

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
“UTB”

**LOS CLÚSTER PRODUCTIVOS COMO ESTRATEGIA PARA MEJORAR
LA COMPETITIVIDAD: EL CASO DEL SECTOR TURÍSTICO DE
CARTAGENA DE INDIAS**

AUTORES

DAIRO JAVIER NOVOA PÉREZ
YESID DE LA ESPRIELLA MENDOZA

**TESIS DE MAESTRÍA PRESENTADA COMO REQUISITO PARA OPTAR
POR EL TÍTULO DE MAGISTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS Y
ORGANIZACIONES TURISTICAS**

Cartagena de Indias, Colombia

Marzo/2013

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
“UTB”

Esta tesis de Maestría fue aprobada por la Universidad como requisito para optar al título de Magister en Dirección de Empresas y Organizaciones Turísticas

DR. JORGE DEL RIO CORTINA
DIRECTOR

DR. HUMBERTO SERNA
ASESOR

DAIRO JAVIER NOVOA PÉREZ
YESID DE LA ESPRIELLA MENDOZA
ESTUDIANTES

Dairo Javier Novoa Pérez

Agradecimientos

A **Dios**, por darme vida y salud para seguir adelante en cada proyecto que he adelantado

A mi madre Ana Pérez, por su afecto y apoyo en todo momento.

A mi esposa **Sugey Hurtado**, que constituye un soporte incondicional en cada proyecto de vida. Su apoyo fue fundamental para alcanzar esta meta.

A mi hijo Camilo Novoa, por su comprensión, al dejar de compartir momentos especiales con él para dedicarlos a este proyecto.

A la **Alianza Turismo Caribe**, por brindarme la oportunidad de hacer parte del grupo de becarios del programa de formación de alto nivel en el Caribe colombiano.

A la Cámara de Comercio de Cartagena, por avalar mi postulación ante la Alianza Turismo Caribe, en el marco de la convocatoria regional de formación a nivel de maestría

Al Centro de Estudios para el Desarrollo y la Competitividad “CEDEC”, por creer en mis capacidades profesionales y personales y sugerir mi nombre en esta postulación de formación.

Al Director de tesis, Jorge Del Río, por su apoyo en el desarrollo de este proyecto.

A mi amigo y docente, Dr. Humberto Serna, por el soporte académico e investigativo para el desarrollo de este proyecto. Sus enseñanzas fueron de gran importancia a nivel profesional y personal.

A la **Universidad Tecnológica de Bolívar**, especialmente a la Dirección de la Maestría en Dirección de Empresas y Organizaciones Turísticas, por hacer posible el desarrollo de este programa de formación académica

A Todos, ¡Mil Gracias!

Yesid De la Espriella Mendoza

Agradecimientos

Mis agradecimientos van dirigidos especialmente a Dios, por ser un guía en cada proyecto adelantado

A mis padres Jaime y Rosario a quienes quiero mucho

A mi hermano del alma: Juanchi

¡Que Dios los bendiga!

Tabla de contenido

1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	15
1.1 Planteamiento del Problema	15
1.2 Formulación del Problema	16
2. JUSTIFICACIÓN	17
3. OBJETIVOS	19
3.1. Objetivo general	19
3.2. Objetivos específicos	19
4. REFERENTE TEORICO	20
5. METODOLOGÍA.	27
5.1. Tipo de estudio.....	27
5.2. Enfoque de la investigación.....	27
5.3. Universo y muestra seleccionada.....	28
6. LOS CLÚSTER COMO ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD	33
6.1. Los clúster turísticos	38
6.2. Una aproximación a experiencias en el desarrollo de clúster: El caso colombiano	41
7. EL TURISMO COMO IMPULSOR DEL DESARROLLO LOCAL: EL CASO DE CARTAGENA DE INDIAS	43
7.1. La industria turística a nivel internacional	43
7.2. La industria turística a nivel nacional	45
7.3. La industria turística en Cartagena de Indias	48
8. ANÁLISIS DE LA INICIATIVA DE CLÚSTER DEL SECTOR TURISTICO DE CARTAGENA DE INCIAS, 1999-2004.	53
8.1. Aspectos generales del proceso	53
8.2. Dinámica de la iniciativa de clúster	57
8.3. Acuerdos y acciones de la iniciativa de clúster turístico de Cartagena de Indias	59
8.4. Epílogo de la iniciativa de clúster turístico de Cartagena de Indias	63
9. POTENCIAL DE UNA DINÀMICA DE CLÚSTER - TURÍSTICO	65
9.1. Intensidad de las relaciones	68
9.2. Capacidad para la innovación	70
9.3. Asociatividad gremial	75

9.4. Gobernabilidad.....	77
9.5. Dinamismo	80
9.6. Competitividad	81
9.7. Medición de los factores constitutivos del potencial de una dinámica de clúster alrededor del sector turístico de Cartagena de Indias.....	84
10. ACCIONES NECESARIAS PARA REACTIVAR UNA DINÁMICA DE CLÚSTER EN EL SECTOR TURÍSTICO DE CARTAGENA DE INDIAS	88
10.1 Intensidad de las relaciones.....	88
10.2 Capacidad para la innovación	89
10.3 Asociatividad gremial.....	89
10.4 Gobernabilidad.....	90
10.5 Dinamismo	91
10.6 Competitividad.....	91
CONCLUSIONES	93
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	98

Lista de Cuadros

Cuadro 1. Componentes de la guía entrevista a actores representativos del sector turístico	29
Cuadro 2. Componentes del formulario de encuesta aplicado a empresas turísticas certificadas en calidad por el Ministerio de Comercio, industria y Turismo	30
Cuadro 3. Estructura empresarial del sector turístico de Cartagena, 2011	48
Cuadro 4. Factores que influyen en las potencialidades de una dinámica de clúster del sector turístico	67
Cuadro 5. Factor de intensidad de las relaciones en las empresas turísticas de Cartagena de indias, febrero de 2013.....	69
Cuadro 6. Capacidades para la innovación de las empresas turísticas de Cartagena de Indias, febrero de 2013.....	71
Cuadro 7. Asociatividad gremial de las empresas turísticas de Cartagena de Indias, febrero de 2013.....	76
Cuadro 8. Gobernabilidad en las empresas turísticas de Cartagena de Indias, febrero de 2013	79
Cuadro 9. Dinamismo existente entre las empresas turísticas de Cartagena de indias, febrero de 2013.....	80
Cuadro 10. Competitividad de las empresas turísticas de Cartagena de Indias, febrero de 2013.	83

Lista de Gráficos

Gráfico 1. Llegadas de viajeros internacionales a Colombia, 2004 – 2012*	46
Gráfico 2. Visitantes en cruceros a Colombia, 2006 – 2012.....	47
Gráfico 3. Recaladas de cruceros en Cartagena por temporada, 2008 – 2012.....	50
Gráfico 4. Viajeros extranjeros que reportan a Cartagena como su destino principal en Colombia, 2007 – 2012.....	51
Gráfico 5. Intensidad de las relaciones en las empresas turísticas de Cartagena de indias por subsector, febrero de 2013.....	70
Gráfico 6. Capacidades para la innovación de las empresas turísticas de Cartagena de Indias por subsector, febrero de 2013.....	73
Gráfico 7. Asociatividad gremial de las empresas turísticas de Cartagena de Indias, febrero de 2013.....	77
Gráfico 8. Gobernabilidad de las empresas turísticas de Cartagena de Indias por actividad económica, febrero de 2013	79
Gráfico 9. Factores constitutivos del potencial de una dinámica de clúster alrededor del sector turístico de Cartagena de Indias, febrero de 2013.....	86
Gráfico 12. Factores constitutivos del potencial de una dinámica de clúster alrededor del sector turístico de Cartagena de Indias, por subsectores, febrero de 2013	87

LOS CLÚSTER PRODUCTIVOS COMO ESTRATEGIA PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD: EL CASO DEL SECTOR TURÍSTICO DE CARTAGENA DE INDIAS

Resumen

La dinámica económica mundial y el proceso de globalización e internacionalización de las economías, han incidido principalmente en el sector servicios, especialmente en el turismo, exponiéndolo a grandes oportunidades, pero también a grandes riesgos, donde la competitividad se constituye en una de las estrategias más sólidas e importantes para hacer frente a estos desafíos, y donde la conformación de clúster productivos se constituye en una forma de enfrentar la competencia internacional, pues a través de ellos, se dan canales de integración productiva en las empresas turísticas, lo cual llevaría a alcanzar mayores niveles de productividad y competitividad.

Desde esta perspectiva, el estudio incluye dentro de su análisis, la medición de los seis ejes constitutivos del potencial de una dinámica de clúster alrededor de la actividad turística de Cartagena, a saber: intensidad de las relaciones entre las empresas, capacidad de innovación, asociatividad gremial, gobernabilidad, dinamismo y competitividad, encontrándose que las actitudes presentes en las empresas turísticas de la ciudad y que son factores indispensables a la hora de generar una dinámica de clúster turístico, están incididas en gran medida por el factor de asociatividad gremial (con un nivel de calificación de 9,0 en una escala de 0 a 10) , lo que pone de manifiesto que la gran mayoría de empresas turísticas pertenecen a algún gremio o asociación. Le siguió en orden de importancia, los factores de competitividad y dinamismo, que si bien están presentes en las unidades productivas encuestadas, hay necesidad de seguir fortaleciendo. Entre las debilidades se identifica el factor de gobernabilidad (5,0), factor que hace presencia solamente en el 64, 3% de las empresas turísticas, y que evidencia la necesidad de fortalecer este factor, sobre todo en lo concerniente a la generación de un clima de confianza entre los empresarios, cuya construcción y afianzamiento requiere tiempo y en la mayoría de los casos puede gestarse a partir del desarrollo de algún proyecto de interés común y con participación de todos.

El estudio también evidencia la forma vertiginosa en que se ha venido desarrollando el turismo a nivel internacional, nacional y de Cartagena, y la necesidad de seguir fortaleciendo este sector en la ciudad, a partir del desarrollo de acciones que dinamicen una iniciativa de clúster turístico, que permita tener un turismo sostenible y más competitivo a nivel internacional

Palabras clave: Crecimiento económico, Competitividad, clúster turístico, economía regional

Códigos JEL: OO4, RR3

CLUSTERS PRODUCTION AS A STRATEGY FOR IMPROVING COMPETITIVENESS: IF THE TOURISM SECTOR IN CARTAGENA

Abstract

The global economic dynamics and the process of globalization and internationalization of economies, have affected mainly in the service sector, especially tourism, exposing it to great opportunities but also great risks, where competitiveness is one of the strategies solid and important to address these challenges, and where cluster formation is productive in a way to face international competition, because through them, there are channels for production integration in the tourism, which would reach higher levels of productivity and competitiveness.

From this perspective, the study includes in its analysis, the measurement of the six axes constituting the dynamic potential of a cluster around Cartagena tourist activity, namely intensity of relationships between business, innovation, partnerships union, governance, dynamism and competitiveness, found that attitudes present in the tourism of the city and are indispensable factors in generating a dynamic tourism cluster, are incised largely by union association factor (with a grade level of 9.0 on a scale of 0 to 10), which shows that the vast majority of tourism enterprises belong to a guild or association. It was followed in order of importance, the factors of competitiveness and dynamism, which although present in the production units surveyed, no need of further strengthening.

Among the weaknesses identified governance factor (5.0), a factor that makes presence only in 64, 3% of tourism companies, and highlights the need to strengthen this factor, especially with regard to the generation of a climate of trust between employers, the construction and consolidation takes time and in most cases can take shape from the development of a project of common interest and participation.

The study also shows how dizzying it has been developing tourism at the international, national and Cartagena, and the need to further strengthen this sector in the city, from the development of actions that stimulate tourism cluster initiative, that allows for a more sustainable and competitive tourism internationally.

Keywords: economic growth, competitiveness, tourism cluster, regional economy

LOS CLÚSTER PRODUCTIVOS COMO ESTRATEGIA PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD: EL CASO DEL SECTOR TURÍSTICO DE CARTAGENA DE INDIAS

INTRODUCCIÓN.

La terciarización de la economía mundial desarrollada a lo largo del siglo XX, y que tomó mayor auge durante la década de los noventa, se ha intensificado en un contexto económico caracterizado por un incremento significativo del sector servicios y la aparición de un nuevo paradigma tecnoeconómico: la sociedad del conocimiento (Garay & Montes, 2004). Dentro de este proceso, la innovación y el desarrollo de recursos intangibles al interior de las empresas, se constituyen en herramientas diferenciadoras y de logro competitivo.

Otros procesos económicos como la globalización e internacionalización de las economías, han incidido principalmente en el sector servicios, exponiéndolo, junto a sus subsectores como el turismo, a grandes oportunidades, pero también a grandes riesgos, donde cobra importancia la satisfacción con alto nivel de calidad de estos segmentos de mercados altamente diferenciados.

Estos mismos cambios propiciados por este modelo de economías abiertas, ha motivado el interés de los gobiernos hacia el diseño y puesta en marcha de políticas públicas orientadas hacia la búsqueda de una mayor competitividad del sector empresarial, donde ocupan un lugar importante las pequeñas y medianas empresas, por ser unidades productivas de gran representatividad dentro de la estructura empresarial de los países, las cuáles además han sido objeto de innumerables problemas y desafíos, y donde la conformación de clúster productivos se constituye en una estrategia para el logro de la competitividad y el desarrollo local.¹ Tal estrategia, es considerada para efectos de la presente investigación.

¹ La conformación de **clústers** en áreas geográficas específicas se concibe como una estrategia adecuada para mejorar los niveles de competitividad de las unidades productivas adyacentes en una localidad, ciudad o región, tanto en países desarrollados como en vía de desarrollo. Los clústers se constituyen en una forma de enfrentar la competencia internacional, pues a través de ellos, se dan canales de integración productiva de empresas dedicadas a actividades similares y ubicadas dentro de un espacio geográfico, con lo cual se persigue alcanzar mayores niveles de productividad.

Considerando lo anterior, este proyecto busca, a partir de la caracterización del sector turístico de Cartagena de Indias, identificar la intensidad de las relaciones entre las empresas, la innovación en el sector, asociatividad gremial, gobernabilidad, dinamismo y competitividad, factores que permitirán identificar el potencial de una dinámica de clúster que pueda generarse alrededor de esta importante actividad económica en la ciudad. Así mismo, el estudio evalúa las causas por las cuáles las iniciativas de clúster turístico que comenzaron a gestarse en el año 1999, feneció en 2004. De igual forma, identificar acciones que ayuden a reactivar el clúster turístico, a fin de dinamizar y fortalecer la competitividad del sector.

El análisis de la competitividad desde factores externos como la conformación de clúster, tiene su fundamento principalmente en la visión teórica de Porter (1990), donde se identifican las interrelaciones existentes entre las diferentes empresas del sector que conforman el conglomerado de empresas turísticas, el papel de los gremios en el impulso a las relaciones existentes, la innovación, gobernabilidad, dinamismo y competitividad, como factores incidentes en la solidez organizacional del sector y en el fortalecimiento de la competitividad turística de la ciudad.

El documento se encuentra dividido en siete secciones. En la primera sección se presenta el referente teórico de la investigación, que contiene las bases teóricas de la competitividad. En la segunda se hace una explicación detallada de la metodología empleada en el estudio. La tercera presenta un análisis de los clúster como estrategia de competitividad, incluyéndose en el análisis, el caso de los clúster turísticos y una aproximación a las experiencias en el desarrollo de clúster: El caso colombiano. La cuarta sección comprende un análisis del turismo como impulsor del desarrollo local, haciendo referencia a la industria turística internacional, nacional y de Cartagena. La quinta sección comprende el análisis de la iniciativa de clúster del sector turístico de Cartagena, 1999-2004. La sexta sección se refiere al potencial de una dinámica de clúster turístico, donde se examinan seis factores del potencial de una dinámica de clúster: intensidad de las relaciones del sector, capacidad para la innovación, asociatividad gremial, gobernabilidad, dinamismo y competitividad. De igual forma, este capítulo hace una medición agregada de éstos factores aplicados al turismo local. La séptima sección está constituida por las acciones necesarias para reactivar una dinámica de clúster en el sector turístico de Cartagena de Indias. Finalmente, en la octava sección se muestran las principales conclusiones del estudio.

1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

Durante los últimos años el estudio del desarrollo de la competitividad ha tomado gran interés, precisamente porque se le ha considerado como una de las estrategias más sólidas e importantes para hacer frente a los desafíos propios de este modelo de globalización de los mercados e internacionalización de las economías, “la competitividad se ha convertido en una de las principales normas del inestable juego internacional. La apertura comercial, la reconversión productiva, los ajustes estructurales, la coexistencia inteligente con los recursos naturales y la lucha contra la pobreza, entre otros, se enfocan de una manera u otra a través del prisma de la competitividad” (Muller, G, 1995, p. 135).

La conformación de clústers en áreas geográficas específicas se concibe como una estrategia adecuada para mejorar los niveles de competitividad de las unidades productivas adyacentes en una localidad, ciudad o región, tanto en países desarrollados como en vía de desarrollo. Los clústers se constituyen en una forma de enfrentar la competencia internacional, pues a través de ellos se dan canales de integración productiva de empresas dedicadas a actividades similares y ubicadas dentro de un espacio geográfico, con lo cual se persigue alcanzar mayores niveles de productividad.

La productividad y la competitividad del Clúster de Turismo dependen en gran medida del conocimiento objetivo de la realidad turística, del seguimiento permanente a las tendencias de los mercados, de la planeación estratégica y prospectiva, y del acceso a las fuentes de información necesarias para la toma de decisiones en relación con el desarrollo de la política turística, así como las interrelaciones existentes entre cada uno de los eslabones de la cadena turística

En el caso particular de la actividad turística de Cartagena de Indias, hay que señalar que, a pesar de ser una de las fuentes generadoras de recursos para la ciudad, de creación de empleo y contribución al desarrollo económico local, sumado a las características naturales, culturales e

histórica de la ciudad, así como su capacidad hotelera, su oferta de servicios y su imagen internacional, que han convertido a Cartagena de Indias en una de las principales ciudades turísticas a nivel nacional, la cadena productiva del sector no ha sido integrada. A partir de lo anterior, existe en la ciudad la necesidad de hacer una caracterización del sector turístico que permita identificar la intensidad de las relaciones entre las empresas, innovación, asociatividad gremial, gobernabilidad, dinamismo y competitividad, e indagar sobre cuáles fueron las causas por las cuales las iniciativas de clúster alrededor de este sector y que comenzaron a gestarse desde el año de 1999, por el Comité Asesor Regional de Comercio Exterior de Bolívar (CARCE – Bolívar), no llegaron a consolidarse. Lo anterior, con el fin de proponer alternativas que permitan reactivar el clúster y dinamizar el sector turístico de Cartagena de Indias y que haría más competitiva esta actividad económica en la ciudad, toda vez que Cartagena reúne todas las condiciones necesarias para su funcionamiento.

Lo anteriormente expuesto, ha llevado a formular el siguiente interrogante:

1.2 Formulación del Problema

¿Cuáles son las acciones que permitirían reactivar el clúster como estrategia que permita elevar los niveles de competitividad del sector turístico de Cartagena de Indias?

2. JUSTIFICACIÓN

La importancia de la consolidación del clúster alrededor de la actividad turística, además del impacto económico, tendría un impacto social sustancioso, sobre todo en la reducción de los niveles de pobreza de la ciudad que actualmente se encuentra en niveles elevados, debido a que existe una relación directa entre los clúster y los niveles de pobreza:

La relación entre clústers y pobreza es muy importante al momento de diseñar políticas para los países menos desarrollados. Nadvi y Barrientos (2004) analizan como las iniciativas orientadas a los clústers pueden lograr impactos positivos en los ingresos, empleo y bienestar de los trabajadores del clúster: “Los clústers no sólo favorecen la habilidad de las Pymes para competir en los mercados globales, sino que pueden promover empleo e ingresos sustentables y mejorar la situación para los pobres” (Gala, G., 2005, p. 8.)

De otro lado, la mayoría de las empresas del sector turístico de la ciudad, se encuentran clasificadas dentro de las categorías de pequeñas y medianas empresas (Pymes), lo que potenciaría este tipo de unidades productivas al interior de la ciudad. En efecto, según la CEPAL:

“las Pymes que operan en “clústers” obtienen importantes ventajas competitivas de la proximidad de fuentes de materias primas, disponibilidad de servicios apropiados y orientados a las necesidades de las empresas, abundancia de clientes atraídos por la tradición de los “clústers” en una determinada industria, la presencia de una fuerza de trabajo especializada y la competencia vibrante entre los empresarios del clúster, que incentiva la innovación y aumenta la eficiencia”. Como señala Nadvi (1995) los clústers constituyen una estrategia viable de organización de la producción para que las Pymes puedan alcanzar el crecimiento. (Gala, M., 2005, p. 26).

Este hecho, hace imperiosa la necesidad de articular la cadena productiva de esta actividad económica de gran representatividad dentro de la economía local.

A nivel científico el desarrollo del estudio hace necesario la construcción de indicadores y variables que posibiliten la caracterización del sector turístico de Cartagena de Indias, desde la perspectiva de la intensidad de las relaciones, innovación, asociatividad entre las empresas, dinamismo, gobernabilidad y competitividad. Así mismo, indagar sobre las causas que incidieron a la no consolidación del clúster en el sector, lo que permitirá, con base en los hallazgos encontrados, proponer alternativas que permitan su reactivación y posibiliten elevar los niveles de competitividad y un desarrollo sostenible del sector. Todos estos elementos de análisis, fortalecerán nuestra formación dentro del área de la investigación que comprende la línea de investigación de competitividad empresarial, de gran interés no solo para la Maestría en Dirección de Empresas y Organizaciones turísticas, sino también para la Facultad de Ciencias Económicas y la universidad en general, sobre todo en estos momentos en que todas las universidades del país están optando por fortalecer el proceso de investigación al interior de la comunidad estudiantil.

3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo general

Caracterizar el sector turístico de Cartagena de Indias desde la perspectiva de la intensidad de las relaciones, innovación, asociatividad gremial, gobernabilidad, dinamismo y competitividad, factores constitutivos del potencial de una dinámica de clúster; con el propósito de proponer acciones que permitan reactivar el clúster y elevar los niveles de competitividad del sector turístico de la Ciudad.

3.2. Objetivos específicos

- Analizar la importancia de los clúster como estrategia de competitividad y del desarrollo local.
- Examinar la iniciativa de clúster turístico de Cartagena de Indias en el período 1999 – 2004, y determinar las causas por las cuáles esta iniciativa no llegó a consolidarse.
- Identificar el potencial de una dinámica de clúster alrededor del sector turístico de Cartagena de Indias, a partir de los factores relacionados con la intensidad de las relaciones entre las empresas, innovación, asociatividad gremial, gobernabilidad, dinamismo y competitividad.
- Proponer acciones que ayuden a reactivar la dinámica de clúster alrededor del sector turístico de Cartagena de Indias.

4. REFERENTE TEORICO

El enfoque territorial de la competitividad busca en todo momento integrar las dimensiones políticas y económicas que confluyen en un determinado escenario, donde participan unas instituciones concretas y unos grupos de intereses; en otras palabras, la unidad productiva deja de ser el centro de interés del análisis y se le presta mayor atención a la unidad territorial (Cordero-Salas, et. al., 2003). En este sentido, Echeverri, et. al. (2003) consideran que la competitividad territorial está determinada por factores relativos a su entorno social, ambiental y global, y por la competitividad de las firmas, clústers y cadenas productivas que alberga.

A nivel institucional, se identifica el World Economic Forum (1994), quien considera que la competitividad “es el grado en el que una nación puede, bajo condiciones de mercado libres y equitativas, producir bienes y servicios que superan las pruebas de los mercados internacionales, manteniendo y aumentando, simultáneamente, los ingresos reales de sus habitantes a mediano y largo plazo”.

Otras instituciones que se han identificado por el estudio de la competitividad, son: 1. La Comisión de las Comunidades Europeas (2003), quien considera que “la competitividad viene determinada por el crecimiento de la productividad; una economía competitiva es aquella que experimenta un crecimiento elevado y sostenido de productividad, lo que conduce a un aumento de los niveles de vida”, y 2. El International Institute for Management Development (2003) quien concibe la competitividad como “un campo del conocimiento económico que analiza los hechos y las políticas que conforman la capacidad de un país para crear y mantener un entorno que genere más creación de valor para sus empresas y más prosperidad para sus gentes”.

Con respecto al turismo, como subsector del sector servicios-, la competitividad de los destinos turísticos puede concebirse como “la capacidad de un destino para crear e integrar productos con valor añadido que permitan sostener los recursos locales y conservar su posición de mercado respecto a sus competidores” (Hassan, 2000).

Así mismo, la competitividad turística también se define como “la capacidad de un país para crear valor añadido e incrementar, de esta forma, el bienestar nacional mediante la gestión

de ventajas y procesos, atractivos, agresividad y proximidad, integrando las relaciones entre los mismos en un modelo económico y social” (Ritchie y Crouch, 2000).

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

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

Según Porter (2003), los factores que caracterizan el dinamismo de los clústers son, entre otros: rivalidad entre las firmas, competencia dinámica por la entrada de nuevas empresas, cooperación organizada por medio de instituciones; interacciones informales basadas en redes personales; acceso a factores de producción avanzados y especializados; lazos con industrias relacionadas, universidades y centros públicos y privados de investigación; y proximidad de compradores sofisticados (Gala, M., 2005).

Sin embargo, anterior a Porter, el concepto de agrupamiento empresarial ya había sido estudiado por Marshall en 1920, quien propuso para denominar al agrupamiento de un territorio de pequeñas empresas con características similares, que buscaban mejorar su productividad como consecuencia de la división del trabajo entre las mismas, el término de: distrito industrial. Según

Marshall, (Osorio, et. al., 2006) el distrito industrial se define como una concentración, en un área geográficamente limitada, de empresas, especializadas en un sector dominante.

De otro lado, Buitelaar (2001) se refiere al concepto clúster como a un entorno o contexto que es idóneo para el aprendizaje y la innovación de las empresas. Este entorno garantiza una intensa pero sana competencia al mismo tiempo que facilita una estrecha colaboración entre las empresas y entre éstas y organizaciones e instituciones locales. El resultado es un continuo proceso de mejoramiento (“upgrading”) de ventajas competitivas asociadas a la localidad o región. (Comisión Chilena del Cobre - Unidad de Asuntos Internacionales y Medioambiente, 2003).

Es importante anotar que un clúster no tiene una frontera geográfica o sectorial precisa pero si tiene en la mayoría de veces un lugar y una actividad económica que constituyen el centro. La idoneidad del entorno beneficia a todas las empresas relacionadas al lugar y la actividad, participen o no en proyectos asociativos u organizaciones empresariales. En términos generales, dentro de un clúster se van desarrollando relaciones entre las empresas y los actores involucrados (instituciones), las cuales se constituyen en la fortaleza misma del clúster, si se desarrollan eficientemente, por lo tanto, los clúster pueden pensarse como procesos de agregación de valor y articulaciones verticales y horizontales que partiendo de una actividad principal, conforma alrededor de él un número variable de actividades (Otero, L. & Menéndez, L. 2004).

Por su parte, Rosenfeld (2002) enfatiza lo trascendental de la localización en un clúster y cómo de ésta se puede llegar a obtener ciertas ventajas para el mejor desarrollo de las empresas e instituciones involucradas en dicho clúster. (Otero, L. & Menéndez, L. 2004).

Por otro lado, determinadas organizaciones mencionan que los clústers son “redes de producción de empresas fuertemente interdependientes (incluyendo proveedores especializados), ligadas unas a otras en una cadena de producción que añade valor”, así: El concepto Clúster va más allá de las redes horizontales simples, en las cuales, las empresas que operan en el mismo mercado de productos finales y pertenecen al mismo grupo industrial cooperan en ciertas áreas, comprendiendo alianzas estratégicas con universidades, institutos de investigación, servicios empresariales intensivos en conocimiento, instituciones puentes (comisionistas, consultores y

clientes). (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], 1999). También consideran que el principal factor que impulsa los procesos de concentración espacial lo constituye el desarrollo de mano de obra, proveedores, infraestructuras e instituciones especializadas (Krugman, 1992). Así, “los clúster[s] surgen tanto en sectores de alta tecnología como en sectores tradicionales, tanto en sectores industriales como en sectores de servicios. Algunas regiones tienen un único clúster dominante, mientras que otras tienen varios” (Porter, 2003). De igual manera, se afirma que los dos factores más importantes para explicar la aglomeración de ciertas actividades en determinada región son la movilidad factorial (Krugman, 1991) y las relaciones verticales entre empresas (Otero, L. & Menéndez, L., 2004).

Krugman (1990) añade que las principales razones que incentivan a las firmas a ubicarse geográficamente próximas son: 1) la concentración de trabajadores especializados, 2) el mayor acceso a insumos intermedios y 3) los derrames (spillovers) tecnológicos. Estas tres fuentes de economías externas constituyen fuerzas centrípetas que llevan a la aglomeración de las firmas.

Es importante aclarar, tal como indica Helmsing (2001): más allá de las razones de la localización inicial de un clúster, una vez establecido el patrón de especialización se dan ganancias crecientes que llevan a fijarlo por las ganancias acumulativas del comercio. Hay un fuerte “path dependence” en los patrones de especialización y comercio. El comercio y la localización están integrados. Cuando una industria tiene un desarrollo líder dentro de una región, esa región continuará a especializarse en esa industria. Ello indica que la especialización puede tener ventajas o desventajas. Especializarse en una industria puede favorecer el desarrollo económico de esa región, pero también puede aumentar su vulnerabilidad ante shocks externos o frente a cambios en las condiciones de mercado. Los procesos de adaptación de los negocios centrales de un clúster normalmente implican fenómenos de fuerte adaptación, la incorporación de nuevas empresas en torno a áreas de producción y servicios; y el cierre de otras que no tienen la capacidad o posibilidad (debido a la rigidez de sus activos y conocimientos) de reorientarse en la nueva trayectoria tecnológica y productiva que toma el clúster (Gala, G., 2005).

Sobre este mismo concepto, Hirschman (1977) analiza los conglomerados a través de los encadenamientos productivos que procuran demostrar cómo y cuándo la producción de un sector es suficiente para satisfacer el umbral mínimo o escala necesaria para hacer atractiva la inversión

en otro sector que abastece directamente (encadenamientos hacia atrás), abastece indirectamente (encadenamientos hacia los lados) o procesa (encadenamientos hacia delante).

De este concepto se rescata que toda actividad está encadenada por otra, y estos encadenamientos adquieren significancia cuando su existencia posibilita que una inversión se realice o no. Los encadenamientos “hacia atrás” dependen tanto de factores de demanda (la demanda derivada de insumos y factores) como su relación con factores tecnológicos y productivos (el tamaño óptimo de la planta). Mientras los encadenamientos “hacia los lados” dependen de factores de demanda indirecta. Por otra parte, el desarrollo de los encadenamientos “hacia delante” dependen principalmente de la similitud tecnológica entre la actividad extractiva y la de procesamiento, es decir, debería existir una continuidad en la cadena de valor del producto (Ramos, 1998).

Otro de los autores que sintetiza la importancia del análisis de los clústers en el desarrollo regional es Bergman & Feser (2000)

“Uno no puede entender completamente la política económica sobre desarrollo regional sin el conocimiento y tal vez alguna experiencia con las aplicaciones de los clústers industriales...el análisis de clústers industriales es un método comprensivo para entender las condiciones económicas regionales y sus tendencias, así como también los desafíos de política económica y oportunidades que dichas condiciones y tendencias indican. El análisis de clústers industriales puede ayudar a 1) explotar los datos económicos regionales; 2) proveer formas de pensar efectivamente acerca de interdependencia industrial; y 3) generar formas y opciones de política económica regional” (Bergman, E. & Feser, E, 2000, p. 15).

Los elementos que determinan el desarrollo de los clústers de un área geográfica a la vez son elementos que nutren el desarrollo económico local donde dichos clústers están ubicados. Entre los principales elementos del desarrollo de los clústers que inciden en el Desarrollo Económico Local –DEL- se cuentan (Tello, M., 2006, p. 52):

- a) La generación de externalidades.
- b) La explotación de las economías de aglomeración.

- b) El ambiente y el proceso de innovación.
- d) La relaciones de cooperación, interrelaciones y coordinaciones entre empresas que conforman el clúster.
- e) La rivalidad entre firmas.
- f) El sendero de dependencia tecnológica.

En segundo lugar, éstas se aglomeran a fin de sacar ventaja de las economías externas. Las economías externas existen cuando los beneficios sociales generados por el comercio y la interacción son mayores que los beneficios privados. Esto último se asocia con “la idea de que los agentes económicos no pueden capturar en el precio de sus productos todos los beneficios de sus inversiones” (Schmitz, 1997). Los efectos externos son consecuencias incidentales e involuntarias de otras acciones (Gala, G., 2005).

Con respecto a casos de clúster del sector turístico, a nivel internacional, merecen mencionar, dentro del estudio realizado por Acuña, M., et. al., (2000), el clúster ecoturístico de Monteverde en Costa Rica, un ejemplo en desarrollo sostenible. Según los investigadores, este clúster tiene como fundamento la conservación de la naturaleza como estilo de vida y se encuentra sustentado específicamente en la riqueza natural de la zona y se concibe como un engranaje dinámico de actividades económicas relativamente vinculadas entre sí, cuyo principal sustento es la riqueza natural de la zona. En la caracterización de dicho clúster se emplea la técnica de dinámica de sistemas, lo cual permite detallar cada uno de sus principales actores y vínculos que a través del tiempo se han conformado. En el núcleo del clúster se ubica la naturaleza como el principal atractivo, alrededor de este núcleo se ubican estratégicamente, los diferentes actores tales como empresas que se desempeñan en diferentes actividades turísticas (Hoteles, restaurantes, tour operadores, productores, galerías, asociación de guías, establecimientos de cabalgata, transportadores, supermercados, lavanderías, bancos, estación de gasolina, policía, clínicas, instituciones de educación superior, etc. (Acuña, M., et. al., 2000).

Por otro lado, “en torno a los atractivos turísticos se han formado y desarrollado importantes vínculos empresariales mediante encadenamientos productivos. Entre las actividades económicas que cumplen la función de abastecer a otras vinculadas con el ecoturismo, cuyos relacionamientos se denominan en la literatura sobre clústers encadenamientos hacia atrás, se

destacan en Monteverde aquellas inversiones cuyo fin es brindar hospedaje, alimentación e información de cierta calidad a los turistas. Estas formas de encadenamiento hacia atrás fueron posibilitadas por los principales atractivos naturales y complementarios de la zona. Así mismo, su existencia ha permitido el surgimiento de otras inversiones capaces de visualizar y aprovechar oportunidades para insertarse en el clúster y elevar su competitividad. Por otro lado, los encadenamientos hacia arriba y hacia abajo tienen la connotación de ser actividades públicas y privadas cuya función es brindar ciertas condiciones que posibiliten la dinámica del mismo” (Acuña, M., et. al., 2000, p. 19).

Como complemento a todo este proceso y conscientes de su ventaja comparativa con otros destinos ecoturísticos a nivel mundial, en el clúster ecoturístico de Monteverde en Costa Rica, han encaminado sus esfuerzos a la conservación del medio ambiente, especialmente desde los actores del sector empresarial del clúster. En esta medida el sector privado especialmente, ha incorporado dentro de sus actividades, acciones de recolección y clasificación de desechos, sustitución de energía eléctrica, recolección de agua lluvia, uso de productos biodegradables y fomento de programas de educación ambiental, entre otros, con el propósito de motivar un desarrollo sostenible en la zona. Así mismo es de destacar que la Comisión de Sostenibilidad Ambiental encamina sus esfuerzos a sensibilizar sobre los destinos de las áreas protegidas.

5. METODOLOGÍA.

5.1. Tipo de estudio

El proyecto de investigación se aborda como un estudio descriptivo y explicativo.

Es descriptivo debido a que busca describir las características de los seis factores constitutivos de una dinámica de clúster en el sector turístico de Cartagena de Indias, a saber: intensidad de las relaciones, capacidad para la innovación, asociatividad gremial, gobernabilidad, dinamismo y competitividad, a partir de las encuestas aplicadas a las empresas turísticas con certificación de calidad.

Es de carácter explicativo, debido a que busca explicar las causas por las cuáles la iniciativa de clúster alrededor del sector turístico de Cartagena de Indias, que comenzó a gestarse desde 1999, feneció en 2004. De igual forma, proponer acciones para dinamizar una iniciativa de clúster turístico en la ciudad.

Finalmente, la investigación propuesta busca establecer el grado de asociación existente entre los diferentes factores constitutivos del potencial de una dinámica de clúster turístico de la ciudad.

5.2. Enfoque de la investigación

Por la forma como está intencionada la investigación y por las razones que dentro del diseño general se ha planteado, ésta tiene un carácter cuantitativo y cualitativo, pues en su desarrollo involucra además de variables e indicadores que ayudan a entender la dinámica del sector turístico, desde los ámbitos internacional, nacional y local, así como el potencial de una dinámica de clúster alrededor de este importante sector económico en la ciudad; conocer de viva voz de los actores del sector turístico, quienes accedieron a una entrevista en profundidad, y donde se sondearon razones y motivos por las cuáles la iniciativa de clúster alrededor del sector, no llegó a consolidarse. Así mismo, conocer de ellos, las acciones por las cuáles podría

reactivarse esta iniciativa de clúster en el sector, elementos que se enriquecerán con las otras particularidades señaladas en el estudio.

5.3. Universo y muestra seleccionada

La caracterización del sector turístico de Cartagena de Indias orientada a la identificación de la intensidad de las relaciones entre las empresas, capacidad de innovación, asociatividad gremial, dinamismo, gobernabilidad y competitividad; así como la determinación de las causas por las cuáles las iniciativas de clúster alrededor del sector turístico de la ciudad no llegaron a consolidarse, se fundamenta, en el caso de la caracterización del sector, en los factores determinantes de una iniciativa de clúster turístico en la ciudad, a partir de información recogida mediante una encuesta aplicada a las empresas certificadas en calidad del sector turístico: hoteles, agencias de viaje y restaurantes y bares.

La evaluación de la iniciativa de clúster turístico de Cartagena de Indias en el período comprendido entre 1999 y 2004, para identificar las causas por las cuáles esta iniciativa no llegó a consolidarse, se fundamenta en una entrevista en profundidad realizada a los actores que participaron en aquel momento en esa iniciativa, dentro los cuáles merecen especial mención: Rafael Maldonado, primer y único presidente de la iniciativa de clúster, Anthonella Farah, quien actuó como secretaria ejecutiva de esta iniciativa, Paola Mercado, exdirectora de calidad de la Corporación Turismo Cartagena de Indias, Antonio Sanfeliu, exasesor de la Alcaldía de Cartagena de Indias en el tema de turismo, Toya Maldonado, especialista en turismo y líder de la iniciativa de clúster turístico. Cabe mencionar que la entrevista también abordó temas relacionados con los factores constitutivos de una dinámica de clúster en el sector y estrategias para reactivar esta iniciativa.

La guía de la entrevista a los actores anteriormente identificados, se orientó con la finalidad de identificar, las acciones que llevaron a las iniciativas del clúster turístico a mediados de 1999, en donde el CARCE – Bolívar jugó un papel importante, identificando entre otros aspectos: quien lideró el proceso, cómo se encontraron los diferentes actores, quien convocó, que los motivó, que acuerdos se hicieron en ese momento (de gobernabilidad, no competencia,

acuerdos estratégicos), que se logró alcanzar de los acuerdos establecidos, y principalmente, identificar las causas por las cuáles no lograron consolidarse estas iniciativas de clúster turístico en la ciudad. Así mismo, conocer de estos actores las alternativas para reactivar y consolidar el clúster turístico de la ciudad y los niveles de asociatividad promovidos para el fortalecimiento de las relaciones entre las empresas, capacidad para la innovación, asociatividad gremial, dinamismo, gobernabilidad y competitividad; todas éstas, desde la perspectiva del fortalecimiento del sector.

En el caso de las encuestas aplicadas a los gerentes de las empresas turísticas certificadas en calidad, ésta se orientó hacia la identificación de los factores sobre los cuáles se soporta una dinámica de clúster: intensidad de las relaciones, capacidad de innovación, asociatividad gremial, gobernabilidad, dinamismo y competitividad.

Para el diseño de la guía de entrevista y el formulario de encuesta, se contó con el apoyo de expertos nacionales en el tema de clúster turístico, como es el Dr. Humberto Serna, quien ha liderado procesos de clúster turísticos a nivel nacional. Construida la guía de entrevista y el formulario de encuesta, se procedió a su respectiva validación e identificar la pertinencia de la entrevista y encuesta con los objetivos y alcances de la investigación. Esta guía sigue el esquema que se plantea a continuación y que se complementa con el adjunto de dicho instrumento.

Cuadro 1. Componentes de la guía entrevista a actores representativos del sector turístico

COMPONENTE DE ANÁLISIS	Listado de preguntas	Número total de Preguntas
A. Información General del entrevistado	Preguntas 1 a la 10	10
B. Caracterización de la iniciativa de clúster turístico	Preguntas 11 a la 24	14
C. Gobernabilidad	Pregunta 25 a la 27	3
C. Dinamismo	Pregunta 28 a la 29	2
D. Innovación	Pregunta 30 a la 31	2
C. Competitividad	Preguntas 32 a la 36	5

Fuente: Diseño de los autores con base en Guía de entrevista a actores representativos del sector turístico

Con respecto a la segunda fase de la metodología, y que concierne a las empresas certificadas en calidad del sector turístico de Cartagena de Indias, el formulario de encuesta se orientó en el siguiente sentido:

Cuadro 2. Componentes del formulario de encuesta aplicado a empresas turísticas certificadas en calidad por el Ministerio de Comercio, industria y Turismo

COMPONENTE DE ANÁLISIS	Listado de preguntas	Número total de Preguntas
A. Información General de la Empresa	Preguntas 1 a la 6	6
B. Actividad económica	Preguntas 7 a la 8	2
B. Intensidad de las relaciones entre empresas	Preguntas 9 a la 15	7
C. Capacidad de Innovación	Preguntas 16 a la 21	6
D. Asociatividad gremial	Pregunta 22 a la 30	9
E. Gobernabilidad	Pregunta 31 a la 32 b	3
F. Dinamismo	Pregunta 33 a la 34	2
G. Competitividad	Pregunta 35 a la 39	6

Fuente: Diseño de los autores con base en Guía de entrevista a empresas representativos del sector turístico

La encuesta se aplicó a la totalidad de las empresas turísticas de la ciudad certificadas en calidad por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

La relación de hoteles de la ciudad, debidamente certificados en calidad turística por el Ministerio, de acuerdo a la Norma Técnica Sectorial Colombiana NTSH 006 (Clasificación de establecimiento de alojamiento y hospedaje categorizados por estrellas, 2004) y que constituyeron el universo objeto de este estudio, fueron:

Hoteles certificados incluidos en el análisis

1. Hotel las Américas
2. Hotel Almirante
3. Hotel Hilton
4. Hotel Caribe
5. Hotel Barlovento
6. Hotel Cartagena Plaza - Hotel el Dorado
7. Hotel Capilla del Mar
8. Hotel Playa
9. Hotel Bocagrande

Por otro lado, se consideró necesario incluir cuatro hoteles de la ciudad, a pesar de no contar con la certificación de calidad en turismo del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Estos son:

Hoteles no certificados incluidos en el análisis

1. Hotel la Merced
2. Hotel LM
3. Hotel Decameron
4. Hotel Santa Clara

En el caso de las agencias de viaje, el universo estuvo constituido por las agencias de viajes certificadas por las Normas Técnicas Sectoriales NTS – AV 001 (Reservas en agencias de viaje, 2002), NTS – AV 002 (Atención al cliente en las agencias de viaje, 2002), NTS –AV 004 (Diseño de paquetes turísticos, 2002). Estas son:

Agencias de viaje certificadas en calidad

1. Aviatur
2. Gematours
3. Teroro tours
4. Contactos
5. Viajes Fabbit
6. Rodil boutrous Isla del Encanto

En el caso de los restaurantes, la muestra objeto de estudio, estuvo conformada por aquellos que están debidamente certificados en calidad según la Norma Técnica Sectorial NTS – USNA 008 (Categorización de restaurantes por tenedores). Estos son:

Restaurantes certificados en calidad

1. Club de pesca
2. Juan del Mar
3. Palo Santo
4. Restaurante Árabe Internacional

En general, la población objeto de estudio, en el caso de las empresas turísticas, estuvo conformada por el 100% de las empresas certificadas en calidad turística, según las Normas Técnicas Sectoriales en Turismo del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, conformadas por los hoteles, agencias de viaje y restaurantes.

Igualmente, el estudio consideró necesario, conocer de viva voz de los actores que participaron en la iniciativa de clúster turístico de la ciudad, una reseña de los que fue la iniciativa de clúster, como se encontraron, quien convocó, quien lideró el proceso, que los motivó, cuáles fueron los acuerdos que se hicieron en ese momento, que se logró de los acuerdos establecidos, las razones por las cuáles no se consolidó el clúster turístico de Cartagena de indias, alternativas que posibilitarían una posible reactivación de la iniciativa de clúster turístico, y otros aspectos relacionados con la intensidad de las relaciones entre las empresas, asociatividad gremial, gobernabilidad, dinamismo y competitividad del sector.

6. LOS CLÚSTER COMO ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD

La sostenibilidad de la economía y el desarrollo sostenible requieren de un tipo de estabilidad macroeconómica basada en políticas estables y sólidas, que propicien el aumento en la competitividad, en la eficiencia productiva y en las fuentes de empleo, fundamentada en procesos productivos intrínsecamente austeros, donde se usen de manera eficiente los recursos disponibles.

Durante los últimos años el estudio del desarrollo de la competitividad, ha tomado gran interés, precisamente porque se le ha considerado como una de las estrategias más sólidas e importantes para hacer frente a los desafíos propios de este modelo de globalización de los mercados e internacionalización de las economías. Según Muller (1995), la competitividad constituye una de las principales normas del inestable juego internacional. La apertura comercial, la reconversión productiva, los ajustes estructurales, la coexistencia inteligente con los recursos naturales y la lucha contra la pobreza, entre otros, se enfocan de una manera u otra a través del prisma de la competitividad.

De acuerdo con el Banco Mundial, la competitividad es uno de los aspectos que deben tener las regiones y ciudades para promover el bienestar de sus residentes. Según el organismo internacional, la competitividad se refiere a la presencia de bases sostenibles para el crecimiento del empleo, de los ingresos y de la inversión, y el comercio, en respuesta a las oportunidades del mercado (Martínez, 2000).

Para Porter (1990), la competitividad se concibe como la producción de bienes y servicios de mayor calidad y de menor precio que los competidores domésticos e internacionales, manifestándose en crecientes beneficios para los habitantes de una nación al mantener y aumentar los ingresos reales.

A nivel regional el concepto de la competitividad también ha adquirido auge en los últimos tiempos. Según la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo de Chile

(Subdere, 2002), se define la competitividad como la capacidad de las regiones para alcanzar niveles de crecimiento sustentables en el tiempo. A esto, Echeverri et. al., (2003) agrega que la competitividad territorial está determinada por factores relativos a su entorno social, ambiental y global, y por la competitividad de las firmas, clústers y cadenas productivas que alberga. Es decir, el enfoque territorial de la competitividad busca en todo momento integrar las dimensiones políticas y económicas que confluyen en un determinado escenario, donde participan unas instituciones concretas y unos grupos de intereses; en otras palabras, la unidad productiva deja de ser el centro de interés del análisis y se le presta mayor atención a la unidad territorial (Cordero, P., et. al., 2003). En términos generales, se define a la competitividad como la capacidad que tienen los países, regiones y empresas para crecer en forma sostenida, en un contexto de competencia globalizada. (SUBDERE, 1999).

Es importante resaltar que los cambios experimentados en el entorno empresarial como consecuencia misma del proceso de globalización e internacionalización de las economías, han incidido a que desde distintas instancias, los gobiernos se hallan propuesto políticas públicas encaminadas a la mejora de la competitividad, sobre todo, de las pequeñas y medianas empresas, unidades productivas que se han caracterizado por su alta presencia dentro de la malla productiva de los países y regiones, donde los clúster productivos alrededor de las actividades dentro de las cuáles se desempeñan estas empresas, se constituye en una imperiosa estrategia para el logro de la competitividad y el desarrollo local.

La conformación de clústers en áreas geográficas específicas se concibe como una estrategia adecuada para mejorar los niveles de competitividad de las unidades productivas adyacentes en una localidad, ciudad o región, tanto en países desarrollados como en vía de desarrollo. Los clústers se constituyen en una forma de enfrentar la competencia internacional, pues a través de ellos, se dan canales de integración productiva de empresas dedicadas a actividades similares y ubicadas dentro de un espacio geográfico, con lo cual se persigue alcanzar mayores niveles de productividad.

Michael Porter en su estudio denominado: *La ventaja competitiva de las naciones*, concibe el concepto de clúster como una estrategia para alcanzar la ventaja competitiva. La

agrupación de empresas y su correspondiente especialización en determinadas actividades productivas contribuye favorablemente sobre los cuatro polos del diamante que explica la ventaja competitiva. Según este modelo, las interacciones entre las cuatro puntas del diamante determinan la competitividad de las firmas. Estas son: a) las estrategias, estructuras y rivalidad de las firmas; b- condiciones de los factores, c- condiciones de demanda, d- presencia de industrias relacionadas. Cuanto más intensas y desarrolladas sean las interacciones entre las firmas, mayor será la productividad de estas. La intensidad de la relaciones entre estos factores se fortalece si las firmas están localizadas geográficamente próximas (Porter, 2003).

Sin embargo, anterior a Porter, el concepto de agrupamiento empresarial ya había sido estudiado por Marshall en 1920, quien propuso para denominar al agrupamiento de un territorio de pequeñas empresas con características similares, que buscaban mejorar su productividad como consecuencia de la división del trabajo entre las mismas, el término de: *distrito industrial*. Según Marshall, (Citado por Osorio Ramírez, E.A., et. al., 2006) el distrito industrial se define como:

... una concentración, en un área geográficamente limitada, de empresas ... especializadas en un sector dominante.

“El elemento clave de este original modelo de organización es el factor unificador; es decir, aquel que permite la integración racional y organizada de los numerosos sujetos que componen el distrito. Marshall denominó a este factor “atmósfera industrial”, concepto que se define como el conjunto de elementos difícilmente separables y que no se pueden describir fácilmente a través de las variables económicas tradicionales; entre otros destacan la cultura productiva, el conocimiento de los demás sujetos que forman parte de la comunidad y los vínculos existentes con éstos, y las tradiciones histórico-políticas comunes” (Osorio Ramírez, E.A. et. al., 2006).

Retomando la teoría de la ventaja competitiva desarrollada por Michael Porter², se concibe un clúster o complejo productivo como el “conjunto de empresas que operan a través de redes en torno a una actividad productiva base de desarrollo, concentradas geográfica y/o sectorialmente por concordancias y complementariedades en torno al sector base, alcanzan un alto grado de

² La teoría de clúster es desarrollada por Michael Porter en su libro “Teoría de la Ventaja Competitiva de las Naciones”, año 1990.

especialización, competitividad y eficiencia, generando procesos dinámicos a través de los cuales es posible garantizar el éxito del clúster”. Una de las características centrales de los conglomerados identificadas por Porter, son las relaciones de funcionalidad que generan las empresas proveedoras en torno a un sector principal y su proximidad geográfica entre ellas, lo que conlleva a significativas ventajas en las redes de información, los costos de transporte y la eficiencia en la entrega de materiales, las que adquieren mayor intensidad y diversidad en la medida que el conglomerado va madurando. (Porter, 1990).

Para Porter (2003), la presencia de clústers afecta la forma de competir de las unidades productivas al incrementar la productividad de las empresas, el desarrollo de capacidades de innovación y la estimulación de creación de nuevas empresas, lo cual expande y fortalece al clúster.

Por otra parte, el logro de una competitividad sostenida tiene que ver con el alcance de capacidades que llevan a mejoras dinámicas. Los factores que caracterizan el dinamismo de los clústers son, entre otros: rivalidad entre las firmas, competencia dinámica por la entrada de nuevas empresas, cooperación organizada por medio de instituciones; interacciones informales basadas en redes personales; acceso a factores de producción avanzados y especializados; lazos con industrias relacionadas, universidades y centros públicos y privados de investigación; y proximidad de compradores sofisticados (Gala, M., 2005).

De otro lado, Buitelaar (2002) se refiere al concepto clúster como a un entorno o contexto que es idóneo para el aprendizaje y la innovación de las empresas. Este entorno garantiza una intensa pero sana competencia al mismo tiempo que facilita una estrecha colaboración entre las empresas y entre éstas y organizaciones e instituciones locales. El resultado es un continuo proceso de mejoramiento (“upgrading”) de ventajas competitivas asociadas a la localidad o región.

Para Ramos (1998), el clúster se concibe como: ...concentración sectorial y /geográfica de empresas que se desempeñan en las mismas actividades o en actividades estrechamente relacionadas tanto hacia atrás, hacia los proveedores de insumos y equipos, como hacia delante y

hacia los lados, hacia industrias procesadoras y usuarias así como a servicios y actividades estrechamente relacionadas con importantes y acumulativas economías externas, de aglomeración y especialización (por la presencia de productores, proveedores y mano de obra especializada y de servicios anexos al sector) y con la posibilidad de llevar a cabo una acción conjunta en búsqueda de eficiencia colectiva (Vera, G., & Ganga, F.,2007).

A su vez, Rosenfeld (2002) enfatiza lo trascendental de la localización en un clúster y cómo de ésta se puede llegar a obtener ciertas ventajas para el mejor desarrollo de las empresas e instituciones involucradas en determinado clúster. Por otro lado, determinadas organizaciones mencionan que los clústers son redes de producción de empresas fuertemente interdependientes (incluyendo proveedores especializados), ligadas unas a otras en una cadena de producción que añade valor.

En general, el concepto Clúster va más allá de las redes horizontales simples, en las cuales, las empresas que operan en el mismo mercado de productos finales y pertenecen al mismo grupo industrial cooperan en ciertas áreas, comprendiendo alianzas estratégicas con Universidades, Institutos de investigación, servicios empresariales intensivos en conocimiento, Instituciones puentes (comisionistas, consultores y clientes). (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], 1999). También consideran que el principal factor que impulsa los procesos de concentración espacial lo constituye el desarrollo de mano de obra, proveedores, infraestructuras e instituciones especializadas (Krugman, 1992). Así, “los clúster[s] surgen tanto en sectores de alta tecnología como en sectores tradicionales, tanto en sectores industriales como en sectores de servicios. Algunas regiones tienen un único *clúster* dominante, mientras que otras tienen varios” (Porter, 2003). De igual manera, se afirma que los dos factores más importantes para explicar la aglomeración de ciertas actividades en determinada región son la movilidad factorial (Krugman, 1991) y las relaciones verticales entre empresas (Venables, 1993), (en Otero, et al., (2004).

Sobre este mismo concepto, Dull, et al. (2005), consideran que el clúster constituye una forma alternativa de organizar la cadena de valor mediante redes de alianzas y sociedades entre

las empresas, que permita aumentar y facilitar la flexibilidad para superar la rígida competencia tradicional.

Para Cravens y Piercy (1994), el fenómeno de formación de clúster atrae naturalmente empresas correlacionadas entre sí en un país o región, para alcanzar una ventaja competitiva de forma conjunta. La presencia de empresas internacionalmente competitivas tiene un efecto multiplicador que proporciona clientes sofisticados interna y externamente y estimula los servicios relacionados. Tal y como lo señala Porter (1998), este tipo de configuración alcanza su éxito por la cooperación entre todos sus integrantes, cuando se consolida una historia de éxito de renombre mundial, que pasa a tener el efecto de atracción competitiva selectiva. Se favorece, por el propio interés de coordinación de las empresas actuantes, la entrada de las empresas realmente más competitivas, eliminando las barreras tradicionales. Con el arribo de estos nuevos competidores, empresas complementarias y demás factores se produce un efecto multiplicador de eficiencia y competitividad.

6.1. Los clúster turísticos

Con respecto a los clúster turísticos merecen mencionar a autores como Gutiérrez & Bordas (2003), quienes consideran que en el sistema de turismo, los *clústers* comprenden agrupamientos de varios atractivos turísticos concentrados en una región geográfica, con infraestructura compatible, equipamientos, servicios receptivos y órganos y agentes turísticos coordinados para ofrecer un producto turístico integrado y diferenciado.

Así mismo, el Sistema Interfuncional Interrelacionado de la Competitividad de un clúster turístico (modelo SIIC) propuesto por Toledo et al. (2004), expresa que éste se encuentra formado por cinco elementos que actúan de forma interrelacionada en el sistema turístico y que adecuadamente gestionados apalancan la competitividad del destino turístico. Los dos primeros, la masa crítica y la naturaleza de la demanda, tienen las características de crear condiciones básicas para el desarrollo turístico de la región. Según este modelo, el polo debe poseer una densidad tal de recursos naturales y artificiales, así como una demanda potencial de su consumo

debidamente estudiada, que constituyan una condición necesaria pero no suficiente para convertir una región turística en un clúster exitoso internacionalmente. Estos ofrecen una configuración de partida para la planificación estratégica del mismo. Los tres elementos restantes del modelo, sugieren un proceso de interacción de los agentes actuantes en la región, cuyo vector resultante, es la ventaja competitiva del *clúster* turístico.

Por otro lado, Cristina Varisco plantea que “el concepto de clúster turístico se refiere al conjunto de empresas e instituciones que a partir de la puesta en valor de los recursos turísticos que interactúan en los destinos para satisfacer la demanda. Desde esta perspectiva, juegan papel importante las acciones derivadas de los actores, tanto privados como públicos dentro del proceso de consolidación del mismo” (Varisco, C., 2009, p. 8)

Es importante señalar que el concepto de clúster se ha generalizado en la actividad turística y entre los múltiples antecedentes que contemplan su uso, pueden distinguirse tres enfoques: el clúster como producto turístico; el modelo del diamante de la competitividad; y el clúster como interrelación de actores sociales.

En el caso del clúster como producto turístico, las propuestas de fomento de dicho clúster son consecuentes con la planificación turística tradicional y los objetivos de desarrollo de la actividad, las cuáles giran en torno al incremento en la cantidad de turistas, calidad del servicio, promoción del destino, superar problemas de estacionalidad, entre otros. En este enfoque, el sector público es el responsable de liderar y fortalecer el proceso.

En el modelo del diamante de la competitividad, fundamentado en la teoría porteriana, el análisis se centra en la adaptación del famoso diamante a las condiciones de la demanda turística; que incluye un análisis de los recursos culturales y naturales y la infraestructura; de la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas que prestan servicios; y los sectores de soporte y apoyo donde se analizan las instituciones del sector privado y las funciones del sector público dentro de este proceso.

Finalmente, el modelo del clúster como interrelación de actores sociales, comprende el análisis del clúster turístico como categoría de análisis dentro de la teoría del desarrollo local, donde la competitividad del destino turístico se constituye en una condición necesaria pero no suficiente para generar desarrollo. También analiza las interrelaciones existentes. En este modelo, el sector público y el privado juntos, lideran el fomento del clúster, como una estrategia para mejorar la calidad de vida de la población.

Es importante señalar que para que un clúster de turismo en un país llegue a ser competitivo a escala mundial se requiere de acciones conjuntas de empresas privadas y de los gobiernos locales y centrales.

En general, el modelo del diamante de la competitividad de Porter ha sido útil, al permitir un elevado nivel de consenso entre las Administraciones y las empresas turísticas; no obstante, carece de especificidad turística y de capacidad de cuantificación de los resultados esperables (Fayós, 1994). Por ello, otros autores han desarrollado más recientemente otro tipo de modelos ad-hoc más completos y más específicos. Destaca, en este sentido, la aportación de Crouch y Ritchie (1997), quienes consideran que son los recursos naturales y los factores de atracción (fisiografía, cultura, lazos, mercado, actividades, acontecimientos, superestructura) el núcleo básico del modelo. Al respecto, los citados autores señalan que estos son los factores que inducen a los turistas a la realización del viaje, pero serán otros los que determinan el éxito y la rentabilidad de las empresas turísticas.

Así, de cara al desarrollo de una actividad turística resulta necesario, además, la existencia de unos factores de soporte que proporcionan los pilares de la industria. Los principales serían la infraestructura, los recursos facilitadores, el espíritu empresarial y la accesibilidad del destino.

Una vez conformado el destino a través de los factores de atracción y soporte, y para asegurar el éxito competitivo, es necesaria una adecuada dirección, que se refiere a todas aquellas actividades que pueden reforzar el atractivo del destino, o bien mejorar la calidad y efectividad de los factores de soporte (Rentabilidad, Marketing, organización, Información Servicio). La

actividad más tradicional en este campo es el marketing, pero no se debe caer en el error de pensar que es la única.

6.2. Una aproximación a experiencias en el desarrollo de clúster: El caso colombiano

En Colombia, el análisis de las experiencias de desarrollo de clústers, identifican el estudio de Rodríguez, M., (2012), plasmadas en el libro: *Gestión de clústers en Colombia: una herramienta para la competitividad*, donde se muestra una compilación de las experiencias obtenidas del programa de apoyo a la competitividad de Clústers, liderada por el *Centro de Estrategia y Competitividad de la Universidad de los Andes*, durante el período comprendido entre diciembre de 2004 y Mayo de 2011.

Este programa de apoyo trabajó con catorce Clústers en Colombia entre los que se identifican los siguientes: Artes gráficas en Santander de Quilichao (Cauca); Bordados y calados en Cartago y Ansermanuevo (Valle del Cauca); Chocolate en Santander; confecciones en Cúcuta (Norte de Santander); Conocimiento en biotecnología agropecuaria e industrial en el eje cafetero (Caldas, Quindío y Risaralda); Cosméticos en Bogotá; Cuero y calzado en Cali (Valle del Cauca); Metales no ferrosos en Bogotá; Software en Bogotá (Cundinamarca); Turismo en Risaralda; Turismo en Quindío; Café en Tolima; Salud en Atlántico; energía en Medellín (Rodríguez, M., 2012).

En el caso del estudio del *Clúster de turismo del Quindío* se encontró que se encuentra conformado por actores tanto públicos como privados del departamento y donde se identifica a la Cámara de Comercio de Armenia como la entidad promotora y jalonadora de este clúster. La apuesta turística de este clúster gira en torno hacia el turismo rural, específicamente alrededor del tema del café. (Rodríguez, M., 2012, p. 20).

En lo referente al clúster turístico de Risaralda, éste se encuentra integrado principalmente por empresas de tamaño micro y pequeño e instituciones de apoyo ubicadas a lo largo del departamento de Risaralda, principalmente en los municipios de Pereira, Dosquebradas, La

Virginia, Belén de Umbría y Santa Rosa de Cabal. La entidad promotora y jalonadora de este clúster, es la Cámara de Comercio de Turismo del Eje Cafetero del departamento.

En general, los clústers generan grandes beneficios para las empresas constitutivas del mismo, en términos de calidad y productividad, lo que eleva sus niveles de competitividad. De igual forma, mediante esta forma de organización productiva, las diferentes empresas constitutivas de la cadena turística tienen la posibilidad de mejorar su nivel de calidad en la prestación del servicio. Por otro lado, facilidad en la promoción y mercadeo de sus productos, lo que representaría un aumento en las ventas, aumento de su productividad, y mejoramiento de los procesos de gestión en todas las áreas de la empresa. A todas estas, la consolidación de los clúster productivos, conforman una estrategia para hacer frente a los desafíos propios de este modelo de globalización e internacionalización de las economías; constituyéndose así, en una estrategia competitiva.

7. EL TURISMO COMO IMPULSOR DEL DESARROLLO LOCAL: EL CASO DE CARTAGENA DE INDIAS

7.1. La industria turística a nivel internacional

El turismo como actividad económica se ha constituido en una poderosa herramienta de transformación social. Por ello, los países, las regiones y las ciudades que incursionan en la actividad turística deben prepararse para afrontar con eficiencia las condiciones cambiantes del entorno, propias del modelo de globalización e internacionalización de las economías. Por todo ello, se hace necesario que día tras día se busquen mecanismos de fortalecimiento de la competitividad de los diversos productos y destinos turísticos.

La actividad turística es concebida como el movimiento de gente a destinos fuera de su lugar habitual de trabajo y residencia, las actividades realizadas durante su estancia en estos destinos y los servicios creados para atender sus necesidades (Santana, A., 1997, p.52). Desde esta perspectiva, el estudio del sector turístico, incluye en primera instancia, la identificación de la cadena de servicios asociada a los factores que inciden en la realización del viaje, las actividades realizadas en el destino, el gasto incurrido y el efecto de éstas sobre la población, la satisfacción e insatisfacción del turista sobre el destino y su percepción, entre otros factores que intervienen en la actividad turística.

La articulación de los múltiples factores que constituyen la actividad turística, es lo que se conoce en el mercado como “producto turístico”, el cual se puede definir como: “...conjunto de componentes tangibles e intangibles que incluyen: recursos y atractivos, equipamientos e infraestructura, servicios, actividades recreativas, imágenes y valores simbólicos, que ofrecen unos beneficios capaces de atraer a grupos determinados de consumidores, porque satisfacen las motivaciones y expectativas relacionadas con su tiempo libre” (Sectur, 2004., p. 2). Es entonces el destino o territorio en donde interactúan elementos físicos (playas, cultura, hoteles, infraestructura, tecnología, establecimientos prestadores de servicios, que junto a la planeación y gestión, conforman los productos individuales que hacen parte de la experiencia de visita

(Crouch, G. & Ritchie, J., 1.999, p. 137-152). En este proceso también se vinculan las empresas prestadoras de servicio, su nivel de eficiencia y las políticas gubernamentales.

El comportamiento de este importante sector de la economía durante los últimos años, ha mostrado una gran dinámica de crecimiento. En efecto, según la Organización Mundial del Turismo –OMT-, el turismo internacional, “a pesar de la incertidumbre económica mundial, continuó creciendo, hasta superar en el año 2012 los mil millones de llegadas de turistas internacionales. Es un sector de gran importancia económica, pues es responsable del 9% del PIB mundial (efectos directos, indirectos e inducidos); así mismo, ha generado 1 de cada 12 puestos de trabajo y hasta el 45% de las exportaciones de los países emergentes” (OMT, 2012, párr. 1).

Otro elementos importantes a destacar del sector turístico, es que en 2011, generó ingresos por 1,03 billones de dólares de los EEUU (unos 740.000 millones de euros), 3,9% superior a la alcanzada en 2010 (donde alcanzó una cifra equivalente a los 927.000 millones de dólares). Estos hechos evidencian la buena dinámica del sector en los últimos años. El comportamiento favorable del sector ha llevado a la OMT a lanzar su campaña «Mil millones de turistas, mil millones de oportunidades»; además, haciendo ver a los turistas que respetar la cultura local, conservar el patrimonio o comprar bienes del lugar durante los viajes, puede suponer una transformación importante” (OMT, 2012, párr. 3).

Otra variable de gran dinamismo en el sector, hace referencia a la llegada de turistas, la cual, según el barómetro de la OMT creció significativamente. En efecto, ... ”las llegadas de turistas internacionales crecieron un 4% en 2012 hasta alcanzar los 1.035 millones. Así mismo, las economías emergentes (+4,1%) volvieron a situarse por delante de las avanzadas (+3,6%), siendo la región de Asia y el Pacífico la que arrojó los mejores resultados. En 2013 se espera que el crecimiento se mantenga a un ritmo solo ligeramente inferior al de 2012 (entre +3% y +4%) y en sintonía con la previsión a largo plazo de la OMT” (OMT, 2013, párr. 1).

Este crecimiento en la llegada de turistas permitió contar con 39 millones más de turistas internacionales en comparación con los 996 millones de 2011. A nivel de regiones, el mayor crecimiento se observó en Asia y el Pacífico (+7%); y en el caso de las subregiones, los mayores

crecimientos se presentaron en el Sureste Asiático, el Norte de África (ambas con +9%) y en Europa Central y del Este (+8%) quienes encabezaron el ranking (OMT, 2013, párr. 2).

Desde estas perspectivas, la dinámica reciente del sector, evidencia resultados muy alentadores, especialmente al llegar en un momento en el que se necesita de actividades que estimulen el crecimiento y la creación de empleo. Las perspectivas de crecimiento del sector turístico para el año 2013 prevé que las llegadas de turistas internacionales crezcan entre un 3% y un 4%, lo cual es consecuente con la misma predicción del organismo internacional hacia el año 2030, en donde se prevé un crecimiento del 3,8% anual en el período 2010 – 2020 (OMT, 2013, Párr. 5).

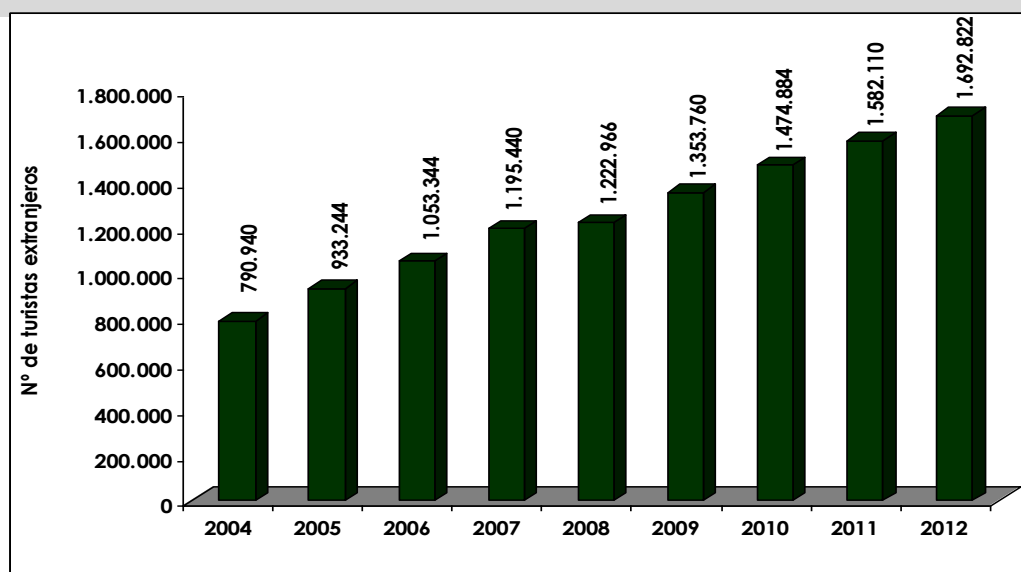
7.2. La industria turística a nivel nacional

La industria turística en Colombia ha venido desarrollándose de forma vertiginosa en los últimos años, de acuerdo con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo el sector turístico generó durante la década de 1990 un ingreso de divisas al país similar al producido por las exportaciones tradicionales. Alcanzó entre el 20% y 30% del total de las divisas aportadas por las exportaciones y el equivalente al 3% del PIB; la actividad turística contribuyó entre 1999 – 2004 en promedio con el 2,3% del PIB (Such Devesa, Zapata Aguirre, Risso, Brida, & Pereyra, 2009).

Con respecto al turismo extranjero en Colombia, hay que señalar que durante el período 2004-2012, la llegada de viajeros extranjeros al país, ha mantenido un ritmo constante de crecimiento. Esto, a pesar de las crisis presentadas en las principales economías del mundo. En el 2012, llegaron al país 1,69 millones de turistas extranjeros, 7% por encima de los registrados en 2011, cuando esta misma variable se ubicó en 1,58 millones (Gráfico 1). Los meses de julio, agosto y diciembre se identifican por la mayor afluencia de turistas extranjeros al país. Por otro lado, se identifica el aeropuerto el Dorado de Bogotá como el principal punto de entrada al país (68,3% del total de viajeros que llegaron al país en 2012), seguido por los aeropuertos de Medellín (7,2%) y Cartagena (5,6%) (Proexport, 2013).

Los turistas internacionales que llegan a Colombia provienen principalmente de Estados Unidos (18,9%), Venezuela (14,8%), Ecuador (6,8%), Argentina (6,6%) y España (5,6%). Por regiones provienen principalmente de las Américas (75%), teniendo la mayor participación los turistas de países de Suramérica.

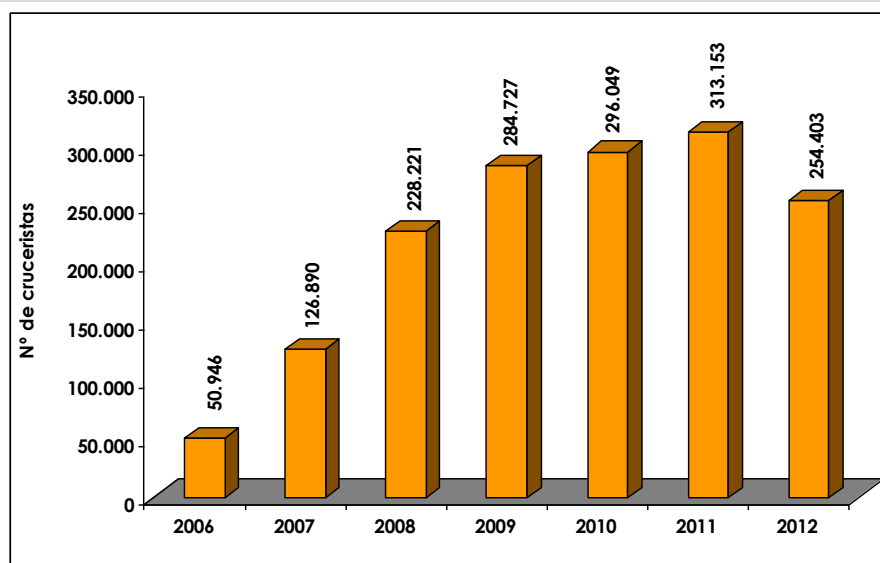
Gráfico 1. Llegadas de viajeros internacionales a Colombia, 2004 – 2012*



*No incluye puntos transfronterizos ni cruceros

Fuente: Cálculos y diseño de los autores con base en Migración Colombia.

En cuanto a los visitantes de cruceros, el análisis de las cifras evidencia una dinámica creciente durante el período 2006-2011, con un promedio de crecimiento de 52,7% anual, incidido principalmente por la gran afluencia de cruceristas durante los años 2007, 2008 y 2009, donde se presentaron crecimientos en los visitantes de cruceros que llegaron al país, del orden de 149,1%, 79,9% y 24,8%, respectivamente. No obstante esta buena dinámica de crecimiento, el año 2012 se identifica por una significativa disminución en el número de visitantes de cruceros que llegaron al país (de -18,8%). En efecto, de 313.153 visitantes de cruceros que llegaron en 2011, se pasó a 254.403 en 2012; disminuyéndose así esta categoría de turistas en 58.750 visitantes (Gráfico 2).

Gráfico 2. Visitantes en cruceros a Colombia, 2006 – 2012

Fuente: Cálculos y diseño de los autores con base en Migración Colombia.

El análisis de la competitividad del sector, evidencia para el año 2011, de acuerdo a los resultados del índice de Competitividad de Viajes y Turismo (ICTV) del foro económico mundial (FEM), que Colombia se ubicó en el puesto 77 entre 139 países, lo que representó un retroceso de cinco puestos con relación al resultado de 2009, año en el que el país se ubicó en el puesto 72. Sin embargo, el país continuó mejorando su puntaje; mientras que en el 2009 Colombia obtuvo un puntaje de 3,89, en 2011 alcanzó 3,94 puntos. Para calcular el indicador se tomó una muestra de 133 países, donde Colombia se ubica en el puesto 72, muy por encima del 45% de países incluidos en la muestra (Banco mundial, 2012).

Por otro lado, el análisis del índice de competitividad de Viajes y Turismo, encontró además que la seguridad, la salud e higiene y la priorización de viajes perdieron competitividad frente a la medición de 2009. Se mejoró en lo que tiene que ver con la sostenibilidad ambiental y la infraestructura Turística, pero en lo atinente a infraestructura de transporte aéreo, transporte terrestre y niveles de precios, hubo un retroceso (Banco mundial, 2012).

En cuanto a recursos culturales y naturales se observaron mejoras en cuanto a la actitud hacia el turismo, pero retrocesos en cuanto a recursos humanos; los empresarios tienen la

percepción de que el sistema educativo y los recursos naturales han desmejorado en términos de calidad (Banco mundial, 2012).

7.3. La industria turística en Cartagena de Indias

En el caso de Cartagena de Indias, ciudad que goza de una ubicación geográfica privilegiada, su pasado histórico y la conservación de su patrimonio, su capacidad hotelera y su oferta de servicios, la identifican como una de las principales ciudades turísticas del país, donde el turismo además es una de las actividades económicas más representativas de la economía local. Desde este punto de vista, la ciudad cuenta con una oferta de atractivos turísticos que se pueden clasificar en las siguientes categorías: Bienes Culturales (35.8%), Etnografía (25.2%), Acontecimientos Programados (18.9%), Sitios Naturales (16.5%) y Realizaciones Contemporáneas (3.6%)³ (DNP, 2007, p. 53). Al rededor de explotación de este conjunto de atractivos turísticos se concentran las actividades económicas que componen la cadena productiva del turismo en la ciudad, las cuales se muestran en el Cuadro 3.

Cuadro 3. Estructura empresarial del sector turístico de Cartagena, 2011

ESTRUCTURA EMPRESARIAL SECTOR TURÍSTICO, 2011						
ACTIVIDAD TURÍSTICA	MICROEMPRESA	PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE	TOTAL	
	EMPRESA	EMPRESA	EMPRESA	EMPRESA	EMPRESA	PARTICIP(%)
Hoteles	325	34	19	9	387	14,1%
Restaurantes	1310	33	1		1344	48,8%
Bares, discotecas, artesanías, casas de cambio	643	4			647	23,5%
Agencias de viaje	100	19	4		123	4,5%
Alquiler de transporte	31	4	1		36	1,3%
Juegos de azar	120	6	1		127	4,6%
Esparcimiento	90				90	3,3%
TOTAL	2619	100	26	9	2754	100,0%

Fuente: Cálculos de los autores con base en Registro Mercantil de la Cámara de Comercio de Cartagena,

Tal como puede observarse, el total de empresas relacionadas con la actividad turística en la ciudad, asciende a 2.754 empresas de las cuáles la mayor parte son restaurantes (48,8%), bares, discotecas artesanías, casas de cambio (23,5%), hoteles (14,1%), Juegos de azar (4,6%) y agencias de viaje (4,5%). (CCC, 2013).

³ Agenda interna de productividad y competitividad. Apuesta regional de turismo, Bolívar. Abril de 2005.

A partir de esta malla empresarial del sector en la ciudad y de los atractivos turísticos que se han ofrecido históricamente, los cuales fueron identificados en el Plan Sectorial de Turismo Cartagena de Indias, se determinó que actualmente se desarrollan en Cartagena los siguientes productos turísticos: Sol y playa, turismo cultural, turismo de eventos, de congresos y convenciones, turismo de cruceros, de compras, de estudiantes y finalmente el turismo de negocios; en cuanto a los productos que son emergentes o potenciales en la ciudad se encuentra el turismo de naturaleza, de salud, náutico, yating, touring, turismo de incentivos y de novios. En dicho plan, se identifican plenamente las zonas en donde se desarrollan y se potencializan las actividades turísticas (Alcaldía Mayor de Cartagena de Indias, 2004, p.47), existe el compromiso de fortalecer las interrelaciones existentes entre estas unidades productivas, a fin de propiciar una articulación de la cadena productiva.

Con respecto al balance económico del sector en la ciudad, hay que señalar que actualmente, se observa un comportamiento positivo del sector turístico, lo cual es consecuente con el trabajo conjunto que el Gobierno Nacional viene desarrollando con los empresarios del sector, a través de la promoción del país como destino turístico, de negocios e inversiones. Otro aspecto a destacar es el reconocimiento internacional que se está haciendo a la ciudad. En efecto, recientemente, El diario estadounidense 'The New York Times' destacó a Cartagena como destino de moda y habla de la magia de La Heroica y de su influencia en las obras de quien llaman el "gigante" del realismo-mágico, el escritor Gabriel García Márquez. Así mismo, este mismo diario, este mismo año, había incluido a Cartagena dentro de los 31 sitios que visitar en 2010. Estos elementos que se constituyen en una estrategia de promoción internacional de la ciudad, ha dado y seguirá dando resultados favorables para la actividad turística de Cartagena.

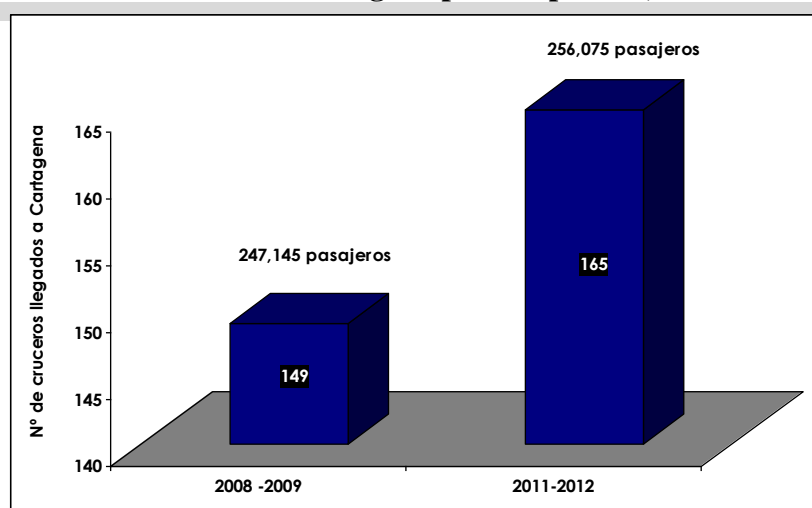
De hecho, Cartagena continúa fortaleciéndose como uno de los destinos más visitados de Colombia y el Caribe. A juzgar por las cifras, con respecto a la ocupación hotelera de la ciudad, hay que señalar que ésta se ubicó en 59.2% en 2012 (Cotelco, 2013), identificándose así Cartagena como una de las cuatro ciudades de mayor registro en esta variable.

En cuanto a los pasajeros extranjeros que reportan a Cartagena como su destino principal en el país, el crecimiento fue de 15.9%, pasó de 177.861 viajeros extranjeros en 2011 a 206.066 en 2012, identificándose así La Heroica, en este último año, en el segundo destino de mayor crecimiento en viajeros extranjeros que visitan el país, después de Cúcuta (SITCAR, 2013).

Así mismo, la ciudad alcanzó una cifra record de pasajeros usuarios del muelle turístico la Bodeguita (de 440.553 pasajeros), incrementándose cerca del 30% con respecto a 2011. Igual comportamiento positivo se observó en la entrada y salida de pasajeros que usaron la terminal de transportes, cuyo incremento fue del 2.4% de un año a otro.

Otros resultados que demuestran este buen dinamismo de la actividad turística de la ciudad, es la afluencia de cruceros. Según las cifras suministradas por la Sociedad Portuaria Regional Cartagena, en los últimos años, ha sido notorio el movimiento de cruceros que llegaron a la Heroica. En efecto, en el período 2008-2009, la recalada de cruceros a la ciudad en época de temporada, fue de 149 cruceros, con un total de 247.145 pasajeros y en el período 2011-2012, esta cifra se incrementó, pasando a 165 cruceros, con 256.075 pasajeros; esto significa que Cartagena se ha convertido en uno de los principales destinos para la industria turística de este tipo.

Gráfico 3. Recaladas de cruceros en Cartagena por temporada, 2008 – 2012



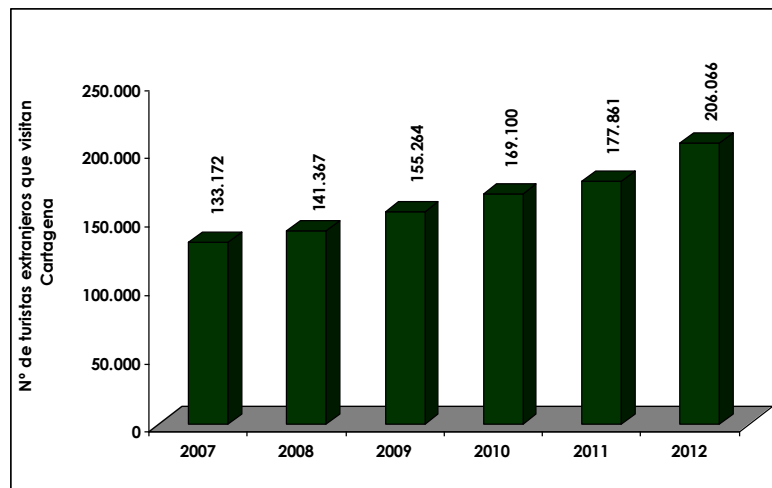
Fuente: Cálculos y diseño de los autores con base en Migración Colombia

Es importante señalar que dentro de las principales navieras se encuentra Royal Caribbean quien ha hecho de la ciudad de Cartagena, el puerto de embarque para sus cruceros, hecho que generará mayores divisas para el sector y para los comerciantes locales.

Según Proexport, el turismo de cruceros es una estrategia orientada para posicionar a Colombia como destino turístico internacional, por eso se apuesta a convertir a Cartagena en puerto de embarque para la industria de cruceros. De esta manera la ciudad se convertirá en punto de referencia para los turistas, además podrá impulsar y fortalecer sus actividades turísticas.

Con respecto a Los viajeros extranjeros que reportan a Cartagena como su destino principal en Colombia, la ciudad figura como el segundo destino de mayor afluencia de turistas. En efecto, mientras que la llegada de turistas extranjeros a Colombia creció 7,2%, en Cartagena el crecimiento fue de 15,9%.

Gráfico 4. Viajeros extranjeros que reportan a Cartagena como su destino principal en Colombia, 2007 – 2012



Fuente: Cálculos y diseño de los autores con base en Migración Colombia y Proexport.

Igualmente, en la ciudad de Cartagena de Indias se viene presentando un aumento de la inversión extranjera en la actividad turística, principalmente en el sector hotelero. En efecto, según el Sistema de Información Turística de Cartagena de Indias –SITCAR, de la Corporación

de Turismo de Cartagena, durante el período 2013-2016, se llevarán a cabo una serie de proyectos que incrementarán la oferta hotelera en los próximos cuatro años, representando un total de 2.523 nuevas habitaciones⁴, y donde se identifican los proyectos de: Radisson Ocean Pavillion (233 habitaciones), Hampton by milton (132 habitaciones), Comfenalco – Cafam (250 habitaciones), Intercontinental - Complejo Nao Fun & Shopping (250 habitaciones), Sheraton - Complejo Ocean Towers (250 habitaciones), Hyatt Regency - Complejo Bocagrande Plaza (260 habitaciones), Estelar Bocagrande (260 habitaciones), Holliday Inn Express and Suites (200 habitaciones), Iberostar (363 habitaciones), Proyecto Karibana (320 habitaciones) (SITCAR, 2013).

Lo anteriormente expuesto evidencia para los próximos años, y desde el punto de vista de la hotelería, un incremento en el total de habitaciones disponibles, donde variables como la ocupación hotelera en la ciudad, dan muestra de la importancia que ha venido teniendo la ciudad, como uno de los destinos turísticos más visitados de Colombia

⁴ No incluye proyecto de hoteles boutique en la ciudad.

8. ANÁLISIS DE LA INICIATIVA DE CLÚSTER DEL SECTOR TURÍSTICO DE CARTAGENA DE INCIAS, 1999-2004.

8.1. Aspectos generales del proceso

Las iniciativas de clúster alrededor de una actividad económica, se constituyen en esfuerzos organizados para elevar el crecimiento y competitividad de los diferentes actores constitutivos del mismo, donde pueden identificarse las empresas, el gobierno, la comunidad, la academia, entre otros (Sölvell, Lindqvist & Ketels, 2003).

El análisis de las iniciativas de clúster empieza a aparecer durante la década de los noventa, inducidas principalmente por la empresa privada en su afán de acrecentar el atractivo de una región y mejorar su competitividad. Sin embargo, en algunas ocasiones, también fueron lideradas por gobiernos regionales y nacionales (Sölvell, Lindqvist & Ketels, 2003).

En el caso del sector turístico de Cartagena de Indias, los resultados de las entrevistas a profundidad aplicadas a los actores que en ese momento hicieron parte de ese proceso, logró establecer que la iniciativa de Clúster alrededor de esta importante actividad económica, respondió en su momento a la carencia en el sector de una institución que direccionara la actividad turística en la ciudad. En efecto, Maldonado, Toya, (2013), afirma:

“A raíz de la liquidación de la Corporación Nacional de Turismo, promovida por la Ley 300 de 1996 y que a su vez promueve la creación del fondo de promoción turística y del Viceministerio de Turismo, se cierra en la ciudad la oficina local de dicha Corporación, la cual despachaba desde la Casa del Márquez, sitio en donde actualmente funciona el SENA. La pérdida de esta instancia gubernamental en la ciudad, deja un vacío grande en el sector turístico de Cartagena, pues era ella la

encargada de liderar las políticas nacionales del sector; lo que hace necesario, buscar otros mecanismos para seguir apalancando la actividad turística local. Es ahí, donde se da la iniciativa de clúster turístico en la ciudad” (Maldonado, toya, 2013).

De igual forma, Maldonado, Rafael (2013), primer y único presidente de la iniciativa de clúster de turismo de Cartagena de Indias, manifestó que:

“..la iniciativa de clúster surge en un momento en que el sector turístico presentaba un ambiente caracterizado por una gran incertidumbre, baja institucionalidad pública y privada, y un pensamiento que estaba orientado en el corto plazo y en donde primaba más el interés individual que el colectivo” (Maldonado, Rafael, 2013).

En general, para estos representantes del turismo en la ciudad, la incertidumbre en el sector, requería de un proceso que implicara pensar en el largo plazo, que tuviese continuidad y perseverancia y en el que se consolidara un núcleo líder, que se encargara de establecer consensos y fortaleciera el conocimiento del sector, mediante herramientas estadísticas y un sistemas de información. Estos elementos son los que propician la iniciativa de Clúster de Turismo de Cartagena de Indias.

Según Meyer, J. & Harmes, U. (2005), existen cuatro tipos de iniciativa de clúster. Estos son:

- Iniciativas en sentido descendente impulsadas por el sector público. Estas se caracterizan por ser las más frecuentes, aunque no las más exitosas.

- Iniciativas en sentido descendente impulsadas por el sector privado. Se caracterizan por ser poco frecuentes y porque el sector privado cuenta con cierta credibilidad y canales de comunicación ya establecidos.
- Iniciativas en sentido ascendente impulsados por el sector público. En este caso, el gobierno asume la dirección de estas iniciativas en estrecha interacción con las cámaras de comercio y otros agentes privados.
- Iniciativas de abajo hacia arriba impulsados por el sector privado, los cuales son impulsados por el sector empresarial.

Es importante señalar que estas iniciativas obedecen muchas veces al desarrollo de políticas de clúster, tal y como lo señala Solver (2009), quien define las políticas nacionales del clúster como documentos de políticas con regulaciones, directrices y legislación. Para Solver (2009), debe existir una política que abarque todo lo concerniente al desarrollo de clúster, detallando la manera en que se debe desarrollar este, y las políticas al interior del mismo.

Desde esta perspectiva, la iniciativa de clúster turístico de Cartagena de Indias, se fundamentó en el modelo *descendente, impulsado por el sector público*, y obedeciendo a una política nacional de clúster, tal y como se reseña en los documentos encontrados en los archivos de la Cámara de Comercio de Cartagena de Indias, entidad que ejerció en ese momento la secretaría técnica de esta iniciativa, y donde se nombró a la Dra. Anthonella Farah, como coordinadora de la secretaría, quien en entrevista sobre este proceso, afirmó:

“El Clúster turístico de Cartagena de Indias, tiene sus orígenes en el año 1999, en virtud de la política nacional para la productividad y competitividad, liderada por el gobierno de Andrés Pastrana Arango. El desarrollo de esta política estuvo en manos del Ministerio de Comercio Exterior, quien era el encargado de elaborar, en conjunto con la fuerza empresarial del país, el plan estratégico exportador, cuyo propósito fundamental consistió en la regionalización de la oferta exportable del

país, del cual se deriva la estrategia de identificar las ventajas competitivas, la construcción de una huella regional y sus respectivos clúster”.(Farah, A. 2013).

Se encontró además que la totalidad de los actores del sector turístico entrevistados afirman que “...*la estrategia del Ministerio de Comercio Exterior, se fundamentó en la creación de los CARCE (Comité Asesor Regional para competitividad) en todo el país. Dentro de esta dinámica, se constituyó el CARCE Bolívar, cuyo objetivo principal consistió en identificar la huella regional dentro de la política de productividad y competitividad, la cual debería ser desarrollada de manera conjunta entre los gobiernos nacional y departamental, así como la empresa privada de Bolívar, y debería apuntar hacia la creación de los clústers de petroquímica, agroindustria y pesca, logística y turismo”* (Farah, Maldonado, T& Maldonado, R., 2013).

Esta afirmación de Farah, Anthonella (2013), es consecuente con la señalada por Maldonado, Toya (2013), quien manifiesta:

“...la iniciativa de clúster turístico de Cartagena de indias defendía unos intereses de desarrollo del sector desde la perspectiva de la competitividad. Manifiesta textualmente Maldonado toya: ...si tú no eres competitivo no puedes desarrollarte.

En síntesis, lo que se pretendía con esta iniciativa de clúster, era fortalecer la competitividad del sector, como única estrategia para permanecer e incursionar en nuevos mercados. De hecho, esta directriz era la trazada por el Ministerio de Comercio Exterior, entidad que lidera a nivel nacional esta estrategia de competitividad.

Dentro de las instituciones locales que apoyaron esta iniciativa de clúster del sector turístico de la ciudad, la totalidad de los actores entrevistados manifestaron que:

“La iniciativa de clúster de Turismo de Cartagena de Indias en sus inicios contó con el apoyo de entidades como la ANDI, la Cámara de Comercio de Cartagena, el

Observatorio del Caribe Colombiano, Cartagena de Indias Convention and Visitors Bureau (CICAVB), Fenalco Bolívar, Cotelco, Asotelca, Anato, Acodres, Sociedad Portuaria de Cartagena S.A, Sociedad Aeroportuaria de Cartagena S.A., Sena, Sindicato Unido de Guías de Cartagena, Universidad Tecnológica de Bolívar, Universidad Jorge Tadeo Lozano y empresarios del sector turístico”. En ese momento, la presidencia de la iniciativa del Clúster recayó en el Doctor Rafael Maldonado y la secretaria técnica, la asumió la Cámara de Comercio de Cartagena, en representación de Anthonella Farah.

8.2. Dinámica de la iniciativa de clúster

Con respecto a la dinámica de la iniciativa de clúster turístico de Cartagena de Indias, Sanfeliu, Antonio (2013), quien en ese momento se desempeñaba como asesor de la iniciativa de clúster turístico, manifestó lo siguiente:

“El ministerio de Comercio Exterior fue la instancia del gobierno nacional encargada de convocar a las reuniones de los actores del sector; así mismo, se encargó de plantear la metodología del proceso, la filosofía y naturaleza de los clúster y encadenamientos productivos; las sinergias y las ventajas del enfoque. De igual forma, el Ministerio tenía un delegado de tiempo completo para encargarse de las actas, reuniones, y apoyo al proceso”. (Sanfeliu, A., 2013).

Sigue señalando Sanfeliu (2013)

“...el clúster contaba con una logística y un personal que trabaja en función de ello, existía una página web sobre el clúster y donde cualquier persona podía acceder y consultar las actas de reuniones; así mismo, había un monitoreo permanente sobre los compromisos adquiridos de los actores que participaban, haciéndose el respectivo seguimiento”. (Sanfeliu, A., 2013).

Adicionalmente, Maldonado, toya (2013) señala que:

“Hubo un antes y un después del clúster, el antes consistió en que todas las políticas eran centralizadas; el después consistió en que los actores regionales trabajaran en el proceso de construcción de futuro del sector, a partir de la experticia y las particularidades locales del sector. Desde esta instancia, comienza a darse un proceso de integración de la iniciativa de clúster, el cual fue conformado por instituciones y personas que sin ánimo de lucro lideraron el proceso, guiados por el interés general de buscar un desarrollo de la actividad turística, generándose así un sentido de pertenencia hacia las actividades programadas. Es decir, participaban de las reuniones programadas, aportaban recursos económicos necesarios (papelería, servicio de teléfono, etc) así mismo, trabajaban con una mística, pensando en que esta iniciativa se constituiría en una política pública del sector.(Maldonado, T., 2013).

Desde esta perspectiva, es importante señalar que para que un clúster sea exitoso, según Rodríguez (2012), se deben tener en cuenta los siguientes elementos:

- Disponer de una política pública de apoyo al clúster.
- Contar con un proceso de capacitación formal e integral en las regiones, en materia de competitividad y clúster, que incluya la entidad promotora, las entidades de apoyo y los beneficiarios potenciales.
- Diseño cuidadoso y puesta en marcha de una estrategia de comunicación adecuada.
- Procesos de capacitación complementados con certificación técnica y de calidad para las empresas y sus empleados participantes.

8.3. Acuerdos y acciones de la iniciativa de clúster turístico de Cartagena de Indias

En cuanto a las acciones y acuerdos que alcanzaron a desarrollarse durante la iniciativa de clúster turístico de Cartagena de Indias, Maldonado, Rafael (2013) señala las siguientes :

- Desarrollo del documento denominado: El ambiente competitivo del turismo de Cartagena de Indias.

“La primera tarea que surge en el marco de la iniciativa del clúster turístico de Cartagena de indias, fue el desarrollo del documento denominado: “El ambiente competitivo del turismo en Cartagena de indias”-, que contiene un análisis del contexto mundial, nacional, regional y local del turismo; así mismo, recopila las estrategias del sector, enlista las instituciones especializadas, así como de la infraestructura física de apoyo a la comercialización externa. Igualmente, este documento contiene un análisis DOFA del sector turístico de Cartagena de indias y una compilación de las iniciativas y proyectos susceptibles de apoyo de los gobiernos distrital y nacional. Este trabajado fue presentado en el segundo encuentro para la productividad y competitividad realizado en Santiago de Cali en febrero de 2000”. (Maldonado, R., 2013).

- Desarrollo del primer taller de planeación estratégica para el sector.

Con respecto a esta acción, sigue comentando Maldonado, Rafael (2013):

“El desarrollo del primer taller de planeación estratégica para el sector, se llevó a cabo en julio de 2000, en el hotel Cartagena Hilton; en esa ocasión, participaron alrededor de 70 líderes entre empresarios, dirigentes gremiales, academia y representantes del gobierno distrital; contó además con la participación de la alcaldesa de ese tiempo, señora Gina Benedetti de Vélez. El taller fue coordinado por la dirección de

competitividad del Ministerio de Comercio Exterior, y contó con el apoyo y la facilitación del Ministerio de Desarrollo Económico y Planeación Nacional. En ese ejercicio se identificaron las 10 iniciativas prioritarias del destino, los cuales se plasmaron en una matriz con estrategias, acciones y responsables”. (Maldonado, R., 2013).

Posterior a este taller, sostiene Maldonado (2013), se firmó en el mes de agosto de 2000, el convenio de competitividad en San Andrés isla, en el gobierno del Dr. Andrés Pastrana Arango. Este convenio se firmó en el marco del tercer encuentro para la productividad y competitividad.

Dicho convenio de competitividad constaba de diez puntos. Estos son:

- Política nacional para el turismo.
- Solución para el manejo de la economía informal.
- Planificación, ordenamiento y reglamentación urbana, suburbana y rural para el turismo.
- Programas de capacitación, educación y competitividad para el sector turístico.
- Rescate y mantenimiento del patrimonio cultural e histórico.
- Definición del producto y promoción unificada.
- Centro de innovación y desarrollo tecnológico.
- Ente oficial de turismo.
- Acceso directo internacional aéreo, marítimo y náutico turístico.
- Estándares mínimos de calidad.

Dentro de los compromisos adquiridos en ese convenio de competitividad, hay que destacar la creación, por parte de la Alcaldía Mayor de Cartagena de Indias, de la gerencia de espacio público y movilidad, orientada a definir estrategias a largo plazo y priorizar acciones integrales para la recuperación y organización del espacio público y la movilidad.

Otras acciones que se desarrollaron dentro del proceso, según lo expresado por el mismo Maldonado, Rafael (2013), fueron:

- Firma de un convenio entre Proexport, Cotelco Cartagena y Cicavb, para el desarrollo del programa intelelexport dentro de la iniciativa del clúster de turismo.
- Iniciativas orientadas a la creación, conformación, avances y crecimiento del proyecto del corredor náutico turístico colombiano.
- Participación en la elaboración de los términos de referencia –TDR- para el proceso de contratación de firmas consultoras que participarían en la elaboración del plan maestro del litoral Caribe. Así mismo, se consiguió ser miembro del comité nacional de seguimiento y evaluación de este proceso.
- Participación en la creación de la Corporación Turismo Cartagena de Indias, objetivo prioritario del convenio de competitividad, y que sería concebida como una entidad sin ánimo de lucro, de carácter mixto, donde la administración distrital y los representantes de la empresa privada de la ciudad confluyen esfuerzos e intereses colectivos, siguiendo así el modelo de Barcelona.

Con la Corporación Turismo Cartagena de Indias se buscaba entonces: 1. apoyar e integrar los esfuerzos de los sectores público y privado en la estructuración del turismo, 2. propiciar el equilibrio entre ciudad y turismo, 3. apoyar la formación de un talento humano de alta calidad para el sector turístico, 3. construir capital social, 4. adecuar y mejorar la infraestructura, el equipamiento y los servicios básicos de la ciudad, 5. procurar la cualificación de Cartagena de indias como un destino turístico sostenible y competitivo nacional e internacionalmente.

Participación en el año 2004 en dos proyectos que se desarrollaron con la Corporación Turismo Cartagena de Indias: “Creación de la oferta educativa para el sector turístico” y “Formación de la cadena productiva del sector turístico.

Otros elementos identificados dentro de las entrevistas a los actores del sector turístico de la ciudad, en el marco de las acciones que alcanzaron a desarrollarse dentro de esta iniciativa de clúster, de la voz de los mismos entrevistados, fueron:

- Para Sanfeliu, Antonio (2013):

“Del clúster salieron varias ideas, entre las que pueden identificarse: 1. La ampliación de la vía primera, 2. Trabajar en un proyecto de playas, el cual fue presentado al Fomin (Fondo de inversiones privadas del banco interamericano de desarrollo), 3. Desarrollo del proyecto de audio guías, liderado por Toya Maldonado, 4. Trabajar en el tema de la conectividad aérea de la ciudad, 5. Trabajar en el tema del turismo de cruceros y 5. Trabajar en el tema del manejo del centro histórico, donde se dieron las pautas para la creación de la Corporación Centro Histórico” (Sanfeliu, A., 2013).

- Maldonado, toya (2013):

“Los convenios que en ese momento se realizaron con el Sena, surgen desde el seno de la iniciativa de clúster turístico, donde además se configura la iniciativa de creación del centro de formación del Sena en Cartagena, en el área turística, la Investigación de las rutas aéreas, la conectividad y el corredor náutico”.(Maldonado, T., 2013).

- Mercado, Paola (2013), exdirectora de calidad de la Corporación Turismo Cartagena de Indias, considera que el principal y mayor logro de la iniciativa de clúster turístico de Cartagena, fue la creación de la corporación de turismo. En efecto, afirma:

“La Corporación de Turismo fue una solicitud que realiza el clúster de turismo de Cartagena al gobierno local, que en esa entonces se encontraba a cargo del alcalde Carlos Díaz Redondo. La Corporación aunó esfuerzos de los sectores público y privado, donde se había la necesidad de trabajar en pro del desarrollo del sector” (Mercado, P., 2013).

8.4. Epílogo de la iniciativa de clúster turístico de Cartagena de Indias

Existe un consenso entre los entrevistados en afirmar que la principal razón por la cual la iniciativa clúster turístico de Cartagena de Indias fenece, es por la creación de la Corporación Turismo de Cartagena de Indias.

No obstante, con respecto a si la entrada en funcionamiento de la Corporación de Turismo Cartagena de Indias, está asume la dinámica que traía la iniciativa del clúster turístico de Cartagena de Indias, se presentan divergencias de opinión entre los entrevistados. En efecto, algunos de los entrevistados manifiestan que cuando se crea la corporación de turismo, ésta asume las responsabilidades y los proyectos que venía liderando la iniciativa de clúster turístico en la ciudad, tal y como lo expresa Paola Mercado:

“El clúster se materializa con la constitución de la corporación de turismo, si se revisa el modelo de la entidad, la Corporación de turismo abarca de una u otra forma todos esos elementos que están relacionados con el sistema turístico, tanto en la parte de la superestructura, infraestructura; incluso de la misma oferta turística de la ciudad” (Mercado, P., 2013)

De otra parte, otros entrevistados consideran que la Corporación de Turismo de Cartagena no reemplaza en su integralidad la dinámica que traía de la iniciativa de clúster turístico de Cartagena de Indias. Este grupo de entrevistados manifiesta que no se puede confundir la Corporación de Turismo Cartagena de Indias con la dinámica de la iniciativa de clúster. En efecto, Maldonado toya, anota:

“La Corporación de Turismo de Cartagena de Indias, no reemplaza la iniciativa de clúster. Esta iniciativa de clúster turístico se caracterizó por el espíritu empresarial, cuyas acciones no defendían unos intereses particulares, sino que buscaba la integralidad del sector: no es el hotelero defendiendo sus hoteles, no es el restaurantero defendiendo su restaurantes, no son las agencias de viaje defendiendo

sus operaciones; son todos los actores juntos planteando unas políticas que permitan una mayor competitividad del sector y posibiliten proyectar la ciudad desde una perspectiva turística”.(Maldonado, T., 2013).

9. POTENCIAL DE UNA DINÀMICA DE CLÚSTER - TURÍSTICO.

La actividad turística de Cartagena se constituye en uno de los sectores de gran dinamismo dentro de la economía local. Además, es una actividad que ha venido ganando importancia, pues se le ha considerado como un sector generador de riqueza, fuertemente arraigado a la economía local.

El análisis del potencial del sector turístico a partir de los factores de innovación, asociatividad, gobernabilidad, dinamismo y competitividad, se constituyen en el punto de partida para el desarrollo de una dinámica de clúster alrededor de esta importante actividad económica.

El análisis de las dinámicas de clúster desde el ámbito internacional, y siguiendo a Solvell, Ketels & Lindqvist (2003), conciben cuatro principios básicos. Estos son:

1. Reconocer que las empresas individualmente no pueden lograr ser competitivas y mantenerse en el mercado
2. La proximidad geográfica. En este sentido, las iniciativas de clúster deben concentrarse en construir conexiones y relaciones entre las empresas e instituciones que han actuado tradicionalmente en forma aislada
3. Construir estas conexiones y cambios en el pensamiento
4. Un proceso de planeación estratégica

Por otro lado, hay que señalar que el análisis de la intensidad de las relaciones entre las empresas, su capacidad de innovación, el nivel de asociatividad gremial, la gobernabilidad, el dinamismo y la competitividad, permiten establecer el potencial del sector turístico y el punto de partida para el desarrollo de una dinámica de Clúster.

Desde esta perspectiva, y para efectos de este estudio, y con base en el instrumento aplicado y al análisis de expertos en el tema de clúster turístico, se han identificado seis pilares

sobre los que se construyen y mide el potencial del sector turístico frente al desarrollo de una dinámica de clúster. Estos son:

- Intensidad de las relaciones
- Capacidad para la innovación
- Asociatividad gremial
- Gobernabilidad
- Dinamismo
- Competitividad

Estos factores interactúan al interior de las estructuras de la organización, para crear una capacidad interna y externa, que se concibe como potencial del sector frente al desarrollo de una dinámica de clúster, y que a través del desempeño de la empresa, y de las interrelaciones de los diferentes factores que en ella intervienen, alcanzan un mayor grado de madurez de esta dinámica de clúster. Los diferentes subfactores que constituyen a cada factor, pueden observarse en el Cuadro 4.

Cuadro 4. Factores que influyen en las potencialidades de una dinámica de clúster del sector turístico

Factores	Sub – factores
Intensidad de las relaciones	Relaciones establecidas entre las empresas del sector turístico.
	Naturaleza de las relaciones existentes entre las empresas (formales o informales).
	Actividades compartidas que realiza la empresa.
	Naturaleza de las relaciones con los proveedores
	Naturaleza de las relaciones con los distribuidores
	Información compartida con empresas, asociaciones, redes o alianzas
Capacidad para la innovación	Actividades de innovación realizada en la empresa
	Tipo de innovación o transferencia tecnológica realizada en la empresa
	Objetivo de la innovación realizada por la empresa
	Apoyo que recibe la empresa para realizar actividades de innovación y transferencia tecnológica
	Medios utilizados por la empresa para conocer las nuevas tecnologías requeridas en los servicios prestados
	Limitaciones de la empresa para la innovación tecnológica
Asociatividad gremial	La empresa pertenece a alguna organización, gremio o asociación
	Acciones promovidas por el gremio o asociación para facilitar o fortalecer las relaciones con otras empresas turísticas
	Relaciones de la empresa con otros actores del sector.
	Naturaleza de las relaciones con otros actores del sector
	Iniciativas para establecer estas relaciones
	Objetivo de los acuerdos pactados por la empresa
	Adaptaciones o cambios realizados a los productos o procesos como parte de los acuerdos establecidos con otras empresas (Asociatividad)
Gobernabilidad	Naturaleza de las relaciones o acuerdos entre los miembros del sector turístico
	Formalización de las relaciones a través de documentos físicos
	Niveles de confianza entre los actores del sector
Dinamismo	Existencia de una entidad jalonadora de la actividad turística
Competitividad	Oportunidades del sector turístico
	Fortalezas del sector turístico
	Debilidades del sector turístico
	Amenazas del sector turístico
	Estrategias de cooperación existente entre los sectores públicos y privados para la promoción de acciones que mejoren la competitividad del sector
	Existencia de esquemas de cooperación estratégica impulsada entre el sector público y privado
	Participación de los diferentes órganos del gobierno para el fomento y desarrollo del sector turístico de Cartagena
	Generación de valor a partir de los resultados de innovación

Fuente: Diseño de los autores a partir del instrumento aplicado y lo propuesto por Serna. H (2012).

El análisis estadístico de los resultados, evidencia para cada uno de los factores anteriormente referenciados, lo siguiente:

9.1. Intensidad de las relaciones

El factor de intensidad de las relaciones entre las empresas, se constituye en un factor de importancia a la hora de identificar potencialidades de una dinámica de clúster alrededor de una actividad económica, pues a través de este factor, se identifican aspectos relacionados con la existencia de relaciones existentes entre las empresas, la naturaleza de estas relaciones (si son formales o informales), las actividades compartidas por la empresa con otras empresas del sector, información compartida con asociaciones, redes o alianzas, y la buena relación existente con proveedores y distribuidores. En la medida en que existan unos canales de comunicación formales entre las empresas, que permitan disponer de información clara, confiable y oportuna alrededor de una actividad económica, se podrán diseñar estrategias competitivas en beneficio del sector y de las unidades productivas interrelacionadas, y por tanto, se constituyen en una antesala para la constitución de un clúster alrededor de esa actividad.

El análisis de este factor para las empresas del sector turístico de Cartagena de Indias, como uno de los factores constitutivos de las potencialidades de una dinámica de clúster del sector, de acuerdo a las encuestas aplicadas, muestra que el 73% de las empresas turísticas encuestadas, evidencian intensidad de relaciones. Este resultado constituye una fortaleza, pues enriquecen la posibilidad de cooperación y al mismo tiempo, una complementariedad entre los actores para permitir al turista lo que la OMT ha denominado: actividades fuera de su entorno habitual (OMT, 1994), toda vez que es un indicativo de que las empresas turísticas de Cartagena están realizando esfuerzos para fortalecer las relaciones en la medida en que se constituyen en un instrumento para mejorar la competitividad, sobre todo en este modelo de globalización e internacionalización de las economías. Dentro de las actividades que realiza la empresa en el marco de las relaciones existentes, se identifican (Cuadro 5):

- Actividades de formación del recurso humano (57.1%)
- Actividades de mercadeo (46.3%)
- Servicios sociales (46.3%)

- Investigación de procesos (39.3%)

Otras actividades realizadas en el marco de las relaciones existentes entre las empresas turísticas de la ciudad, aunque en menor grado son:

- Producción de insumos (4.3%)
- Relación de clientes (4.3%)
- Agilización de trámites (3.6%)

Un aspecto importante a señalar es que en las relaciones con los proveedores, prevalece una naturaleza formal (82.1% de los encuestados manifestó tener relaciones formales), mientras que con los distribuidores, prevalece la informalidad (78.6% de las relaciones son informales)

Cuadro 5. Factor de intensidad de las relaciones en las empresas turísticas de Cartagena de indias, febrero de 2013

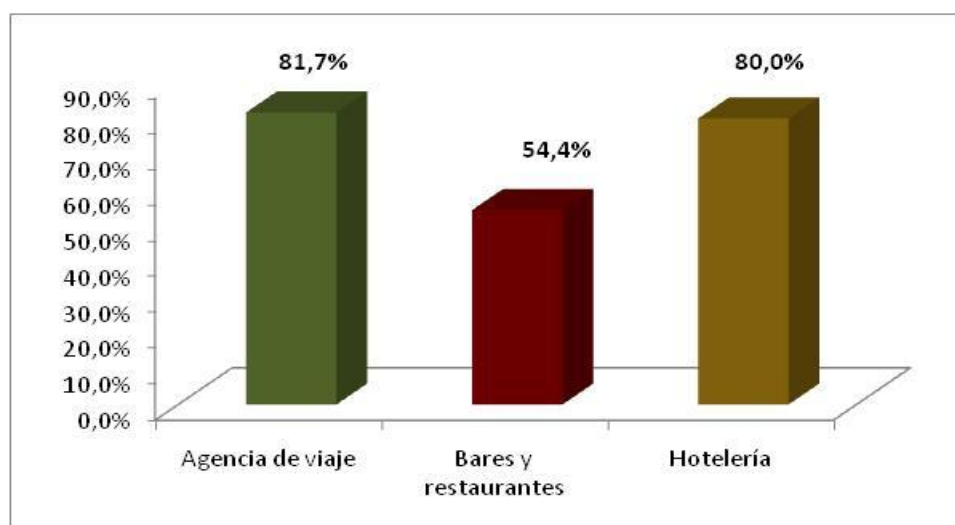
Factor	Sub – factores	Participación (%)
Intensidad de las relaciones	Relaciones establecidas entre las empresas del sector turístico.	100%
	Naturaleza de las relaciones existentes entre las empresas (formales).	46.4%
	Naturaleza de las relaciones existentes entre las empresas (informales).	53.6%
	Actividades compartidas de investigación que realiza la empresa.	39.3%
	Actividades compartidas de formación del recurso humano que realiza la empresa	57.1%
	Actividades compartidas de mercadeo que realiza la empresa	46.3%
	Actividades compartidas de servicios sociales que realiza la empresa	46.3%
	Actividades compartidas de producción de insumos o servicios que realiza la empresa	4.3%
	Actividades compartidas de relación de clientes que realiza la empresa	4.3%
	Actividades compartidas de agilización de trámites que realiza la empresa	3.6%
	Naturaleza formal de las relaciones con los proveedores	82.1%
	Naturaleza informal de las relaciones con los proveedores	17.9%
	Naturaleza formal de las relaciones con los distribuidores	21.4%
	Naturaleza informal de las relaciones con los distribuidores	78.6%
	La empresa comparte información con empresas, asociaciones, redes o alianzas del sector	53.6%
	Intensidad de las relaciones	73%

Fuente: Cálculos y diseño de los autores con base en las encuestas aplicadas.

En general, un grueso número de empresas del sector turístico de Cartagena (73%), entienden la importancia de las relaciones existentes entre las empresas, como una estrategia más para adquirir un mayor nivel de competitividad. Sin embargo, existen la necesidad de seguir trabajando con esa minoría de empresas (27%) que no mantienen relaciones con otras empresas del sector, lo cual se constituye en un agravante para su permanencia en el mercado a futuro, sobre todo en esta era de economías abiertas

La desagregación del análisis de la intensidad de las relaciones a nivel de los tres subsectores del sector turístico constitutivos de este análisis, señala que del 73% de las empresas analizadas, que tienen relaciones con otras empresas del sector, las agencias de viaje ocupan el primer lugar en mantener estas relaciones (81.7%), seguida por los hoteles (80%) y los bares y restaurantes (54.4%), (Gráfico 5).

Gráfico 5. Intensidad de las relaciones en las empresas turísticas de Cartagena de indias por subsector, febrero de 2013



Fuente: Cálculos y diseño de los autores con base en las encuestas aplicadas.

9.2. Capacidad para la innovación

Las capacidades de innovación están constituidas por actividades relacionadas con la invención, innovación y mejora de las tecnologías existentes, y se refiere al uso eficaz del conocimiento tecnológico con el propósito de ser más competitivo en precios y calidad. Dentro

de este proceso, es necesario usar, adaptar y reorientar las tecnologías existentes, así como las nuevas tecnologías en la producción de nuevos productos, servicios y procesos, en aras responder con eficiencia a las condiciones cambiantes del entorno (Kim, 2000).

En el caso de las empresas del sector turístico de Cartagena, los resultados de las encuestas aplicadas, señalan que el 75% de estas empresas, poseen capacidades para la innovación, lo que se constituye en una fortaleza de estas empresas a la hora de afrontar la competencia internacional como consecuencia de la serie de tratados de libre comercio que el país ha firmado y los que están en proceso de consolidación.

Cuadro 6. Capacidades para la innovación de las empresas turísticas de Cartagena de Indias, febrero de 2013

Factor	Sub – factores	Participación (%)	
Capacidad para la innovación	Actividades de innovación realizada en la empresa	75.0%	
	<ul style="list-style-type: none"> Innovación referente a la introducción de un nuevo servicio o de una nueva calidad en un servicio 	64.3%	
	<ul style="list-style-type: none"> Innovación referente a la introducción de una mejora tecnológica en el proceso de producción o prestación de un servicio 	39.3%	
	<ul style="list-style-type: none"> Innovación referente a la apropiación de una tecnología existente y adecuación a sus necesidades 	35.7%	
	<ul style="list-style-type: none"> Innovación relacionada con actividades de Mercadeo (estudios de mercado, publicidad, promoción de ventas) 	53.6%	
	<ul style="list-style-type: none"> Innovación referente a la conquista de una nueva fuente de aprovisionamiento de materia prima. 	14.3%	
	<ul style="list-style-type: none"> Innovación en la organización de la producción y del trabajo 	57.1%	
	<ul style="list-style-type: none"> Innovación en procesos de mercadeo y comercialización. 	32.1%	
	Objetivos claros de la innovación realizada por la empresa para aumentar participación en el mercado, conquista de nuevos mercados, disminución de costos, reducción de daños en el entorno, etc		82.1%
	Apoyo que recibe la empresa para realizar actividades de innovación y transferencia tecnológica		21.4%
	Medios utilizados por los que la empresa se entera de las nuevas tecnologías requeridas en los servicios prestados		78.6%
	Limitaciones de la empresa para la innovación tecnológica		85.7%
	Promedio del factor de capacidad de innovación		75%

Fuente: Cálculos y diseño de los autores con base en las encuestas aplicadas.

Pudo establecerse entre los entrevistados con respecto a las innovaciones realizadas en la empresa, lo siguiente:

- 64.3% expresó haber realizado innovación orientada hacia la introducción de un nuevo servicio o de una nueva calidad de un servicio.
- 39.3% manifestó haber realizado innovación tecnológica en los procesos de prestación de un servicio
- 35.7% señaló haber hecho apropiación de una tecnología existente y adecuarla a sus necesidades
- 53.6% realizó innovación en los procesos de mercadeo
- 14.3% se dedicó a la conquista de una nueva fuente de aprovisionamiento de materia prima
- 57.1% trabajó en función de aspectos relacionados con la organización de la producción y del trabajo
- 32.1% realizó innovación en procesos de mercadeo y comercialización

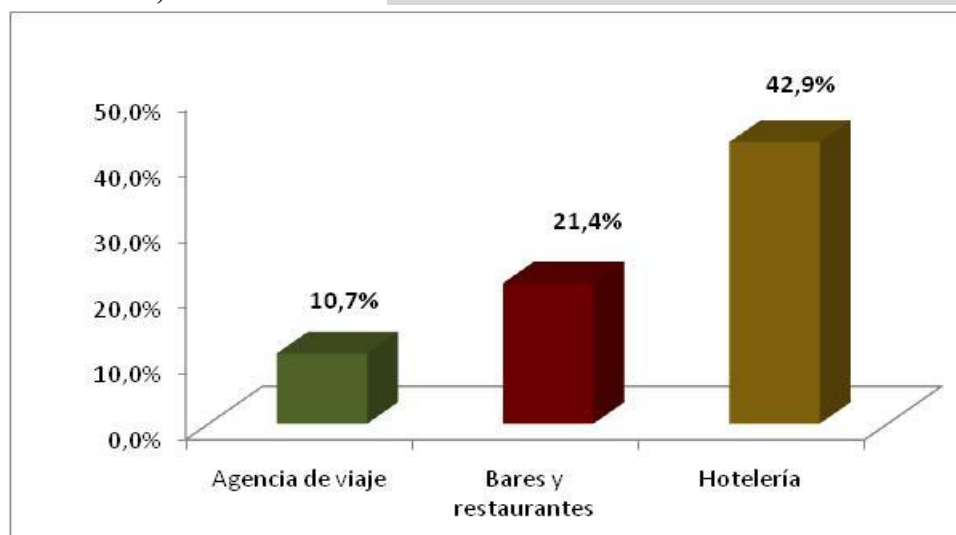
Por otro lado, los empresarios turísticos tienen claros los objetivos de la innovación, como factor imprescindible para aumentar participación en el mercado, conquistar nuevos mercados, disminución de costos y reducción de daños al entorno. Este fue el sentir manifestado por el 82.1% de los entrevistados.

Con respecto a si la empresa recibe apoyo para realizar actividades de innovación y transferencia tecnológica, solamente el 21.4% manifestó haber recibido apoyo, principalmente el brindado por el Sena y un menor número de empresarios han recibido apoyo de Proexport. Este resultado es consecuente con las limitaciones identificadas por la empresa para acceder a procesos de innovación, en donde el 85.7% manifestó tener estas limitaciones, señalando como tales: el período de retorno de la inversión, costos elevados de la innovación y dificultades de financiamiento. Otro grupo importante señaló como limitaciones de los procesos de innovación, el escaso dinamismo tecnológico en el sector.

Entre los medios identificados por los empresarios, a través de los cuáles se enteran de las nuevas tecnologías aplicadas, se encontró, en su respectivo orden: ferias y exposiciones, revistas especializadas, consulta de bases de datos, información de clientes y proveedores.

El análisis a nivel de las 3 actividades turísticas contempladas dentro de este análisis, identifica a los hoteles como los de mayor importancia dentro del factor de capacidad de innovación, representando 42.9% del total de empresas encuestadas con esta capacidad. Le siguen en orden de importancia, bares y restaurantes (21.4%) y agencias de viaje (10.7%). En general, se percibe dentro de esta subclasificación sectorial, aspectos diferenciales con respecto al grado de importancia de los diferentes elementos identificados por los empresarios como relevantes dentro de la capacidad innovativa (Gráfico 6).

Gráfico 6. Capacidades para la innovación de las empresas turísticas de Cartagena de Indias por subsector, febrero de 2013



Fuente: Cálculos y diseño de los autores con base en las encuestas aplicadas.

Con respecto al factor de capacidad de innovación, y conforme a otro estudio realizado por Novoa & Villadiego (2013), referente a la identificación de las capacidades de innovación de las empresas del departamento de Bolívar, que consideró el desarrollo de estas competencias a partir de cinco ejes, a saber: Capacidad para la gestión estratégica, capacidad para la gestión tecnológica, capacidad para la gestión de conocimiento, capacidad para la gestión de la

innovación y capacidad para la gestión de proyectos, conceptos alineados a la propuesta estratégica enfocada en el *core strategic visión*, y valorando los diferentes componentes en cada uno de estos ejes a partir de los conceptos de Birkinshaw (2010) e innovation labs, y del modelo de medición de las capacidades de innovación del CCI (Código Capital de Innovación), que es una metodología desarrollada por el Instituto Iberoamericana de Innovación (i3B)⁵, se encontró que por actividad económica, son los hoteles y restaurantes los que presentaron el mayor grado de madurez de las capacidades de innovación, de 6,9 en una escala de 0 a 8, superior al encontrado en la industria manufacturera (6,7), y con un registro dentro de la escala de medición de la capacidad de innovación del CCI, que las ubica en el escalón de madurez muy cercano a la *OPTIMIZADA*, caracterizado porque estas empresas presentan ciertas fortalezas en cuanto a la *capacidad de gestión estratégica*, identificando aspectos como (Novoa & Villadiego, 2013., p. 136):

1. El equipo directivo está comprometido con la innovación
2. Existe planificación para el lanzamiento de nuevos productos o servicios
3. Se dispone de personas y recursos de acuerdo con los objetivos de la organización
4. La gerencia está implicada en el seguimiento, rediseño y mejora de los procesos de innovación en la empresa
5. La empresa asume la innovación como una fuente de competitividad
6. La gerencia aporta herramientas y recursos para gestionar procesos de innovación con el objetivo de cambiar y mejorar los productos y/o servicios ofertados.

Las debilidades observadas a través de las brechas más pronunciadas, en el sector de hoteles y restaurantes, fue en las capacidades para la gestión del conocimiento y capacidad para la gestión de la innovación, elementos que se constituyen en factores diferenciadores de las empresas en el desarrollo de la innovación y el logro de ventajas competitivas, en donde se hace

⁵ Iberoamericana es una de las principales compañías de Tecnologías de la Información y Comunicaciones del mercado español. Creada en 1973, actualmente cuenta con más de 3.000 profesionales que prestan sus servicios en los sectores de actividad y grupos empresariales más relevantes. Tiene competencias básicas (consultoría, integración y outsourcing) que se complementan con soluciones sectoriales (banca y seguros, administraciones públicas, 'utilities', telecomunicaciones, industria y servicios, universidades, administración de justicia y sanidad) y tecnológicas (businessintelligence, ERP/CRM, gestión de procesos (BPM), recursos humanos, movilidad, formación / eLearning/ HCM, SOA-Web services, trazabilidad y accesibilidad).

necesario desarrollar acciones que posibiliten mejorar esas capacidades en este tipo de empresas (Novoa & Villadiego, 2013., p. 137):

9.3. Asociatividad gremial

La asociatividad es entendida como un proceso de cooperación interempresarial, con el objetivo de mejorar la gestión, la productividad y la competitividad en La gestión en este período de globalización” (Valencia & Muñoz, p. 1). En este sentido, “la asociatividad se entiende como un proceso que potencia el desempeño de las empresas que se interrelacionan mutuamente o con instituciones públicas o privadas que las apoyen, con el único fin de mejorar su desempeño, el cual se mide según y productividad y competitividad (Serna, 2012. P.95).

Desde esta perspectiva, “la asociatividad entre empresas del mismo sector y que se localizan territorialmente en la misma región obedece tradicionalmente a dos razones: 1. Una coyuntura o crisis que lleve a la unión de fuerzas entre los actores relevantes de un clúster para afrontar la situación, y 2. La intención de aprovechar nuevas oportunidades que traen consigo la dinámica de los mercados y el entorno” (Serna, 2012., p. 97).

Pudo establecerse entre los entrevistados con respecto a este factor, lo siguiente:

- 92.9% expresó que las relaciones entre las empresas con sus proveedores y clientes, son formales. Es decir, están formalizados a través de contratos y fue una iniciativa que surgió del mismo empresario.
- 96.4% anotó pertenecer a algún tipo de organización

Es evidente el grado de formalidad existente en las relaciones tanto entre empresas turísticas con sus proveedores y clientes. Además, un porcentaje significativo de los entrevistados (96.4%), afirmó que la gran mayoría de estos, pertenecen a algún gremio o asociación, y que estas acciones, fueron promovidas por el mismo empresario, pues consideran que el gremio ha promovido acciones para facilitar las relaciones en el sector. Dentro de estos, se identifican: Anato, Cotelco, Asotelca, Fenalco, Acodres, Núcleos empresariales de la Cámara de Comercio de

Cartagena, entre otros. Aspectos como estos, se constituyen en elementos de importancia a la hora de potencializar una dinámica de clúster alrededor de esta importante actividad económica en la ciudad.

Por otro lado, los empresarios consideran que las relaciones y formalización de éstas, le ha permitido mantener y aumentar su clientela. Así mismo, consideran que estos acuerdos pactados han abierto la posibilidad de realizar o recibir transferencias de conocimientos y/o de tecnologías para realizar adaptaciones o cambios a sus productos o en sus procesos, y en últimas, a mejorar su competitividad. Esto, fue lo manifestado por el 85.7% de los empresarios turísticos entrevistados.

En general, el 92.3% de las empresas del sector turístico entrevistadas, presentan grados de asociatividad gremial

Cuadro 7. Asociatividad gremial de las empresas turísticas de Cartagena de Indias, febrero de 2013

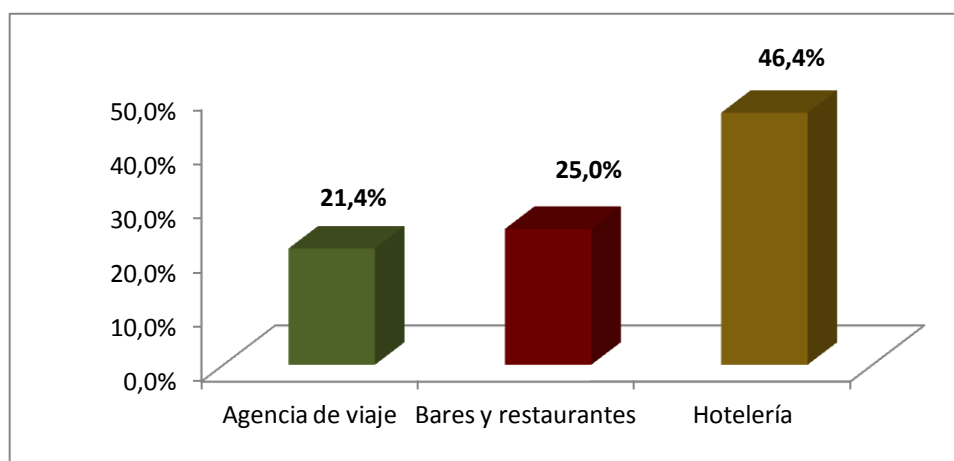
Factor	Sub – factores	Participación (%)
Asociatividad gremial	La empresa pertenece a alguna organización, gremio o asociación	96.4%
	Acciones promovidas por el gremio o asociación para facilitar o fortalecer las relaciones con otras empresas turísticas	92.9%
	Relaciones de la empresa con otros actores del sector.	96.4%
	Naturaleza de las relaciones con otros actores del sector (relaciones formales)	92.9%
	Iniciativas del mismo empresario para establecer estas relaciones de la empresa	75%
	Los acuerdos pactados le han permitido mantener y aumentar la clientela	100%
	Adaptaciones o cambios realizados a los productos o procesos como parte de los acuerdos establecidos con otras empresas (Asociatividad)	85.7%
	Promedio del factor de asociatividad gremial	92.3%

Fuente: Cálculos y diseño de los autores con base en las encuestas aplicadas.

Un aspecto importante a destacar es que del 92.3% de las empresas con asociatividad gremial, la mayor representatividad de este componente se observó en el sector hotelero, pues participo con el 46.4%, seguido por las bares y restaurantes y las agencias de viaje (Gráfico 7). Esto se constituye en una fortaleza, toda vez que “más y mejor cooperación es necesaria para

responder con éxito a las principales oportunidades y a las crisis del entorno y con ella se logran mejores resultados” (Schmitz, 2000, p. 325).

Gráfico 7. Asociatividad gremial de las empresas turísticas de Cartagena de Indias, febrero de 2013



Fuente: Cálculos y diseño de los autores con base en las encuestas aplicadas.

9.4. Gobernabilidad

El factor de gobernabilidad en el caso de un clúster y para efectos de este estudio, hace referencia a las relaciones entre las firmas del cluster, en términos de su naturaleza y la distribución de los poderes (Enright, 2000). Igualmente, el factor aborda el principio de los niveles de confianza entre los actores del sector. Desde esta perspectiva, este factor se constituye también en un elemento determinante de la competitividad de un sector económico, pues es un factor que define prácticas de acción colectiva, nuevas formas de acción basadas en la negociación y asociación. Así mismo, contempla el concepto de confianza entre los actores. Desde esta perspectiva, podría decirse que un déficit de gobernabilidad se produce entonces cuando se presenta una falta de confianza entre los actores participantes.

Es importante señalar que la gobernabilidad se constituye en una habilidad para convertir acciones individuales en acciones colectivas, mediante la constitución de coaliciones, la negociación de intereses comunes o agrupaciones que forman parte de un sistema.

En el caso de las empresas turísticas de Cartagena de Indias, el factor de gobernabilidad está presente solamente en el 64.3% de estas empresas. El análisis a nivel de subfactores, evidencia divergencias notorias, manifestadas en lo siguiente: 96.4% de las empresas en donde está presente el factor de gobernabilidad, señaló tener formalizada las relaciones con otras empresas del sector; de este grupo, 71.4% expresó tener formalizadas dichas relaciones a través de documentos físicos; pero lo más preocupante de este factor de gobernabilidad, es que solamente una minoría (3.6%) señaló tener un nivel de confianza alto para con otras empresas del sector. Prevalece entonces entre los empresarios del sector turísticos de Cartagena, un bajo nivel de confianza, lo que se traduciría en desconfianza, pues el 71.4% de estos empresarios encuestados se identificó con ello. Otro 25% expresó tener un nivel de confianza medio. Estos resultados hacen necesario realizar un trabajo conjunto, orientado hacia la generación de mayor confianza entre las empresas turísticas de la ciudad, toda vez que este subfactor junto al reconocimiento del empresariado, se constituyen en elementos de éxito para cualquier iniciativa de clúster, y cuya construcción y afianzamiento requiere tiempo, y se da en la mayoría de los casos, a través de acciones estratégicas intencionadas (Cuadro 8).

La experiencia muestra que un vehículo eficaz para generar confianza entre empresas del sector, suele ser la realización de algún proyecto de interés común y de forma conjunta. Entonces, la estrategia de una dinámica de clúster turístico de Cartagena de Indias, debe orientarse, según los actores entrevistados, hacia la generación de confianza entre los actores y empresarios, por tanto, la confianza se constituye en una variable fundamental dentro de cualquier dinámica de clúster.

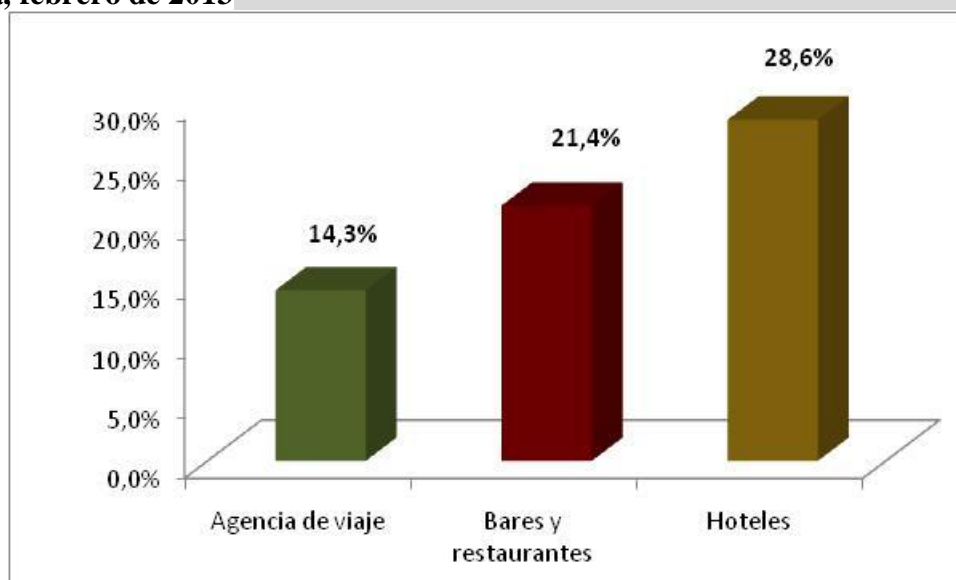
Cuadro 8. Gobernabilidad en las empresas turísticas de Cartagena de Indias, febrero de 2013

Factor	Sub – factores	Participación (%)	
Gobernabilidad	Naturaleza de las relaciones o acuerdos entre los miembros del sector turístico (formalización a través de documentos físicos)		96.4%
	Formalización de las relaciones a través de documentos físicos	71.4%	
	Niveles de confianza altos entre los actores del sector		3.6%
	Niveles de confianza medio entre los actores del sector	25%	
	Niveles de confianza bajo (desconfianza) entre los actores del sector	71.4%	
	Promedio del factor de gobernabilidad		64.3%

Fuente: Cálculos de los autores con base en las encuestas aplicadas.

El análisis por subsector turístico, identifica en mayor medida, como empresas con altos niveles de gobernabilidad, aquellas que se desempeñan dentro del sector hotelero, seguidas por los bares y restaurantes y las agencias de viaje (Gráfico 8).

Gráfico 8. Gobernabilidad de las empresas turísticas de Cartagena de Indias por actividad económica, febrero de 2013



Fuente: Cálculos y diseño de los autores con base en las encuestas aplicadas.

9.5. Dinamismo

El dinamismo es un factor supremamente importante para el desarrollo de la actividad turística, pues hace referencia a la existencia de una entidad dinamizadora de este importante sector. Desde esta perspectiva, si existe una entidad que dinamice el sector turístico, que busque un mejor posicionamiento competitivo, que promueva la actividad turística, diseñe estrategias de mercadeo de ciudad y de marca, y que promueva una estrategia integral de promoción turística, en función del trabajo articulado y la mayor colaboración posible de sus actores, se tendrá un desarrollo sostenible y competitivo de la actividad turística de la ciudad.

Los resultados de las encuestas aplicadas evidencian que el 75% de los directivos entrevistados, manifestó reconocer a una entidad dinamizadora de la actividad turística en la ciudad. Sin embargo, existen divergencias en la identificación de esa entidad, pues solamente el 21.4% reconoce a la Corporación Turismo de Cartagena de Indias como esa entidad dinamizadora del turismo en la ciudad, 19.7% reconoce al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 17.9% reconoce a Asotelca, 10.7% a Anato y 7.1% a Cotelco (Cuadro 9).

Cuadro 9. Dinamismo existente entre las empresas turísticas de Cartagena de Indias, febrero de 2013

Factor	Sub – factores	Participación (%)
Dinamismo	Existencia de una entidad dinamizadora de la actividad turística	75%

Fuente: Cálculos y diseño de los autores con base en las encuestas aplicadas

9.6. Competitividad

La capacidad de un territorio para construir ventajas competitivas dinámicas, se fundamenta en la creación de un ambiente que sea capaz de apoyar la innovación tecnológica, el cambio técnico y el mejoramiento de la productividad; factores que son asimilables en la medida en que se disponga de un recurso humano capacitado, y de una infraestructura acorde. Desde esta perspectiva, “La competitividad depende del punto de referencia del análisis –nación, sector, firma-, del tipo de producto analizado –bienes básicos, productos diferenciados, cadenas productivas, etapas de producción- y del objetivo de la indagación –corto o largo plazo, explotación de mercados, reconversión, etc” (Garay, J., 2000, p. 64).

En general, el 78.3% de los empresarios señaló que existen ciertos niveles de competitividad en las empresas del sector, identificando los siguientes elementos constitutivos de este factor. En cuanto al nivel de competencia y rivalidad entre las empresas del sector, el 85.7% de los empresarios señalo que existe un nivel de competencia y rivalidad entre las empresas del sector. Solamente, 14.3% anotó no existir un nivel de competencia y rivalidad entre los actores del sector.

Estos resultados son consecuentes con los resultados de las entrevistas realizadas a los expertos, quienes anotaron que: *“las empresas del sector formalmente constituidas, son muy competitivas”*. Así mismo, siguen señalando los entrevistados: *“Cartagena tiene una cultura Canibalística. Hay mucha competencia y en algunos casos, la competencia es desleal; además, existe un alto grado de informalidad en el sector”*

Según Porter (2003), en el análisis del diamante de competitividad, en el componente estrategia, estructura y rivalidad del sector, es muy importante la rivalidad entre las empresas, ya que a mayor rivalidad la exigencia entre ellas es mayor y por tanto tiende a aumentar la competitividad de las empresas. En cuanto a la estructura, Porter (2003) plantea que altos grados de informalidad no son convenientes porque disminuye la competitividad del sector, lo cual según los expertos, es lo que ocurre en el sector turístico de Cartagena de Indias.

Por otro lado, 71.4% de los empresarios del turismo manifestaron que existen estrategias de cooperación entre los sectores públicos y privados, orientados hacia la promoción y ejecución de acciones que mejoren la situación de competitividad del sector turístico de Cartagena. Estos esquemas de cooperación giran en torno a la investigación y desarrollo tecnológico del sector (50%), productividad y competitividad (53.6%), calidad y estandarización de procesos (42.9%), capacitación y formación del recurso humano (39.3%), servicios sociales (35.7%), mercadeo y comercialización (32.1%), y gestión de producción (17.9%).

A continuación se identifica la matriz DOFA del sector turístico de las empresas, desde la perspectiva de los empresarios entrevistados:

La DOFA del sector turístico de Cartagena, basado en la percepción de Cotelco y de especialistas en el área, es:

Matriz DOFA identificada por los actores turísticos entrevistados, febrero 2013.

<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • La posición geográfica privilegiada de Cartagena junto a su historia y cultura. • La riqueza natural. • El interés nacional acerca del sector. • La apertura de vuelos nacionales e internacionales • Los encantadores lugares turísticos 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • La inseguridad • La inestabilidad tributaria. • Competencia desleal, bajos costos de otros destinos similares, mejor posicionados. • La parahotelería
<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Su gente. • La amabilidad en el servicio • La riqueza natural e histórica. • La Imagen y marca de ciudad • El reconocimiento de la Unesco de patrimonio histórico de la humanidad • La variedad hotelera (todos los estratos y tarifas) • Ser destino apetecido tanto a nivel nacional como internacional. • Los atractivos turísticos. 	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • La inexistencia de una base estadística sólida sobre el sector en particular. • La infraestructura básica • La presencia de vendedores informales que acosan al turista • La no confianza • Falta reconocimiento entre los actores del sector • La Desconfianza entre los mismos actores • Falta más apoyo del gobierno

Fuente: Diseño de los autores con base en las entrevistas aplicadas.

Cuadro 10. Competitividad de las empresas turísticas de Cartagena de Indias, febrero de 2013

Factor	Sub – factores	Participación (%)	
Competitividad	Nivel de competencia y rivalidad entre las empresas del sector		85.7%
	Estrategias de cooperación existente entre los sectores públicos y privados para la promoción de acciones que mejoren la competitividad del sector		71.4%
	Estrategias orientadas a la investigación y desarrollo	50%	
	Calidad: Estandarización de procesos	42.9%	
	Productividad y competitividad	53.6%	
	Formación de recurso humano	39.3%	
	Servicios sociales	35.7%	
	Mercadeo y comercialización	32.1%	
	Gestión de producción	17.9%	
	Grado en que la participación del gobierno ha sido importante en el fomento y desarrollo del sector turístico de la ciudad		64.3%
	<ul style="list-style-type: none"> • El gobierno ha generado algunas ventajas 	39.3%	
	<ul style="list-style-type: none"> • El gobierno afecto negativamente 	32.1%	
	<ul style="list-style-type: none"> • El gobierno ha sido indispensable, ha generado grandes ventajas 	14.3%	
	<ul style="list-style-type: none"> • Ha sido importante, generó varias ventajas 	7.1%	
	<ul style="list-style-type: none"> • Es significativa, generó algunas ventajas 	3.6%	
	<ul style="list-style-type: none"> • No fue relevante 	3.6%	
Promedio del factor de competitividad			78.3%

Fuente: Cálculos y diseño de los autores con base en las encuestas aplicadas

9.7. Medición de los factores constitutivos del potencial de una dinámica de clúster alrededor del sector turístico de Cartagena de Indias

Analizados cada uno de los seis ejes constitutivos del potencial de una dinámica de clúster alrededor de la actividad turística de Cartagena de Indias, a saber: Capacidad de la intensidad de las relaciones, capacidad de innovación, capacidad de asociatividad gremial, capacidad de gobernabilidad, capacidad de dinamismo y capacidad de competitividad; a continuación se analizan las interrelaciones de estos seis factores y subfactores, a través del análisis agregado, tanto a nivel del conglomerado de las empresas turísticas, como para cada uno de los tres subsectores del turismo, contemplados dentro de este análisis, a saber: agencias de viaje, bares y restaurantes y hoteles.

La medición de estos factores se instrumentalizó a través del levantamiento de información obtenida mediante una encuesta aplicada a las empresas del sector turístico de la ciudad. Los resultados del sector muestran que entre los factores que se identifican en mayor grado en las empresas turísticas de Cartagena, y que se constituirían en el punto de partida de cualquier iniciativa de una dinámica de clúster, pues son factores que están presentes en las empresas turísticas de la ciudad, el más importante es el factor de asociatividad gremial (con un nivel de calificación de 9,0 en una escala de 0 a 10), y que es evidente por que la gran mayoría de estas empresas encuestadas pertenecen a algún gremio o asociación. A este factor, le siguió en orden de importancia, aunque con cierta brecha de diferencia, los factores de competitividad (7,8) y dinamismo (7,4), que pueden considerarse aceptables, pero que hay que seguir fortaleciéndose. Entre las debilidades observadas, se encontró, de acuerdo a la información analizada, que la gobernabilidad (5,0) no es muy elevada. Esto se evidencia a través de las mayores brechas observadas en el gráfico 11, y que pone de manifiesto un mayor trabajo por parte de los que lideren la iniciativa de clúster turístico, hacia el fortalecimiento de este factor, principalmente en lo concerniente a los niveles de confianza y reconocimiento entre los actores.

En general, los resultados obtenidos muestran que las actitudes que promueven el potencial de una dinámica de clúster alrededor del sector turístico de Cartagena de Indias en las

empresas, están fuertemente arraigadas en el factor de asociatividad gremial (9,0) y competitividad (7,8), lo que se constituye en una fortaleza a la hora de potencializar una dinámica de clúster alrededor de este importante sector económico, toda vez que una de las potencialidades de los clúster consiste en que proporcionan soluciones integradas que facilitan la visión de la cadena de suministro y el trabajo colaborativo. Así mismo, ayudan a la estandarización de procesos con miras a buscar un equilibrio en la calidad y la oferta productiva de las empresas que lo conforman (Gráfico 9).

Dentro de las fortalezas identificadas en el análisis, se encuentra la asociatividad gremial, ya que los empresarios ven en los gremios que los representan, un aliado estratégico, encargado de promover acciones para facilitar y fortalecer las relaciones existentes entre sus asociados. En efecto, la “representatividad de un sector a través de un gremio, es de vital importancia en la medida en que éstos se constituyen en la legítima defensa de sus intereses económicos, buscando en todo momento el fortalecimiento de las empresas y empresarios para lograr su permanencia en el mercado” (Novoa, López et.al, 2009, p.69).

Es necesario aclarar que el papel que pueda desempeñar un gremio está en función de los agentes económicos que representa, donde muchas veces se encuentran intereses encontrados desde el punto de vista empresarial, por ser competidores entre si, en torno a un objetivo de consenso (Novoa, López et.al, 2009). Todos estos elementos son de suma importancia a la hora de consolidar el clúster turístico de Cartagena de Indias.

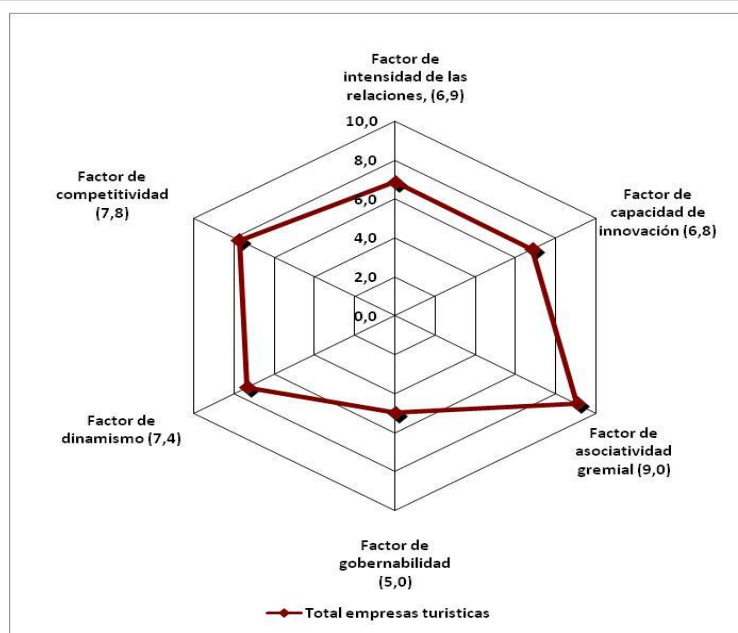
El análisis desagregado para los subsectores de la actividad turística contemplados en este estudio, identifica a los hoteles por presentar el mayor nivel de registro promedio de los factores constitutivos del potencial de una dinámica de clúster (7,5 en la escala de 0 a 10), incidido en gran medida por el factor de asociatividad gremial (9,2) y dinamismo (8,6). Es decir, en este subsector turístico se identifican unas mayores potencialidades para la consolidación del clúster turístico, y que podría explicarse por el acompañamiento del gremio que los representa.

Las agencias de viaje ocupan el segundo lugar en la identificación de las potenciales de la dinámica de clúster, con una calificación promedio de 7,3 (en la misma escala de 0 a 10),

incidido, al igual que en la hotelería, por los factores de asociatividad gremial (9,5) y dinamismo (8,3) y competitividad (8,3).

Finalmente, en los bares y restaurantes, cuyo promedio factorial se ubicó en 6,5 y que lo ubicó en el último ranking de las tres categorías analizadas, los factores más relevantes fueron la asociatividad gremial (8,4) y la competitividad (7,3).

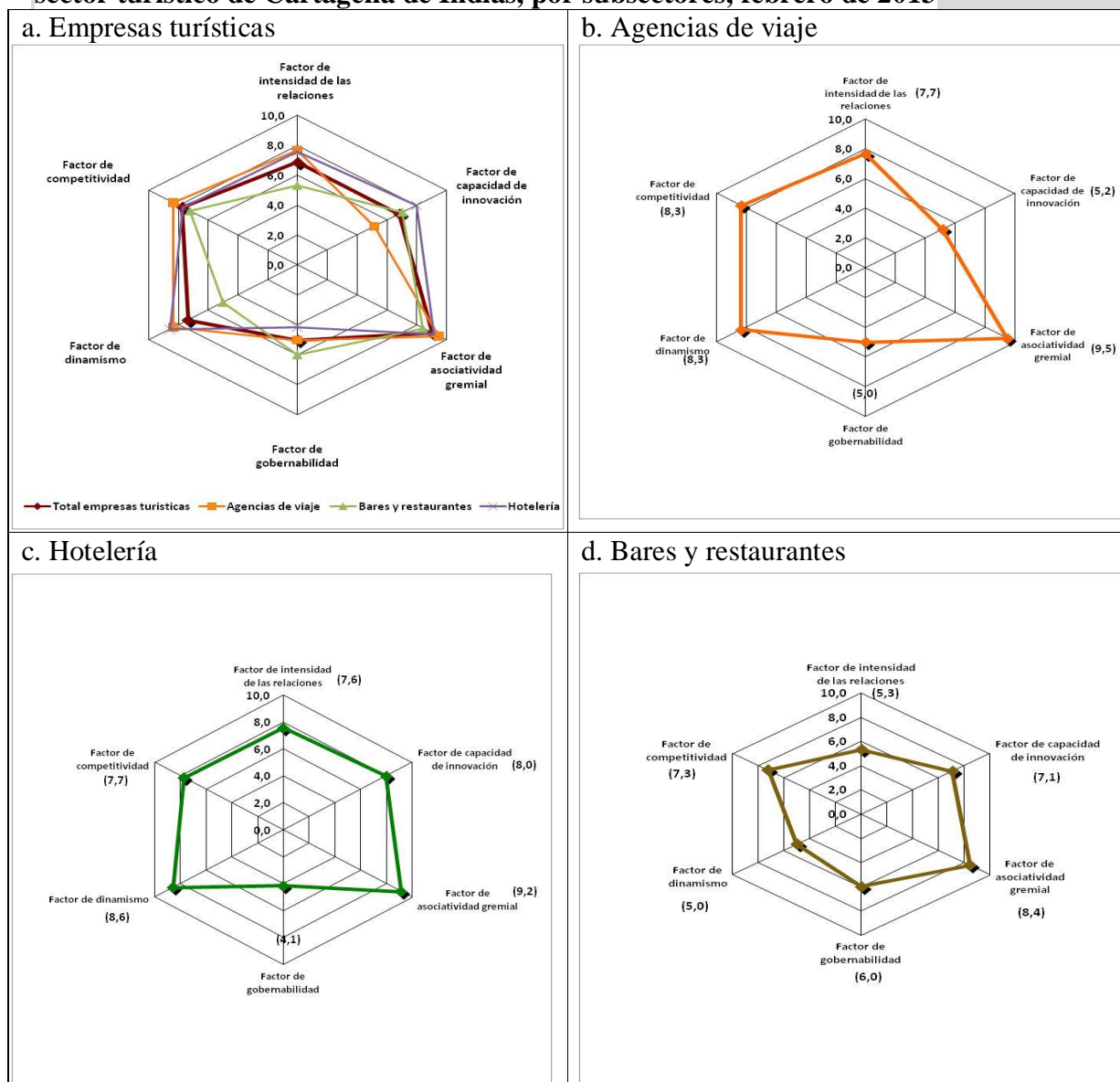
Gráfico 9. Factores constitutivos del potencial de una dinámica de clúster alrededor del sector turístico de Cartagena de Indias, febrero de 2013



Fuente: Cálculos y diseño de los autores con base en las encuestas aplicadas.

En general, dentro de estas tres subcategorías de empresas turísticas de la ciudad, las mayores debilidades se observaron en el factor de gobernabilidad (evidenciado por las mayores brechas en el gráfico 12), principalmente, en lo concerniente a los niveles de confianza (Gráfico 12), lo que hace pensar en la necesidad de generar acciones encaminadas hacia el reconocimiento de los actores del sector por ellos mismos, y la de propiciar un clima de confianza, si realmente se quiere generar una dinámica de clúster alrededor del sector turístico de la ciudad.

Gráfico 12. Factores constitutivos del potencial de una dinámica de clúster alrededor del sector turístico de Cartagena de Indias, por subsectores, febrero de 2013



Fuente: Cálculos y diseño de los autores con base en las encuestas aplicadas.

10. ACCIONES NECESARIAS PARA REACTIVAR UNA DINÁMICA DE CLÚSTER EN EL SECTOR TURÍSTICO DE CARTAGENA DE INDIAS

Los cambios que se están presentando a nivel mundial alrededor de la actividad turística, como consecuencia misma de los procesos de globalización e internacionalización de la economía, así como la aparición de nuevos destinos y la evolución de las formas de viaje, acentuadas en lo cultural y ecológico, son elementos que hacen pensar en la responsabilidad que tiene el sector turístico de la ciudad para afrontar con eficiencia estos desafíos.

En este sentido, se hace necesario promover unas acciones para reactivar una dinámica de clúster alrededor del sector turístico de la ciudad, en la búsqueda de una mayor competitividad y un posicionamiento del sector a nivel internacional.

Dentro de las acciones necesarias para reactivar una dinámica de clúster alrededor del sector turístico de la ciudad, para cada uno de los factores constitutivos del potencial de una dinámica de clúster, se encuentran:

10.1 Intensidad de las relaciones

Por ser la intensidad de las relaciones entre las empresas un factor relevante a la hora de dinamizar una dinámica de clúster alrededor del sector turístico de Cartagena de Indias, y teniendo en cuenta que de acuerdo a los resultados de las encuestas aplicadas, un 27% de éstas, manifestó no tener ningún tipo de relaciones con otras empresas del sector, se hace necesario lo siguiente:

1. Fortalecer la intensidad de las relaciones dentro de la totalidad de empresas del sector turístico de Cartagena de Indias, dándole una connotación de formalidad a estas relaciones. Estas acciones deben realizarse entre: agencias de viaje, restaurantes, joyerías, aerolíneas, bares o discotecas, guías turísticos, centros artesanales, hoteles, empresas de transporte, entre otros.

2. Fortalecer aún más las relaciones con proveedores y distribuidores

10.2 Capacidad para la innovación

Si bien es cierto, a nivel de los resultados encontrados, existe un grueso número de empresas del sector turístico con capacidades de innovación, es necesario fortalecer esta competencia. Es decir, hay que seguir trabajando en ese 25% que no presenta esta capacidad, toda vez que frente a la hora de afrontar la competencia internacional, se hace necesario el factor de innovación como herramienta para alcanzar una mayor competitividad. El fortalecimiento en este componente debe involucrar:

- Introducción de nuevos productos y/o servicios turísticos
- Mejora tecnológica en el proceso de producción o prestación del servicio
- Adecuación de la tecnología existente a las necesidades
- Innovación en la organización del servicio o producto y del trabajo
- Innovación aplicada a los procesos de mercadeo y comercialización
- Identificación de mecanismos de apoyo por parte del gobierno nacional, para realizar actividades de innovación y transferencia tecnológica. Trabajar de la mano con estas instituciones y fortalecer estas relaciones.

10.3 Asociatividad gremial

Si bien es cierto que el motor fundamental de toda iniciativa de clúster, debe estar en función de las mismas empresas de la ciudad. La construcción de asociatividad y la realización de acciones que lleven al objetivo que se proponga el conglomerado, demandan la participación de gremios sólidos y de instituciones fuertes, comprometidos con este proceso. La credibilidad y legitimidad de los gremios e instituciones es fundamental para explicar las diferencias en el grado de desarrollo de la asociatividad.

De acuerdo a los resultados de las encuestas aplicadas, una gran mayoría de empresas del sector (92.3%), manifestó tener grados de asociatividad gremial . Este resultado se hace más evidente a nivel del sector hotelero. Sin embargo, se requiere que estos niveles de asociatividad estén presentes en todas las empresas del sector, como una condición para potencializar su desempeño tanto con otras empresas con las que se interrelacionan, como con las instituciones públicas y privadas de apoyo. Se requiere entonces: Trabajar de la mano con el gremio que los representa y generar iniciativas en el empresariado del sector pueda identificar necesidades comunes y gestionarlas a través del gremio que los representa. Esto, permitiría fortalecer las relaciones empresa – gremio – empresa.

10.4 Gobernabilidad

Desde la perspectiva de la gobernabilidad, como un factor que para este estudio hace referencia a la naturaleza de las relaciones entre los diferentes actores del sector, se hace necesario, trabajar de la mano con las empresas turísticas de la ciudad, a fin de que las relaciones que puedan generar entre éstos y el gremio que los represente, se realicen de manera formal; es decir, a través de documentos escritos, ya sean convenios y/o contratos. Por otro lado, trabajar en el reconocimiento entre los actores del sector.

Finalmente, propiciar una atmosfera de confianza entre los empresarios del sector turístico, pues según los resultados de la encuesta, existe poca confianza en el sector y hay que trabajar en pro de la generación de unos niveles de confianza aceptados, pues este factor se constituye en vital para desarrollar una iniciativa de clúster. Un factor crítico de éxito para una iniciática clúster, es la confianza entre los actores, cuya construcción y afianzamiento requiere tiempo, y se da en la mayoría de los casos a través de acciones estratégicas intencionadas. La experiencia muestra que un vehículo eficaz suele ser la realización de algún proyecto de interés común de forma conjunta

10.5 Dinamismo

El dinamismo del clúster turístico, depende de la existencia de una entidad que jalone la dinámica de clúster, dicha entidad debe tener un reconocimiento y una legitimidad frente a las empresas del sector. De acuerdo a los resultados encontrados por la información primaria analizada, existen divergencias en la identificación de esa entidad, pues solamente el 21,4% reconoce la Corporación Turismo Cartagena de Indias como entidad dinamizadora del turismo en la ciudad, 19.7% reconoce al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 17.9% reconoce a Asotelca, 10.7% a Anato, y 7.1% a Cotelco. Esto implica que deben hacerse esfuerzos por identificar dicha entidad dinamizadora para efectos de que ésta dinamice el proceso.

10.6 Competitividad

A pesar de que el 78.3% de los empresarios señaló que existen niveles de competitividad en el sector, se hace necesario seguir desarrollando acciones para mejorar este factor. Una forma de propiciar la competitividad en la organización, consiste en la promoción de la rivalidad entre las empresas, pues, a mayor rivalidad la exigencia entre las empresas es mayor y por tanto tiende a aumentar la competitividad.

Otro aspecto que hay atacar, es la informalidad. En este sentido, vale la pena señalar que la alta informalidad en una limitante para dinamizar una iniciativa de clúster alrededor del sector turístico de Cartagena de Indias.

En relación con la cooperación público – privada en el sector, elemento fundamental para cualquier iniciativa de clúster, dado a la sinergia que esto produce, y con base en los resultados obtenidos, en donde solamente 28.6% manifestó que no existen estrategias de cooperación entre los sectores públicos privados, existe la imperiosa necesidad de seguir impulsando la cooperación público – privada desde todos los ámbitos, que busque:

1. Crear esquemas de cooperación en torno a la investigación y desarrollo tecnológico del sector.
2. Trabajar en pro de una mayor productividad y competitividad
3. Trabajar en certificación de calidad y estandarización de procesos
4. Generar acciones para fortalecer la capacitación y formación del recurso humano del sector
5. Orientar esfuerzos hacia el diseño de estrategias contundentes de mercadeo y comercialización

En general, si se quiere desarrollar una iniciativa de clúster alrededor del sector turístico de Cartagena de indias, además de las acciones anteriormente identificadas en los diferentes factores potencializadores de esta dinámica, se requiere:

- Desarrollar una política que permita reactivar el clúster turístico de Cartagena de Indias, liderado por un ente dinamizador, de credibilidad dentro del sector. Esto, dado a que es un sector económico que ha sido identificado dentro de las apuestas productivas del departamento.
- Debe existir un nivel de coordinación entre las acciones que realicen las entidades para la colaboración a nivel nacional y regional, las cuales deben alinearse y sincronizarse con la agenda estratégica trazada por las empresas.
- Realizar acciones para la fabricación y venta de productos o servicios en forma conjunta entre grupos de empresas del sector turístico, involucrando en lo posible a universidades y centros de investigación y de desarrollo tecnológico.
- Realizar procesos de planeación estratégica en el sector, que incluya:
 1. El desarrollo de agendas estratégicas.
 2. Realización de mediciones periódicos del desempeño de las empresas y del logro de los objetivos planteados.
 3. Desarrollar una estrategia de posicionamiento a partir de la creación de una marca que identifique la iniciativa de clúster.

CONCLUSIONES

Los hallazgos más importantes identificados a lo largo del estudio para cada uno de los elementos tratados, fueron:

La conformación de clústers en áreas geográficas específicas se concibe como una estrategia adecuada para mejorar los niveles de competitividad de las unidades productivas adyacentes en una localidad, ciudad o región, tanto en países desarrollados como en vía de desarrollo. Los clústers se constituyen en una forma de enfrentar la competencia internacional, pues a través de ellos, se dan canales de integración productiva de empresas dedicadas a actividades similares y ubicadas dentro de un espacio geográfico, con lo cual se persigue alcanzar mayores niveles de productividad

Los clústers generan grandes beneficios para las empresas constitutivas del mismo, en términos de calidad y productividad, lo que eleva sus niveles de competitividad. De igual forma, mediante esta forma de organización productiva, las diferentes empresas constitutivas de la cadena turística tienen la posibilidad de mejorar su nivel de calidad en la prestación del servicio.

La incertidumbre en el sector turístico en el año de 1999, fue el elemento que incitó a los actores representativos de esta actividad, a gestar una iniciativa de Clúster de Turismo de Cartagena de Indias, consecuente con la política nacional y los intereses del sector.

La iniciativa de clúster turístico de Cartagena de Indias, se fundamentó en el modelo *descendente, impulsado por el sector público*, y obedeciendo a una política nacional de clúster.

El principal y mayor logro de la iniciativa de clúster turístico de Cartagena de Indias, fue la creación de la Corporación de Turismo.

Existe un consenso entre los actores entrevistados en afirmar que la principal razón por la cual la iniciativa clúster turístico de Cartagena de Indias fenece, es por la creación de la Corporación Turismo de Cartagena de Indias.

Dentro del análisis de los factores constitutivos del potencial de una dinámica de clúster turístico, hay que señalar que la intensidad de las relaciones en las empresas del sector se constituye en una fortaleza, dado que se evidencian altos niveles de relaciones en las empresas turísticas de Cartagena, lo que enriquece la posibilidad de cooperación y complementariedad entre los actores, en aras de satisfacer al Turista.

Con respecto al factor de innovación, se encontró que existe un sector empresarial con alta capacidad para la innovación, lo que se constituye en una fortaleza para las empresas turísticas a la hora de afrontar la competencia internacional y a la luz de los tratados de libre comercio que el país está firmando y los que están en proceso de espera.

En lo relacionado con la asociatividad gremial, se estableció de manera positiva, que la gran mayoría de empresas turísticas mantiene relaciones formales con sus proveedores y clientes, lo cual genera estabilidad y seguridad en las relaciones, y se constituyen en elementos propicios para una dinámica de clúster. Así mismo, los resultados de las encuestas aplicadas evidencia que la gran mayoría de las empresas turísticas pertenecen o tienen un gremio que los representa, el cual presta apoyo y asesoría, además de propiciar por el fortalecimiento de las relaciones con otras empresas. Esto, potencia el desempeño de la empresa a partir del aumento de su productividad y competitividad.

En lo atinente al factor de gobernabilidad, solamente el factor está presente en el 64.3% de las empresas turísticas, donde prevalecen unos niveles altos de relaciones entre las empresas, desde la óptica de la formalidad. Sin embargo, existe preocupación con relación a los niveles de confianza entre los empresarios del sector, pues este subfactor, a pesar de ser el más importante dentro del pilar de la gobernabilidad, no arrojó unos resultados halagadores, pues solamente 3.6% de los empresarios señaló tener un nivel de confianza alto para con los otros empresarios del sector. Sobresale en este análisis, los niveles de confianza bajo o desconfianza entre este gremio, pues 71.4% de las empresas encuestadas así lo manifestó. Este es un elemento negativo a la hora de emprender una dinámica de clúster alrededor de este sector, e invita en primera instancia, a trabajar arduamente hacia la recuperación de la confianza entre los empresarios, que junto al

reconocimiento, se constituyen en factores claves de la gobernabilidad y de cualquier iniciativa de clúster que suscite alrededor del sector. Es importante señalar que la confianza y el reconocimiento, se constituyen en elementos de éxito para emprender cualquier iniciativa de clúster, y cuya construcción y afianzamiento requiere tiempo, y se da en la mayoría de los casos, a través de acciones estratégicas intencionadas.

En cuanto a la dinámica de las relaciones, como factor importante en el desarrollo de una iniciativa de clúster, es evidente en la gran mayoría de empresas turísticas de Cartagena de Indias, reconocer una entidad dinamizadora en el sector, donde se identifican divergencias a la hora de identificar esta entidad. Algunos identifican a la Corporación Turismo de Cartagena de Indias, otros al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, a Asotelca, a Anato y unos pocos a Cotelco. Esto es interesante en la medida que alguna de estas entidades asuma el liderazgo de la iniciativa de clúster y se convierta en dinamizador del proceso.

El factor competitividad arroja que el nivel de competencia entre las empresas de sector es alto en lo que favorece la iniciativa de clúster, debido a que entre más competencia exista entre las empresas, éstas deberán preocuparse por mejorar sus estándares de calidad y servicio. Sin embargo, existe un lunar, que está relacionado con el alto grado de informalidad lo cual le resta competitividad al sector.

Dentro de las acciones identificadas para reactivar una iniciativa de clúster alrededor del sector turístico de Cartagena de Indias, de acuerdo a los factores ya reseñados, se encontró, seguir fortaleciendo aún más la formalidad en las relaciones entre empresas, proveedores y distribuidores, fomentar acciones en las empresas del sector para la introducción de nuevos productos y/o servicios turísticos, Mejoras tecnológicas en los procesos de producción o prestación del servicio, adecuación de la tecnología existente a las necesidades de cada empresa, y la innovación en los procesos de mercadeo y comercialización. Adicionalmente, se requiere identificar los mecanismos de apoyo por parte del gobierno nacional para realizar actividades de innovación y transferencia tecnológica, para trabajar de la mano con estas instituciones y fortalecer estas relaciones.

En cuanto a la asociatividad gremial, se requiere que las empresas trabajen de la mano con el gremio que los representa y generen iniciativas en el empresariado del sector pueda identificar necesidades comunes y gestionarlas a través de dicho gremio. Esto permitiría fortalecer las relaciones empresa – gremio – empresa.

En lo referente a la gobernabilidad, se hace necesario desarrollar escenarios que propicien: primero, el reconocimiento entre los actores del sector y segundo, que se genere confianza entre estos mismos actores.

En cuanto al dinamismo, se debe aprovechar el potencial que brinda el hecho de tener entidades que gozan de un reconocimiento dentro del sector turístico de la ciudad, tales como la Corporación de Turismo Cartagena de Indias, Asotelca, Cotelco, buscando que alguna o todas estas entidades asuman el liderazgo para la creación de una dinámica de clúster turístico y sacar adelante este proceso.

Otro aspecto a tener en cuenta para la iniciativa clúster, es la competitividad, en ese sentido, la rivalidad entre las empresas se constituye en un mecanismo a seguir; así mismo, gestar procesos de formalidad en el sector, para contrarrestar los niveles de informalidad existente. Otros elementos incidentes dentro del factor de competitividad, tiene que ver con la cooperación público-privada, promoviendo esquemas de cooperación en torno a la investigación y desarrollo tecnológico en el sector, certificación de calidad y estandarización de procesos, capacitación y formación del recurso humano, procesos de mercadeo y comercialización.

Por otro lado, se requiere del desarrollo de una política que permita reactivar el clúster turístico de Cartagena de Indias, liderado por un ente dinamizador, de credibilidad dentro del sector. Además, debe existir un nivel de coordinación entre las acciones que realicen las entidades para la colaboración a nivel nacional y regional, las cuales deben alinearse y sincronizarse con la agenda estratégica trazada por las empresas. Así mismo, propiciar por la fabricación y venta de productos o servicios en forma conjunta entre grupos de empresas del sector, involucrando en lo posible a universidades y centros de investigación y de desarrollo tecnológico.

Finalmente, la iniciativa de Clúster debe desarrollar procesos de planeación estratégica en el sector, que incluya: El desarrollo de agendas estratégicas, la realización de mediciones periódicos del desempeño de las empresas y del logro de los objetivos planteados y el desarrollo de una estrategia de posicionamiento a partir de la creación de una marca que identifique la iniciativa de clúster.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acuña, M., et. al.,** (2000). El clúster ecoturístico de Monteverde / Costa Rica. Universidad Nacional. Centro Internacional de Política Económica. Marzo de 2000.
- Alcaldía Mayor** de Cartagena de Indias D.T. y C (2004). Documento borrador sobre Plan Sectorial de Turismo de Cartagena. Cartagena, D.T. y C.
- Bergman, E. & Feser, E.** (2000). National Industry Cluster Templates: A Framework for Applied Regional Cluster Analysis. *Regional Studies*, 34(1), pp. 1-19.
- Buitelaar, R.** (2001). Clusters ecoturísticos en América Latina: hacia una interpretación. Memorias del Seminario internacional de ecoturismo: políticas locales para oportunidades globales, mayo de 2001. Serie Seminarios y conferencias N° 17 (LC/L.1645-P). Naciones Unidas. Santiago de Chile.
- CIPCA,** (2001). Ciudades Intermedias y Competitividad. www.cipca.org.pr
- Comisión** Chilena del Cobre, Unidad de Asuntos Internacionales y Medioambiente (2003). “Desarrollo del clúster minero en Chile: estado actual” Resumen Estudio.
- Comisión** de las Comunidades Europeas (2003). Algunas cuestiones claves de la competitividad en Europa: hacia un enfoque integrado. Comunicación de la Comisión al Consejo y al Parlamento Europeo. COM (2003) 74 final. Bruselas.
- Comisión** de Promoción de la Pequeña y Microempresa (2006). Ministerio de trabajo y protección del empleo. Estudio sobre clúster y asociatividad. Documento de trabajo. Gobierno del Perú.

- Cordero, P., et. al**, (2003). Territorios rurales, competitividad y desarrollo. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). San José, Costa Rica.
- Corporación de Turismo de Cartagena**. (2013). Sistema de Información Turística de Cartagena – SITCAR-. Cartagena de Indias.
- Cotelco** (2013). Estadísticas básicas de ocupación hotelera. Cartagena D.T. y C.
- Cravens, D. & Piercy, N.** (1994). Relationships marketing and colaborative network in service organizations. *International Journal of Services Industry Management*, v.5, n.5.
- Crouch, G. & Ritchie.** (1999). Tourism, competitivebess, and societal prosperity. *Journal of business research*, 44 (3).
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística – Dane** – (2012). Cuentas nacionales departamentales. Comportamiento sectorial del PIB. Recuperado el 11 de enero de 2013, en http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bolet_PIB_Itrim12.pdf
- Dini, M.** (1992). “Capacidad competitiva de las pequeñas empresas italianas. Análisis crítico de la teoría de los distritos industriales en un marco de economía abierta”. En Naciones Unidas. División de Desarrollo Productivo y Empresarial. Industrialización y Desarrollo Tecnológico, Informe n° 13. Santiago de Chile.
- Dull, et al.** (2005). Parteners. *The McKinsey quarterly*. n. 4, Apr. 2.
- Echeverri, et. al.** (2003). Competitividad territorial: Elementos para la discusión. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). Sinopsis No 7. San José, Costa Rica.

Farrell, G. (Coordinadora), (1999). La Competitividad Territorial, una Estrategia de Desarrollo Territorial con Base en la Experiencia de LEADER. Fascículo 1. Observatorio Europeo LEADER. Recuperado el 12 de enero de 2013, en www.rural-europe.aeidl.be.

Gala, M. (2005). Competitividad y complejos productivos: Teoría y lecciones de política. CEPAL. Buenos Aires.

Garay, L.J. & Montes, G. (2004). Innovación y nuevas estrategias competitivas en el sector de servicios menos intensivos en conocimiento: la industria turística, el comercio y el transporte. Universitat Oberta de Catalunya (UOC). En: Economía del turismo. Acta de las primeras jornadas de economía del turismo, Palma de Mallorca 28 y 29 de mayo de 2004. AECIT Asociación Española de Expertos Científicos en Turismo. Departamento de Economía. UIB Universitat de les Illes Balears.

Hassan, S. (2000). Determinants of market Competitiveness in a environmentally sustainable tourims industry. *Journal of travel Research*, 38, 239-245.

Helmsing, A.H.J., (2001) “Externalities, Learning and Governance: New Perspectives on Local Economic Development”, *Development and Change*, Vol. 32, Institute of Social Studies

Hirschman, A. (1977). Enfoque generalizado del desarrollo por medio de enlaces, con referencia especial a los productos básicos. *El Trimestre Económico* No. 173. Enero – Marzo. México.

International Institute for Management Development (2003). *World Competitiveness Yearbook*,

Krugman, P. (1991), *Geography and Trade*. MIT Press, Cambridge.

Martínez, N. (2000). Elementos de la competitividad económica en regiones desarrolladas de México. Depto. Economía. ITESM Campus Ciudad de México.

Meyer, J. y Harmes, U. (2005). Como promover los clusters, Mesopartner (Documento de trabajo). Buenos Aires, Argentina.

Muller, G. (Agosto de 1995). El Caleidoscopio de la Competitividad. Revista de la CEPAL, 56. Santiago de Chile.

Navarro, M. (2002). El análisis y la política de clústers. Bilbao: Universidad de Deusto.
Recuperado el 12 de noviembre de 2012 en <http://www.ucm.es/BUCM/cee/iaif/27/27.pdf>.

Novoa, Dairo & Villadiego, Patricia (febrero 2013). Capacidades de innovación de las empresas de Bolívar. Colciencias, Gobernación de Bolívar, Cámara de Comercio de Cartagena. Cartagena de Indias, D.T. y C

Nadvi Khalid and Barrientos Stephanie. (2004). Industrial Clusters and Poverty Reduction. Towards a methodology for poverty and social impact assessment of cluster development initiatives. UNIDO. Vienna

Organización Mundial del Turismo – OMT (2012). El turismo internacional alcanza la cota de los mil millones. Recuperado el 9 de enero de 2013, en <http://media.unwto.org/es/press-release/2012-12-12/el-turismo-internacional-alcanza-la-cota-de-los-mil-millones>.

Otero, L. & Menéndez, L. (2004). El rol de los gobiernos subnacionales en el fortalecimiento de clústers productivos. Recuperado en octubre de 2012, de <http://www.ec.gba.gov.ar/GIE/Investigacion/Archivos/Abril2004.pdf>.

Osorio, R. et. al, (2006) Metodología para detección e identificación de clústers industriales Edición electrónica. Texto completo en www.eumed.net/libros/2006b/eaor/.

Porter, Michael (1980). “Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors”, The Free Press.

Porter, M. (1990). The competitive advantage for nations. Ed. Harrod Business Review, en Miguel & Heredia, 2002. La competitividad regional en México: su impacto en el sureste en el contexto del plan Puebla – Panamá. Unidad y Diversidad. Instituto tecnológico de Oaxaca. (3), 4.

Porter, M. (2003), The Economic Performance of Regions. Regional Studies, (37), 549- 578. Carfax publishing. www.regional-studies-assoc.ac.uk.

Ramos, J. (1998). Una Estrategia de desarrollo a partir de los complejos productivos entorno a los recursos naturales”. Revista de la CEPAL N° 66. Santiago de Chile.

Ritchie, J. R. & Crouch, G.(2000), “The Competitiveness destination: a sustainability perspective”. Tourism management, 21, 1-17.

Rodríguez, M., (2012). Gestión de clúster en Colombia: Una herramienta para la competitividad. Universidad de los Andes, BID, FOMIN. Ediciones Uniandes. Bogotá.

Rosenfeld, S. (2002). Creating Smart Systems : A Guide to clusters strategies in less favored regions”, Regional Technology Strategies, Carboro, North Carolina, USA. www.rtsinc.org.

Santana, A., (1997). Antropología del turismo. ¿Nuevas hordas, viejas culturas?. Barcelona, Ariel.

- Sectur** (2004). Turismo alternativo, una nueva forma de hacer turismo. Serie de Turismo Alternativo. Fascículo 1. (1). México D.F.
- Schmitz, H.** (1997). Collective efficiency and Increasing Returns, IDS, Working Paper No. 50, Sussex.
- Solvell, O. G., Lindqvist & Ketels, C.,**(2003). The Clúster Initiative Greenbook. Stockholm: Ivory Tower
- SUBDERE,** (2000). Informe de Competitividad Regional 1999. Subsecretaria de Desarrollo Regional y Administrativo (Subdere). Gobierno de Chile. Santiago de Chile.
- SUBDERE,** (2002). Informe de Competitividad Regional 2001. Subsecretaria de Desarrollo Regional y Administrativo (Subdere). Gobierno de Chile. Santiago de Chile.
- Otero, et. al.** (2004), El rol de los gobiernos subnacionales en el fortalecimiento de clústers productivos. Consultado en octubre de 2007 de <http://www.ec.gba.gov.ar/GIE/Investigacion/Archivos/Abril2004.pdf>.
- Tello, M.** (2006). Las teorías del desarrollo económico local y la teoría y práctica del proceso de descentralización en los países en desarrollo. Julio de 2006. Documento de trabajo No. 247. Recuperado en octubre 11 de 2013, de: <http://www.pucp.edu.pe/economia/pdf/DDD247.pdf>
- Toledo, et al.** Marketing y competitividad de empresas turísticas en ambiente globalizado. Estudio de casos de clústers turísticos. Anales del Forum de Barcelona, Barcelona.
- Vera, G, & Ganga, F.** (2007). Los clúster industriales: precisión conceptual y desarrollo teórico. Cuadernos de Administración. Universidad Javeria. Santafé de Bogotá. Enero – Junio. Vol 20. No. 33.
- World Economic Forum** (1994). The World Competitiveness Report. Lausanne. Suiza.