la tarjeta profesional, deberá acreditarse como mínimo título de formación de educación superior del nivel tecnológico como guía de turismo...” (Congreso de Colombia, 2012).

Lo anterior evidencia la profesionalización como requisito para la formalización de la actividad. Sin embargo, es estrictamente necesario que en los planes y proyectos gubernamentales se dé importancia a la necesidad de ofertar programas de formación y emprendimiento a los prestadores de servicios turísticos para el desarrollo de productos y servicios innovadores que respondan más rápida y eficientemente a las necesidades y expectativas de los clientes y usuarios de los servicios turísticos, no solo a nivel local o regional, sino igualmente en el panorama internacional.

Así mismo, y teniendo en cuenta lo mencionado por Castel y Lacasa (2012, p. 132):

Los principios de calidad y profesionalización de los recursos humanos exigen una formación especializada, adaptada a las especificidades que demanda la diversificación del mercado, con planes de formaciones no solo integrales, sino también sectoriales [...] El escenario impuesto por la diversificación turística está impulsando el diseño de una formación que gira alrededor del principio de especialización, promoviendo planes específicos para los diferentes sectores turísticos. Por ejemplo,

el profesional que desarrolla su actividad en el ámbito del turismo activo requiere una formación radicalmente distinta a [la de] aquel que actúa en el ámbito del turismo cultural o del turismo de congresos, si se tiene en cuenta que las exigencias de calidad de estos servicios son diferentes.

Como conclusión “la profesionalización en la actividad turística es fundamental para [su fortalecimiento], y aún no se han definido políticas ni acciones para lograrlo” (Granados, 2011, p. 22) (no aparece en la nueva Ley 1558 de 2012). “Esto implica el trabajo organizado y coordinado del Estado y del sector privado, tanto gremios como empresarios” (Granados, 2011, p. 22).

Por otro lado, esta actividad se relaciona también con la formación y capacitación, de tal manera que se provea “al profesional ‘formado en la experiencia’ de los conocimientos, conceptos y [la] formación académica necesarios, combinándolo con la vocación, [el] entusiasmo y [la] experiencia en el trabajo” (Granados, 2011, p. 22).

La actividad de la profesionalización en la gestión turística “permitirá elevar el nivel de calidad de los productos turísticos, pudiendo así satisfacer las necesidades y preferencias de la demanda” (Granados, 2011, p. 22). Así mismo, la profesionalización de la actividad turística debe ser un objetivo, pero a la vez una responsabilidad y un compromiso del Estado colombiano.

- Cooperación público privada

En las regiones con alta actividad turística (Bogotá, costa Caribe, Eje Cafetero, San Andrés), “se realizan acciones y proyectos con la cooperación público-privada para consolidar el turismo como motor de crecimiento y convertirlo en un sector de clase mundial” (Cámara de Comercio de Bogotá, 2010, p. 1).

Se puede observar que,

[...] desde la Comisiones Regionales de Competitividad [existen 32 en el país] y la Coaliciones Regionales de Servicios, se busca facilitar la concertación en el sector turismo con el fin de definir proyectos que permitan posicionar servicios turísticos de alta calidad y como uno de los principales destinos seleccionados por turistas nacionales y extranjeros. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2010, p. 1).

Tanto la costa Caribe como Bogotá, el Eje Cafetero, San Andrés y otras regiones “cuentan con atributos para ser en uno de los destinos más atractivos de Latinoamérica: su oferta cultural, hotelera y gastronómica, infraestructuras y arquitectura, fortaleza económica y dinámica empresarial, su clima y la calidez de su gente” (Cámara de Comercio de Bogotá, 2010, p. 1).

Es evidente que,

[...] en la última década, la posición del sector público [ha estado] cambiando de forma generalizada, pasando de gestionar directamente los activos, asumiendo los riesgos inherentes a su propiedad, a desempeñar un papel planificador y regulador de la actividad privada en garantía del interés público y de los consumidores. Razones de índole tanto fiscal como de eficiencia son las causas principales que están llevando a esta transformación. (Fuertes, 2009).

“La cooperación público-privada es un concepto que engloba diferentes formas de cooperación” (Juliá, 2014) entre estos sectores en lo que concierne a la contratación de bienes y servicios. En este caso se refiere “a una de ellas, la denominada como contrato CPP (CCPP), aunque algunos puntos son aplicables también a otros tipos de contratos, como los de gestión de servicios públicos y los relacionados con la concesión” (Julia, 2014).

Por ende, se puede concluir que la cooperación público-privada en el sector turístico:

[...] es un modelo de gestión que constituye uno de los pilares fundamentales para alcanzar una administración [local o departamental] dinámica, moderna e inteligente, en la que intervienen diferentes actores para la prestación de los servicios en relación [con] los flujos turísticos. (Juliá, 2014).

De acuerdo con lo anterior, es viable afirmar que es necesario:

[...] cambiar el actual modelo de las administraciones públicas, orientándola[s] no a hacer las cosas directamente, sino a garantizar el interés general y la consecución de resultados, desvinculándola[s] de los ciclos electorales y dotándola[s] de las capacidades de gestión necesarias para implementar políticas públicas de alta complejidad. (Juliá, 2014).

Por lo tanto, la cooperación público-privada en el sector turístico:

[...] no equivale a privatizar. Solamente si existe una mala gestión por parte de la administración [local o departamental] –y, por el lado de las empresas turísticas, si la administración se lo permite–, dicha colaboración puede derivar en una pseudoprivatización.

En esto, como en todo, la escasa comunicación y la falta de conceptos claros son una parte importante del origen de la confusión existente en la actualidad. (Juliá, 2014).

- Redes de cooperación

El turismo requiere contar con recursos humanos capacitados para su desarrollo, que cumpla estándares de competitividad y calidad en sus servicios, condiciones adecuadas para insertarse competitivamente en

el mercado internacional; de acuerdo con la concepción gubernamental, se declara al turismo receptivo como una actividad de exportación de bienes y servicios considerada de “prioridad nacional” en el desarrollo económico regional y local para vencer la “lucha contra la pobreza” [...] dirigida a consolidar el ecoturismo fomentando su crecimiento y diversificación. (AIDECUR, 2003).

La [organización] de empresas en redes de cooperación parte del principio de que en el actual ámbito de negocios ninguna empresa (sea pequeña o grande) puede actuar de forma aislada y ser autosuficiente [...] sin que eso repercuta en sus costos. Todas deben al menos considerar la posibilidad de especializarse en algunas actividades y apoyarse en las competencias de otras empresas. Richardson (1972) destaca la importancia [...] de la interdependencia y la cooperación entre las empresas. Otra explicación para que las organizaciones participen en redes se basa en la teoría de la dependencia de recursos, en la cual el objetivo de una organización es minimizar su dependencia de otras organizaciones en la provisión de recursos escasos (Pfeffer y Salancik, 1978). En este sentido, las organizaciones adoptan estrategias interorganizacionales para satisfacer la dependencia de recursos, buscando obtener beneficios que no serían alcanzados si compitieran individualmente en el mercado (Amato Neto, 2001; Carrão, 2004). (Melo y Meira, 2012).

En la investigación en la ciudad de Aracaju (Brasil) con hoteles, se observó que la cooperación entre los hoteles aún es muy débil y solo se produce durante la realización de las ferias de turismo, para reducir los costos. Los empresarios destacaron que la cooperación permite el intercambio de información, pero que se da de forma muy limitada. Esto se debe a la competencia y a la desconfianza que predomina en el segmento hotelero. Si bien hay conciencia de los beneficios y

la importancia de la cooperación para el turismo, la competencia supera la cooperación. También se observó que existe una cooperación más intensa entre los hoteles y otras empresas turísticas que permite la remisión de clientes. (Melo y Meira, 2012).

La cooperación entre empresas turísticas y Gobierno del Estado es tímida y no atiende las necesidades del sector. Los empresarios consideran fundamental la realización de una campaña publicitaria para difundir Sergipe y de inversiones turísticas, pues destacan que las acciones llevadas a cabo por el Gobierno son incipientes o inexistentes. Se observó que la mayoría de los hoteles participa [en] asociaciones, pero la cooperación es débil porque los empresarios de turismo no tienen la mente abierta hacia el asociativismo. Además, quedó claro que la cooperación no ha proporcionado resultados a los asociados. Esto quita estímulos a los empresarios del sector para continuar [siendo] parte de las asociaciones.

Son varios los autores que destacan la importancia de las redes de cooperación y relacionamiento y su rol fundamental para obtener distintos recursos. De acuerdo con Johannesson (1998) y Aldrich y Dubini (1991), las redes de relacionamiento posibilitan el acceso a recursos financieros para iniciar el negocio, apoyo para la idea [...], consejos e información, soporte social y apoyo emocional y moral para constituir la empresa.

Los resultados de este estudio indicaron que el desarrollo de lazos por parte de los empresarios del sector turístico sergipano en Brasil posibilita el acceso a esos recursos, destacando el papel de los lazos fuertes para obtener recursos financieros, soporte emocional y remisión de proveedores, empleados y clientes; y de los lazos débiles en la experiencia compartida. (Melo y Meira, 2012).

### 2.1.1 Plan Sectorial de Turismo 2014-2018: “Turismo para la Construcción de la Paz”

Con respecto a la integración de estrategias, programas y proyectos del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia, a continuación se realiza un resumen del *Plan Sectorial de Turismo 2014-2018* (ver figura 2) (Mincit, 2011).

En este *Plan Sectorial* se expresa que:

En Colombia, la industria de los viajes y el turismo ha jugado y está llamada a seguir jugando un papel decisivo para la construcción de paz. La inclusión del turismo como un camino para la transformación de los territorios otrora en conflicto puede ser hoy una realidad gracias a las diferentes iniciativas que evocan la consolidación de territorios de paz.

Así mismo, el turismo se convierte en una poderosa herramienta para aportar al crecimiento del país, ya que por su naturaleza [interdisciplinaria] apuesta de manera directa a cinco de los once ejes de competitividad fijados por el Gobierno nacional, lo que se refleja en estrategias que integran este Plan Sectorial de Turismo. (Mincit, 2011, p. 6.)

También se expresa que este *Plan Sectorial* se acoge a las directrices de gestión sostenible promulgadas por la OMT (2004), aplicables:

[...] a todas las formas de turismo en todos los tipos de destinos, incluidos el turismo de masas y los diversos segmentos turísticos. Los principios de sostenibilidad se refieren a los aspectos ambiental, económico y sociocultural del desarrollo turístico, habiéndose de establecer un equilibrio adecuado entre esas tres dimensiones para garantizar su sostenibilidad a largo plazo. (Mincit, 2011, pp. 34-35).

“Este Plan se sustenta en tres estrategias transversales: el turismo responsable y sostenible, el turismo en la construcción de paz y la cultura turística” (Dinero, 2014). La viceministra de Turismo, Sandra Howard Taylor, “explicó que el impacto de una mejor educación integral se verá en una mayor competitividad de los destinos turísticos, y, por tanto, el programa Colegios Amigos del Turismo (CAT) [es] parte de esta última estrategia” (Dinero, 2014).

Se observa lo siguiente:

[...] la relevancia que está adquiriendo el desarrollo del turismo en todas las regiones del país requiere que las instituciones que soportan las actividades propias del turismo tengan conocimiento de un segundo idioma, posean las habilidades y competencias para desempeñar sus labores de acuerdo con estándares de calidad y estén familiarizadas con los conceptos de atención al cliente, así como el dominio de los elementos de información en cultura general colombiana y otros conceptos que permitirán el fomento de una cultura turística.

Para avanzar en este sentido, la viceministra explicó que en los próximos cuatro años se acelerará la integración de la comunidad académica del Programa en las regiones, así como con las distintas entidades territoriales involucradas con la actividad turística.

También se hará seguimiento a los planes de mejoramiento que se encuentran en formulación actualmente, se dinamizará la participación y actualización de la página web del Programa ‘Colegios Amigos del Turismo’ y se programarán capacitaciones virtuales y convocatorias.

Las inversiones del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo en este Programa han sido de \$185.3 millones en estrategias de articulación de acciones educativas propues-

tas por el Programa CAT con los sistemas curriculares de los colegios; \$93 millones en asesorías para la integración de nuevos colegios a la Red CAT y \$462 millones en la asistencia técnica y [el] acompañamiento a nuevas instituciones educativas de educación básica y media para adoptar los lineamientos del Programa CAT.

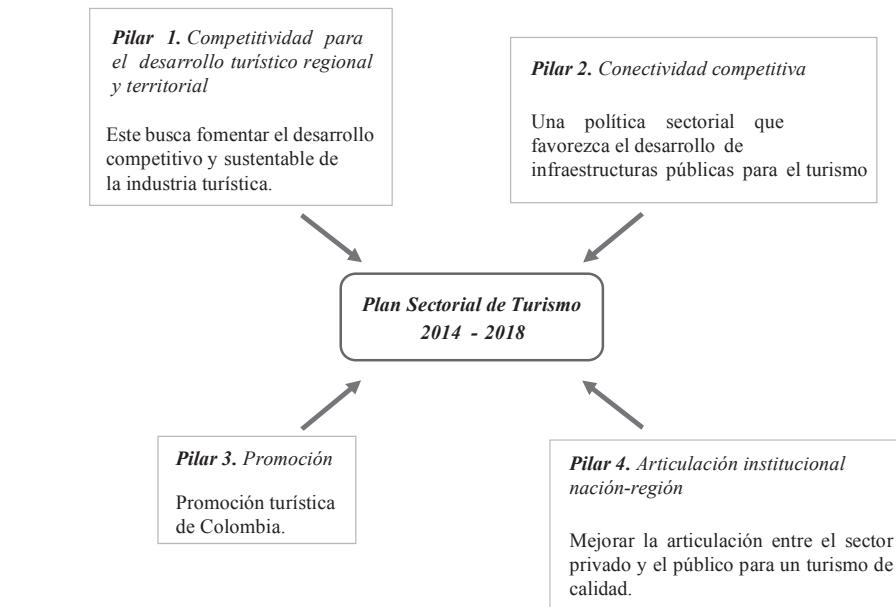
“Adicionalmente está en proceso de aprobación ante el Fondo Nacional de Turismo (Fontur) una inversión aproximada de \$1.000 millones para la vinculación de 60 instituciones educativas adicionales al Programa, distribuidas en 16 departamentos”, puntualizó Howard.

A propósito, una de las últimas inversiones del Ministerio y Fontur fue la recuperación ambiental y paisajística de la ribera del río Sinú a la altura del centro histórico del municipio de Santa Cruz de Lorica, para la que invirtieron \$15.000 millones de pesos. Así mismo, el Ministerio de Cultura aportó 1.800 millones de pesos a la obra que incluyó la creación del mobiliario urbano, 16 módulos de venta provistos de las conexiones de servicios públicos y una gran alameda con franja de circulación peatonal, como la creación de un parque biosaludable al servicio de la comunidad. (Dinero, 2014).

## 2.2 Destinos turísticos inteligentes

Para abordar esta temática, se tomarán algunos conceptos que se vienen desarrollando en otras latitudes del mundo, para así poder hacer una evaluación de contraste con lo que ofrece la costa Caribe colombiana.

Desde la década de los noventa y los primeros años del siglo XXI, en España comenzó a hablarse de la necesidad de establecer una estrategia turística para lograr un plan de competitividad y uno de rentabilidad del turismo en ese país. Estos planes son necesarios para la conversión de un destino turístico tradi-

Figura 2. Incorporación en el *Plan Sectorial de Turismo 2014-2018*

Fuente: Elaboración propia. Diseño a partir del *Plan Sectorial de Turismo 2014-2018*, Mincit (2011). Recuperado de [goo.gl/D2Bt0R](http://goo.gl/D2Bt0R).

cional a un destino turístico inteligente, no siendo estos los únicos elementos para tal fin.

Los factores que, de acuerdo con López de Ávila y García (2013), constituyen la base de un destino turístico pueden esquematizarse en la tabla 1. Se presentan unos requisitos por cumplir en el desarrollo de un destino turístico inteligente (DTI). Pero, a pesar de los requisitos expuestos por los autores, es necesario también tener en cuenta lo expuesto en la Cumbre de Río de 1992, cuyos aportes se encuentran contenidos en la Agenda 21. Y en 1998 se introduce como tal el término *smart places* o “territorios inteligentes” para describir a “aquellas ciudades innovadoras capaces de encontrar un equilibrio entre los aspectos de competitividad económica, cohesión y desarrollo social, y sostenibilidad ambiental y cultural” (López de Ávila y García, 2013, p. 63).

A partir del año 2000 se comenzó a hablar de ciudades digitales, las cuales le otorgan

primacía a las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), además de aquellas ciudades que mejoran la calidad de vida de los ciudadanos y generan espacios más eficientes y sostenibles. En 2011, la *International Data Corporation* (IDC) elaboró un informe acerca del nivel de inteligencia de las ciudades españolas, y para ello tuvo en cuenta 94 indicadores y ha hecho algunas categorizaciones, como ecoeficiencia, movilidad, movilidad y medioambiente, servicios de emergencia y servicios y movilidad.

Para concluir, se pueden notar las diferencias entre un DTI y una ciudad inteligente. El primero se refiere al incremento de la competitividad y a la mejora de la experiencia de los turistas, mientras que la segunda va encaminada a mejorar su gobernabilidad y a incrementar la vida de sus residentes. A partir de esto, se puede inferir que las ciudades turísticas del Caribe colombiano están en estos momentos enfocadas en convertirse en ciudades inteligentes y que aún

Tabla 1. Esquema conceptual

Requisitos	Sostenibilidad	Viabilidad financiera	Colaboración público-privada
Misión	Convertir un destino turístico en un DTI®		
Palancas	Innovación (de procesos, de herramientas)	Tecnologías (de información, de comunicación, de eficiencias)	
Resultados	Aumento de la competitividad empresarial y pública	Aumento de la calidad de la visita	Aumento de la calidad de vida del residente
Outcomes	Eficiencia (ahorro)	Empleo	
	Rentas (fiscales, salariales, empresariales)	Satisfacción	
Agentes	Administraciones públicas	Empresa privada	Entidades de formación

Fuente: López de Ávila y García (2013, p. 63).

falta mucho camino por recorrer para llegar al estatus de DTI.

#### 2.2.1 Las regiones turísticas en Colombia: para desarrollar

La costa Caribe colombiana sigue siendo un atractivo particular: cuenta con las tres principales ciudades (Santa Marta, Barranquilla y Cartagena) y también con el departamento de La Guajira, los cuales:

[...] tienen la ventaja de contar con una buena reputación a nivel mundial gracias a las playas y paisajes que han logrado cautivar a turistas tanto nacionales como extranjeros. La ventaja que brindan actualmente radica en la cercanía que hay entre estos territorios, así como [en] la diversidad cultural a la que se puede acceder y la gran variedad de actividades que se pueden encontrar. (Finanzas Personales.co, 2015).

Bogotá es un destino inteligente muy importante.

El principal motivo de viaje de los turistas extranjeros que llegan a Bogotá es el de realizar actividades de negocios, lo cual reafirma el rasgo esencial de la ciudad

como **epicentro emergente de negocios** en América Latina.

Confirmando el ingenio y la creatividad de los bogotanos, los visitantes a la ciudad cuentan además con una variada oferta para realizar actividades culturales, de naturaleza, gastronomía, rumba y compras. (Invest in Bogotá, 2015).

Uno de los destinos inteligentes del turismo que viene teniendo una mayor acogida se trata de lo que se conoce como “el Triángulo del Café”, que es una región ubicada entre los departamentos de Caldas, Risaralda y Quindío. Gracias a sus parques naturales y [a] la experiencia de estar en la zona de producción cafetera, incluida por la UNESCO en el año 2011 en la Lista de Patrimonio Mundial de la Humanidad, existen varias opciones que han posicionado estos destinos como lugares económicos. (FinanzasPersonales.co, 2015).

Por último, uno de los destinos que más viene sobresaliendo es el Amazonas; aunque puede resultar un poco complicado llegar, actualmente se viene posicionando como un destino atractivo gracias a unos costos más reducidos y a la gran variedad de naturaleza exótica que se puede encontrar. Además,

la cercanía con otras ciudades limítrofes a Colombia permite que una persona también pueda “darse el lujo” de pisar otros territorios de una manera mucho más cercana y sencilla. (FinanzasPersonales.co, 2015).

### 2.2.2 Aspectos básicos para los destinos turísticos inteligentes en Colombia

- Analizar y trabajar con todo lo que existe, tanto las normas gubernamentales como las investigaciones realizadas, para atraer a los turistas a nuestro país.
- Apoyarse en la experiencia muy importante de los operadores turísticos en Colombia: costa Atlántica, Bogotá, Eje Cafetero, Amazonas, otros.
- Promover exposiciones, congresos y simposios alrededor de esta nueva estrategia de los destinos turísticos inteligentes con la ayuda del Viceministerio de Turismo, los operadores turísticos y los asesores especializados, alrededor de la expansión del turismo en nuestro país.
- Intercambio tanto por Internet como encuentros físicos con conferencistas y escritores que han trabajado sobre los destinos turísticos inteligentes. Aquí es importante analizar las publicaciones que estos investigadores hayan realizado.
- Iniciar, por parte de las universidades y los congresos turísticos, el estudio y publicaciones alrededor de las inquietudes, los problemas y los desarrollos positivos de los destinos turísticos inteligentes.

### 2.3 Aspectos por aplicar e incorporar en el Caribe colombiano para una eficiente gestión e innovación turística

El Caribe colombiano se ha consolidado en Latinoamérica como la región turística de

proyección e innovación para los próximos años dado el atractivo de sus recursos y su trayectoria. Sin embargo, esta actividad no ha alcanzado un desarrollo comparable con el logrado por otros países de la región (Aguilera et al., 2006, p. 3).

Como es evidente, frente a las potencialidades y a los programas locales y nacionales en los siete departamentos del Caribe –con las estrategias de desarrollo regional en cada uno de ellos–, así como a su elección como apuesta productiva prioritaria, es indispensable el apoyo mutuo entre los diferentes actores turísticos mediante la búsqueda de asesorías por parte de entidades internacionales, comandadas por las Naciones Unidas, para incorporarlas en los planes locales de expansión turística. Se analizan a continuación tres aspectos relevantes en análisis para la gestión e innovación turística:

- El cambio climático y la sostenibilidad ambiental

Ante los nuevos retos de la agenda del cambio climático y la sostenibilidad, las empresas tienen la necesidad de generar ingresos y reducir costes. Este equilibrio debe favorecer estos dos aspectos tan importantes, que, por ende, se convierten en sus actividades esenciales; con ello no solo es posible conseguir cumplir sus objetivos a corto plazo, sino crear valor a largo plazo para sus grupos de interés (Balairón, 2005).

La problemática del cambio climático no es algo novedoso en los tiempos actuales, ya que desde 1972 las Naciones Unidas vienen alertando sobre este tema por medio de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente Humano (CNUMAH); fue así como en 1979 se dio la primera Conferencia Mundial sobre el Clima (Balairón, 2005). En 1990 se celebró una segunda Conferencia Mundial, que condujo a la elaboración de un tratado internacional sobre el clima.

Desde la década de los noventa hasta inicios de este nuevo siglo se han venido publicando estudios sobre el cambio climático. El más notable estudio al respecto ha sido el publicado en 2007, en el que se reconoce que

“el 2 de febrero pasará a la historia como el día en que desaparecieron las dudas acerca de si la actividad humana está provocando el cambio climático; y cualquiera que con este informe en la mano no haga algo al respecto pasará a la historia como un irresponsable” (Vilches, Gil, Toscano y Macías, 2009).

Los retos que enfrenta la región Caribe ante estos estudios y el análisis del cambio climático y la sostenibilidad ambiental conllevan sensibilizar a las comunidades en torno a estos factores; esto puede darse mediante el desarrollo de conferencias, talleres, simposios, entre otras actividades. Estas tareas deberían ser lideradas por la academia, sobre todo por aquellas instituciones que tienen en su pénsum facultades de Turismo, con el apoyo y la asesoría de las instituciones estatales, las cuales deben apuntar a tener una conciencia ecológica-ambiental de cuidado de los sitios turísticos del Caribe colombiano.

## 2.4 Cambio generacional (millennials)

En 2000, William Strauss y Neil Howe introducen el término *millennials*, conocido también como generación Y, que se refiere a los consumidores adultos al comienzo de este nuevo milenio. Dicho grupo se caracterizaba por ser consciente de la globalización y las TIC, que son parte de su estilo de vida.

De acuerdo con la encuesta realizada a nivel mundial por la *World Youth Student & Educational (WYSE) Travel Confederation*, esta generación se caracteriza a partir de tres particularidades: la primera señal de identidad es la capacidad de reservar en línea por medio de dispositivos móviles; en segundo lugar, alu-

de que el 70 % de los jóvenes consumidores consulta webs de críticos/comentarios antes de emprender sus viajes; y el tercer punto indica que en los últimos cinco años ha habido una variedad de métodos de comunicación durante el viaje mediante el uso de las redes sociales (De la Rosa, Villarasau, Hinozoja, Vargas y Canalis, 2013).

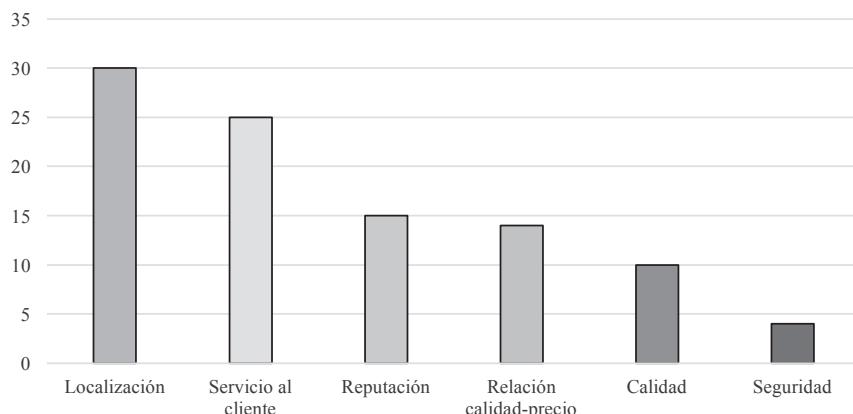
Los *millenials* están creando un equilibrio entre la vida laboral y la vida personal debido a las largas jornadas de trabajo. Esta generación también ha influenciado en la expansión de otros tipos de alojamientos hoteleros, tales como los *boutique hostels*.

Figura 3. Los *millenials* redefinen el equilibrio trabajo – vida personal

- 24 % de los viajeros de negocios que podrían ser clasificados como *millennials* realiza al menos un desplazamiento mensual por trabajo, pasando una noche fuera de casa.
- 84 % de los jóvenes viajeros de negocios se muestran favorables a la opción de añadir algún día de ocio a sus viajes de trabajo, porcentaje que se eleva hasta el 92 % si el hotel ofrece un descuento por pasar una noche más en el establecimiento.
- 45 % de los *millennials* dice que “experimentar cosas nuevas” es la mayor ventaja de un viaje de trabajo, mientras que un 37 % sobre todo tiene ganas de conectar con gente nueva cuando realiza una salida de trabajo.
- 65 % de los *millennials* sostiene que “descubrir una nueva ciudad” es el motivo número uno para extender un viaje de negocios.
- 85 % está dispuesto a usar sus puntos de programas de fidelización obtenidos durante los viajes de trabajo para reservar unas vacaciones.

Fuente: Informe “Millennials redefine work-life Balance”, Hilton Hotels (2013). Tomada de De la Rosa et al. (2013, p. 6).

Al elegir sus destinos, los *millenials* buscan seguridad, limpieza y sostenibilidad, y tienen un fuerte sentido de concienciación medioambiental.

Figura 4. Factores más valorados por los *millenials* cuando buscan alojamiento (en %)

Fuente: "WYSE Travel Confederation". Tomada de De la Rosa et al. (2013). Recuperada de goo.gl/Y1P2LH

Cabe destacar, según fuente de *Amadeus Big Data Report*, que los *millenials* son una generación conectada. En sus reportes se evidencia cómo el 10.4 % consulta fuentes en línea antes de comprar.

El 75 % tiene una cuenta en redes sociales, el 83 % duermen con el *smartphone* al lado de la cama, también se reporta que 84 % dice que el contenido generado por otros usuarios afecta sus decisiones de viaje y el 57 % actualiza su estado en redes sociales cada día mientras viaja. (De la Rosa et al., 2013, p. 9).

## 2.5 Cambio tecnológico (empleos del futuro y destinos turísticos)

En el siglo XXI es evidente que:

[...] el desarrollo del sector turístico es un fenómeno que se ha disparado como consecuencia de toda una serie de factores, entre los que cabe destacar la creciente globalización, los cambios en la demanda, la flexibilidad en los trámites de fronteras, el descanso creciente retribuido, el aumento de la competencia o la aceleración del desarrollo y difusión de nuevas tecnologías, entre

las que se encuentran las de información y comunicación. (Lacramioara Chirila, 2011). La Organización Mundial de Turismo (OMT) estima que en 2020 el número de turistas aumentará ostensiblemente, de forma que rebasará los 1.560.000 millones de personas. Esta prospectiva se basa en factores económicos: mayor desarrollo a nivel mundial, aumento de la renta disponible por los ciudadanos, etc., y factores sociológicos: aumento de parejas sin hijos y hogares unifamiliares, incremento de los niveles educativos, mayor proporción de personas de mayor edad, expansión del número de jubilados, etc. (Lacramioara Chirila, 2011).

Esa evolución va acompañada del creciente desarrollo y significación de las tecnologías informáticas en este sector. Las nuevas generaciones van a estar más acostumbradas a las reservas y a las aplicaciones en la red; nuevas formas de distribuciones e innovaciones serán muy probables. (Lacramioara Chirila, 2011).

Las nuevas tecnologías pueden generar las siguientes oportunidades en la gestión e innovación turística aplicadas al Caribe latinoamericano y en especial al Caribe colombiano:

- a. Favorecen el intercambio cultural.
- b. Potencian el turismo interesado en la identidad de los pueblos, favoreciéndola.
- c. Facilitan el desarrollo económico de áreas que antes interesaban menos a los agentes u operadores turísticos.
- d. Permiten la segmentación del mercado y la creación de nuevos servicios.
- e. Aportan nuevas herramientas que contribuyen a la sostenibilidad (consumos energéticos, agua, residuos...). (Lacramioara Chirila, 2011).

Como conclusión, la incorporación de los jóvenes al mercado laboral turístico inexorablemente tendrá un impacto en la tecnologización de las empresas, porque a la presión externa del mercado se unirá la presión interna de los jóvenes que demandan la transformación digital en cada empresa u organización turística.

### 3. Conclusiones

El turismo es hoy, en 2017, un sector estratégico de desarrollo, su crecimiento en los últimos años valida esta tendencia. En el caso colombiano, el Caribe históricamente se ha caracterizado por ser la región con mayor vocación turística del país, destacándose los casos de Cartagena, San Andrés y Santa Marta. (Aguilera et al., 2006, p. 49).

Alrededor de la gestión e innovación debe girar la calidad, que se constituye en un factor diferenciador del producto turístico que cada vez influye más en la valoración y decisión por parte de los turistas. Para la región del Caribe colombiano es necesaria la elaboración de un programa para el mejoramiento de la calidad; para ello, se deberán construir los estándares de calidad

bajo lineamientos internacionales y elaborar un manual de procedimiento para su cumplimiento. (Aguilera et al., 2006, p. 45).

Este programa, bajo la guía del Viceministerio de Turismo, debe acompañarse del diseño de la marca “Calidad Turística”, que [por medio] de auditorías de comprobación y certificación recompense a las empresas turísticas que implanten los estándares de calidad correspondientes, siendo esta marca a su vez un argumento de comercialización. (Aguilera et al., 2006, p. 44).

Tras una buena coyuntura en la cooperación público-privada, el sector se ha consolidado como una apuesta productiva a la que se le dedican importantes esfuerzos en los departamentos de la región Caribe. En este contexto, es fundamental una visión regional para tratar los problemas comunes, las desigualdades regionales en cuanto al desarrollo del sector y generar un desarrollo turístico que responda a las necesidades del mercado al mismo tiempo que garantice la sostenibilidad. (Aguilera et al., 2006, p. 51).

Colombia, por ser rico en biodiversidad, puede ser de gran atracción turística; para ello, se requiere tomar acciones y estrategias que mejoren no solo las campañas publicitarias a nivel local, sino que sean llevadas al mundo, creando relaciones, planes y programas con los medios de prensa internacional[es], así como con los agentes de viaje, estimulando el incremento de turistas para el desarrollo sostenible del turismo, buscando que el extranjero conozca y entienda que el país es más atractivo por lo que posee y no por lo que unos pocos buscan promocionar negativamente. (Salcedo, 2013, p. 14).

El turismo debe propender [a] un desarrollo sostenible de la actividad [para lograr] ser más competitivo en relación [con] otros países de la región Caribe; esto únicamente se

logra con capacitación, tecnología, recursos financieros y capacidad administrativa en el manejo de programas y proyectos que impulsan el desarrollo del sector. (Salcedo, 2013, p. 3).

Entonces:

[...] para el turismo es muy importante la planificación [...] cualquier actividad económica que tenga impactos significativos en la comunidad requiere de esta herramienta, [por medio de la cual] se puede anticipar el futuro a pesar de los intereses individuales que marcan un factor crítico en la sociedad actual, pues se deben tomar decisiones comunes para no afectar los temas ambientales, [y crear] cultura colectiva. (Fernández y Aharon, 1995).

[...] planificar en el turismo implica generar una conciencia colectiva de la importancia de esta actividad para una región y desatar el compromiso de todos los actores involucrados en su gestión. (Salcedo, 2013, p. 3).

Cada gobierno realiza su Plan Nacional de Desarrollo constituido por dos partes: una general, de carácter estratégico, y un plan de inversiones, de carácter operativo; este último comprende las metas de gasto de los programas y proyectos.

La solución a problemas alrededor de la actividad turística tiene impacto directo sobre la calidad de vida de la población que habita la región Caribe colombiana, a su vez que incrementa la competitividad y contribuye a la sostenibilidad del turismo. Por ello, se requiere que el sector asuma un compromiso y una visión compartida para trabajar por el destino, definiendo programas estratégicos en los que tanto el Gobierno como los empresarios establezcan su responsabilidad de acuerdo con su nivel de gobernabilidad.

Se debe pensar en “crear un centro de innovación y desarrollo turístico en un lapso [de 3 a 4 años], que se constituya en un centro de reflexión sobre el futuro de la actividad y realice las actividades de investigación que apoyarán la toma de decisiones de los agentes del sector y de la instancia regional encargada de la gestión [e innovación] del turismo” (Aguilera et al. 2006, p. 50) en el Caribe colombiano.

Los nuevos TLC con Chile, Canadá, Corea del Sur y Panamá son muy importantes para atraer y recibir turistas de estos países,

[...] pero el Gobierno colombiano debe crear oportunidades para su globalización sin perjudicar a los pequeños y medianos empresarios, es una excelente oportunidad para implementar una estrategia comercial que impulse la economía nacional y que genere una explícita invitación a creer en Colombia como fuente de negocios a nivel internacional. (Salcedo, 2013, p. 14).

Al final se han incorporado tres aspectos que pueden ayudar a una eficiente gestión e innovación turística del Caribe colombiano, como son 1) el cambio climático y la sostenibilidad ambiental, 2) el cambio generacional (*millennials*) y 3) el cambio tecnológico (empleos del futuro y destinos turísticos).

## Referencias bibliográficas

Aguilera, M., Bernal, C. y Quintero, P. (2006). *Turismo y desarrollo en el Caribe colombiano* (Serie Documentos de Trabajo sobre Economía Regional, n.º 79). Bogotá: Banco de la República. Recuperado de [goo.gl/j6BsnQ](http://goo.gl/j6BsnQ)

Acción Integral para el Desarrollo de las Comunidades Urbano-Rurales de Bolivia (AIDECUR). (22 y 23 de mayo de 2003). *Jornadas sobre el Turismo y la Cooperación al Desarrollo*. Universidad de

- Barcelona, Barcelona. Recuperado de <http://www.ub.edu/cultural2/turcoop/>
- Aldrich, H. R. y Dubini, P. (1991). Personal and extend networks are central to the entrepreneurial process. *Journal of Business Venturing*, 6(5), 305-313.
- Amato Neto, J. A. (2001). Redes de cooperação produtiva: uma revisão conceitual. En J. A. Amato Neto, *Redes de cooperação produtiva e clusters regionais. Oportunidades para as pequenas e médias empresas* (pp. 41-80). São Paulo: Atlas.
- Balairón, L. (2005). El cambio climático: interacciones entre los sistemas humanos y los naturales. En C. Nombela (Coord.), *El conocimiento científico como referente político del siglo XXI* (pp. 37-88). Madrid: Fundación BBVA.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2010). El sector turismo en Bogotá. *Boletín Cifras*, 5. Dirección de Estudios e Investigaciones. Recuperado de [goo.gl/heQPyh](http://goo.gl/heQPyh)
- Carrão, A. (2004). Cooperação entre empresas de pequeno porte. *Revista de Administração da USP*, 39(2), 186-185.
- Castel, S. y Lacasa, J. (2012). Diversificación, desestacionalización y derecho del turismo. *Revista Jurídica de Navarra*, 53, 113-146.
- Colprensa. (22 de septiembre de 2014). Destinos inteligentes, el reto del turismo en Colombia para ser más atractivo. *El Universal*. Recuperado de [goo.gl/qkP98h](http://goo.gl/qkP98h)
- Congreso de Colombia. (26 de julio de 1996). Ley 300 de 1996. Por la cual se expide la Ley General de Turismo y se dictan otras disposiciones. *Diario Oficial*, n.º 42.845 del 30 de julio de 1996. Recuperada de [goo.gl/HKCCrC](http://goo.gl/HKCCrC)
- Congreso de Colombia. (10 de julio de 2012). Ley 1558 de 2012. Por la cual se modifica la Ley 300 de 1996 – Ley General de Turismo, la Ley 1101 de 2006 y se dictan otras disposiciones. *Diario Oficial*, n.º 48.487 del 10 de julio de 2012. Recuperada de [goo.gl/gqbPh9](http://goo.gl/gqbPh9)
- Consultur, Cámara de Comercio, Carse y Desarrollo. (2003). *Plan Maestro de Turismo para el Litoral Caribe Colombiano*. Barranquilla: Autores.
- Damian, I y Suárez-Barraza, M. (2015). Innovación de procesos en la gestión turística: una revisión de la literatura. *Intangible Capital*, 11(2), 147-165. Recuperado de [goo.gl/wpmyhH](http://goo.gl/wpmyhH)
- De la Rosa, J., Villarasau, D., Hinojosa, V., Vargas, A. y Canalís, X. (4 de noviembre de 2013). *Millennials, el target de moda para el turismo*. *Revista Hosteltur*, 232. Recuperado de [goo.gl/Y1P2LH](http://goo.gl/Y1P2LH)
- Dinero. (31 de agosto de 2014). Gobierno presentó Plan Sectorial de Turismo. *Dinero*. Recuperado de [goo.gl/S7APMvcontent\\_copyCopy short URL](http://goo.gl/S7APMvcontent_copyCopy short URL)
- Escauriaza, M. J. y Aguiló, E. (2008). La innovación en el sector turístico: el caso de Baleares. *ROTUR. Revista de Ocio y Turismo*, 1(1), 51-64. DOI: 10.17979/rotur.2008.1.1.1225
- EYS Consultores. (29 de agosto de 2016). *Modelos de gestión turística local*. Recuperado de <https://goo.gl/WCMFQn>
- FinanzasPersonales.co. (1.º de septiembre de 2015). *Destinos y descuentos de temporada para viajar dentro del país*. Recuperado de <https://goo.gl/qsnpxx>
- Fuertes, A. (2009). *Fundamentos de la colaboración público-privada para dotación de infraestructuras y servicios*. Recuperado de <http://goo.gl/4RbBf2>
- Granados, M. (2011). La profesionalización y la formación superior en turismo. *Revista Gestión en el Tercer Milenio*, 4(28), 7-24. Recuperado de <http://goo.gl/EZNKHT>

- Invest in Bogotá. (2015). *Bogotá, destino turístico*. Recuperado de <https://goo.gl/3eE3Z8>
- Johannesson, B. (1998). Personal networks in emerging knowledge-based firms: Spatial and functional patterns. *Entrepreneurship and Regional Development*, 10(4), 297-312. DOI: 10.1080/08985629800000017
- Juliá, B. (17 de julio de 2014). Colaboración público-privada vs. privatización. *Cinco Días*. Recuperado de [goo.gl/XMLgRF](http://goo.gl/XMLgRF)
- Lacramioara Chirila, L. (2011). *Las nuevas tecnologías en el turismo*. Recuperado de <http://www.eumed.net/eve/resum/07-07/lle.htm>
- López de Ávila, A. y García, S. (2013). Destinos turísticos inteligentes. *Harvard Deusto Business Review*, 224, 58-67. Recuperado de <https://goo.gl/iossgM>
- Martínez, D. y Milla, A. (2012). *Metas estratégicas*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Melo Sacramento, P. y Meira Texeira, R. (2012). Redes de cooperación y relacionamiento en el sector turístico. Estudio de casos múltiples en pequeños y medianos hoteles. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 21(6), 1481-1501. Recuperado de [goo.gl/kbsqmP](http://goo.gl/kbsqmP)
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (Mincit). (2011). *Plan Sectorial de Turismo 2014-2018*. Bogotá: Mincit. Recuperado de <http://goo.gl/D2BtoR>
- Organización Mundial del Turismo (OMT). (2004). *Desarrollo sostenible del turismo. Definición conceptual*. Recuperado de <https://goo.gl/VERKYQ>
- Ortega Cachón, I. y Vilanova, N. (2016). La última letra del abecedario. En I. Ortega, I. Soto y C. Cerdán (Coords.), *Generación Z. Resumen ejecutivo* (pp. 4-5). Madrid: Atrevia y Deusto Business School. Recuperado de <http://goo.gl/1uyUJL>
- Pfeffer, J. y Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Nueva York: Harper and Row.
- Raya, A. (2015). *Las 'millenials': la nueva era del talento*. Recuperado de [goo.gl/65Rv1L](http://goo.gl/65Rv1L)
- Richardson, G. B. (1972). The organization of industry. *The Economic Journal*, 82(327), 883-896. DOI: 10.2307/2230256
- Rodríguez Torres, F. (2009). Una reflexión teórica sobre la innovación en el sector del turismo. *Revista Nicolaita de Estudios Económicos*, 4(2), 9-26. Recuperado de <http://goo.gl/3TPSDA>
- Sáez, F., García, Ó., Palao, J. y Rojo, P. (2001 [1995]). *Innovación tecnológica en las empresas. Temas básicos*. Madrid: Fundación Cotec. Recuperado de <http://goo.gl/FLAAms>
- Salcedo Castro, A. (2013). *Recuperación del turismo en Colombia*. Recuperado de [goo.gl/DP1kCX](http://goo.gl/DP1kCX)
- Sistema de Información Turística de Iquitos (Siturismo) - Río Amazonas. (2003). *Gestión turística*. Ecuador: Siturismo. Recuperado de <https://goo.gl/MUNLiA>
- Valls, J-F. y Parera, A. (2012). *Informe innovación turística en España 2012*. Barcelona: Aula Internacional de Innovación Turística ESADECREAPOLIS. Recuperado de <http://goo.gl/9BfwYb>
- Velasco González, M. (2010). La incorporación de ideas en las políticas públicas. El concepto de sostenibilidad en la política turística. *Revista de Análisis Turístico*, 10, 35-44. DOI: 10.1234/RAT2011n11
- Vilches, A., Gil Pérez, D., Toscano, J. C. y Mañas, O. (2009). Cambio climático: una innegable y preocupante realidad [artículo en línea]. *OEI*. Recuperado de <http://goo.gl/ku4C2A>

World Travel & Tourism Council (WTTC). (2015).  
*Global Summit 2015*. Recuperado de <http://www.wttc.org/summits/the-global-summit-2015/>

Zelada, A. (2010). Planeamiento estratégico: el éxito en toda empresa [presentación en PowerPoint]. Recuperado de <http://goo.gl/6UH4Po>