

Rutas competitivas: un enfoque desde los procesos de cadena de valor para las empresas del sector turismo

Competitive routes: a focussing from the processes of chain of value for the undertakings of the tourism sector

Javier Mauricio Mendoza¹, María Eugenia Marín², Viviana Fonseca González³

RESUMEN: Las constelaciones de valor se convierten en factores claves de éxito en las organizaciones que buscan mejorar su desempeño organizacional. El fin de esta investigación es determinar los usos estratégicos y operativos en los procesos de la cadena de valor de las empresas de los eslabones del turismo (alojamiento, alimentación, turismo de aventura y agencias de viajes) en la región santandereana con el propósito de establecer lineamientos para construir rutas competitivas. Las organizaciones tienen falencias con relación a temas de estrategia, estructura y procesos para lograr rutas competitivas que generen marca y territorio, y es bien sabido que si no tienen una relación benéfica, rápida y oportuna con las necesidades y requerimientos de sus clientes, quedan rezagadas con respecto a la dinámica global.

Palabras clave: Rutas competitivas, cadena de valor, turismo, eslabones productivo.

ABSTRACT: Value constellations become key success factors in organizations looking to improve their organizational performance. The purpose of this research is to determine the strategic and operational uses in the processes of the value chain of the companies of the links of tourism (accommodation, food, adventure and travel agencies) in the Santander region in order to establish a framework to build competitive routes. Organizations have shortcomings with regard to issues of strategy, structure and processes to achieve competitive routes that generate brand and territory, and is well known that if you are not a charity, rapid and timely relation to the needs and requirements of its customers fall behind with respect to the overall dynamics.

Keywords: Competitive routes, value chain, tourism, productive links.

(Presentado: Noviembre 5, 2014 Aceptado: Diciembre 8, 2014)

¹ Administrador de Empresas de la Universidad Autónoma de Bucaramanga, Colombia. Magíster en Administración con énfasis en Mercadeo de la Universidad Autónoma de Bucaramanga y del Instituto de Estudios Tecnológicos de Monterrey. Docente de la Facultad de Administración de Empresas. Universidad Cooperativa de Colombia. Correo-e: javier.mendezap@campusucc.edu.co

² Ingeniera Industrial de la Universidad Industrial de Santander, Colombia. Magister en Procesos de Dirección Empresarial Universidad Internacional de la Rioja- UNIR. Docente de la Facultad de Administración de Empresas. Universidad Cooperativa de Colombia. Correo-e: mariaemarin@campusucc.edu.co

³ Profesional en Mercadeo. Universidad Cooperativa de Colombia, Colombia. Correo-e: jvivi_1904@hotmail.com

INTRODUCCIÓN

En el plano empresarial, las actividades económicas han cambiado las reglas de juego en los siguientes términos: foco en la lógica estratégica convencional priorizado al competidor y al sistema de producción y la lógica estratégica contemporánea priorizando al cliente y el mercado como satisfactores de resultados organizacionales. Éstas han sido caracterizadas por modelos de negocios sustentados en la tecnología, en el conocimiento y en la creación de valor, donde los diferenciadores se convierten en plataformas de gestión sostenible, a fin de lograr organismos competitivos. Lo anterior hace que los empresarios enfoquen recursos y realidades del pensamiento estratégico que les permitan conseguir una ventaja competitiva a partir de gestión de costos estratégicos, productividad del valor agregado, y mapas estratégicos en su cadena de valor. Es así como se va enrutando el camino hacia la prosperidad empresarial de carácter global.

Las empresas se obligan entonces a generar atributos en la captación, atención y retención de clientes; a través de una coherencia sistémica materializada en estrategia, estructura y procesos de largo plazo.

Santander, departamento ubicado al nororiente de Colombia, ha sido uno de los líderes en el sector turismo, siendo su engranaje rural y urbano, el eje para el desarrollo de destinos para el turismo de aventura, además de consolidar su imagen como “tierra de aventuras”. Con la apuesta en el turismo, la región busca promover una oferta diversificada de productos que combinen los atractivos naturales, históricos y culturales del departamento. Hoy día, esta región enfrenta el paradigma de la competitividad. Es por ello que el presente artículo busca generar elementos a los empresarios del sector para lograr una ventaja nacional que le permita al rubro un posicionamiento en el ámbito local, nacional e internacional. Lo anterior, teniendo en cuenta que Santander cuenta con un plan de desarrollo de rutas competitivas que soportan las iniciativas productivas del turismo, liderada por los empresarios del sector, entes gubernamentales, universidades y la cooperación de la Comisión Regional de Competitividad.

Justamente, la intención que alimenta este artículo es el de determinar hasta qué punto las empresas de la actividad económica del turismo vienen haciendo uso de la cadena de valor en términos de iniciativas operativas y estratégicas y cuáles han sido los efectos en su tejido organizacional.

ASPECTOS METODOLÓGICOS

Para entender la sistemología interpretativa que los empresarios y/o gerentes de las empresas de la cadena productiva del turismo (alojamiento, alimentación, agencias de viaje, y actividad física y deporte (turismo de aventura) desarrollan en los procesos de la cadena de valor, se ha estudiado las PYME del sector en la región Santandereana. La investigación es de carácter exploratorio, por cuanto evidencia las actividades primarias y de apoyo que crean sinergias a lo largo de la cadena y su relación con diferentes variables del entorno. Uno de los resultados más importantes es la identificación comportamientos en la estructura de la cadena de valor, resaltando algunas fuentes de ventajas sustentables que contribuyen al mejoramiento de la posición competitiva de las empresas involucradas en el estudio. El artículo busca proponer una aproximación de la perspectiva que enmarca la utilización de atributos en la estrategia, la estructura y los procesos de los eslabones mencionados al ini-

cio de este ítem y sus relaciones con el entorno empresarial.

Para la realización del trabajo de campo, se recopila la información en las empresas a partir de un muestreo por población finita, por medio del diseño y aplicación de un instrumento de recolección de información llamado "usos estratégicos y operativos", el cual incluye variables de medición como: el pensamiento estratégico, diferenciadores, modelo de negocios; y el aprovechamiento y usos en las actividades de la cadena de valor como: infraestructura, desarrollo tecnológico, gestión humana, abastecimiento, logística interna, operaciones, logística externa, mercadeo y ventas, y servicio. La definición de la muestra se realiza bajo los siguientes criterios de selección: margen operativo, cobertura de mercado, activos fijos y naturaleza del negocio. De acuerdo con lo anterior, a continuación en el Cuadro 1 expone las variables relacionadas al tamaño de la muestra seleccionada.

Tabla 1. Tamaño de la muestra seleccionada.

Variable	Descripción	Criterios de selección
Total de la población (N)	84	Empresas con registro mercantil referentes a PYME que cumplen con los siguientes criterios: <ul style="list-style-type: none"> a. Naturaleza del negocio: empresas de los eslabones alimentación, alojamiento, turismo de aventura, y agencias de viaje, ubicadas en Bucaramanga y su área metropolitana; y municipios primarios de Santander. b. Margen operativo: superior al 20% anual. c. Cobertura de mercado: regional y nacional
Nivel de confianza	95%	Estimación efectuada para ajustar los resultados de la investigación a la realidad empresarial.
Tamaño de la muestra	62	Empresas seleccionadas para los propósitos del estudio exploratorio.

Fuente: Elaborado por el autor.

En cuanto al ejercicio de exploración, en el cuadro 2 se establece la métrica, a fin de definir los porcentajes (%) de cumplimiento de las actividades de la cadena de valor; posteriormente, se seleccionan las

variables de medición expuestas en líneas anteriores, para realizar los ejercicios de exploración y su grado de utilización en la gestión de las organizaciones seleccionadas.

Tabla 2. Métrica utilizada para explorar los procesos de la cadena de valor.

Nivel 1 de cumplimiento:	Nivel 2 de cumplimiento:	Nivel 3 de cumplimiento:	Nivel 4 de cumplimiento:
No se ha trabajado en la empresa.	En la empresa se trabaja actualmente para hacerlo realidad.	Es una realidad y se está mejorando.	Funciona muy bien.

Fuente. Elaborado por el autor.

Resultados y discusión

Es importante resaltar el resultado del ejercicio de exploración, en términos de la elaboración de la cadena de valor para el sector objeto de estudio expresado en la figura 1. Allí se evidencia el horizonte de las oportunidades de mejora en

las empresas analizadas, a fin de recorrer el camino en la construcción de plataformas de gestión generadoras de valor agregado y, por ende, de ventajas sustentables que sean locomotoras de prosperidad para las regiones y sus ciudadanos.

Tabla 3. La cadena de valor para los eslabones productivos del sector turismo.

Infraestructura

Curva de experiencia(+) Curva de aprendizaje(-) Ejercicio de planeación(-) Know how(-) Alineación estratégica (-)
Dato del estudio: 70% de las empresas analizadas no hacen ejercicios estratégicos ni prospectivos

Gestión del talento humano

Gestión estratégica del talento humano(-) Gestión del conocimiento (-) Desarrollo organizacional (-)
Dato del estudio: 70% de las empresas analizadas no formalizan una plataforma de gestión para el personal

Desarrollo tecnológico

Adaptación de tecnologías de producción y de servicios (-) Desarrollo propio de tecnologías para los procesos (-)
Ejercicios de vigilancia y monitoreo tecnológico(-)
Dato del estudio: 40% de las empresas analizadas incorporan TIC para sus procesos operativos

Aprovisionamiento

Sistema de planeación de insumos y recursos (-) Gestión de programación de la producción y del servicio(-) Uso de TIC para distribución y manejo de insumos(-)
Dato del estudio: 50% de las empresas analizadas no conocen tipologías de TIC para integración de procesos organizacionales.

Logística interna	Operaciones	Logística externa	Mercadeo y Ventas	Servicio al cliente
Productos locales (+) Sistema de inventarios para materias primas (-) Concentración de proveedores locales(+) Estrategia de aplicación tecnológica SCM (-) Poder de negociación con proveedores (-) Costos de cambio de proveedor (-) Dato del estudio: 40% de las empresas analizadas estrechan lazos con sus proveedores	Desarrollo de productos y servicios con valor agregado(+) Uso de TIC para los procesos en cada eslabón (-) Estrategia de aplicación tecnológica ERP (-) Integración de procesos inter-empresariales (-) Dato del estudio: 60% de las empresas generan atributos en su capacidad de producción y/o servucción	Canales de comercialización (+) Sistema de distribución (+) Sistema de procesos logísticos (-) Satisfactores en los clientes (+) Trazabilidad del producto y/o servicio (-) Dato del estudio: 40% de las empresas abordan la logística como un factor estratégico	Marketing BTL (estímulos a la venta) (-) Marketing ATL (posicionamiento de marca) (-) Marketing relacional (-) Estrategia de aplicación tecnológica CRM (-) Dato del estudio: 60% de las empresas no utiliza tic para hacer comercio electrónico	Estrategia tecnológica para servicios posventa (-) Ejecución de la política de servicio al cliente (-) Sistema de petición, queja, reclamo (PQR) (-) Asesoría, acompañamiento, asistencia técnica al cliente/usuario (-) Dato del estudio: 30% de las empresas analizadas no reconocen el uso de tic para generar valor agregado en el cliente

(-) (0% a 40%) el porcentaje de cumplimiento en el uso de las TIC para las actividades primarias y de apoyo de la cadena de valor es inferior o igual al 40 %; por lo tanto, indica que existe ausencia del uso de las TIC y/o leve desarrollo de actividades con TIC. Esto identifica oportunidades de mejora.

(+) (60% a 100%) el porcentaje de cumplimiento en el uso de las TIC para las actividades primarias y de apoyo de la cadena de valor es superior o igual al 60%; por lo tanto, se identifican como aspectos positivos actuales que las empresas del sector pueden seguir mejorando. Los valores entre (41% y 59%) se consideran un área gris no contundente para hacer afirmaciones exploratorias.

Fuente. Elaborado por el autor. Adaptación de la cadena de valor propuesta por Porter a partir del ejercicio de exploración.

La cadena de valor para los eslabones productivos del turismo

Hoy día el conocimiento es fundamental a la hora de pensar en estructuras empresariales globales donde la incertidumbre es lo único seguro y el conocimiento es el camino para afrontarla. (Mendoza, 2006). Dicha incertidumbre emana de la proliferación de nuevos productos y servicios, de nuevas tecnologías; y de nuevas ciencias aplicadas a los entornos empresariales, entre otros. Adicionalmente, cabe recalcar que los competidores crecen exponencialmente alrededor del mundo; y los consumidores han evolucionado en sus hábitos de consumo, requerimientos y necesidades; haciendo complejo entonces, el camino hacia la sostenibilidad (Sandoval, 2015)

De acuerdo con lo anterior, la asociatividad y las estrategias de colaboración se han convertido en piezas claves para el engranaje de las empresas de los diferentes sectores de una Nación con miras a competir a escala mundial. El foco de competencia de las empresas ha pasado de ser de las empresas de un sector al cliente, el cual debe ser satisfecho en sus necesidades y dicha satisfacción se convierte en un factor clave de éxito para crecer en los negocios (Mendoza, 2008).

Es por esto que los modelos de negocios en el rubro servicios focalizados en la generación de valor, en la gestión de la innovación y en la gestión del conocimiento, se convierten en componentes críticos para el desarrollo nacional e internacional de los negocios en el sector turismo (Puccio, 2014). Particularmente, en Santander se esboza un tejido empresarial asimétrico en su estructura en los eslabones de alimentación, alojamiento, agencias de viaje y en la actividad física y el deporte (turismo de aventura).

Tomando en cuenta las actividades de apoyo de la cadena de valor, se resalta la carencia de pensamiento estratégico en los líderes empresariales de los eslabones productivos del turismo en Santander. Es importante recalcar que en los negocios de servicios con vocación turística, se hace fundamental el desarrollo de ejercicios que convergen en procesos de tomas de decisiones racionales, visionarias, intuitivas y con propósitos de cambiar el statu quo de las organizaciones (Borges, 2014). Lo anterior se evidencia en el es-

tudio, donde se muestra que el 70% de las empresas no consolidan una cultura de procesos estratégicos ni realizan ejercicios de vigilancia tecnológica, aspectos fundamentales en la cadena productiva de servicios de turismo. El desarrollo tecnológico en los eslabones es fundamental para fortalecer y mejorar aspectos claves como lo son: el almacenamiento de productos, los ciclos de los servicios, la distribución y la comercialización, el mejoramiento de la relación con el consumidor, y los criterios de transferencia tecnológica (Caro, 2014). Además, se evidencia que sus estrategias corporativas no presentan mayor alineación con las estrategias de la cadena de valor, es por ello que las empresas viven en el presente y no son conscientes de la importancia de mantenerse en un futuro.

De acuerdo con González (2006), la utilidad de un sistema de gestión se valoriza en términos de su capacidad de transformar las intenciones estratégicas en resultados finales con criterios de eficiencia, sostenibilidad y equidad, entre otros. Para realizar ejercicios de procesos estratégicos, es primordial analizar la complejidad y la incertidumbre de las características económicas y técnicas de la cadena del turismo y, de esta manera, generar una posición competitiva de la cadena para la región santandereana.

Para lograr beneficios empresariales a partir de las decisiones estratégicas de los empresarios, el talento humano y su incorporación con los procesos organizacionales, productivos y tecnológicos de la organización, son criterios mínimos para el engranaje de los sistemas de valor en el sector. A partir del estudio, las empresas no manifiestan interés en lograr vertientes de aprendizaje y crecimiento en su personal en el ámbito formal. El 70% de las empresas analizadas no establecen sistemas de aprendizaje organizacional para liderar las actividades principales en su cadena de valor. Siguiendo a Escriche y Garbi (2014), los colaboradores en las empresas requieren de la apropiación social de la tecnología y del conocimiento para obtener beneficios en la productividad laboral unitaria y su contribución a hojas de ruta crecientes en servicio y patrimonios intelectuales capaces de responder a los comportamientos volátiles del consumidor global.

Un aspecto relevante es el uso de las TIC. Siguiendo a Manero (2011), existen falencias en el uso y apropiación de las TIC dentro de los eslabones del turismo en sus niveles estratégicos y tácticos. Lo anterior se confirma con el estudio realizado, dado que las organizaciones analizadas no incorporan herramientas tecnológicas mayormente para la cadena de abastecimiento y su relación con los consumidores. Es bien sabido que los vectores en la competitividad han avanzado hacia el uso de las TIC para consolidar lazos entre cadenas de abastecimiento de sectores conexos y de apoyo (Lambert, 2008; Baharanchi, 2009). Debido a ello, las TIC representan la fuente para el fortalecimiento de negocios uno a uno, de negocios a negocios y de negocios múltiples y colaborativos capaces de incrementar la estrategia, la estructura y los procesos en la dinámica competitiva de las regiones (Danese, Filippini, Romano & Vinelli, 2009).

Así pues, la integración de procesos es consecuencia de la habilidad del empresario para lograr sinergias entre proveedores, empresas de servicios, operadores, y consumidores que inciden económicamente en la sustentabilidad al interior de cada cadena de valor relacionada al sistema productivo (Otchere, Annan & Anin 2013). El 40% de las empresas analizadas incorporan el uso de las TIC para soporte los procesos operativos acordes a la naturaleza del negocio (alojamiento, alimentación, agencias de viaje y turismo de aventura). Sin embargo, éste uso no obedece a resultados de ejercicios estratégicos y/o ejercicios de alineación estratégica de las prioridades corporativas y las prioridades tecnológicas.

A partir del estudio realizado, se expresa que las empresas no han tomado importancia por tener estrechas relaciones con sus clientes y proveedores para ser competitivas dentro de su sector. Asimismo, se puede observar que el uso de las TIC para integrar la cadena de valor de cada empresa analizada, no les representa

mayor beneficio; y no es por considerarlo un elemento ineficiente, sino que en realidad no las utilizan por desconocimiento de las tipologías de TIC (50%), así como por desconocimiento de sus beneficios operacionales y, principalmente, sus usos para la toma de decisiones de tipo estratégico, largo plazo, (70%).

En cuanto a las actividades primarias de la cadena de valor, el factor de las operaciones es la fuente generadora de las ventajas sustentables. El estudio muestra un comportamiento donde dichas organizaciones (60%) generan atributos en su capacidad de producción y/o servucción. Realmente éste es el foco de valor en los diferentes eslabones abordados; sin embargo, existe una baja sinergia bajo el contexto de una constelación de valor.

De acuerdo con (Brida, 2009), para el sector turismo es fundamental generar rutas de creación de valor que desarrollen marca y territorio como agentes de cambio en la sociedad. Es claro que a partir de los resultados del estudio, los eslabones abordados dada sus características disímiles en aspectos como: formación de los empresarios, formación de los colaboradores, tipología del negocio, formalización y especialización de la oferta turística, curva de experiencia y curva de aprendizaje, trayectoria estratégica, ciclos de vida, conocimiento tácito y explícito, estructura de propiedad, modelo de negocios y sistemas de financiación, entre otros; hacen del desarrollo territorial un desafío de largo plazo en términos de ruta competitiva.

Justamente, un elemento vital en la efectividad de las operaciones es la gestión de compras, aspecto clave para fortalecer los procesos logísticos en el sector turismo (Cunin, 2008). De acuerdo al estudio, se identifica que el 40% de las empresas analizadas canalizan esfuerzos por realizar y mantener una relación de aprendizaje con sus proveedores, mostrando interés por llevar a cabo un mejor abastecimiento de sus insumos.

Cabe afirmar que, en cuanto al uso de las TIC, se recomienda la estrategia de aplicación tecnológica Supply Chain Management (SCM), la cual posibilita que la tecnología de la información desempeñe un papel importante para la trazabilidad en los eslabones de la cadena productiva, tanto para los consumidores como para los ofertantes turísticos (Martín-Sánchez & López-Berzosa, 2012).

Tomando en cuenta la distribución, se afirma que las empresas objeto de estudio, se han focalizado en definir los canales de distribución y comercialización que utilizan en sus puntos de consumo; igualmente, realizan análisis del transporte a utilizar para movilizar su capacidad de respuesta. Lo anterior se convierte en otra fuente generadora de valor a la hora de enlazar sinergias en la constelación turística santandereana.

Tomando en cuenta a (Ciliberti, 2008), se plantea para el sector turismo, el reto empresarial de desarrollar capacidades en los colaboradores y en sus organizaciones, a través del trabajo en red y la articulación con los servicios de información relacionados al sector. Por otra parte, continúan sin reconocer la importancia de utilizar las TIC y el comercio electrónico para el mejor aprovechamiento de dicho factor y, así, llegar a competir de una manera consolidada en el mercado doméstico. Es de resaltar que el tema logístico es menester de los empresarios apropiarlo como un factor estratégico en sus organizaciones a la hora de construir rutas competitivas que generen desarrollo territorial.

Siguiendo con la lógica de la cadena de valor en marketing, no se reconoce la importancia de consolidar estrategias de precios, estrategias de canales de distribución física, actividades de mercadeo BTL (below the line), actividades de mercado ATL (above the line),

lo que afianza falencias en este tema. Por ello, según la propuesta de Guevara (2010), la trazabilidad en los productos y servicios turísticos canaliza los esfuerzos por conocer el comportamiento de los mercados y su incidencia en las metas de consumo de las regiones que buscan ser destinos turísticos con atractivos seleccionados.

Por otra parte, en cuanto al servicio, se afirma que las empresas indagadas en su gran mayoría intentan satisfacer al cliente sin reconocer la importancia de observar oportunidades en el servicio que prestan, para darle un valor agregado a la oferta y al servicio y en la experiencia con la empresa. Además, sigue ausente el uso de las TIC y de sus aplicaciones, como por ejemplo el comercio electrónico y las estrategias de aplicación CRM, entre otros. De acuerdo con Broncano (2009), el turismo, bajo un contexto globalizado, siempre tendrá como factor clave de éxito más allá del tejido empresarial, el talento humano, representado en los colaboradores como punta de lanza en la política de calidad del servicio.

Una ruta competitiva para los eslabones de la cadena productiva del turismo

Las empresas estudiadas del sector turismo, deben orientarse al logro de un esquema de integración en sus procesos de producción y servucción, a través del desarrollo de mecanismos de cooperación e identificación de atributos a favor de la territorialidad de la región, centrando su accionar en la consolidación de redes empresariales. (Stachowiak, Kudelska & Radecki, 2013). Existen varias modalidades de integraciones empresariales que se convierten en condicionantes de éxito en el entorno internacional, como por ejemplo los clústeres (Kothandaraman & Wilson, 2001), los distritos industriales (Guerrieri & Pietrobelli, 2004), y los conglomerados productivos (Caporali, 2005).

En los procesos de la cadena de valor, se observa necesario enfocarse en el cliente, ya que constituye el núcleo de todos los procesos. Las empresas tienen falencias en relación con el uso de las TIC para agilizar sus actividades relacionadas al ciclo y nivel de servicio, y es bien sabido que con una relación adecuada, rápida y oportuna con las necesidades y requerimientos del cliente, la empresa logra un mejor posicionamiento competitivo. Tomando en cuenta a Miralles (2012), la estrategia tecnológica permite redefinir las operaciones de una organización a partir de las necesidades de su entorno, con el fin de optimizar los procesos de la cadena de valor.

Las empresas analizadas en sus asimetrías orgánicas no consideran a las TIC como un elemento que debe estar inmerso en sus procesos, a pesar del contexto globalizado. Los empresarios del sector deben realizar ejercicios de planeación estratégica de tecnologías de información (Schoemaker, 2012), posibilitando así ordenar los esfuerzos de incorporación de tecnologías de la información, a partir del establecimiento de las políticas requeridas para controlar la adquisición, el uso y la administración de los recursos de tecnologías. Además, alinea las necesidades tecnológicas con la perspectiva de negocios, logrando entonces, una hoja de ruta de desarrollo tecnológico acorde a la evolución de los eslabones.

En cuanto a la alineación entre la estrategia corporativa y la estrategia de abastecimiento, se encuentra una brecha significativa, debido a la inexistencia de herramientas para generar procesos de alineación estratégica (Khan, Qureshi & Zaheer, 2012). A partir del estudio, un porcentaje bajo de las empresas analizadas (40%) consideran valioso el tema de la gestión de la cadena de valor, pero no han tomado acciones para hacerlo realidad, y más aún, para lograr coherencia sistémica entre la estrategia, la estructura y los procesos.

Adicionalmente, el comercio electrónico no hace parte de la cultura tecnológica que debe soportar la gestión empresarial entre los diferentes actores de la cadena productiva. Según Kannan y Tan (2010), la gestión de la cadena de suministros es un desafío para generar valor por medio de sinergias a lo largo de los eslabones productivos de manera vertical y horizontal.

La integración de los eslabonamientos productivos del

sector turismo, en términos de gestión del conocimiento y de información, se incrementarán en la medida que incorporen sistemas empresariales (ERP) a su tejido organizacional. Los sistemas empresariales son paquetes de programas de computadora que soportan la mayoría de procesos y factores relacionados con las necesidades de información de una organización. (Davenport & Coulson, 2011). Entre sus beneficios se encuentran la reducción del ciclo de vida del negocio, las transacciones rápidas de información y en tiempo real, una mejor gestión financiera y el conocimiento tácito de los procesos se convierte en conocimiento explícito.

La competitividad de las empresas de un sector, está asociada con la internacionalización de mercados. Ante la proximidad de nuevas integraciones económicas, las empresas analizadas no se encuentran preparadas para ello. Una de las causas principales es la carencia para realizar procesos de inteligencia competitiva que les permita conocer la dinámica actual del entorno empresarial del turismo (García, 2010). El 70% de las empresas analizadas hacen que los acuerdos comerciales actuales y venideros no permeen su gestión empresarial.

CONCLUSIONES

Si bien es cierto que las empresas cuentan con los recursos necesarios para seguir compitiendo en su mercado doméstico, no tienen aún las capacidades y los recursos necesarios para lograrlo como una ruta competitiva que genere marca-región. Es por ello que el engranaje de su modelo de negocios debe focalizarse bajo contextos de flexibilidad y coherencia con su entorno. Por tal motivo, es fundamental desarrollar en los empresarios capacidades para pensar estratégica y prospectivamente, ya que sus esfuerzos deben priorizar la identificación de espacios de mercado capaces de satisfacer en una ventana de tiempo superior a cinco años, a través del comportamiento incremental de sus curvas de experiencia y de aprendizaje que refleje un portafolio de productos y servicios simétrico, atrayente y que evoque cultura e identidad ciudadana. Para desarrollar planos tecnológicos de largo plazo, los empresarios de los eslabones turísticos abordados deben hacer ejercicios de vigilancia tecnológica y de desarrollo organizacional, con el propósito de mejorar su statu quo a lo largo de su trayectoria; ésta seguramente contribuirá a la materialización de sinergias de producción y servucción.

La cadena de valor y de suministros se convierte en el eje dinamizador de desarrollo organizacional alterando los factores claves de éxito para cada actividad económica. El concepto de cadena de abastecimiento dentro del sector turismo se encuentra en su primera etapa de desarrollo, pues aún este término no se concibe por los líderes empresariales como una vía para ser más competitivos. En concordancia, es necesario implementar procesos logísticos eficientes y mantener canales de distribución a costos reducidos. Para ello, hay que desmitificar ciertos paradigmas empresariales como la fragmentación de áreas de la empresa, la jerarquía, las zonas de confort, y la falta de cooperación entre clientes internos y externos, entre otros. Dichos paradigmas se oponen a la aproximación empresarial del concepto relacionado con la gestión de la cadena de abastecimiento; una nueva herramienta gerencial para generar rutas competitivas. La presencia de las tecnologías de la información y comunicación en las empresas analizadas se debe convertir en su pieza clave de gestión. Deben invertir, planear, alinear, adquirir y usar las TIC para mejorar su desempeño.

Una ruta competitiva coherente y acertada para obtener centros de utilidad prósperos para las empresas del sector, puede ser el encontrar alternativas para influenciar las cadenas de valor con el uso de TIC y el uso de hilvanados turísticos generando entonces integración, colaboración e identidad territorial; oferta de destinos, productos y servicios globales; ciclos de servicio cortos y rentables, así como decisiones inmersas en los comportamientos reales de la demanda. De esta manera, el costo total de las cadenas de valor y su integración serán delgados y propiciarán estrategias de diferenciación a lo largo de ella.

BIBLIOGRAFÍA

- Baharanchi, S. (2009). Investigation of the impact of supply chain integration on product innovation and quality. *Transaction E: Industrial Engineering*, 16(1), 81-89.
- Borges, M. & Beatriz, M. (2014). ¿Son los destinos turísticos litorales consolidados clúster innovadores? Análisis Comparativo desde el punto de vista Clúster de 2 casos: Benidorm y la Manga (Murcia).
- Brida, J., Pereyra, J., Risso, W., Such, M. & Zapata, S. (2009). The tourism-led growth hypothesis: empirical evidence from Colombia. *Tourism: An international multidisciplinary journal of tourism*, 4(2), 13-27.
- Broncano, S. & Andrés, M. (2009). El factor humano en los sistemas de gestión de calidad del servicio: un cambio de cultura en las empresas turísticas. *Cuadernos de Turismo*, (23), 129-148.
- Caporali, R. (2005). *Aglomeraciones productivas locales*. Bogotá: Cámara de Comercio de Bogotá.
- Caro, J., Luque, A. & Zayas, B. (2014). Aplicaciones tecnológicas para la promoción de los recursos turísticos culturales.
- Ciliberti, F., Pontrandolfo, P. & Scozzi, B. (2008). Investigating corporate social responsibility in supply chains: a SME perspective. *Journal of cleaner production*, 16 (15), 1579-1588.
- Collazos, A. & Palacio, M. (2012). Turismo en Colombia: resultados del sector (2007-2010). *Magazín Empresarial*, 8 (15), 67-73.
- Cunin, E. & Rinaudo, C. (2008). Consuming the city in passing guide visits and the marketing of difference in Cartagena de Indias, Colombia. *Tourist Studies*, 8, 267-286.
- Danese, P. & Romano, P. (2011). Supply chain integration and efficiency performance: a study on the interactions between customer and supplier integration. *Supply Chain Management: An International Journal*, 16 (4), 220-230.
- Davenport, T. & Coulson, S. (2011). Predictability and novelty in literal language comprehension: An ERP study. *Brain research*, 1418, 70-82.
- Escriche, J. & Garbí, S. (2014). Territorio turístico: concepto, fenómenos y perspectivas de gestión. *Papers de Turisme*, (12), 27-46.
- García, F., López, E. & Talaver, A. (2010). Análisis de la

demanda tecnológica en alojamientos turísticos en Canarias: Vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva. In Turitec 2010: VIII Congreso Nacional Turismo y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (pp. 199-211). Escuela Universitaria de Turismo.

González, M. & Ruiz, D. (2006). La competitividad internacional de los destinos turísticos: del enfoque macroeconómico al enfoque estratégico. Cuadernos de Turismo, (17), 7-24.

Guerrieri, P. & Pietrobelli, C. (2004). Industrial districts evolution and technological regimes: Italy and Taiwan. Technovation, 24(11), 899-914.

Guevara, A., Caro, J., Aguayo, A., Rossi, C. & Leiva, J. (2010). Sistema integrado de gestión de destinos. In VIII Congreso Turismo y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. Universidad de Málaga.

Ivars, J., Vera, J. & Acebal, A. (2014). Políticas de innovación en turismo y desarrollo de clúster: la percepción gerencial en el programa Agrupaciones Empresariales Innovadoras (AEIS).

Kannan, V. & Tan, K. (2010). Supply chain integration: cluster analysis of the impact of span of integration. Supply Chain Management: An International Journal, 15(3), 207-215.

Khan, S., Qureshi, S. & Zaheer, A. (2012). Environmental forces and its strategic alignment model: an empirical study of service industry in Pakistan. Actual problems of economics, (130), 266-275.

Kothandaraman, P. & Wilson, D. T. (2001). The future of competition value-creating networks. Industrial Market Management, 30 (4), 379-389.

Martín-Sánchez, M., Miguel-Dávila, J. & López-Berzosa, D. (2012). M-tourism: las apps en el sector turístico. In TuriTec 2012. Congreso Turismo y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, Málaga: Facultad de Turismo, Universidad de Málaga (pp. 407-424).

Manero, C., González, M., Uceda, M. & Grijalba, J. (2011). La influencia de las TIC en la estructura del sistema de distribución turístico. Cuadernos de turismo, 28 (28), 9-22.

Mendoza, J. (2008). El clúster: un enfoque para la competitividad. Cuadernos de Administración. Universidad Autónoma de Bucaramanga. ISSN: 2011-2440.

Mendoza, J. (2006). El pensamiento estratégico como fundamento de la planeación. Universidad Autónoma de Bucaramanga. Revista Internacional LEADERSHIP 8ª edición. CLADEA.

Miralles, P. (2008). La modernización tecnológica, nuevo desafío del sector hotelero. Bit, (170), 42-45.

Otchere, A., Annan, J. & Anin, E. (2013). Achieving Competitive Advantage through Supply Chain Integration in the Cocoa Industry: A Case Study of Olam Ghana Limited and Produce Buying Company Limited. International Journal of Business and Social Research, 3 (2), 131-145.

Puccio, H. & Grana, N. (2014). Las innovaciones y su incidencia en la competitividad de los clúster turísticos de Argentina y Brasil.

Sandoval, E., Zárraga, L. & Ruiz, J. (2015). Innovación En El Sector Turismo De Cancún: Evidencias Empíricas (Innovation in the Tourism Sector in Cancún: Empirical Evidence). Revista Internacional Administración & Finanzas, 8 (4), 93-105.

Schoemaker, P. (2012). How to link strategic vision to core capabilities. Sloan Management. Recuperado de: <http://sloanreview.mit.edu/article/how-to-link-strategic-vision-to-core-capabilities/>

Stachowiak, A., Kudelska, I. & Radecki, A. (2013). Manufacturing Processes Design with UML and ERP Standard: A Case Study. En A. Azevedo (Ed.), Advances in Sustainable and Competitive Manufacturing Systems (pp. 187-196). Nueva York, NY: Springer International Publishing.