



UNIVERSIDAD  
LIBRE

# POTENCIALIDADES DE DESARROLLO TURÍSTICO DEL DEPARTAMENTO DEL ATLÁNTICO

Lilia Mendoza Vega | Miguel Chajín Flórez



Casa Museo Julio Florez



# **POTENCIALIDADES DE DESARROLLO TURÍSTICO DEL DEPARTAMENTO DEL ATLÁNTICO**

**Lilia Mendoza Vega,  
Miguel Chajín Flórez**

Grupo de investigación Tendencias Contables,  
Económicas y Administrativas.

**“POTENCIALIDADES DE DESARROLLO”**



Mendoza Vega, Lilia

Potencialidades de desarrollo turístico del departamento del Atlántico / Lilia Mendoza Vega,  
Miguel Chajín Flórez. – Barranquilla : Corporación Universidad Libre Barranquilla, 2019.

109 p. : il., gráficas

ISBN: 978-958-9145-71-5

Grupo de investigación Tendencias Contables, Económicas y Administrativas

Contenido: C. 1 Representaciones de los docentes sobre las potencialidades económicas del Caribe Colombiano -- C. 2 Las potencialidades de desarrollo, un enfoque estratégico de planeación para la sostenibilidad empresarial y organizacional (Un estudio de contexto regional) -- C. 3 Desarrollo de ventajas competitivas en el turismo del Departamento del Atlántico, Colombia -- C. 4 Potencialidades ecoturísticas del Municipio de Usiacurí (Colombia), Frente al TLC -- C. 5 Perspectiva financiera de un Cuadro de Mando Integral Aplicando potencialidades de desarrollo para el sector hotelero de Barranquilla -- C. 6 Perspectiva de talento Humano para un Cuadro de Mando Integral basado en la teoría de potencialidades de desarrollo para el sector hotelero de la Ciudad de Barranquilla -- C. 7 Aplicación de la Estrategia del Océano Azul para la generación de ventajas competitivas en el Departamento del Atlántico.

1. Política de turismo - Atlántico (Colombia, Dpto.) -- 2. Industria hotelera - Atlántico (Colombia, Dpto.) -- 3. Turismo ecológico - Atlántico (Colombia, Dpto.) -- 4. Planificación regional - Atlántico (Colombia, Dpto.) -- I. Chajín Flórez, Miguel -- II. Universidad Libre Seccional Barranquilla

338.4791 -- dc23

© Universidad Libre Seccional Barranquilla, 2019

**Editor:** Jairo Contreras Capella

**ISBN Impreso:** 978-958-9145-71-5

**ISBN Digital:** 978-958-9145-74-6

Queda hecho el depósito que ordena la ley. Reservados todos los derechos. No se permite la reproducción total o parcial de esta obra, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio (electrónico, mecánico, fotocopia, grabación u otros) sin la autorización previa y por escrito de los titulares del copyright.

**EDICIONES CORPORACIÓN UNIVERSIDAD LIBRE-BARRANQUILLA**

Barranquilla

Km 7 Antigua Carretera a Puerto Colombia

[www.unilibrebaq.edu.co](http://www.unilibrebaq.edu.co)

**Coordinación editorial:** Juan Carlos Miranda Passo

**Correo- e :** [coordinacioneditorial.baq@unilibre.edu.co](mailto:coordinacioneditorial.baq@unilibre.edu.co)

**Tiraje:** 200

**Diseño, diagramación e impresión**

**Xpress Estudio Gráfico y Digital S.A.S. - Xpress Kimpress**

Cra. 69H No. 77-40

PBX: +57(1) 602 0808

[www.xpress.com.co](http://www.xpress.com.co)

**Bogotá D.C.,**

**Printed in Colombia**



## DIRECTIVAS NACIONALES

Jorge Alarcón Niño  
**Presidente Nacional**

Fernando Dejanón Rodríguez  
**Rector Nacional**

Ricardo Zopó Méndez  
**Censor**

Elizabeth Villarreal Correcha  
**Director Nacional de Investigaciones**

## DIRECTIVAS SECCIONALES

Beatriz Tovar Carrasquilla  
**Presidente delegado**

Mauricio Molinares Cañavera  
**Rector Seccional**

Patricia Olivares Bolívar  
**Censor**

Wendy Rosales Rada  
**Directora Seccional de Investigaciones**

Candelaria de la Cruz Molinares  
**Decana Facultad Facultad de Ciencias Económicas,  
Administrativas y Contables**



# Contenido

Prólogo	9
<b>Capítulo 1</b>	11
Representaciones de los docentes sobre las potencialidades económicas del caribe colombiano Representations of teachers on the economic potential of the colombian caribbean	12
Introducción	13
Revisión de literatura	13
Objetivo	16
Metodología	16
Resultados	18
Discusión	23
Conclusiones	25
Referencias	26
<b>Capítulo 2</b>	27
Las potencialidades de desarrollo, un enfoque estratégico de planeación para la sostenibilidad empresarial y organizacional (un estudio de contexto regional) A strategic planning approach for business sustainability and organizational (a study of regional context)	28
Introducción	29
Fundamentos teóricos	30
Objetivo	34
Metodología	34
Análisis de datos	35
Resultados	36
Conclusiones	42
Referencias	43

<b>Capítulo 3</b>	45
Desarrollo de ventajas competitivas en el turismo del departamento del Atlántico, Colombia	
Development of competitive advantages in the tourism of the Atlántico department, Colombia	46
Introducción	47
Descripción del método	48
Análisis de datos	55
Resultados	56
Comentarios finales	59
Referencias	60
<b>Capítulo 4</b>	61
Potencialidades ecoturísticas del municipio de Usiacurí (Colombia), frente al TLC	
Ecotouristic potentialities of the Usiacurí municipality (Colombia) in front of free trade agreement (fta)	62
Introducción	63
Fundamento teórico	64
Metodología	65
Resultados o hallazgos	66
Conclusiones	74
Referencias	75
<b>Capítulo 5</b>	81
Perspectiva financiera de un cuadro de mando integral aplicando potencialidades de desarrollo para el sector hotelero de Barranquilla	
Financial perspective of a balanced scorecard applying potentialities development for the Barranquilla hotel sector	82
Introducción	83
Aproximación teórica	83

Metodología	87
Resultados	89
Conclusiones	92
Referencias	93
<b>Capítulo 6</b>	<b>95</b>
Perspectiva de talento humano para un cuadro de mando integral basado en la teoría de potencialidades de desarrollo para el sector hotelero de la ciudad de Barranquilla Perspective of human talent for a balanced scorecard based on the theory of potential development for the hotel sector of the city of Barranquilla	96
Introducción	97
Revisión de literatura	97
Sobre la teoría de potencialidades de desarrollo	102
Objetivos	104
Objetivo general	104
Metodología	105
Resultados y discusión	107
Conclusiones	109
Referencias	110
<b>Capítulo 7</b>	<b>111</b>
Aplicación de la estrategia del Océano Azul para la generación de ventajas competitivas en el departamento del Atlántico Application of the blue Ocean Strategy for the generation of competitive advantages in the Atlantic department abstract	112
Introducción	113
Descripción del método	113

Metodología	114
La estrategia del océano azul	114
Análisis de resultados	115
Turismo de sol y playa	115
Turismo de salud	117
Conclusiones	120
Recomendaciones	121
Referencias	122

## Prólogo

Este libro presenta algunos resultados de investigación sobre las potencialidades de desarrollo turístico del Caribe colombiano.

Se inicia con dos trabajos correspondientes a las representaciones de desarrollo regional desde el enfoque de las potencialidades, incluidos para ofrecer una imagen de contexto.

El tercer trabajo se centra en identificar las potencialidades de desarrollo turístico del departamento del Atlántico desde el entorno de la Región Caribe, con la intención de poder hacer no solo un diagnóstico de cada uno de los tipos de turismo que se vienen desarrollando en el departamento, sino también ofrecer información valiosa para el desarrollo de sus diversos subsectores.

El cuarto capítulo trata de especificar o localizar las potencialidades en un municipio atlanticense, y para ello se escogió a Usiacurí, el cual viene desarrollando una importante actividad turística relacionada con la producción artesanal, la actividad literaria y el ecoturismo.

Los capítulos quinto y sexto son mucho más puntuales, pues se trata de construir un modelo de *Balanced Scorecard* o cuadro de mando integral enfocado en el desarrollo de las potencialidades turísticas del sector hotelero de Barranquilla.

El séptimo capítulo, por su parte, establece una comparación entre dos enfoques de desarrollo estratégico de las empresas vinculadas al sector turístico, aplicando la “estrategia del océano azul” —que busca dejar a un lado la competencia entre las empresas y más bien ampliar el mercado a través de la innovación— para generar ventajas competitivas en dicho departamento que tornen más productivo el turismo, teniendo como referente teórico-metodológico el enfoque de las potencialidades de desarrollo.

Esta obra tiene, entonces, no solo el propósito de dar a conocer las ventajas de la actividad turística para el desarrollo de la Región Caribe y específicamente del departamento del Atlántico, sino

además el de constituirse en un documento de consulta para quienes desean trabajar con el enfoque de potencialidades en un ámbito donde priman el diagnóstico y la definición de estrategias tanto para el área territorial como empresarial.

Por consiguiente, presenta los resultados de siete investigaciones en los campos del desarrollo regional y el turismo; las cuatro primeras fueron realizadas por Miguel Chajín, y las restantes por Lilia Mendoza, de quien los capítulos quinto y sexto forman parte de su tesis doctoral y representan una innovación teórica y metodológica en el campo de la administración, pues van más allá del diagnóstico de potencialidades y se convierten en una estrategia de gestión.

Por último, valga referir que todos los capítulos de este compendio han sido presentados en eventos científicos, nacionales e internacionales.

Este libro tiene no solo un propósito de dar a conocer las posibles ventajas que pueda tener la actividad turística para el desarrollo de la Región Caribe y específicamente el departamento del Atlántico sino que se constituye en un documento de consulta para quienes desean trabajar con el enfoque de potencialidades en un marco de diagnóstico y definición de estrategias tanto para el área territorial como empresarial.

El libro es resultado de investigación, como puede evidenciarse en cada capítulo; además cada uno de estos capítulos fueron ponencias presentadas en eventos científicos nacionales e internacionales, en México, Costa Rica y Colombia.

**Juan Carlos Miranda Passo**



# CAPÍTULO 1

## REPRESENTACIONES DE LOS DOCENTES SOBRE LAS POTENCIALIDADES ECONÓMICAS DEL CARIBE COLOMBIANO

### Resumen

El desarrollo regional del Caribe colombiano suele verse como la sumatoria del impacto económico de sus sectores considerados relevantes. El manejo económico de esta región, que no es un ente administrativo, ni territorial, sino más bien una consideración cultural y geográfica, en la que se articulan ocho departamentos, obedece a directivas espontáneas de las empresas y sus sectores financieros, o bien al direccionamiento del Estado. En este caso, la región en sí misma no emerge como un ente o actor de su propio desarrollo, ni la academia (por las razones expuestas), similar a la clase política y empresarial, ha elaborado una visión o concepción que direcciona su desarrollo, por lo tanto, este trabajo presenta un acercamiento a una concepción del desarrollo regional desde la academia, como ente pensante, a partir de reconstruir su discurso con base en sus potencialidades, en un marco dialógico de racionalidad. El resultado es que prima un paradigma tradicional de la economía, el cual puede ser uno de los principales obstáculos para su desarrollo.

*Palabras clave:* Desarrollo; Potencialidades; Caribe colombiano.



## REPRESENTATIONS OF TEACHERS ON THE ECONOMIC POTENTIAL OF THE COLOMBIAN CARIBBEAN

### Abstract

The Colombian Caribbean regional development is often seen as the sum of the economic impact of relevant economic sectors considered in the life of the region. The economic management of the region that is not a, not territorial but rather a cultural and geographical consideration, which articulated eight departments, administrative body due to spontaneous directors of companies and economic sectors, or to address the State. In this case, the region itself does not emerge as an entity or actor of his own development, or to school, for the reasons stated, similar to the “political and business class”, it has developed a vision or concept that addresses their development, so this paper presents an approach to a conception of regional development from academia, as thinking being, from rebuilding his speech about their potential, in a dialogic framework of rationality. The result is that raw traditional paradigm of the economy, which may be one of the main obstacles to its development.

*Keywords:* Development; Potential; Colombian Caribbean

## Introducción

Este trabajo constituye un peldaño más de la reflexión sobre el desarrollo regional del Caribe colombiano, al apuntar a la construcción de un modelo de desarrollo que permita salir del rezago económico en el cual se encuentra. Las representaciones atinentes al desarrollo económico no necesariamente deben coincidir con los indicadores tangibles de este, pero son de gran importancia en un proceso de construcción colectiva de conocimiento.

Los datos y resultados de esta investigación apuntan a que el paradigma económico predominante en el desarrollo del Caribe a partir de las representaciones de expertos, desde la academia, es de tipo tradicional, así que el discurso prevaleciente es el que siempre se ha escuchado respecto de la modernización del sector, la intensificación de las explotaciones de los sectores económicos, la mayor intervención del Estado en infraestructura, planeación y coordinación, la diversificación de la producción, la ampliación del mercado, los tratados de libre comercio, el mejor aprovechamiento de la ubicación geográfica de la región, entre otros.

El desarrollismo y las políticas neoliberales son el telón de fondo en la concepción de desarrollo que predomina en los docentes de las Facultades de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de dos universidades privadas ubicadas en Barranquilla, ciudad considerada la capital de la Región Caribe colombiana.

## Revisión de literatura

Se ha construido un modelo teórico-metodológico, inspirado en el trabajo sociológico de Ritzer (1993), con la finalidad de establecer las representaciones sociales del desarrollo regional, donde se contrasta lo considerado un paradigma económico tradicional y lo que puede ser una alternativa de carácter integrada o dialógica.

Así mismo, el enfoque de las potencialidades de desarrollo desde la perspectiva de las representaciones sociales tiene como antecedente

un análisis de contexto de la Universidad Autónoma del Caribe frente a la región (Chajín, 2010) y, por otra parte, una concepción de la racionalidad dialógica, cuyo referente inicial es el sistema de racionalidad científica construida por Bunge (1985) y su posible articulación (Chajín, 2002, 2005, 2009).

Método de conocimiento y objeto de estudio son dos dimensiones que se integran en este trabajo, lo cual implica que por un lado el método se describe como cada componente o racionalidad de un paradigma científico y, por otra, el objeto es concebido desde su potencialidad, entendida como articulación de necesidades, capacidades, acciones, oportunidades y logros que permiten a tal objeto mantener, conservar e incrementar su existencia ante el contexto, a la manera de un sistema, cuyo referente científico es Bertalanffy (1976).

Es necesario interpretar la concepción de desarrollo regional a partir de la racionalidad económica que subyace en las representaciones del desarrollo económico del Caribe colombiano, pero esta racionalidad está ligada a la manera como los docentes entienden la naturaleza de los sectores económicos. Este trabajo hace énfasis en el paradigma económico que prevalece en el escenario académico donde se realizó la investigación, pero eso no implica que también se hayan dado algunas ideas cercanas o afines con un marco dialógico de la economía. El marco interpretativo se presenta en la Tabla 1.

Tabla 1:

*Racionalidad de los paradigmas económicos.*

Enfoque dialógico de las racionalidades	Paradigma económico tradicional	Paradigma económico dialógico
Racionalidad conceptual: Se refiere a la lógica de la exposición, forma de lenguaje o código del discurso.	Objeto problema: Riqueza	Objeto problema: Pobreza
Racionalidad lógica: Se refiere a la lógica del pensamiento; tipo de inferencias utilizadas.	Predominio de recursos físicos tangibles (Tierra, trabajo y capital)	Predominio de intangibles (Valores, talentos, autonomía, participación)
Racionalidad metodológica: Se refiere a la lógica en uso, pasos para llegar al conocimiento; argumentos para corroborar o demostrar	Modelo energético (Producción)	Modelo sinérgico (Adaptación)
Racionalidad gnoseológica: Lógica del descubrimiento, manejo de las evidencias empíricas a favor del discurso	Enfoque lineal explicativo	Enfoque sistémico-compreensivo
Racionalidad ontológica: lógica referencial, marco conceptual, teórico, ideológico o doctrinal que soporta el discurso	Relación mercado- territorio	Relación calidad de vida-territorio
Racionalidad evaluativa: Lógica valorativa, de acuerdo a propósitos y metas	Predominio de la productividad y competitividad	Predominio del bienestar

Enfoque dialógico de las racionalidades	Paradigma económico tradicional	Paradigma económico dialógico
Racionalidad práctica: Lógica del uso, aplicabilidad o puesta en escena del discurso	Predominio del tener sobre el ser: Propiedad	Predominio del ser sobre el tener: Servicio
Racionalidad trascendente: Lógica del sentido entreverado en el discurso.	Oposición entre lo individual y lo colectivo	Puntos de convergencia entre lo individual y lo colectivo

**Fuente:** Chajín Flórez, M. (2014). *La administración dialógica: un enfoque metateórico*. (Tesis de Doctorado). UCI, Ciencias Económicas y Administrativas, Costa Rica.

## Objetivo

Establecer la concepción sobre desarrollo económico que prevalece en dos facultades de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, de universidades de Barranquilla (Colombia), con base en las representaciones de sus docentes, para generar elementos de discusión respecto a las potencialidades de desarrollo regional.

## Metodología

Se trata de una propuesta metateórica en ciencias económicas y administrativas por parte del autor, que busca construir un enfoque administrativo a partir de articular el método dialógico, surgido de una racionalidad que integra diversas dimensiones de un objeto de estudio y, por otra parte, el modelo de potencialidades de desarrollo como forma de abordar sistémicamente dicho objeto.

Se trata de un proceso hermenéutico, con antecedentes empíricos en otras investigaciones, en que se han realizado proyectos desde la racionalidad dialógica y desde la perspectiva de las potencialidades de desarrollo.

Para el caso en estudio se han tomado los resultados de dos proyectos sobre representaciones del desarrollo económico regional, realizados por docentes de facultades de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de dos universidades del Caribe colombiano, a fin de incluirlas en un modelo metateórico que integra racionalidades y potencialidades de desarrollo como si fuese el armado de un rompecabezas o *puzzle*.

Tras describir las representaciones de cuatro sectores económicos del Caribe colombiano desde las cinco dimensiones de las potencialidades de desarrollo, tal como se representa en la Tabla 2, pero que por razones de espacio no se incluyen en esta presentación, se hizo abstracción de las particularidades del sector, haciendo el esfuerzo interpretativo de ubicarlos dentro de la estructura de la racionalidad de los paradigmas económicos señalados.

Tabla 2:

*Potencialidades de desarrollo de los principales sectores económicos del Caribe colombiano*

Sectores económicos/ Potencialidades de desarrollo	Minería	Agricultura	Turismo	Transporte en puertos
Necesidades	Indicadores	Indicadores	Indicadores	Indicadores
Capacidades	Indicadores	Indicadores	Indicadores	Indicadores
Acciones	Indicadores	Indicadores	Indicadores	Indicadores
Oportunidades	Indicadores	Indicadores	Indicadores	Indicadores
Logros	Indicadores	Indicadores	Indicadores	Indicadores

**Fuente:** Chajín Flórez, M. (2014). *La administración dialógica: un enfoque metateórico*. (Tesis de Doctorado). UCI, Ciencias Económicas y Administrativas, Costa Rica.

## Resultados

De acuerdo con lo dicho, se ha elaborado una forma de articular las racionalidades con las potencialidades de desarrollo, de manera que método y teoría se integran, tal como se indica en la Tabla 3.

Tabla 3  
Articulación de racionalidades y potencialidades

Potencialidades/ Racionalidades	Necesidades	Capacidades	Acciones	Oportunidades	Logros
<p>Objeto problema: Riqueza</p> <p>El discurso gira en torno al papel del Estado en el desarrollo de los sectores económicos.</p>	<p>Para aumentar la riqueza se requiere una mayor inversión en infraestructura.</p> <p>Se requiere la responsabilidad del Estado como regulador, apoyo, planificador y coordinador de la inversión en infraestructura.</p>	<p>La mayor riqueza del Caribe colombiano es su biodiversidad y ubicación geográfica.</p> <p>La inversión del Estado puede ser una alternativa para que el país no se conforme con regalías insignificantes.</p>	<p>Los entes territoriales y empresas no articulan los esfuerzos para su desarrollo.</p>	<p>Las mayores oportunidades se encuentran en la riqueza natural de la región.</p>	<p>Regalías en el caso de la minería.</p> <p>Mejora de infraestructura portuaria.</p> <p>Diversidad de oferta turística</p>
<p>Predominio de recursos físicos tangibles (tierra, trabajo y capital)</p> <p>Se presume que el desarrollo depende de una mayor inversión.</p>	<p>Se requiere la responsabilidad del Estado como regulador, apoyo, planificador y coordinador de la inversión en infraestructura.</p>	<p>La inversión del Estado puede ser una alternativa para que el país no se conforme con regalías insignificantes</p>	<p>La inversión o participación del Estado es poca o limitada, de acuerdo con las necesidades de los sectores económicos y las oportunidades de crecimiento y desarrollo</p>	<p>Las oportunidades crecen si se aprovechan más los ventajas comparativas de la región.</p>	<p>Los puertos de la costa Caribe se han convertido en facilitadores del comercio exterior y aliado estratégico para todos los sectores involucrados en la cadena logística.</p> <p>Gran movilización de recursos de inversión por parte de los puertos concesionados, buscando modernizar la actividad.</p>

Potencialidades/ Racionalidades	Necesidades	Capacidades	Acciones	Oportunidades	Logros
Modelo energético/ Producción Los medios para superar el actual estado implican intensificar capacidades productivas.	Diversificar la explotación de minerales para que las regalías no dependan solo de uno de ellos. Política de desarrollo que regule el uso adecuado del suelo. Ejercer mayor control para minimizar las explotaciones ilegales. Reinvertir las regalías para superar el contraste entre la minería industrial y artesanal. Darle un mejor manejo a las regalías, para mejorar la salud y la educación, especialmente la formación de expertos en la explotación minera.	Capacidad tecnológica: precario uso de tecnología para mejorar la productividad, la rotación, el manejo y la conservación de los recursos. Gran ausencia de la academia en el desarrollo del sector. Capacidad tecnológica: precario uso de tecnología para mejorar la productividad, rotación, manejo y conservación de los recursos.	Factores económicos: poca inversión de capital, baja tecnificación del campo, agricultura extensiva y concentración de la tierra. Factor político: carencia de una política agraria coherente con la situación y potencialidades del sector. Desatención de la pobreza rural	Prevale la idea de que las oportunidades están ligadas a la sobreexplotación de los recursos, más que en el hecho de ser propietarios de recursos valiosos, pero estamos conformes con las regalías.	Hay un nivel medio de satisfacción con los logros obtenidos por el desarrollo portuario, teniendo en cuenta que se reconocen las necesidades del sector.
Enfoque lineal explicativo Hay poco compromiso académico y se carece de una concepción de desarrollo.	El desarrollo portuario requiere articular cuatro componentes: 1) navegabilidad; 2) adecuación de los puertos; 3) vía de acceso a estos; y 4) el tipo de transporte.	El mejoramiento de la capacidad económica del transporte en puerto en el Caribe colombiano está relacionado con un enfoque administrativo que implique: 1) hacer primar una visión estratégica del transporte en puertos para el desarrollo nacional, a fin de hacerlos competitivos internacionalmente; 2) construir un enfoque regional de la administración portuaria.	Pese a la importancia del sector para la economía nacional y regional, es el Estado quien lleva el peso del desarrollo del sector, a través del Ministerio de Transporte, por lo cual se propone una alianza entre este y los empresarios del sector.	Las oportunidades del transporte en puerto se asocian a cuatro factores: 1) internacionalización de la economía; 2) mejoramiento de la infraestructura portuaria; 3) capacidad de gestión e innovación en servicios a partir de la capacidad instalada; 4) papel del Estado como principal actor para su desarrollo	Los logros económicos no se ven reflejados en el desarrollo social, ni en el económico o del área de explotación, ni en la inversión de capital para el desarrollo regional, sino en el empleo y el mercado.

Potencialidades/ Racionalidades	Necesidades	Capacidades	Acciones	Oportunidades	Logros
<p>Predominio de la productividad y la competitividad.</p> <p>El desarrollo se valora por la riqueza natural y la infraestructura productiva reflejada en la participación en el mercado.</p>	<p>Mayor compromiso por parte del Estado y las empresas privadas para mejorar la calidad del servicio en todos los aspectos y continuar la expansión del sistema.</p> <p>Se requiere diversificar la oferta desde las potencialidades del sector.</p>	<p>Débil capacidad de gestión de recursos centrales para mejorar la infraestructura.</p>	<p>Prima la falta de coordinación en el manejo del sector por los entes territoriales.</p>	<p>Las oportunidades crecen en la medida en que se fortalece la producción local, especialmente a través de estrategias asociativas de pequeños productores.</p>	<p>No se asocia la productividad y la competitividad con el talento humano, sino con la infraestructura.</p>
<p>Predominio del tener sobre el ser: propiedad</p> <p>Falta de empoderamiento de la sociedad civil, predominio del individualismo económico.</p>	<p>Darle un enfoque regional al desarrollo.</p> <p>Necesidad de apoyo económico a través de subsidios y crédito para inversión.</p> <p>Mejora de infraestructura.</p> <p>Necesidad de apoyo político y tecnológico, direccionamiento y planificación, sistemas de información, asistencia técnica y capacitación.</p> <p>Garantizar que la explotación de recursos mejore las condiciones de vida de la población.</p>	<p>Modernización del sector.</p> <p>Mejorar las capacidades</p> <p>Incrementa las oportunidades</p>	<p>El desarrollo es un proceso espontáneo.</p> <p>La economía del Caribe colombiano se caracteriza por una gestión poco coordinada, sin que sus actores sean conscientes de los múltiples beneficios que pueden aprovechar si se construyeran colectivamente un enfoque y estrategias de desarrollo.</p>	<p>Las oportunidades económicas del sector varían y mejoran de acuerdo con el enfoque que se le dé y defina hasta que punto se puede llegar; en este caso establecer metas y pretender conseguirlas.</p> <p>Globalización e internacionalización (mercado).</p>	<p>Los logros económicos no se ven reflejados en el desarrollo social, ni en el económico o del área de explotación, ni en la inversión de capital para el desarrollo regional, sino en el empleo y el mercado.</p>

Potencialidades/ Racionalidades	Necesidades	Capacidades	Acciones	Oportunidades	Logros
<p>Oposición entre lo individual y lo colectivo</p> <p>Poca articulación de actores: (empresarios, Estado, sociedad civil) y sectores (minería, agricultura, turismo y transporte en puertos).</p>	<p>Apoyo económico, subsidios, préstamos.</p> <p>Mayor atención a pequeños campesinos.</p> <p>Plan de contingencia para épocas de sequía o de inundaciones.</p>	<p>El talento humano y la academia no desempeñan un papel importante como actores del desarrollo.</p>	<p>Las acciones no son concertadas por los actores del desarrollo</p>	<p>El Estado favorece a las empresas del sector más que a las comunidades donde ellas se encuentran.</p>	<p>Los logros son más individuales que colectivos.</p>

**Fuente:** Chajín Flórez, M. (2015).

## Discusión

Los resultados muestran que prevalece un paradigma económico tradicional en las representaciones del desarrollo regional, lo que puede sintetizarse en los siguientes puntos:

### *Objeto problema: riqueza*

El discurso atinente gira en torno al papel del Estado en el desarrollo de los sectores económicos.

A pesar de pensarse que las empresas son actores de primer orden en la economía, su protagonismo no tiene un gran alcance si el Estado no garantiza los medios para ello; se ocupan solo de la actividad productiva o de servicio y por tanto de los ingresos que genera esta actividad, y el Estado debe conformarse con las regalías y el impacto de su actividad en el empleo.

### *Predominio de recursos físicos tangibles (tierra, trabajo y capital)*

Se presume que el desarrollo depende de una mayor inversión.

El mayor peso de la responsabilidad del desarrollo lo tiene el Estado. Si no se tiene el nivel óptimo de producción y crecimiento económico, no es un problema de estructura o enfoque de la actividad económica, sino más bien de la insuficiencia del Estado en proveer las condiciones para que este desarrollo se produzca.

### *Modelo energético/Producción*

Los medios para superar el actual estado de desarrollo implican intensificar las capacidades productivas.

El modelo tiene una metodología incremental, más similar a la forma como se proyecta el desarrollo de pequeños negocios, que a la manera integral y sistémica como debe concebirse una actividad económica de proyección regional.

### *Enfoque lineal explicativo*

Hay poco compromiso académico y se carece de una concepción de desarrollo.

La modernización es un proceso de mejora o crecimiento de lo simple a lo complejo, al igual que de interacción de fuerzas por los actores del mercado en los escenarios regionales, nacionales e internacionales.

### *Relación mercado/territorio*

Se depende de la demanda externa para dinamizar la economía.

La empresa no se ve ligada a un territorio, sino como espacio de producción, distribución, servicio o consumo; es ajena al entorno, cual actor en un escenario que entra y sale según sus conveniencias particulares.

### *Predominio de la productividad y la competitividad*

El desarrollo se valora por la riqueza natural y la infraestructura productiva, reflejadas en la participación en el mercado.

El desarrollo es una carrera darwinista en la que los más fuertes triunfan y los más débiles perecen; no se contempla una coordinación e integración sistémica entre actores para el ganancia, el mutuo beneficio, las alianzas o la asociación entre el mayor número de actores del mercado.

### *Predominio del tener sobre el ser: propiedad*

Falta de empoderamiento de la sociedad civil y predominio del individualismo económico.

El Estado, la empresa y la sociedad civil son actores de desarrollo donde lo económico prima sobre lo humano o social, la empresa prevalece sobre el territorio y los intereses individuales o particulares se imponen a los intereses de los otros actores, públicos y privados.

El Estado sacrifica las posibilidades de una apuesta productiva desde la nación, mediante un dudoso crecimiento socioterritorial, que beneficia a las empresas más fuertes.

### *Oposición entre lo individual y lo colectivo*

Poca articulación de actores (empresarios, Estado, sociedad civil) y sectores (minería, agricultura, turismo y transporte en puertos).

Aunque se reconoce la necesidad de replantear el modelo de desarrollo, predomina el paradigma tradicional; la academia y la sociedad civil se reconocen importantes, pero están al margen de la gestión del desarrollo regional basado en el Estado y las empresas.

## Conclusiones

En el desarrollo regional del Caribe colombiano es patente la ausencia de la sociedad civil y en especial de la academia, ya que en este sus principales actores son el Estado y la empresa.

El medioambiente, las comunidades y el territorio son componentes débiles de las representaciones del desarrollo. Antes que cambios en la estructura productiva, en la cual se incluyan otros actores, se concede mayor importancia a los componentes materiales, como la infraestructura y las divisas, más que a la calidad de vida y a la sostenibilidad de largo plazo.

El desarrollo regional está atado a la demanda y el interés de actores externos, antes que al empoderamiento soberano de los recursos propios y sus ventajas competitivas. Tácitamente, se deja a la mano invisible del mercado el futuro de la región, lo que se expresa de manera fortuita o espontánea, sin concertación ni proyecto que articule actores y sectores económicos con las dinámicas territoriales.

Se está lejos de un paradigma económico dialógico, aunque débilmente hay quienes implícitamente sugieren su construcción como alternativa al rezago de la Región Caribe frente al país y el mundo.

## Referencias

- Bertalanffy, V. (1976). *Teoría general de los sistemas*. México: Editorial Fondo de Cultura Económica.
- Bunge, M. (1985). *Racionalidad y realismo*. Madrid: Alianza.
- Chajín Flórez, M. (2002). Reflexiones sobre el paradigma dialógico. *Ensayos Disciplinarios*, 2.
- Chajín Flórez, M. (2005). La perspectiva dialógica como un paso hacia la unificación de la ciencia. *Ensayos Disciplinarios*, 4, 9-20.
- Chajín Flórez, M. (2009). La perspectiva dialógica como un paso hacia la unificación de la Ciencia. *6.º Congreso Mundial de Juventudes Científicas*. FISS, UNAM.
- Chajín Flórez, M. (2010). Las potencialidades de desarrollo: un enfoque estratégico para la sostenibilidad empresarial y organizacional. *Congreso Internacional de Estrategias Empresariales*. San José de Costa Rica: TEC.
- Gutiérrez, L. (2008). *Análisis situacional del entorno de la educación superior en Colombia*. Barranquilla: Universidad Autónoma del Caribe (en prensa).
- Hernández Torres, G. (2008). *La ciencia y la tecnología en el contexto actual*. Barranquilla: Universidad Autónoma del Caribe (en prensa).
- Ritzer, G. (1993). *Teoría sociológica contemporánea*. México: McGraw-Hill.
- Rojas Chadid, J. (2008). *Visión sociopolítica, universidad y solución androcrática*. Barranquilla: Universidad Autónoma del Caribe (en prensa).
- Sarmiento, S. (2008). *Competitividad regional*. Barranquilla: Universidad Autónoma del Caribe (en prensa).



## CAPÍTULO 2

### LAS POTENCIALIDADES DE DESARROLLO, UN ENFOQUE ESTRATÉGICO DE PLANEACIÓN PARA LA SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL Y ORGANIZACIONAL (UN ESTUDIO DE CONTEXTO REGIONAL)

#### Resumen

Este artículo presenta los resultados de un análisis de contexto utilizando el enfoque de potencialidades de desarrollo, con el propósito de revisar el marco teleológico de la Universidad Autónoma del Caribe. Dicho enfoque surgió en 1995 y desde entonces se han realizado decenas de investigaciones para aplicarlo y validarlo. Consiste en la articulación dialógica de las necesidades, capacidades, acciones, oportunidades y logros de una empresa, individuo o ente territorial, que para el caso de estudio es el contexto regional de la citada universidad. El enfoque se aplicó teniendo en cuenta fuentes secundarias provenientes de informes de expertos contratados para realizar el análisis de contexto en el año 2008, y aparte de ofrecer una metodología para la planeación, constituye un recurso metateórico, ya que permite integrar diversas perspectivas de estudio, como fue el caso del informe de los expertos.

*Palabras clave:* Desarrollo; Planeación; Potencialidades.



## **A STRATEGIC PLANNING APPROACH FOR BUSINESS SUSTAINABILITY AND ORGANIZATIONAL (A STUDY OF REGIONAL CONTEXT)**

### **Abstract**

This article presents the results of a context analysis using the development potential approach, with the purpose of reviewing the framework teleological of the Universidad Autónoma del Caribe. This approach arose in 1995 and since then dozens of researches have been carried out to apply it and validate it. It consists of the dialogic articulation of needs,

capabilities, actions, opportunities and achievements of a company, individual or territorial entity, which in the case study is the regional context of the aforementioned college. The approach was applied taking into account secondary sources from reports of experts hired to perform the analysis context in 2008, and apart from offering a methodology for the planning, constitutes a metatheoretical resource, since it allows to integrate diverse perspectives of study, as was the case of the experts report.

*Keywords:* Development; Planning; Potential.

## Introducción

El enfoque de desarrollo de potencialidades ha venido construyéndose bajo el liderazgo del autor de este trabajo desde el año 1995, a través de un recorrido por varias universidades del Caribe colombiano, el apoyo de grupos de investigación categorizados por Colciencias y avalados por la Universidad Autónoma del Caribe, entre los cuales pueden citarse: “Potencialidades del Desarrollo”, “Potencialidades Productivas”, “Desarrollo del Talento Humano y Emprendimiento”, entre otros; también, la presentación de ponencias nacionales e internacionales sobre este enfoque y decenas de artículos y libros, lo que permitió crear a partir de sus fundamentos teóricos y metodológicos la Especialización en Gerencia de Recursos Humanos por dicha universidad y dar soporte a varios posgrados, y de manera especial a la Fundación Consultores del Talento Humano, que gestiona conocimiento para promover desarrollo económico y social en su área de influencia.

El enfoque de potencialidades de desarrollo facilita realizar el diagnóstico de una empresa, región, subregión o individuo, a partir de cinco macrovariables: necesidades, capacidades, acciones, oportunidades y logros.

Esta ponencia presenta un ejemplo sobre la aplicación del enfoque de las potencialidades de desarrollo para revisar la visión, misión y estrategias de la Universidad Autónoma del Caribe frente al contexto regional del Caribe colombiano.

La aplicación de las macrovariables requirió la adopción de las categorías *ser*, *estar*, *hacer* y *saber*, consideradas importantes ejes temáticos y de competencias en la educación superior del siglo XXI.

Así, la articulación entre las macrovariables y categorías permitió integrar diversos informes atinentes al contexto de la Universidad Autónoma del Caribe que, más allá de ser una síntesis, constituyen un análisis metateórico de estos.

## Fundamentos teóricos

Este trabajo tiene tres ejes fundamentales: el primero hace referencia a un marco transdisciplinar del desarrollo que se ha denominado “Potencialidades de desarrollo”, enfoque que identifica las necesidades de un ente desde la perspectiva de sus indicadores materiales u objetivos, como también desde las representaciones y la satisfacción subjetiva. A partir de sus necesidades, el respectivo ente cuenta con determinadas capacidades o condiciones que le permiten satisfacerlas, así que emprende acciones para obtener los satisfactores y despliega los recursos requeridos luego de identificar las oportunidades que le brinda el contexto para lograrlo. Ese logro, material o inmaterial, permite medir su desarrollo y a la vez constituye el soporte para la generación de estrategias de mejoramiento.

El segundo eje se refiere al aspecto estratégico de la planeación, que se deriva de aplicar el método dialógico como una gran lógica de construcción de conocimientos y acción social. El enfoque de potencialidades se construye y aplica sobre bases dialógicas, ya que el juego de las necesidades, capacidades, acciones, oportunidades y logros de desarrollo es posible a partir de una lógica que articule lo interno y lo externo, la organización y su contexto, lo subjetivo y lo objetivo, lo individual y lo colectivo, lo local con lo regional, nacional y universal, lo cuantitativo y lo cualitativo, lo material e inmaterial, etcétera.

El tercer eje lo constituye la sostenibilidad empresarial y organizacional. El análisis de contexto de la Universidad Autónoma del Caribe surgió por iniciativa institucional y con un propósito claro, cual es la consolidación de su liderazgo regional, al ser una entidad con más de cuarenta años de existencia, que ha logrado posicionarse en el Caribe colombiano como una de las mejores opciones en educación superior.

### Las potencialidades de desarrollo

El concepto de potencialidad hace referencia a la distancia que separa a una persona u organización de otra y que puede acortarse

o reducirse dada la articulación de elementos internos (como las necesidades), con los externos (como los recursos o satisfactores).

Obviamente, no se trata de una articulación mecánica y ciega, cual ocurre en el mundo físico cuando se habla de energía potencial, sino que en el mundo social la energía se encuentra en los deseos o motivaciones, los talentos, las competencias o capacidades, y las acciones que las personas emprendan para obtener los recursos o satisfactores.

Se piensa en desarrollo desde la perspectiva de obtener la satisfacción de las necesidades no solo haciendo referencia a la sostenibilidad, subsistencia o supervivencia, sino a los deseos, utopías, visiones y motivaciones. Esto quiere decir que el desarrollo no se refiere únicamente a la satisfacción material de las necesidades, sino también a la inmaterial, anímica, emocional, representacional e ideológica.

Para obtener metas y fines debe contarse con capacidades o recursos de diferentes tipos, que en el caso de una organización social pueden ser materiales y tangibles, como lo financiero, infraestructura física y tecnología, y de tipo inmaterial e intangible, como capital intelectual y cultura organizacional.

Por otra parte, el individuo, o la organización o empresa, para satisfacer sus necesidades debe desplegar acciones que le permitan obtener los recursos o satisfactores del contexto, acción que puede ser pasiva, reactiva o heterónoma, o bien activa, proactiva o autónoma.

Por consiguiente, deben identificar los recursos o satisfactores con que se cuenta o están en disposición, pues algunos no están al alcance y otros tienen ventajas y desventajas que han de ponderarse, de tal manera que las oportunidades dependen en cierta forma de la forma como se perciba el contexto.

De todos modos, al suplirse de determinada manera las necesidades, sea de manera pobre o abundante, no siempre se está conforme con la cantidad y calidad de lo obtenido, una demostración más de que los logros o satisfacciones no solo son materiales, sino también inmateriales.

Las potencialidades pueden evaluarse estableciendo la medida en que cada variable se manifiesta y determinando luego sus índices o atributos, de acuerdo a si el objeto de estudio quiera abordarse cuantitativa o cualitativamente.

## Un enfoque estratégico

- *La planeación dialógica es intersubjetiva* por cuanto el desarrollo, sea humano, social o empresarial es un constructo, de ahí que es necesario describir los discursos sobre él, lo cual implicó para el caso de esta investigación tener acceso a los ensayos de los académicos sobre los retos de la Universidad Autónoma frente al Caribe colombiano, como el principal contexto.
- *La planeación dialógica es integradora*, puesto que permite la articulación de factores internos y externos, relaciona aspectos o variables cuantitativas y cualitativas, enlaza la retrospectiva con la prospectiva, permite el diálogo entre métodos de investigación y desarrollo de tal manera que la deducción e inducción, el análisis y la síntesis, la dialéctica y la lógica formal, tienen un punto de encuentro en el método dialógico; en lo referente a la investigación las fuentes de información abordaron temas y problemas con independencia disciplinar y teórica, por lo tanto se requirió adoptar categorías de análisis que permitiesen una puesta en común.
- *La planeación dialógica es total* porque construye un sistema en el cual una comunidad o una organización se relacionan activamente con otros grupos o sistemas de diversos tipos o clases. El Caribe colombiano es el marco general del estudio descrito, interpretado o explicado desde sus necesidades, capacidades, acciones, oportunidades y logros, además de ser percibido desde los saberes relevantes para la universidad.
- *La planeación dialógica es flexible*, pues permite la permeabilización de los niveles de conocimientos, en que

se articulan la descripción, explicación, interpretación y comprensión provenientes de escenarios teóricos y conceptuales que sustentan el proceso de planeación. Desde cada perspectiva hay fuentes de datos, información y conocimientos de diferentes niveles gnoseológicos.

- *La planeación dialógica es sinérgica*, en la medida en que la realidad no es vista desde un solo ámbito cultural, político y económico, sino desde la interacción de todas las variables y factores sociales, de tal manera que el objeto de estudio o análisis se concibe desde su individualidad, particularidad y relación con otros contextos.
- *La evaluación dialógica se fundamenta en valores*, por la búsqueda de respeto, identidad, complementariedad, comprensión, cooperación, equidad, participación y trascendencia. Estos valores facilitan la construcción colectiva de conocimientos y en la investigación permitieron aprovechar los aportes de los expertos.
- *La planeación dialógica es participativa*; esta condición lleva a pensar en la contribución de cada actor del proceso, lo que orienta a la acción que desemboque en productos útiles; en el caso de estudio, los participantes estuvieron dispuestos a realizar aportes desde sus escenarios de referencia para enriquecer un proceso que luego generara un resultado útil a la institución.
- *La planeación dialógica es prospectiva*, carácter que no hace referencia a la aplicación de una metodología o técnica particular, sino que sitúa a un individuo, grupo u organización en un escenario futuro como posibilidad de acción que permita configurar el marco teleológico, en especial la visión, misión y objetivos organizacionales. El enfoque permitió a la Universidad Autónoma del Caribe tener un referente para volver a mirar su marco teleológico.

## Sostenibilidad empresarial y organizacional

La sostenibilidad empresarial y organizacional debe situarse en la naturaleza del ente de estudio, aunque en términos generales hace referencia a un nivel homeostático o, por lo menos, a un mínimo crecimiento o satisfacción de sus metas y fines.

La sostenibilidad de una universidad implica que sus balances financieros no sean negativos, a la vez que obviamente la docencia, investigación y proyección social cumplan los requerimientos de calidad fijados por el Estado y la sociedad.

Por su parte, la sostenibilidad organizacional implica que la estructura organizacional se encuentre en condiciones de equilibrio, con un mínimo de conflicto e insatisfacción de los clientes internos y externos; en tal sentido, el ser, hacer, estar y saber en las funciones sustantivas de la educación deben tener un balance positivo.

## Objetivo

Estudiar el contexto regional de la Universidad Autónoma del Caribe desde la perspectiva de sus potencialidades de desarrollo, con el fin de contar con un enfoque estratégico de planeación para su sostenibilidad empresarial y organizacional.

## Metodología

La aplicación de la metodología de potencialidades soportada en un método dialógico permitió efectuar un análisis situacional del entorno de la educación superior en Colombia, seguido por otros diagnósticos sobre la ciencia y la tecnología en el contexto actual, al igual que relacionados con la competitividad regional y la visión sociopolítica de la Universidad, realizados por expertos contratados por la Universidad Autónoma del Caribe para dichos fines. Se utilizaron subcategorías de análisis en las macrovariables

citadas, teniendo de referentes el ser, el estar, el hacer y el saber como ejes de la educación superior en el siglo XXI (Tabla 1).

## Análisis de datos

Tabla 1:

*Matriz de potencialidades de desarrollo*

Categorías de análisis/ Macrovariables	Ser	Estar	Hacer	Saber
Necesidades	Una región autónoma.	En un mundo globalizado.	Cambios en el modelo de desarrollo regional.	Dialogico.
Capacidades	Integrarse territorialmente.	Articular la producción y el desarrollo territorial.	Convenios interinstitucionales, redes y clústeres.	Concertar un plan de desarrollo regional.
Acciones	Heterónomas, informalidad, trabajo no calificado.	Pasividad frente al comercio internacional.	Artes, diseños, arquitectura, modas, artesanías, muebles, reparaciones de motores, manufacturas, etcétera.	Pensar espontáneamente, reactivamente.
Oportunidades	Ser potencia cultural, turística y manufacturera.	Con privilegiada posición geográfica.	Diseñar un mapa productivo regional.	Ofrecer soluciones y productos creativos.
Logros	Amigables, creativos y gusto por las artesanías y los trabajos manuales.	Dispuestos a desarrollar con liderazgos carismáticos.	Con entusiasmo y gusto.	Ingenio, creatividad.

**Fuente:** Chajín Flórez, M. (2009).

## Resultados

### Necesidades

*Ser:* una región autónoma.

Puede expresarse de la siguiente forma: necesitamos ser una región autónoma. Desde hace décadas hemos manifestado el deseo de constituirnos en región territorial y la Constitución nos ofrece esa oportunidad. Fueron los constituyentes ‘costeños’ quienes abanderaron esa idea y aún algunos quieren materializar el sueño de desarrollo regional. Esta necesidad nace del centralismo político en el que estamos inmersos y de la posibilidad de que la dirigencia política, gremial, y la sociedad civil, tomen un rumbo de desarrollo desde la construcción de una ‘utopía posible’ para el Caribe colombiano.

*Estar:* en un mundo globalizado.

La región muestra un gran rezago frente a las otras del país y los requerimientos de la competitividad internacional. Nuestra economía es débil, tradicional, hasta ahora nos relacionamos reactivamente con las olas de la globalización. Requerimos estar en un mundo globalizado.

*Hacer:* cambios en el modelo de desarrollo regional.

Debemos hacer cambios en el modelo de desarrollo regional, caracterizado por la desarticulación económica, política y cultural de los entes territoriales. Vivimos, trabajamos y pensamos desde lo local, sin tener un proyecto de desarrollo regional.

*Saber:* dialógicamente.

Necesitamos aprender a saber y pensar dialógicamente. Pensamos desde la individualidad, aunque actuamos colectivamente; en el Caribe colombiano muchas cosas se hacen en grupo, mas no en equipo, porque se piensa de forma individual. Hay que crear estrategias colectivas de gestión de conocimiento para el desarrollo regional, superando la espontaneidad, que tiene muchas veces la

riqueza de lo inédito, de la creatividad, la chispa, el ingenio, pero que no logra niveles superiores de pensamiento.

## Capacidades

*Ser:* capaz de integrarse territorialmente.

El Caribe colombiano tiene una historia de integraciones territoriales con diversas denominaciones, tales como provincias, estados, departamentos. Estas formas de organización político-administrativas resurgen periódicamente en el imaginario del modo de ser Caribe, cada vez que se agudizan las crisis de los municipios olvidados, en terminales de carreteras, regularmente “zonas rojas” o vulnerables a los focos de conflictos armados. Esta capacidad de generar movimientos integradores, que la mayoría de las veces son más bien segregacionistas, está en el inconsciente colectivo y en cualquier momento puede resurgir con fuerza.

*Estar:* en capacidad de desarrollar manufacturas.

Colombia ha podido diversificar un tanto las exportaciones en los últimos años y está en capacidad de ampliar su base productiva en lo referente a manufacturas. Hay dos condiciones importantes para el desarrollo manufacturero en el Caribe colombiano: mano de obra abundante y disponibilidad cultural para desarrollar este tipo de producción.

*Hacer:* convenios interinstitucionales.

La capacidad de concertación que tiene el Caribe colombiano para realizar proyectos folclóricos y culturales en general es una muestra de la disposición gregaria de los habitantes de la región que, desafortunadamente, no rebasa el ámbito de lo cultural ni es transferida al campo empresarial, aunque sí al político de manera eventual. La organización de cadenas productivas y la generación de economías de aglomeración como la creación de clústeres y parques tecnológicos son tareas pendientes en las agendas de los dirigentes políticos, empresariales y universitarios.

*Saber:* concertar un plan de desarrollo regional.

Los gobernadores y alcaldes del Caribe colombiano han culminado o están a punto de entregar a sus respectivas entidades territoriales sus planes de gobierno. Quizá hechos con la mejor disposición, seriedad y tecnicismo, aparte de tener en cuenta el Plan Nacional de Desarrollo y otros como Visión Colombia 2019 y los Objetivos del Milenio, seguramente no pasan por la concertación entre los actores políticos, gremiales y culturales de la región. Sin embargo, hemos visto cómo los nuevos mandatarios regionales han estado dispuestos a discutir temas de interés común y cómo han respondido satisfactoriamente a las convocatorias hechas por la academia con el propósito de tratar asuntos de interés regional; estos son antecedentes importantes que facilitan poder presentarles estrategias de trabajo cooperativo y colectivo para la realización de programas y proyectos que apunten al desarrollo regional.

## Acciones

*Ser:* somos mano de obra barata, no calificada.

Sabemos que, pese al mejoramiento económico reciente que ha tenido el país, el índice de desempleo es aún alto, y en sentido estricto es mayor dada la informalidad en la cual se desenvuelve gran parte de la actividad económica, sobre todo en los centros urbanos. Para mucha gente ganar el sustento diario es suficiente, sin tener muchas expectativas de mejoramiento, el cual algunas veces no es necesario por la clase de oficio o labor que se desarrolla. Pese a la mejor cobertura de educación, esta no se asocia a las actividades productivas cotidianas, más bien se alimenta con la ilusión de movilidad social de las nuevas generaciones para no seguir reproduciendo el círculo de la pobreza.

*Estar:* estamos ubicados estratégicamente para el comercio internacional.

Somos conscientes de nuestra ubicación geográfica privilegiada, pero aún no logramos desarrollar grandes competencias

exportadoras, aunque algunos microempresarios mantienen vínculos comerciales con otros países, por lo regular llevados a cabo a través de importaciones.

*Hacer:* elaboramos productos artísticos, diseños arquitectónicos, modas, artesanías, muebles, reparaciones de motores, manufacturas.

Hacemos productos sencillos, pero con gran sentido estético y funcional. Los problemas de la producción tienden a resolverse desde la práctica, la experiencia y el ingenio, más que con el estudio y la reflexión. Sea la producción literaria, la composición musical, el vestido, el arreglo de toda clase de motores y aparatos, se aprende observando, ensayando, haciendo. La vocación técnica y creativa se desarrolla en el Caribe colombiano de manera espontánea, sin que incluso desde las entidades educativas que ofrecen formación para el trabajo se elaboren modelos pedagógicos y curriculares mediante los cuales ser eficiente, explotar y promover estas competencias, que pueden llegar a ser una ventaja comparativa.

*Saber:* pensamos espontáneamente, de manera reactiva.

Gran parte del saber regional es tácito y oral, de tal manera que no se aprovecha adecuadamente el conocimiento adquirido por generaciones anteriores en ciertos oficios y actividades productivas. Son numerosas las producciones que han desaparecido con sus creadores, desde medicamentos, licores, combustibles, hasta la memoria de héroes de la independencia, leyendas y obras de artes.

Los procesos modernizadores se han incorporado de manera superpuesta a las tradiciones y costumbres, creándose vacíos, fracturas en las tendencias de desarrollo, hibridaciones espontáneas, que impiden gestionar el conocimiento de las anteriores generaciones.

## Oportunidades

*Ser:* podemos ser potencia cultural, turística y manufacturera.

El Caribe colombiano, gracias a su patrimonio cultural, riqueza geográfica, biodiversidad, playas y paisajes, tiene enormes

posibilidades de insertarse efectivamente en el comercio internacional; lograrlo no significa abandonar los sectores económicos tradicionales, ni intentar entrar en el flujo de la producción de nuevas tecnologías, más bien se trata de partir de lo que tenemos, para desde allí crear múltiples posibilidades de desarrollo.

El Caribe colombiano no tiene que abandonar lo que es y acomodarse o dejarse absorber por el proceso globalizador, la región debe afirmar su identidad revalorizando sus activos y recursos.

*Estar:* podemos estar vinculados al comercio internacional.

El Caribe colombiano tiene muchas condiciones favorables para vincularse con mucho más contundencia al comercio internacional. Gran parte de las dificultades se encuentran en las formas productivas predominantes y en la baja capacidad de respuesta, gestión y organización de los pequeños productores y empresarios. Hay un amplio espectro de productos de la región que pudieran tener demanda en el comercio internacional, pero solo se consumen internamente; otro tanto, es apetecido por turistas extranjeros. El uso del comercio electrónico, la organización de los microempresarios en redes, la capacitación en buenas prácticas de manufactura, las certificaciones de calidad, la capacitación en negocios internacionales, los estímulos tributarios, entre otros, son algunos de los asuntos importantes para aumentar la base exportadora de la región.

*Hacer:* podemos diseñar un mapa productivo regional.

Gran parte de las dificultades de la región se encuentra en la escasez de información o forma de acceder a ella desde los actores con posibilidades de articularse a proyectos de desarrollo local y regional. Un proyecto que puede ayudar a identificar oportunidades puede ser la elaboración de un mapa productivo regional y la ubicación de las posibles nuevas demandas.

*Saber:* podemos ofrecer soluciones y productos creativos.

En un mundo globalizado donde la capacidad de innovación es un reto de las empresas dados los escenarios altamente competitivos, es necesario pensar el desarrollo y transferencias de competencias creativas a todo tipo de actividad productiva, así como para la solución de las problemáticas educativa, científica y social.

Empoderar la idea de que *el Caribe colombiano es un territorio creativo* tiene posibilidades de éxito dentro y fuera de la región. Hay que hacer que se demande el talento humano de la región, sus habilidades en la elaboración o producción de manufacturas, y esforzarse en que este talento sea reconocido aquí mismo, en que los empresarios, las universidades y el Estado estimulen la inversión de todo tipo de proyecto innovador en lo económico, político, cultural y social.

## Logros

*Ser:* somos amigables, extrovertidos.

A pesar de las dificultades y dolores que ha padecido la región durante siglos, aún se conserva la alegría de sus habitantes, la cual promueve y refleja un gran vitalismo. Estas energías latentes en el modo de ser Caribe es quizás el mayor logro de la región, pero debe ser canalizado y transferido a proyectos económicos, políticos y culturales para sacarlo de los ámbitos del folclor en el que por mucho tiempo ha estado encasillado.

*Estar:* estamos dispuesto a volar si tenemos un motivo.

El tejido social del Caribe aún se mantiene, a pesar del efecto disolvente de formas productivas individualistas y las constantes fragmentaciones políticas y sociales; esa capacidad de relacionarse y despegar, si le damos la oportunidad, puede capitalizarse en proyectos de desarrollo humano y social de grandes proporciones.

*Hacer:* hacemos cosas que nos gusten.

Uno de los estereotipos culturales del modo de ser Caribe es lo lúdico, y aunque se ha visto el lado negativo de ello al relacionarse con el mundo del trabajo, en la que se presentan

entre otros comportamientos la informalidad en las relaciones, la impuntualidad, la parsimonia, el ‘mamagallismo’, tiene también su lado positivo si pensamos que hay una orientación general a trabajar en lo que nos gusta, eso sería una explicación de por qué muchas personas de la región han alcanzado grandes logros en la literatura, la música, las artes, los negocios y la ciencia.

*Saber*: sabemos pensar con ingenio, con creatividad.

Pensar con ingenio o ser creativo es uno de los procesos cognitivos más complejos, menos comunes y muy valorados para lograr sobrevivir en la sociedad del conocimiento. En el Caribe se derrocha creatividad, pero se le pone al servicio de la vida muelle, del hedonismo. El Caribe tiene allí su talón de Aquiles, porque la paradoja es que la misma cualidad que lo distingue, que lo hace brillar frente a otros modos de ser regionales y ante al mundo, también es un factor que lo empobrece por quedar encerrado en un mundo del goce, del disfrute, de la ‘bacanería’, del “*dejao*”.

El reto es, pues, cómo superar la problemática de la pobreza económica, política y espiritual a partir de lo que somos, a fin de no seguir incorporándonos espontáneamente en una modernización generadora de una esquizofrenia cultural que no permite pensar con claridad en un buen futuro para la región.

## Conclusiones

La principal conclusión de aplicar el enfoque de potencialidades de desarrollo para realizar un análisis de contexto fue poder integrar diversas perspectivas de diagnóstico, sirviendo de instrumento metateórico el método dialógico, el cual permitió establecer la relación entre los elementos internos y externos de la Universidad Autónoma del Caribe en la búsqueda de su sostenibilidad empresarial y organizacional.

## Referencias

- Confecámaras y Comisión Económica para América Latina (Cepal) (s. f.). *Escalañón de la competitividad de los departamentos en Colombia*.
- Departamento Nacional de Planeación (DNP). *Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010: Regionalización del Plan Nacional de Inversiones*.
- Departamento Nacional de Planeación (DNP) (julio de 2005). *Medición de competitividad regional*. Dirección de Desarrollo Empresarial, Grupo de Estudios Sectoriales.
- Encizo M., O. (1972). Desarrollo regional, planificación regional; descentralización; planificación del desarrollo. *Nueva Administración*, 1.
- Hernández, G. (2008). *La ciencia y la tecnología en el contexto actual*. Barranquilla: Universidad Autónoma del Caribe (en prensa).
- Rojas, J. (2008) *Visión sociopolítica, universidad y solución andrococrática*. Barranquilla: Universidad Autónoma del Caribe (en prensa).
- Sarmiento, S. (2008). *Competitividad regional*. Barranquilla: Universidad Autónoma del Caribe (en prensa).





## CAPÍTULO 3

### DESARROLLO DE VENTAJAS COMPETITIVAS EN EL TURISMO DEL DEPARTAMENTO DEL ATLÁNTICO, COLOMBIA

#### Resumen

Presentamos aquí un modelo de potencialidades de desarrollo aplicado al sector turístico del departamento del Atlántico (Colombia), con el propósito de establecer las ventajas competitivas entre los subsectores: turismo de sol y playa, turismo en salud, ecoturismo, turismo de negocios y turismo cultural. Dicho modelo consiste en la articulación dialógica de las necesidades, capacidades, acciones, oportunidades y logros de un sistema u organización que permite medir, desde la perspectiva material y de las representaciones sociales, el desarrollo de un sistema. En el caso de esta investigación, se determinaron las potencialidades de desarrollo del turismo en el departamento del Atlántico con base en las representaciones de los trabajadores en los hoteles Sonesta, Country International y Barranquilla Plaza, de Barranquilla. Los resultados muestran el orden de importancia de cada subsector, equivalente al 65 % del total de indicadores seleccionados.

*Palabras clave:* Atlántico; Colombia; Departamento; Potencialidades; Turismo.



## DEVELOPMENT OF COMPETITIVE ADVANTAGES IN THE TOURISM OF THE ATLÁNTICO DEPARTMENT, COLOMBIA

### Abstract

We present here a model of applied development potentials to the tourism sector of the department of Atlántico (Colombia), with the purpose of establishing competitive advantages among subsectors: sun and beach tourism, health tourism, ecotourism, business tourism and cultural tourism. This model consists of the dialogic articulation of the needs, capabilities, actions, opportunities and achievements of a system or organization that allows to measure, from the material perspective and of the social representations, the development of a system. In the case of this research, tourism development potentials were determined in the department of Atlántico based on the representations of workers at the Sonesta, Country International and Barranquilla hotels Plaza, of Barranquilla. The results show the order of importance of each subsector, equivalent to 65% of the total indicators selected.

*Keywords:* Atlántico; Colombia; Department; Potential; tourism.

## Introducción

Aunque el departamento del Atlántico en Colombia no se ha considerado tradicionalmente de vocación turística, como sí los departamentos vecinos de Bolívar y Magdalena, este ha tenido una gran importancia industrial y comercial, hasta el punto de identificarse como una especie de capital de la Región Caribe colombiana, integrada por ocho departamentos. Así entonces, debido a que cada vez más se perfila como un importante centro turístico, resaltando el turismo cultural, el de negocios y el de salud, es conveniente estudiar la mirada de quienes se ocupan de esta actividad, a fin de establecer las condiciones del departamento frente a la región, teniendo en cuenta no solo los subsectores señalados, sino otros relevantes, como el turismo de sol y playa y el turismo en salud.

El enfoque de potencialidades de desarrollo ha tenido un uso evaluativo con fines diversos, como el análisis de contexto, la evaluación de la calidad de servicio, el diagnóstico para planes de desarrollo y el estudio de desarrollo organizacional en empresas. Entre sus ventajas se encuentran: valorar factores internos y externos del desarrollo, medir la capacidad de respuesta o comportamientos frente a las necesidades del sistema y las oportunidades del entorno, determinar la satisfacción en aspectos tangibles y cuantitativos e intangibles y cualitativos como las representaciones sociales sobre el desarrollo.

Las potencialidades de desarrollo se determinan por la interacción de macrovariables como necesidades, capacidades, acciones, oportunidades y logros, que se definen de la siguiente manera: las necesidades son carencias, dificultades, debilidades de un organismo o institución, como también sus deseos y motivaciones de desarrollo; las capacidades son recursos, habilidades, infraestructura y fortalezas que posee un organismo para satisfacer una o varias necesidades; las acciones son los trabajos o tareas que el organismo realiza para satisfacer sus necesidades; las oportunidades son medios o recursos, satisfactores, bienes e infraestructura

existente en el entorno de la organización, y los logros constituyen los niveles de satisfacción material e inmaterial alcanzado.

La pregunta problema que orienta la investigación es: ¿cuáles son las representaciones sociales de los trabajadores del sector hotelero en Barranquilla frente a la competitividad de los subsectores turísticos del Caribe colombiano?

Los resultados muestran el siguiente orden en la competitividad del departamento del Atlántico frente a los subsectores turísticos de la Región Caribe colombiana: ecoturismo, turismo cultural, turismo de negocios, turismo de sol y playa, turismo de salud. Obviamente estos resultados no deben interpretarse como potencialidades del departamento en esos subsectores, sino lo inverso, potencialidades turísticas de la Región Caribe colombiana que le permiten al departamento identificar apuestas turísticas favorables. De esta forma, las potencialidades de desarrollo pueden ser pensadas desde dos perspectivas no necesariamente contrapuestas: una de adentro hacia afuera de las organizaciones frente a sus contextos, y otra desde el contexto hacia las organizaciones; en tal sentido, la investigación realizada constituye un primer paso para una mirada integrada del tema, adoptando la segunda opción de afuera hacia adentro, aunque las representaciones de los actores hubiesen sido los trabajadores de organizaciones hoteleras. Un segundo momento del estudio, actualmente en realización, aborda la perspectiva de los actores comunitarios, locales y regionales. Posteriormente, se triangularán procesos investigativos con todos los componentes internos y externos del sector turístico.

## Descripción del método

El método dialógico (Chajín, 2010) permite construir objetos de estudio desde la multiplicidad de racionalidades, con la participación de diversos actores, expertos y no expertos, con multiplicidad de funciones e intereses inherentes a una problemática determinada; de esta forma, se conjugan diálogos fructíferos entre

lo académico y lo cotidiano, entre los empresarios y empleados con los clientes y las comunidades, por citar algunos, de tal manera que si bien el enfoque de potencialidades de desarrollo ha sido propuesto por el grupo de investigación, los subsectores turísticos y los indicadores fueron determinados por los trabajadores de tres hoteles de Barranquilla.

El procedimiento seguido fue elaborar una matriz general de las potencialidades de desarrollo, tal como se expresa en la Tabla 1:

Tabla 1  
Operacionalización de variables

Clases de turismo/ Potencialidades	Turismo de sol y playa	Turismo de salud	Ecoturismo	Turismo de negocios	Turismo cultural
Necesidades	¿Cuáles cree usted que son las necesidades del turismo de sol y playa en el Caribe colombiano?	¿Cuáles cree usted que son las necesidades más comunes que tiene el turismo de salud del Caribe colombiano?	¿Cuáles cree usted que son las necesidades que tiene el ecoturismo en el Caribe colombiano?	¿Cuáles cree usted que son las necesidades más comunes del turismo de negocios en el Caribe colombiano?	¿Cuáles cree usted que son las necesidades que tiene el turismo cultural en el Caribe colombiano?
Capacidades	¿Cuáles cree usted que son las capacidades de desarrollo del turismo de sol y playa en el Caribe colombiano?	¿Cuáles cree usted que son las fortalezas que tiene el turismo de salud del Caribe colombiano?	¿Cuáles cree usted que son las fortalezas que tiene el ecoturismo del Caribe colombiano?	¿Cuáles cree usted que son las fortalezas que tiene el turismo de negocios en el Caribe colombiano?	¿Cuáles cree usted que son las fortalezas del turismo cultural en el Caribe colombiano para ser de calidad?

Clases de turismo/ Potencialidades	Turismo de sol y playa	Turismo de salud	Ecoturismo	Turismo de negocios	Turismo cultural
Acciones	¿Cuáles cree usted que son las actividades que se viene desarrollando para el turismo de sol y playa en el Caribe colombiano?	¿Cuáles proyectos conoce usted que se estén implementando para promover el turismo de salud en el Caribe colombiano?	¿Cuáles actividades conoce usted que brinden desarrollo al ecoturismo en el Caribe colombiano?	¿Cuáles cree usted que son las actividades que se vienen desarrollando para cubrir las necesidades que tiene el turismo de negocios en el Caribe colombiano?	¿Cuáles cree usted que son las actividades que se vienen desarrollando para preservar el turismo cultural en el Caribe colombiano?
Oportunidades	¿Cuáles cree usted que son las oportunidades de crecimiento que tiene el turismo de sol y playa en el Caribe colombiano?	¿Dónde cree usted que están las oportunidades de crecimiento del turismo de salud en el Caribe colombiano?	¿Cuáles cree usted que son los recursos que se deben implementar para que el ecoturismo del Caribe colombiano alcance su punto máximo de desarrollo?	¿Cuáles cree usted que son los recursos que se tienen al alcance para lograr la excelencia en el turismo de negocios del Caribe colombiano?	¿Cuáles cree usted que son las oportunidades que tiene el turismo cultural del Caribe colombiano sobre otras regiones del país?
Logros	¿Cuáles cree usted que son los logros del turismo de sol y playa del Caribe colombiano?	¿Cuáles cree usted que sean los logros del turismo de salud en el Caribe colombiano?	¿Cuáles cree usted que sean los logros del ecoturismo en el Caribe colombiano?	¿Cuáles cree usted que sean los logros del turismo de negocios en el Caribe colombiano?	¿Cuáles cree usted que son los logros obtenidos gracias al turismo cultural del Caribe colombiano?

Fuente: Chajin Flórez, M (2013).

A partir del cuadro anterior se estableció una serie de indicadores para cada uno de los subsectores, lo que permitió elaborar una nueva encuesta, esta vez cerrada, con base en las necesidades, capacidades, acciones, oportunidades y logros. El número de indicadores surgidos de este procedimiento fue numeroso, pese a que la muestra estuvo constituida solo por cien trabajadores, pertenecientes a tres hoteles de Barranquilla. Se consideró tener en cuenta tres indicadores por subsector, sustentados en las frecuencias o porcentajes más altos. La investigación corresponde a un estudio de nivel descriptivo que no puede generalizarse y requiere ser ampliamente aplicado en los ocho departamentos de la Región Caribe para poder tomar decisiones más acertadas sobre todo el sector turístico.

El resultado de este procedimiento se ilustra de la siguiente forma (Tabla 2):

Tabla 2  
Indicadores de los subsectores

Clases de turismo / Potencialidades	Turismo de sol y playa	Turismo de salud	Ecoturismo	Turismo de negocios	Turismo cultural
Necesidades	Promoción y publicidad; seguridad de las playas; ubicación.	Promoción de los servicios; calidad de la tecnología; infraestructura.	Falta de publicidad; apoyo del Gobierno; promoción de programas de educación.	Falta de inversión; transporte aéreo y fluvial; publicidad y promoción.	Inversión; publicidad; bajos costos.
Capacidades	Calidad humana costera; seguridad vital; ubicación costera.	Tranquilidad; clima, costos.	Biodiversidad de flora y fauna; belleza del territorio; reservas naturales.	Ubicación geográfica; infraestructura; calidad de los servicios.	Variedad de sitios de interés cultural; Carnaval de Barranquilla; Festival vallenato.
Acciones	Mejoramiento de la infraestructura hotelera y vital; campañas de publicidad; deportes de sol y playa.	Proyectos de mejoras en la infraestructura; programas de facilidades de pago; construcción de nuevas clínicas.	Publicidad; educación institucional; promoción nacional e internacional.	Ferias, convenciones y congresos; ampliación del sector; mejora en los precios.	Creación de museos; festivales; Carnaval de Barranquilla

Clases de turismo / Potencialidades	Turismo de sol y playa	Turismo de salud	Ecoturismo	Turismo de negocios	Turismo cultural
Oportunidades	Seguridad; inversión del Estado o extranjero; expansión industrial y hotelera.	Ciudades con alto movimiento turístico; medicina avanzada; entidades que prestan servicios de salud.	Mayor promoción, infraestructura de los sitios turísticos; campañas de culturización.	Ubicación geográfica; biodiversidad; recursos naturales.	Folclor; diversidad étnica; diversidad cultural.
Logros	Mejora de la seguridad; mejora de la imagen; reconocimiento en el exterior.	Bajos costos; reconocimiento nacional e internacional; mejora de la calidad del servicio.	Mejora de la seguridad; aumento de protección a la biodiversidad; reconocimiento nacional e internacional.	Alta inversión nacional e internacional; crecimiento hotelero; incremento de las importaciones y exportaciones.	Reconocimiento a nivel mundial; desarrollo de la industria hotelera; reconocimiento del Carnaval de Barranquilla.

Fuente: Chajin Flórez, M (2013)

Con sustento en estos indicadores se determinaron las frecuencias de cada uno y el peso en cada variable, de esta forma se pudo establecer la potencialidad de cada subsector y su ventaja competitiva.

Como los subsectores no tenían el mismo número de indicadores, debió establecerse una línea base para poder compararlos, así que se tomaron solo tres indicadores por variable, lo que en total equivale al 65 % del total de ellos (Tabla 3).

## Análisis de datos

Tabla 3

*Diferencias en las potencialidades de los subsectores turísticos*

Clases de turismo/ Potencialidades	Turismo de sol y playa	Turismo de salud	Ecoturismo	Turismo de negocios	Turismo cultural	Total
Necesidades	55	64	77	78	73	347/69
Capacidades	63	55	79	54	51	302/60
Acciones	53	64	78	54	84	333/67
Oportunidades	63	46	67	77	65	318/64
Logros	62	46	64	76	72	320/64
Total	296/59	275/55	365/73	339/68	345/69	65 %

**Fuente:** Chajín Flórez, M (2013)

La encuesta muestra que el ecoturismo es el subsector del turismo regional con más potencialidad de desarrollo y el de menor desarrollo es el turismo en salud. El turismo cultural se considera más importante que el de negocios, y el de sol y playa ocupa el cuarto lugar en potencialidad regional.

Los resultados revelan una diferencia entre los subsectores turísticos que prevalecen en el Caribe colombiano, con respecto a las fortalezas del departamento del Atlántico. En primer

lugar, este departamento no se ha venido presentando como un territorio adecuado para el desarrollo del ecoturismo y, por otra parte, el turismo en salud, que ha venido cobrando fuerza en el departamento, no es visto como una vocación en la región, lo que representa una gran oportunidad para seguir fomentándolo.

Asimismo, se le da más importancia al turismo cultural en la Región Caribe colombiana que al de negocios; esto también es una oportunidad para seguir diferenciando al Atlántico en el turismo de negocios, dada su tradicional vocación industrial y comercial.

En cuanto al turismo cultural, es una buena opción del departamento del Atlántico, que hasta ahora gira en torno al Carnaval de Barranquilla, sino por otros atractivos, entre ellos: el parque Cultural del Caribe, Usiacurí como población artesanal, eventos importantes en el mundo de la moda como Plataforma K, y la alta concentración regional de oferta educativa en educación superior, que promueve múltiples eventos académicos, científicos y culturales.

Desde la perspectiva del turismo de sol y playa, pese a que el departamento del Atlántico no ha tenido un gran desarrollo en esta actividad frente a otros de la región como Bolívar y Magdalena, puede a futuro tener atractivos.

## Resultados

### Necesidades

De las personas encuestadas, un alto porcentaje opina que la necesidad más grande que tiene el turismo de sol y playa está en la promoción y publicidad, seguida por la seguridad de las playas, guías y salvamento. Respecto del turismo en salud, un alto porcentaje refiere que la necesidad más común es la promoción de los servicios, en segundo lugar la calidad de la tecnología y tercero la recuperación económica. En el ecoturismo las mayores necesidades son el apoyo gubernamental, la publicidad y la creación de grupos

de limpieza. La necesidad más sentida del turismo de negocios es el transporte aéreo y fluvial, en segundo lugar se ubica la promoción y publicidad, y con un menor porcentaje la infraestructura hotelera. Finalmente, las principales necesidades del turismo cultural del Caribe colombiano son la falta de inversión en este sector, la publicidad y la infraestructura hotelera.

## Capacidades

Un alto porcentaje sostiene que las capacidades de desarrollo del turismo de sol y playa es su ubicación costera, en segundo lugar sitúan la seguridad vial, y por último la biodiversidad de flora y fauna. Igualmente, un alto porcentaje asevera que la fortaleza del turismo de salud en el Caribe Colombiano radica en la tranquilidad del territorio, en los costos de los procedimientos y en el clima. En ecoturismo, prima el concepto de que las fortalezas más grandes son la belleza del territorio, la biodiversidad de flora y fauna, y la ubicación geográfica. En el turismo de negocios, la mayoría considera la calidad de los servicios como la principal fortaleza, en segundo lugar la ubicación geográfica, y tercero el transporte. Con relación al turismo cultural, un gran porcentaje afirma que la principal fortaleza en el Caribe colombiano es el Carnaval de Barranquilla, seguida por la variedad de sitios de interés cultural y el Festival Vallenato.

## Acciones

Un alto porcentaje manifiesta que las campañas de publicidad son las principales actividades que se vienen desarrollando en el turismo de sol y playa, les siguen la práctica deportiva y las actividades de limpieza. Respecto del turismo de salud en el Caribe colombiano, figura en primer lugar la construcción de nuevas clínicas, seguida por programas de facilidad de pago y proyectos de publicidad. Con relación al ecoturismo, la promoción nacional e internacional es la principal actividad que se realiza en este sector; segundo, la educación institucional, y tercero, las excursiones. En

lo atinente al turismo de negocios un alto número de personas asevera que la principal actividad que se viene desarrollando para cubrir las necesidades del sector son proyectos de mejora de precios; en segundo lugar las ferias, convenciones y congresos, y con un porcentaje muy bajo, el conocimiento de la actividad. Por su parte, en el turismo cultural la mayoría opina que las principales actividades orientadas a preservar el turismo cultural en el Caribe colombiano son la creación de museos, el Carnaval de Barranquilla y los festivales musicales.

## Oportunidades

De las personas encuestadas un alto porcentaje asegura que las oportunidades de crecimiento del turismo de sol y playa están en la expansión hotelera, la inversión extranjera o del Estado, y la biodiversidad ecológica. Con relación al turismo de salud, también un gran porcentaje sostiene que sus oportunidades de crecimiento están en las entidades que prestan este servicio, la medicina avanzada y el desarrollo y mayor cobertura de la odontología. En ecoturismo es opinión mayoritaria que debe implementarse más promoción; además, campañas culturales y educación institucional. El principal recurso que tiene el turismo de negocios para lograr la excelencia son los recursos naturales, en segundo lugar se encuentra la ubicación geográfica, y por último el transporte. Por su parte, la principal fortaleza del turismo cultural en el Caribe colombiano es el folclor, seguida de la diversidad étnica y la ubicación geográfica.

## Logros

De las personas encuestadas un gran porcentaje señala que los logros más importantes del turismo de sol y playa han sido su reconocimiento en el exterior, el mejoramiento de la imagen regional, y precios más asequibles. En el turismo de salud se destacan, en su orden, la mejora de la calidad del servicio, el reconocimiento nacional e internacional y, mejora de la atención. Del ecoturismo la mayoría opina que su principal logro es el aumento de protección

a la biodiversidad, en segundo lugar el reconocimiento nacional e internacional, y por último, el mayor volumen de turistas. En lo atinente al turismo de negocios, de acuerdo con los resultados el principal logro obtenido es el crecimiento hotelero, seguido del incremento de las importaciones y exportaciones, y por último, más creación de empleo. Por su parte, el principal logro del turismo cultural en el departamento del Atlántico es el reconocimiento internacional con que ha contado el Carnaval de Barranquilla.

## Comentarios finales

Una vez más, se pudieron establecer los beneficios del enfoque de potencialidades de desarrollo para la evaluación de factores organizacionales, lo cual brinda información relevante a la hora de tomar decisiones y buscar estrategias competitivas para las empresas del sector.

En el estudio pudo observarse, en términos generales, que: 1) las necesidades son mayores que las acciones y los logros; 2) las capacidades están por debajo de las oportunidades, lo cual lleva a concluir que prevalece un bajo potencial de desarrollo del sector turístico en la Región Caribe colombiana, como puede verse en la Tabla 3.

Otra de las ventajas de esta investigación es poder ofrecer un enfoque sencillo de trabajo para la valoración de ventajas competitivas

## Referencias

Chajín, M. (2002). Reflexión sobre el paradigma dialógico. *Ensayos Disciplinarios* (s. n.).

Chajín, M. (2005). La perspectiva dialógica como un paso hacia la unificación de la ciencia. *Ensayos Disciplinarios*, 4.

Chajín, M. (2009). *La perspectiva dialógica como un paso hacia la integración de la ciencia*. Ponencia presentada en el 6.º Congreso Mundial de Juventudes Científicas, UNAM, México. Recuperado de <http://www.fissnet.org/6congreso/html/04expositor.htm>

Chajín, M. (2010). *Las potencialidades de desarrollo, un enfoque estratégico de planeación para la sostenibilidad empresarial y organizacional*. Ponencia presentada en el Congreso Internacional de Estrategias Empresariales, Costa Rica.

Picón, L. (2010) *Potencialidades de desarrollo del sector turístico del Caribe colombiano*. Trabajo de investigación formativa, Programa de Administración de Empresas de la Universidad Autónoma del Caribe, Barranquilla.



## CAPÍTULO 4

### POTENCIALIDADES ECOTURÍSTICAS DEL MUNICIPIO DE USIACURÍ (COLOMBIA), FRENTE AL TLC

#### Resumen

En un trabajo previo se establecieron las ventajas competitivas entre los subsectores turísticos de sol y playa, turismo de negocios, turismo cultural, turismo en salud y turismo ecológico, en el Caribe colombiano, siendo el turismo en salud el más importante del Departamento del Atlántico y el ecológico el de menos relevancia, a la inversa de la Región Caribe, donde el más importante es el turismo ecológico y el menos destacado el de salud. Siendo que Usiacurí es una población con turismo cultural significativo por su producción artesanal, se quiso explorar también sus potencialidades de desarrollo a través del estudio de sus necesidades, capacidades, acciones, oportunidades y logros, teniendo en cuenta las representaciones de sus pobladores en cuanto a una serie de variables del servicio, como la oferta turística, el servicio de salud, la capacitación de guías, administración, servicio de vigilancia, vías y transporte, logística, hospedaje y restaurantes, infraestructura de apoyo, organización del sector y atención al turista. Los resultados muestran las potencialidades del municipio de Usiacurí frente al TLC entre Colombia y los Estados Unidos.

*Palabras clave:* Colombia; Ecoturismo; Potencialidades; Tratado de libre comercio; Usiacurí.



## ECOTOURISTIC POTENTIALITIES OF THE USIACURÍ MUNICIPALITY (COLOMBIA) IN FRONT OF FREE TRADE AGREEMENT (FTA)

### Abstract

In a previous research there were established the competitive advantages among the tourism sectors: sun and sand, business tourism, cultural tourism, health tourism and ecotourism in the Colombian Caribbean. The health tourism was the most important of the Atlantic Department and the ecotourism the least, in the other hand, the results from the Caribbean Region the most important sector was the ecotourism and the least was the health tourism. In spite of Usiacurí is a large population of cultural tourism for its craft production, in this research was explored its potential development, through the study of their needs, abilities, actions, opportunities and achievements, taking into account the representations of its residents as to a number of factors of the service such as tourism, health care, training guides, management, security service, roads and transport, logistic lodging and restaurants, infrastructure support organization and assistance to the tourist industry. The results show the potential of the Usiacurí Municipality in front of the FTA between Colombia and the United States.

*Keywords:* Colombia; Ecoturism; FTA; Potential; Usiacurí.

## Introducción

El departamento del Atlántico tradicionalmente no se ha concebido con vocación turística, sino industrial y comercial, a pesar de que cada vez más se vienen desarrollando de manera espontánea actividades turísticas ligadas a la oferta de servicios de salud, negocios y cultura. Tal parece que primero va la acción y luego la planificación, al juzgar por lo que está pasando en el tema de la salud, que es de gran atractivo para los estadounidenses, por los bajos costos de los servicios especializados. Algo similar pasa en Usiacurí, municipio que no se había visto desde sus potencialidades ecoturísticas, sino como centro artesanal.

Al haber firmado Colombia un tratado de libre comercio (TLC) con Estados Unidos, se abren también oportunidades en otros sectores como el turismo, mediante el aprovechamiento de sus ventajas comparativas y competitivas. Las capacidades del departamento en cuanto a infraestructura de transporte y hotelería, sumadas a la ubicación geográfica frente al país del norte y su cercanía a otros departamentos como Bolívar y Magdalena, que cuentan con un desarrollo turístico importante, nos aproximan a la necesidad de establecer las representaciones de los habitantes de municipios como Usiacurí, que han venido desarrollando en las últimas décadas actividades turísticas en el área cultural y, recientemente, en lo ambiental o ecológico.

Usiacurí se conoce en Colombia por ser centro artesanal, en tejidos con palma de iraca, industria que tiene una tradición de cien años, y ahora se le agregan los atractivos de sitios naturales como El Edén, rico en aguas minerales, fauna y vegetación; Aguas Frías, también fuente de manantiales, a solo tres kilómetros del casco urbano, y el bosque Luriza, así mismo rico en cuerpos de agua, vegetación y fauna, a nueve kilómetros de la cabecera municipal.

Dado que hasta ahora la oferta turística general la realizan los pobladores de Usiacurí, es necesario indagar sus representaciones en cuanto a las potencialidades del municipio en la oferta de

servicios ecoturísticos. A tal fin se siguió la misma metodología que la utilizada para establecer las ventajas competitivas del turismo en el Departamento del Atlántico frente a la Región Caribe, solo que en este caso las necesidades, capacidades, acciones, oportunidades y logros fueron aplicadas como macrovariables con el objetivo de cualificar variables claves del sector como la oferta turística, los servicios de salud, la capacitación de guías, administración, servicio de vigilancia, vías y transporte, logística, hospedaje y restaurantes, infraestructura de apoyo, organización del sector y atención al turista.

Los resultados de la encuesta permitieron identificar que los aspectos mejor valorados son la oferta turística y los servicios de salud, con apenas un puntaje levemente aceptable, lo cual implica que, en términos generales, el sector debe hacer un esfuerzo considerable en prácticamente todos los aspectos o variables consideradas claves para el desarrollo de un proyecto ecoturístico.

## Fundamento teórico

El enfoque de potencialidades de desarrollo ha tenido un uso evaluativo con fines diversos, como el análisis de contexto (Chajín, 2010), evaluación de la calidad de servicio (Chajín 2002, 2011), diagnóstico de potencialidades turísticas (Díaz, y Palma, 2011), el estudio de desarrollo organizacional (Chajín, 2006, 2007) y comparación con otros paradigmas administrativos (Chajín, y Mendoza, 2010a, 2010b). Entre las ventajas de dicho enfoque se encuentran: valorar factores internos y externos del desarrollo, determinar la capacidad de respuesta o de los comportamientos frente a las necesidades del sistema y las oportunidades del entorno, conocer el estado de satisfacción en aspectos tangibles y cuantitativos, e intangibles y cualitativos, como las representaciones sociales sobre el desarrollo, entre otros aspectos.

Las potencialidades de desarrollo se determinan por la interacción de macrovariables como necesidades, capacidades, acciones,

oportunidades y logros, que se definen de la siguiente manera: las necesidades son carencias, dificultades, expectativas; las capacidades son recursos, habilidades, infraestructura, fortalezas, talentos y competencias que posee una persona o una organización para satisfacer sus necesidades; las acciones son los procesos, trabajos o tareas que se realizan para satisfacer las necesidades; las oportunidades son medios o recursos, satisfactores, bienes, infraestructura, que hay en el entorno de la organización y que pueden ser aprovechados con el fin de satisfacer sus necesidades, y los logros constituyen un nivel de satisfacción material e inmaterial alcanzado respecto de las necesidades.

Teniendo en cuenta que el enfoque dialógico de la investigación implica que los actores sociales se integran o participan en la construcción de conocimientos, se buscó que fueran los habitantes de Usiacurí quienes propusieran las variables e indicadores que debían valorarse para establecer las potencialidades ecoturísticas del municipio. De esta forma surgieron como variables la oferta turística, el servicio de salud, la capacitación de guías, la administración, el servicio de vigilancia, vías y transporte, logística, hospedaje y restaurantes, infraestructura de apoyo, organización del sector y atención al turista.

## Metodología

El método de la investigación utilizado es de carácter dialógico (Chajín, 2005, 2009); su punto de partida es deductivo, teniendo en cuenta investigaciones que han utilizado las potencialidades de desarrollo para realizar evaluaciones o diagnósticos (Chajín, 2002, 2010). También se tuvo en cuenta lo relacionado con la oferta del ecoturismo, en especial desde el contexto del objeto de estudio y la perspectiva de los investigadores, e igualmente, lo que hasta el momento viene haciendo Usiacurí en materia de turismo (Díaz, y Palma, 2011). Luego se pasó a un momento inductivo, con base en que debían definirse los indicadores más relevantes de cada variable del diagnóstico, desde la perspectiva de las personas relacionadas con la actividad turística

de Usiacurí (sujeto-objeto de estudio) y no desde el ámbito de los investigadores, así que se construyó y aplicó una encuesta a cincuenta personas, con preguntas abiertas para poder identificar los indicadores de las necesidades, capacidades, acciones, oportunidades y logros de la oferta, atención, logística, etc. (Anexo). Como es de esperarse, cada pregunta tuvo diferentes números de respuestas, tratándose de preguntas abiertas, lo que llevó a escogerse solo cuatro, de acuerdo con los porcentajes de respuestas, con el propósito de construir un nuevo instrumento con preguntas cerradas, que se aplicó a otras cincuenta personas.

Los resultados de la segunda encuesta permitió identificar, no solo los indicadores relevantes desde la perspectiva de los grupos de interés del proyecto, sino la importancia de estos, de conformidad con la frecuencia de las respuestas, lo que llevó a construir una tercera encuesta que se aplicó a cien personas, seleccionando solo tres opciones de respuesta para cada indicador (Cuadros 1 y 2). Su aplicación permitió tanto corroborar la importancia dada a cada aspecto de la anterior encuesta, como tener un común denominador con el cual evaluar las potencialidades del sector, de manera similar a una investigación previa con el mismo enfoque (Picón, 2011).

Para definir un criterio de valoración o peso de cada variable se escogió el porcentaje mayor de los indicadores de las once variables, para medir las potencialidades ecoturísticas, teniendo en cuenta que los porcentajes cercanos a 100 evidencian mayor importancia y los cercanos a cero menor relieve. Sin embargo, lo más importante no es la valoración de las variables, sino haber podido construir indicadores para cada una de ellas, lo que permite disponer de un instrumento que puede volverse a aplicar para validarlo en el contexto, e incluso poder ser utilizado en otras investigaciones similares.

## Resultados o hallazgos

Los resultados pueden ser vistos desde diferentes perspectivas: una es por macrovariables; otra, por variable considerada relevante

al valorar las potencialidades ecoturísticas del municipio, y por último, estableciendo el peso o valoración de cada una de las once variables.

Las macrovariables obtuvieron las siguientes porcentajes: necesidades (49), capacidades (46), acciones (46), oportunidades (46) y logros (48).

Las potencialidades se determinan sumando las cinco variables, divididas entre cinco.

$$P^{\circ} = N + C + A + O + L / 5 =$$

$$P^{\circ} = 49 + 46 + 46 + 46 + 48 / 5 = 47$$

Si el 100 % corresponde a 5 de calificación, se aplica una regla de tres, lo que equivale a una calificación de 2,35. Como puede valorar a cualquier persona, un servicio de este tipo no debería tener una calificación por debajo de 4,0.

Las calificaciones de las variables del servicio fueron: oferta turística (52), servicio de salud (52), capacitación de guías turísticas (42), administración (49), servicio de vigilancia (48), vías de transporte (45), logística (49), hospedaje y restaurantes (48), infraestructura de apoyo (43), atención turística (44), organización del sector (43).

Los resultados muestran que la mayoría de indicadores no tienen un gran peso en las representaciones de los habitantes de Usiacurí frente a las potencialidades ecoturísticas del municipio ante el TLC con los Estados Unidos. La valoración por indicadores, en términos generales, indica que el sector debe hacer un esfuerzo considerable en prácticamente todos los aspectos o variables claves para el desarrollo de un proyecto ecoturístico.

Las tablas 1 y 2 muestran el mayor peso obtenido por uno de tres indicadores en las once variables seleccionadas, lo que permite saber la importancia que le dan los habitantes a los aspectos relacionados con las potencialidades ecoturísticas de Usiacurí.

Tabla 1  
*Valoración de las potencialidades ecoturísticas de Usiacurí*

Clases de turismo Potencialidades	Oferta turística	Servicios de salud	Capacitación a guías turísticos	Administración	Servicio de vigilancia	Vías y transporte
Necesidades	54 Señalización de sitios ecoturísticos	50 Acercar a la población a los sitios ecoturísticos	42 Guías bilingües	53 Inversión	56 Más vigilancia en sitios ecoturísticos	49 Conservación de vías
Capacidades	50 Venta de artesanías	51 Calidad del equipo médico	43 Acreditación de guías turísticos	48 Mejora de vías a sitios ecoturísticos	40 Mayor seguridad	35 Mejor servicio en transporte
Acciones	50 Mejoramiento de la infraestructura vial	53 Mejora de la calidad del servicio	37 Generación de empleo	50 Aprovechamiento de sitios turísticos y de la economía del municipio	43 Vigilancia privada en sitios ecoturísticos	40 Arreglo de vías
Oportunidades	47 Inversión	57 Atención al turista	54 Empleo	45 Mayor desarrollo de la infraestructura	42 Incrementar la seguridad	53 Crear vías de acceso independiente a Baranoa
Logros	61 Recuperación sitios turísticos	50 Remodelación y reconocimiento hospital municipal	35 Reconocimiento	49 Restauración de sitios turísticos	57 Frente de seguridad del municipio	50 Arreglo de vías
Valoración	52	52	42	49	48	45

Fuente: Chajín Flórez, M. (2013)

Los resultados muestran que la mayoría de indicadores no tienen gran incidencia en las representaciones de los habitantes de Usiacurí frente a las potencialidades ecoturísticas del municipio ante el TLC con los Estados Unidos. Los números en la tabla

corresponden a porcentajes de los indicadores que obtuvieron más peso o importancia.

Tabla 2

*Valoración de las potencialidades ecoturísticas de Usiacurí*

Clases de turismo Potencialidades	Logística	Hospedaje y restaurantes	Infraestructura de apoyo	Organización del sector	Atención al turista	Total
Necesidades	46 Promoción	48 Oferta hotelera	43 Vías de acceso	49 Ubicación	46 Reconocimiento a prestadores de servicios ecoturísticos	49
Capacidades	53 Inversión en sitios turísticos	54 Restaurantes con normas BPM	44 Sitios ecoturísticos	42 Mayor promoción	41 Confianza	50
Acciones	49 Adecuación de sitios ecoturísticos	43 Servicios de restaurantes en fincas y sitios ecoturísticos	43 Integralidad	42 Cuidado de reservas naturales	51 Preparación del municipio para atender a turistas	46
Oportunidades	41 Empleo	52 Captación de turistas de todas partes del mundo	40 Oferta hotelera en Barranquilla	40 Dar a conocer el municipio a nacionales y extranjeros	40 Reconocimiento	46
Logros	54 Restauración de lugares turísticos	43 Calidad en los servicios	43 Promoción en empresas prestadoras de servicios turísticos	44 Recuperación de áreas ecoturísticas	44 Mayor atención a sitios ecoturísticos	48
Valoración	49	48	43	43	44	

**Fuente:** Chajín Flórez, M. (2013)

Puede apreciarse que los aspectos mejor valorados son la oferta turística y los servicios de salud, con apenas un puntaje levemente aceptable, lo cual implica que en términos generales el sector debe hacer un esfuerzo considerable en prácticamente todos los aspectos o variables claves para el desarrollo de un proyecto ecoturístico.

Tabla 3

*Construcción de indicadores de desarrollo para valorar las potencialidades ecoturísticas de Usiacurí*

Clases de turismo /Potencialidades	Oferta turística	Servicios de salud	Capacitación a guías turísticos	Administración	Servicio de vigilancia	Vías y transporte
Necesidades	Promoción y publicidad Señalización de sitios ecoturísticos Mejorar el estado de los senderos ecoturísticos	Acercarlos a los sitios ecoturísticos Solo se cuenta con una ambulancia El equipo de atención es pequeño	Más personal en guianza Guías bilingües Accesibilidad y conocimiento de sitios ecoturísticos	Falta inversión Hay poco transporte intermunicipal Falta apoyo del gobierno departamental y nacional	Brindar seguridad en el municipio Hay poca vigilancia en los sitios ecoturísticos Patrullas policiales en Baranoa	Hay deterioro vial Poco transporte en el municipio Falta calidad en el servicio de transporte
Capacidades	Calidad humana Venta de artesanías Riquezas naturales y culturales	Calidad del equipo médico Seguridad hospitalaria Costos bajos	Acreditar a guías turísticos Campañas de culturalización Mayor disponibilidad al servicio de guianza	Incremento de recursos económicos Mejora de vías a sitios ecoturísticos Cuidado y restauración de sitios turísticos	Incremento en la seguridad Confianza al turista Equipos de vigilancia	Mejorar servicio en transporte Arreglo de algunas vías Señalización clara de sitios ecoturísticos
Acciones	Mejoramiento en la infraestructura vial Campañas de publicidad Apoyo de la Gobernación	Mejorar la calidad del servicio Nuevos equipos médicos Mejorar infraestructura hospitalaria	Capacitación a guías turísticos en el SENA Apoyo de la Alcaldía municipal Generación de empleo	Cuidar flora y fauna Aprovechamiento de sitios turísticos y mejorar la economía del municipio Apoyar a los artesanos del municipio	Apoyo del Gobierno nacional Vigilancia privada a sitios ecoturísticos Capacitación a personas que quieren hacer esta labor	Arreglo de vías Señalización en la vía que conduce de Baranoa a Usiacurí Mejor desplazamiento en el municipio

Clases de turismo /Potencialidades	Oferta turística	Servicios de salud	Capacitación a guías turísticos	Administración	Servicio de vigilancia	Vías y transporte
Oportunidades	Inversión Creación de pequeños hoteles Promoción a través de colegios y universidades	Atención al turista Hospital competitivo Confiable y mayor movimiento turístico	Empleo Educación Promoción	Hacer buen uso de los recursos naturales Mayor desarrollo de la infraestructura Mayor desarrollo en salud	Incremento en la seguridad Seguridad a turistas Generación de empleo	Crear vías de acceso independiente a Baranóa Transporte especial a turistas Fácil acceso a senderos ecoturísticos
Logros	Mejor organización municipal frente al turismo Reconocimiento a los artesanos Recuperación de sitios turísticos	Mejor calidad del servicio Remodelación y reconocimiento del hospital municipal Independencia en los servicios médicos de Baranóa	Reconocimiento Organización Protección a la biodiversidad	Restauración de sitios turísticos Mejora de vías de acceso Recuperación de pozos con aguas medicinales	Seguridad privada en fincas ecoturísticas Frente de seguridad Seguridad en sitios turísticos	Arreglo de vías Transporte a sitios ecoturísticos (mototaxi o carro particular) Señalización en algunas partes del municipio

Fuente: Chajín Flórez, M. (2013).

Tabla 4  
 Construcción de indicadores de desarrollo para valorar las potencialidades ecoturísticas de Usiacurí

Clases de turismo / Potencialidades	Logística	Hospedaje y restaurantes	Infraestructura de apoyo	Organización del sector	Atención al turista
Necesidades	Promoción Guías bilingües Vías de acceso	No hay hoteles Cuenta con pocos restaurantes Solo hay hospedaje en algunas casas familiares	Retirada del municipio, exactamente en Barranquilla Vías de acceso Ubicación	Promoción en agencias de turismo Ubicación Señalización	Falta de guías bilingües Reconocimiento a prestadores de servicios ecoturísticos Más personal en el servicio de atención al cliente
Capacidades	Mejorar infraestructura Inversión en sitios turísticos Calidad en todos los prestadores de servicio	Restaurantes con normas BPM Promoción del turismo Confianza al turista	Seguridad Senderos ecoturísticos Sitios ecoturísticos	Calidad en servicios Seguridad Mayor promoción	Calidad Confianza Bajos costos
Acciones	Coordinación con la Alcaldía municipal Incentivar el turismo Adecuar sitios ecoturísticos	Capacitar a la población en atención al turista Servicios de restaurantes en fincas y sitios ecoturísticos Creación de restaurantes	Seguridad vial Servicio de la Policía Nacional de Carreteras Integralidad	Promover la creación de microempresas Programas educativos naturales Cuidado de reservas naturales	Brindar servicios de guíaanza particular Capacitación de personal Preparación del municipio para atender turistas

Clases de turismo / Potencialidades	Logística	Hospedaje y restaurantes	Infraestructura de apoyo	Organización del sector	Atención al turista
Oportunidades	Empleo Desarrollo en todos los aspectos del municipio Fácil desplazamiento	Incremento de restaurantes Generación de empleo Captar turistas de todas partes del mundo	Mayor llegada de turistas Reconocimiento como parque natural Oferta hotelera en Barranquilla	Generar empleo Incremento del turismo Dar a conocer el municipio a nacionales y extranjeros	Empleo Promoción Reconocimiento
Logros	Restauración de lugares turísticos Cuidado del patrimonio municipal Mejóro la seguridad	Mejora en el servicio de restaurantes Calidad en los servicios Mejora de atención al turista	Programas regionales (Telecaribe) Promoción en empresas prestadoras de servicios turísticos Publicidad en todo el departamento	Restauración de sitios turísticos Recuperación de áreas ecoturísticas Acceso a reservas naturales	Mejóro servicios de restaurantes Mayor atención a sitios ecoturísticos Empresas prestadoras de transporte y guíaanza

**Fuente:** Chajín Flórez, M. (2013).

## Conclusiones

La aplicación de la teoría de las potencialidades de desarrollo permite establecer las condiciones de una organización respecto de su contexto, que para el caso constituye el municipio de Usiacurí (Atlántico), frente al TLC con Estados Unidos, el cual constituye una oportunidad para el desarrollo de una oferta ecoturística. Otra ventaja es el modelo de las potencialidades como un soporte dialógico que promueve la construcción colectiva de conocimiento e información, lo que permitió construir indicadores relevantes desde los principales actores del objeto de estudio, que son los habitantes de dicho municipio.

Se identificó un total de 220 indicadores, que fueron inicialmente ponderados, y de ellos se seleccionaron 165, de los que solo 55 se tuvieron en cuenta para acercarse a una valoración del municipio con relación al aprovechamiento del TLC en el escenario de un proyecto ecoturístico. Los resultados desde esta perspectiva no son buenos, ya que el peso de las variables no superó el 47 %; pero si se le mira desde otro enfoque estaría a medio camino de un proceso de desarrollo sustentado en lo que hasta ahora representa Usiacurí para el departamento del Atlántico.

Por otra parte, se obtuvieron indicadores que permiten iniciar una línea de base con la cual valorar el desarrollo ecoturístico de Usiacurí, así como insumos para un proceso de planificación orientado a la consolidación de ese propósito.

## Referencias

Chajín, M. (2002). Reflexión sobre el paradigma dialógico. *Ensayos Disciplinarios* (s. n.).

Chajín, M. (2005). La perspectiva dialógica como un paso hacia la unificación de la ciencia. *Ensayos Disciplinarios*, 4.

Chajín, M. (2009). *La perspectiva dialógica como un paso hacia la integración de la ciencia*. Ponencia presentada en el 6.º Congreso Mundial de Juventudes Científicas, UNAM, México. Recuperado de <http://www.fissnet.org/6congreso/html/04expositor.htm>

Chajín, M. (2010). *Las potencialidades de desarrollo, un enfoque estratégico de planeación para la sostenibilidad empresarial y organizacional*. Ponencia presentada en el Congreso Internacional de Estrategias Empresariales, Costa Rica.

Chajín, M., y Mendoza, L. (2011). *Desarrollo de ventajas competitivas en el turismo del departamento del Atlántico*. Ponencia presentada en el Congreso Cinca, Academia Journals, Universidad Veracruzana, Boca del Río Veracruz, México.

Díaz, E., y Palma, J. (2011). *Potencialidades del ecoturismo en el municipio de Usiacurí frente al TLC*. Investigación Formativa, director: Miguel Chajín, Programa de Administración de Empresas, Universidad Autónoma del Caribe, Barranquilla.

Picón, L. (2010). *Potencialidades de desarrollo del sector turístico del Caribe colombiano*. Investigación formativa, director: Miguel Chajín, Programa de Administración de Empresas, Universidad Autónoma del Caribe, Barranquilla.

## Anexo

### POTENCIALIDADES DEL ECOTURISMO EN EL MUNICIPIO DE USIACURÍ FRENTE AL TLC

Clases de turismo / Potencialidades	Oferta turística	Servicios de salud	Capacitación a guías turísticos	Administración	Servicio de vigilancia	Vías y transporte
Necesidades	¿Cuáles cree usted que son las necesidades de la oferta turística en el municipio de Usiacurí frente al TLC?	¿Cuáles cree usted que son las necesidades más comunes que tiene el servicio de salud en el municipio de Usiacurí frente al TLC?	¿Cuáles cree usted que son las necesidades que tiene la capacitación a guías turísticos en el municipio de Usiacurí frente al TLC?	¿Cuáles cree usted que son las necesidades más comunes de la administración en el municipio de Usiacurí frente al TLC?	¿Cuáles cree usted que son las necesidades que tiene el servicio de vigilancia en el municipio de Usiacurí frente al TLC?	¿Cuáles cree usted que son las necesidades que tienen las vías y el transporte en el municipio de Usiacurí frente al TLC?
Capacidades	¿Cuáles cree usted que son las capacidades de oferta turística en el municipio de Usiacurí frente al TLC?	¿Cuáles cree usted que son las capacidades de los servicios de salud en el municipio de Usiacurí frente al TLC?	¿Cuáles cree usted que son las capacidades de capacitación a guías turísticos en el municipio de Usiacurí frente al TLC?	¿Cuáles cree usted que son las capacidades en la administración del municipio de Usiacurí frente al TLC?	¿Cuáles cree usted que son las capacidades de servicio de vigilancia en el municipio de Usiacurí frente al TLC?	¿Cuáles cree usted que son las capacidades de vías y transporte en el municipio de Usiacurí frente al TLC?

Clases de turismo / Potencialidades	Oferta turística	Servicios de salud	Capacitación a guías turísticos	Administración	Servicio de vigilancia	Vías y transporte
Acciones	¿Cuáles cree usted que son las actividades que se vienen desarrollando para la oferta turística en el municipio de Usiacurí frente al TLC?	¿Cuáles cree usted que son las actividades que se vienen desarrollando para el servicio en salud en el municipio de Usiacurí frente al TLC?	¿Cuáles cree usted que son las actividades que se vienen desarrollando para la capacitación a guías turísticos en el municipio de Usiacurí frente al TLC?	¿Cuáles cree usted que son las actividades que se vienen desarrollando para la administración en el municipio de Usiacurí frente al TLC?	¿Cuáles cree usted que son las actividades que se vienen desarrollando para el servicio de vigilancia en el municipio de Usiacurí frente al TLC?	¿Cuáles cree usted que son las actividades que se vienen desarrollando para vías y transporte en el municipio de Usiacurí frente al TLC?
Oportunidades	¿Cuáles cree usted que son las oportunidades de crecimiento que tiene la oferta turística en el municipio de Usiacurí frente al TLC?	¿Cuáles cree usted que son las oportunidades de crecimiento que tiene el servicio en salud en el municipio de Usiacurí frente al TLC?	¿Cuáles cree usted que son las oportunidades de crecimiento que tiene la capacitación a guías turísticos en el municipio de Usiacurí frente al TLC?	¿Cuáles cree usted que son las oportunidades de crecimiento que tiene la administración en el municipio de Usiacurí frente al TLC?	¿Cuáles cree usted que son las oportunidades de crecimiento que tiene el servicio de vigilancia en el municipio de Usiacurí frente al TLC?	¿Cuáles cree usted que son las oportunidades de crecimiento que tienen las vías y el transporte en el municipio de Usiacurí frente al TLC?
Logros	¿Cuáles cree usted que son los logros de la oferta turística en el municipio de Usiacurí frente al TLC?	¿Cuáles cree usted que son los logros de servicios en salud en el municipio de Usiacurí frente al TLC?	¿Cuáles cree usted que son los logros de capacitación a guías turísticos en el municipio de Usiacurí frente al TLC?	¿Cuáles cree usted que son los logros de la administración en el municipio de Usiacurí frente al TLC?	¿Cuáles cree usted que son los logros de servicios de vigilancia en el municipio de Usiacurí frente al TLC?	¿Cuáles cree usted que son los logros en vías y transporte en el municipio de Usiacurí frente al TLC?

Clases de turismo	Potencialidades	Logística	Hospedaje y restaurantes	Infraestructura de apoyo	Organización del sector
Necesidades	¿Cuáles cree usted que son las necesidades de la logística en el municipio de Usiacurí frente al TLC?	¿Cuáles cree usted que son las necesidades más comunes que tiene el servicio de hospedaje y restaurantes en el municipio de Usiacurí frente al TLC?	¿Cuáles cree usted que son las necesidades que tiene la infraestructura de apoyo en el municipio de Usiacurí frente al TLC?	¿Cuáles cree usted que son las necesidades más comunes de la organización del sector en el municipio de Usiacurí frente al TLC?	¿Cuáles cree usted que son las necesidades que tiene el servicio de atención al cliente en el municipio de Usiacurí frente al TLC?
Capacidades	¿Cuáles cree usted que son las capacidades de la logística en el municipio de Usiacurí frente al TLC?	¿Cuáles cree usted que son las capacidades de hospedaje y restaurantes en el municipio de Usiacurí frente al TLC?	¿Cuáles cree usted que son las capacidades en infraestructura de apoyo en el municipio de Usiacurí frente al TLC?	¿Cuáles cree usted que son las capacidades en la organización del sector en el municipio de Usiacurí frente al TLC?	¿Cuáles cree usted que son las capacidades de servicio de atención al cliente en el municipio de Usiacurí frente al TLC?

Clases de turismo	Potencialidades	Logística	Hospedaje y restaurantes	Infraestructura de apoyo	Organización del sector
Acciones	¿Cuáles cree usted que son las actividades que se vienen desarrollando para la logística en el municipio de Usiacurí frente al TLC?	¿Cuáles cree usted que son las actividades que se vienen desarrollando para el servicio de hospedaje y restaurantes en el municipio de Usiacurí frente al TLC?	¿Cuáles cree usted que se vienen desarrollando para la infraestructura de apoyo en el municipio de Usiacurí frente al TLC?	¿Cuáles cree usted que son las actividades que se vienen desarrollando para la organización del sector en el municipio de Usiacurí frente al TLC?	¿Cuáles cree usted que son las actividades que se vienen desarrollando para el servicio de atención al cliente en el municipio de Usiacurí frente al TLC?
Oportunidades	¿Cuáles cree usted que son las oportunidades de crecimiento que tiene la logística en el municipio de Usiacurí frente al TLC?	¿Cuáles cree usted que son las oportunidades de crecimiento que tiene el servicio de hospedaje y restaurantes en el municipio de Usiacurí frente al TLC?	¿Cuáles cree usted que son las oportunidades de crecimiento que tiene la infraestructura de apoyo en el municipio de Usiacurí frente al TLC?	¿Cuáles cree usted que son las oportunidades de crecimiento que tiene la organización del sector en el municipio de Usiacurí frente al TLC?	¿Cuáles cree usted que son las oportunidades de crecimiento que tiene el servicio de atención al cliente en el municipio de Usiacurí frente al TLC?
Logros	¿Cuáles cree usted que son los logros de la logística en el municipio de Usiacurí frente al TLC?	¿Cuáles cree usted que son los logros de servicios de hospedaje y restaurantes en el municipio de Usiacurí frente al TLC?	¿Cuáles cree usted que son los logros de infraestructura de apoyo en el municipio de Usiacurí frente al TLC?	¿Cuáles cree usted que son los logros de la organización del sector en el municipio de Usiacurí frente al TLC?	¿Cuáles cree usted que son los logros de servicios de atención al cliente en el municipio de Usiacurí frente al TLC?

Fuente: Chajín Flórez, M. (2013).





## CAPÍTULO 5

### PERSPECTIVA FINANCIERA DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL APLICANDO POTENCIALIDADES DE DESARROLLO PARA EL SECTOR HOTELERO DE BARRANQUILLA

#### Resumen

Se presentan los resultados sobre la perspectiva financiera de un cuadro de mando integral (CMI) para evaluar la gestión de las empresas del sector hotelero de Barranquilla, pero con el carácter sistémico que se ofrece al estar basado en la teoría de potencialidades de desarrollo. La metodología es cualitativa y cuantitativa. En cuanto a su alcance, es de carácter descriptivo. El método es el dialógico y los resultados se obtuvieron mediante la aplicación de más de trescientos cuestionarios en once de los principales hoteles de Barranquilla. Este trabajo hizo parte de la tesis de doctorado de la autora.

*Palabras clave:* Cuadro de mando integral; Desarrollo; Perspectiva financiera; Potencialidades, Sector hotelero.



## **FINANCIAL PERSPECTIVE OF A BALANCED SCORECARD APPLYING POTENTIALITIES DEVELOPMENT FOR THE BARRANQUILLA HOTEL SECTOR**

### **Abstract**

The results of the financial perspective of a balanced scorecard based on the theory of development potential for companies in the hotel sector of the city of Barranquilla, in which the management of the hotel sector is evaluated in the city of Barranquilla are presented, but the systemic nature offered to be based on the Theory of Development Potentials. The methodology is qualitative and quantitative. In terms of scope it is descriptive. The method is the dialogic and the results were obtained by applying questionnaires over three hundred eleven major hotels in the city of Barranquilla. This work is a part of the doctoral thesis of the author.

*Keywords:* Balanced scorecard; Development; Financial perspective; Potentials; Hotel sector.

## Introducción

A pesar de ser considerada Barranquilla una ciudad empresarial y de negocios del Caribe colombiano, no se evidencia el uso de herramientas de control gerencial que permitan medir su gestión específica en el sector hotelero. Este trabajo, entonces, pretende responder a cómo evaluar esa gestión en dicha ciudad.

Para la construcción del nuevo modelo de cuadro de mando integral, basado en la teoría de potencialidades de desarrollo (Chajín, 2005) se tuvieron en cuenta como macrovariables las perspectivas propias de dicho cuadro: financiera, cliente, talento humano y procesos internos, así como las variables de potencialidades de desarrollo: necesidades, capacidades, acciones, oportunidades y logros. Por tanto, en el marco teórico se estudian los fundamentos del cuadro de mando integral de Kaplan y Norton (1992) y la teoría de potencialidades de desarrollo (Chajín, 2005).

Los resultados que se muestran en este artículo corresponden a la aplicación de trescientos treinta cuestionarios en once de los principales hoteles de Barranquilla para el caso específico de la perspectiva financiera.

## Aproximación teórica

La aproximación teórica se desarrolla explicando de manera resumida los conceptos básicos de cuadro de mando integral (o balanced scorecard, BSC) y los de la teoría de potencialidades de desarrollo.

### Concepto y evolución del cuadro de mando integral

En el artículo “El cuadro de mando integral que mide el rendimiento” (Kaplan, y Norton, 1992) se propone por primera vez el uso del cuadro de mando integral, definiéndolo como una

metodología que brinda a los gerentes una mirada rápida que visualiza el negocio en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos y aprendizaje, y crecimiento. Este aspecto es profundizado en una serie de artículos posteriores de los mismos autores (ocho en total), de los cuales siete fueron publicados en la *Harvard Business Review*, más cuatro libros complementarios, de los que se destaca *Alineación: utilizando el CMI para crear sinergias corporativas* (Kaplan, y Norton, 1996).

Se pueden definir por fases o generaciones los resultados obtenidos en la revisión de literatura conceptual sobre el BSC (Mendoza, 2013) de la siguiente manera:

### *Primera generación: Desempeño*

Al integrar en esta fase los indicadores de desempeño de las empresas, asociados sobre todo a aspectos financieros, se concluye que la mayoría de ellas no utilizan sistemas de medición estructurados ni una metodología completa (Neely, y otros, 1996). Sin embargo, en 2002 estos autores afirmaron que es imposible maximizar valor si se desconocen los intereses de los grupos interesados.

Por su parte, autores como Griffith y Alexander (2002), Abran y Buglione (2003), presentan trabajos en los que se analiza la efectividad del uso del CMI, para lo cual tienen en cuenta el desempeño organizacional y aplican medidas comunes a todas las unidades estratégicas de negocio de las empresas.

Posteriormente Lohman y otros (2004), mostraron los inconvenientes de los sistemas de desempeño, y Ktistensen y Westlund (2004) buscaron explicaciones al desempeño empresarial mediante la unión de niveles de estructura organizacional.

### *Segunda generación: Visión estratégica*

Se propone un modelo de formulación estratégica (Butler, y otros, 1997), utilizando una parte del cuadro de mando integral, quienes mediante un estudio de caso real determinaron, desarrollaron e

implementaron el cuadro de mando integral para su utilización por parte de los altos directivos.

Por otro lado, Martinsons y otros (1999) aplicaron el CMI tanto a los departamentos como a los proyectos individuales de una organización, considerando el CMI como una herramienta de apoyo para los sistemas de información. Sin embargo, Banker (2004) anota que en las evaluaciones se confía más en medidas comunes que en medidas únicas, mientras que Greasley (2004) demuestra que es necesario no solo escoger, sino desarrollar las herramientas e instrumentos en función del contexto. Además, estudia el uso del CMI como técnica que permite reconciliar los múltiples objetivos de los grupos interesados.

Para Van Marrewijk (2004), una organización ideal es aquella que utiliza como base el CMI, mientras que Van der Woerd y Van den Brink (2004) sostienen que para que una organización sea considerada ideal es necesario relacionar el CMI con el concepto de ecoeficiencia.

### *Tercera generación: Mapas estratégicos*

Kaplan y Norton (2000) ilustraron de manera detallada la utilización de los mapas estratégicos tanto en empresas como en organizaciones sin ánimo de lucro y mostraron una ruta que parte de la estrategia como eje central, vinculándola con nodos a las diversas perspectivas y a los distintos objetivos para alcanzarla. Según Irwin (2002), los mapas estratégicos son muy importantes tanto para la generación como para el desarrollo de las estrategias.

### *Cuarta generación: Alineamiento*

En esta etapa se explica, no solo la influencia del CMI en las organizaciones, sino también la manera como determinadas áreas pueden afectar los procesos. Por ejemplo, Fleisher y Mahaffy (1997), muestran la forma en que las relaciones públicas se complementan con el CMI y proponen un modelo de valoración. Por otra parte,

Morgan y Rao (2002), promueven que el cambio del proceso de alineamiento estratégico y su implementación se apoyan en el uso de medidas de desempeño, sobre todo en ambientes cambiantes donde se requiera un considerable esfuerzo.

### *Quinta generación: Cuadro de mando integral alternativo*

Se propone un CMI en el que se tienen en cuenta las perspectivas financieras, clientes, talento humano y procesos internos, pero incluidos en las variables: necesidades, capacidades, acciones, oportunidades y logros. Los indicadores son propuestos por los encuestados.

### **Concepto ‘teoría de potencialidades de desarrollo’**

La teoría de potencialidades de desarrollo plantea que para el desarrollo empresarial no es conveniente la competencia, sino la cooepetencia, o colaboración entre competidores económicos. Además, el desarrollo del potencial humano se constituye en una opción, a partir de la aplicación del método dialógico, con el fin de armonizar las necesidades, capacidades, acciones, oportunidades y logros de la empresa, considerándose estos aspectos como los factores que impulsan las potencialidades del ser humano para alcanzar el desarrollo social. De acuerdo con Chajín (1995), se concibe el desarrollo del potencial humano como aquel que permite determinar las características materiales e inmateriales de la calidad de vida de los conglomerados sociales a partir de las necesidades, capacidades, oportunidades, acciones y logros, variables fundamentales que constituyen las potencialidades humanas para el desarrollo social.

Las variables fundamentales de este enfoque se definen de la siguiente manera:

- Necesidades: carencias o privaciones de la organización.

- Capacidades: habilidades o infraestructura que un organismo posee para satisfacer una o varias necesidades.
- Acciones: actividades que la empresa realiza para satisfacer sus necesidades.
- Oportunidades: medios, recursos, satisfactores, bienes o infraestructura que hay en el entorno mediato e inmediato de la empresa y podrían satisfacer sus necesidades.
- Logros: nivel de desarrollo alcanzado por la empresa respecto de sus necesidades, es decir, corresponden a los niveles de satisfacción.

Algo muy interesante en esta teoría es que se destacan dos tipos de logros: el material y el inmaterial; el primero se refiere al índice o nivel alcanzado, y el segundo al grado de realización que se siente con tal índice.

Es importante señalar que las necesidades humanas están asociadas a satisfactores económicos, culturales, emocionales, políticos y sociales. Según Chajín, un solo satisfactor puede influir en varias necesidades, lo que evidencia la naturaleza holística de la estructura social. Además, las necesidades no solo tienen ciertos tipos de satisfactores, sino que también producen sentimientos de agrado, aceptación, conformidad o complacencia; o, por el contrario, desagrado, rechazo e inconformidad, a lo cual se le da el nombre de satisfacción inmaterial.

## Metodología

El desarrollo de la investigación tuvo un enfoque mixto en el que se le dio igual importancia a los datos cuantitativo y cualitativo. El método utilizado fue el dialógico y la síntesis de los datos obtenidos responde a un estudio descriptivo.

El método dialógico, que integra lo inductivo-deductivo, permite hacer una lectura integral o completa de un objeto de estudio teniendo en cuenta que el investigador le otorga un peso similar

a las representaciones, valoraciones o saberes de los encuestados, quienes no fueron pasivos, pues intervinieron en la construcción de los instrumentos al aportar los indicadores desde su experiencia.

El objeto de estudio tiene dos grandes variables a considerar:

- La primera, constituida por los componentes del cuadro de mando integral, es decir, las perspectivas financiera, cliente, talento humano y procesos internos.
- La segunda, integrada por los componentes de las potencialidades de desarrollo: necesidades, capacidades, acciones, oportunidades y logros.
- Se consideraron como universo de investigación los hoteles de cuatro y cinco estrellas de Barranquilla, catorce en este caso específico, de los cuales fue posible aplicar trescientas treinta instrumentos en once hoteles, debido a que los tres restantes no permitieron la realización del estudio exponiendo motivos de confidencialidad.

El proceso metodológico se desarrolló en tres momentos:

- Obtención de indicadores: diligenciamiento de entrevistas abiertas en las que tanto el investigador como los huéspedes, gerente y clientes tienen igual importancia a efectos de los resultados.
- Valoración de indicadores: se clasificó en una jerarquía de 1 a 5, donde 1 es el menos importante y 5 el más relevante.
- Construcción de matriz para análisis de variables: de acuerdo con la Tabla 1, se determinó la satisfacción para cada uno de los indicadores en la perspectiva financiera, analizados desde las variables de potencialidades de desarrollo.

Tabla 1

*Escala de calificaciones de acuerdo con el nivel de satisfacción en la teoría de potencialidades de desarrollo*

Respuesta	Porcentaje (%)	Calificación
Muy satisfecho	81 a 100	5
Satisfecho	61 a 80	4
Poco satisfecho	41 a 60	3
Insatisfecho	21 a 40	2
Muy insatisfecho	0 a 20	1

**Fuente:** Chajín, M., y Gamarra, L. (2002)

## Resultados

Tras aplicar la metodología descrita, los indicadores obtenidos en perspectiva financiera fueron los siguientes: rentabilidad, utilidad, ganancia neta y tasa interna de retorno.

Para calcular la potencialidad de la perspectiva financiera fue preciso obtener el promedio de cada uno de los indicadores que la integran: rentabilidad, utilidad, ganancia neta y tasa interna de retorno (TIR). En este procedimiento se empleó la siguiente fórmula:

$$\text{Potencialidad} = (\text{Necesidades} + \text{Capacidades} + \text{Acciones} + \text{Oportunidades} + \text{Logros}) / 5$$

En la Tabla 2 se observan las potencialidades específicas para cada indicador, al final de la columna. El nivel de satisfacción (N. S.) corresponde al promedio de los resultados de las personas encuestadas en la totalidad de hoteles estudiados, las cuales, como se anotó en el apartado anterior, sumaron trescientas treinta en los once hoteles, un promedio de treinta instrumentos por hotel.

Como se describió, la potencialidad de la perspectiva financiera se calculó con el promedio aritmético de los niveles de satisfacción en las potencialidades de desarrollo, mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Potencialidad para perspectiva financiera} = (N. S. \text{ Promedio de rentabilidad} + N. S. \text{ Promedio de utilidad} + N. S. \text{ Promedio de ganancia neta} + N. S. \text{ Promedio de TIR})$$

Tabla 2

*Potencialidad para perspectiva financiera*

Matriz	N. S. en rentabilidad	N. S. en utilidad	N. S. enganancia neta	N. S. en TIR	Prom.
Necesidades	4,17	3,98	4,08	4,09	4,08
Capacidades	4,21	4,20	4,13	4,19	4,18
Acciones	4,15	4,06	4,11	4,25	4,14
Oportunidades	4,27	4,05	4,08	4,13	4,13
Logros	4,29	4,24	4,17	4,23	4,23
Potencialidades	4,22	4,11	4,11	4,18	4,15

**Fuente:** Mendoza Vega, L. (2014).

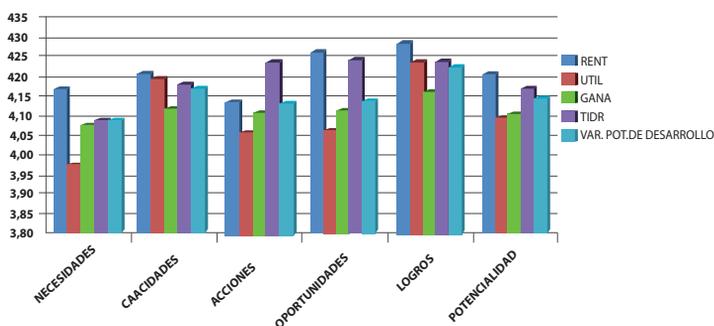
De acuerdo con los resultados ilustrados en la Tabla 2, la potencialidad financiera corresponde al promedio del nivel de satisfacción de los indicadores. El resultado total (4,15) indica alta satisfacción; sin embargo, es importante observar que el nivel de satisfacción de las necesidades para el indicador utilidad es el más bajo (3,98), seguido en orden ascendente por el de las oportunidades (4,05) y el las acciones (4,06) para el mismo factor.

Es necesario llamar la atención, ya que a pesar de tener las capacidades para la utilidad un nivel de satisfacción de 4,20 no se realizan las acciones requeridas en satisfacer las necesidades de este indicador.

Dicho aspecto también se puede observar en la Figura 1. Por otra parte, los niveles de satisfacción más altos en la misma tabla se

encuentran (con 4,27 y 4,29) los correspondientes a la satisfacción de las oportunidades y logros de la rentabilidad, respectivamente, algo que también puede verse en la Figura 1.

Figura 1. *Potencialidades de desarrollo para los indicadores de la perspectiva financiera.*



Fuente: Mendoza Vega, L (2014).

De acuerdo con los resultados obtenidos para la perspectiva financiera, se pueden observar en cuanto a las variables de potencialidades de desarrollo los siguientes aspectos:

- Las necesidades, capacidades, acciones, oportunidades y logros presentan alto nivel de satisfacción.
- Teniendo en cuenta los indicadores propios de la perspectiva financiera (rentabilidad, utilidad, ganancia neta y tasa interna de retorno), tanto los logros (4,23) como las capacidades (4,18) se encuentran con mayor nivel de satisfacción. Es decir, según esos resultados se puede afirmar que en el sector hotelero se están aprovechando al máximo las capacidades o recursos con los que se cuenta para alcanzar los logros o resultados más acertados en la perspectiva financiera.
- Las necesidades, oportunidades y acciones obtuvieron un puntaje de 4,1 en nivel de satisfacción, teniendo en cuenta todos los indicadores de la perspectiva financiera.

- En la perspectiva financiera se encuentra que los indicadores con mayor potencialidad son rentabilidad (4,22) y tasa interna de retorno (4,18), en tanto que utilidad y ganancia neta presentan el mismo nivel de satisfacción (4,1).

## Conclusiones

Con el presente trabajo se concluye que ha sido posible evaluar la gestión financiera del sector hotelero de Barranquilla, mediante un cuadro de mando integral basado en la teoría de potencialidades de desarrollo, enfoque que facilitó su aplicación sistémica en este sector y que para este caso específico muestra solo los resultados concernientes a la perspectiva financiera.

De acuerdo con los resultados obtenidos, los indicadores obtenidos fueron: rentabilidad, utilidad, ganancia neta y tasa interna de retorno.

En la perspectiva financiera se encuentra alta potencialidad de desarrollo (4,24), lo cual se traduce en solidez financiera para el sector turístico. No obstante, analizando los diferentes valores de la columna, es importante señalar que debe prestarse atención en cuanto a las acciones (4,13), las cuales se recomienda que sean más proactivas, según los grupos focales, para aprovechar las oportunidades que ofrecen la ciudad y el distrito a fin de avanzar en el desarrollo del turismo.

Como contribuciones de la teoría de potencialidades al cuadro de mando integral y en particular a la perspectiva financiera se pueden mencionar la construcción de los indicadores de manera participativa, y la facilidad de aplicación y economía de esta metodología comparada con la del cuadro de mando integral tradicional.

## Referencias

- Cámara de Comercio (2012). *Boletín de coyuntura económica de Barranquilla*.
- Chajín, M. (1995). *El desarrollo humano desde las potencialidades del ser*. Barranquilla: Editorial Universidad del Norte.
- Chajín, M. (2005). *Potencialidades de desarrollo humano: una opción para el desarrollo social*. Barranquilla: Editorial Universidad del Norte.
- Hernández, R. (2011). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Irwin, D. (2002). Strategy mapping in the public sector. *Long Range Planning*, 35(6), 637-647.
- Janssen, A., Lienin, S., Gassmann F., y Wokaun A. (2006). Model aided policy development for the market penetration of natural gas vehicles in Switzerland. *Transportation Research Part A-Policy and Practice*, 40(4), 319-333.
- Jensen, M. (2002). Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *Business Ethics Quarterly*, 12(2), 235-256.
- Kanji, G. (2002). Kanji's business scorecard. *Total Quality Management*, 13(1), 13-27.
- Kaplan, R., y Norton, D. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Kaplan, R., y Norton, D. (1993). Putting the Balanced Scorecard to Work. *Harvard Business Review*, 71(5), 134-142.
- Kaplan, R., y Norton, D. (1996). Linking the balanced scorecard to strategy. *California Management Review*, 39(1), 53-79.
- Kaplan, R., y Norton, D. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 74(1), 75-85.
- Kaplan, R., y Norton, D. (2000). Having trouble with your strategy? Then map it. *Harvard Business Review*, 78(5), 167-176.

Kaplan, R., y Norton, D. (2000). *The Strategy-Focused Organization: How balanced Scorecard companies thrive in the New Business Environment*. Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan, R., y Norton, D. (2004). Measuring the strategic readiness of intangible assets. *Harvard Business Review*, 82(2), 52-63.

Kaplan, R., y Norton, D. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan, R., y Norton, D. (2005). The office of strategy management. *Harvard Business Review*, 83(10), 72-80.

Kaplan, R., y Norton, D. (2006). *Alignment: Using the Balanced Scorecard to create corporate synergies*. Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan, R., y Norton, D. (2006). How to implement a new strategy without disrupting your organization. *Harvard Business Review*, 84(3), 100-109.

Kristensen K., y Westlund, A. (2004). Performance measurement and business results. *Total Quality Management & Business Excellence*, 15(5-6), 719-733.

Maisel, L. (1992). Performance Measurement. The Balanced scorecard approach. *Journal of Cost Management*, 6(2), 47-52.

McNair C., Lynch, R., y Cross, K. (1990). *Do financial and nonfinancial performance measures have to agree? Management Accounting*, 72(5), 28-36.

Mendoza, L. (2013). *Hacia la quinta generación del balanced scorecard*. Memorias Encuentro Internacional de Investigadores en Administración. Ponencia presentada en el Encuentro Internacional de Investigadores, Universidad Externado de Colombia, Universidad del Valle y Universidad del Magdalena, Santa Marta, Colombia.

Mosquera, R. (2006). *Percepción del servicio del sector hotelero en la ciudad de Barranquilla*. Barranquilla: Universidad Autónoma del Caribe.



## CAPÍTULO 6

### PERSPECTIVA DE TALENTO HUMANO PARA UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL BASADO EN LA TEORÍA DE POTENCIALIDADES DE DESARROLLO PARA EL SECTOR HOTELERO DE LA CIUDAD DE BARRANQUILLA

#### Resumen

El presente artículo muestra los resultados sobre la perspectiva de talento humano en el cuadro de mando integral para las empresas del sector hotelero de Barranquilla, con la cual se evalúa la gestión en dicho sector pero con el carácter sistémico que se ofrece al estar basado en la teoría de potencialidades de desarrollo. La metodología es mixta, cualitativa y cuantitativa. En cuanto a su alcance, es de carácter descriptivo. El método es el dialógico y los resultados se obtuvieron mediante la aplicación de más de trescientos cuestionarios en once de los principales hoteles de Barranquilla.

*Palabras clave:* Cuadro de mando integral; Talento humano; Potencialidades de desarrollo



## **PERSPECTIVE OF HUMAN TALENT FOR A BALANCED SCORECARD BASED ON THE THEORY OF POTENTIAL DEVELOPMENT FOR THE HOTEL SECTOR OF THE CITY OF BARRANQUILLA**

### **Abstract**

This article shows the results of the Perspective of Human Talent of the Doctoral Thesis Balanced Scorecard based on the theory of Potentials Development for companies in the hotel sector of the city of Barranquilla in which the management of the hotel sector is evaluated in the city of Barranquilla but with the systemic nature offered to be based on the Theory of Development Potentials. The methodology is qualitative and quantitative. In terms of scope it is descriptive. The method is the dialogic and the results were obtained by applying questionnaires over three hundred to the eleven major hotels in the city of Barranquilla.

*Key words:* Balanced Scorecard; Development potentials; Human talent.

## Introducción

Se puede considerar a Barranquilla, denominada Puerta de Oro de Colombia, como una ciudad atractiva para los turistas por su ubicación estratégica en el Caribe colombiano, al estar bañada por el mar Caribe al norte y al oriente por el río Magdalena. Cabe señalar que en los dos siglos anteriores fue considerada pionera en cuanto a comercio, tanto a nivel nacional como internacional. Esta ciudad, de constante crecimiento, en el año 2012 registró 4,2 % de ingresos provenientes del turismo, cifra reportada por hoteles y restaurantes de la ciudad (Cámara de Comercio de Barranquilla, 2013). Sin embargo, no se registra evidencia del uso de herramientas en el control gerencial que permitan medir la gestión específica del sector hotelero. Con el este trabajo se pretende responder a la pregunta sobre cómo evaluar la gestión del talento humano en el sector hotelero de Barranquilla.

Al plantearse un modelo del cuadro de mando integral basado en la teoría de potencialidades de desarrollo (Chajín, 2005) se construye un nuevo modelo teniendo en cuenta como macrovariables las perspectivas financiera, cliente, talento humano y procesos internos, y las variables de las potencialidades de desarrollo, que son: necesidades, capacidades, acciones, oportunidades y logros. Por lo tanto, en el marco teórico se estudian los fundamentos del cuadro de mando integral de Kaplan y Norton (1992) y la teoría de potencialidades de desarrollo (Chajín, 2005).

Los resultados que aquí se muestran corresponden a la aplicación de trescientos treinta cuestionarios en once de los principales hoteles de Barranquilla, para el caso específico de la perspectiva talento humano.

## Revisión de literatura

Los fundamentos teóricos en los que se basa este trabajo son: generalidades y evolución del cuadro de mando integral (CMI), y la teoría de potencialidades de desarrollo.

## Generalidades y evolución del cuadro de mando integral

Tras una revisión de la literatura se seleccionaron publicaciones pertinentes a nuestra investigación. En *El cuadro de mando integral que mide el rendimiento* (Kaplan, y Norton, 1992) se propone por primera vez el uso del CMI, definiéndolo como una metodología que brinda a los gerentes una mirada con la cual se visualiza el negocio en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos y aprendizaje, y crecimiento. Este aspecto es profundizado en una serie de artículos posteriores de los mismos autores (ocho en total), de los cuales siete fueron publicados en la Harvard Business Review, más cuatro libros complementarios, de los que se destaca *Alineación utilizando el CMI para crear sinergias corporativas* (Kaplan, y Norton, 1996).

La síntesis de la revisión bibliográfica, que constituye el presente apartado, fue presentada en el Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2013 y posteriormente publicada en *Hacia la quinta generación del BSC* (Mendoza, 2013).

Teniendo en cuenta las fases o generaciones (Tabla 1), los resultados obtenidos en la revisión de literatura conceptual se pueden sintetizar de la siguiente manera:

### *Primera generación: Desempeño*

En esta primera fase se intenta integrar los indicadores de desempeño de la empresa; cuando estos son mencionados, se asocian a aspectos financieros. Autores como Neely y otros (1996) concluyen que la mayoría de las empresas no utilizan sistemas de medición estructurados, ni una metodología completa.

Más, Jensen (2002) concluye de manera muy distinta a Kaplan y Norton, al afirmar que es imposible maximizar valor si se desconocen los intereses de los grupos interesados.

Autores como Griffith y Alexander (2002), Abran y Buglione (2003), presentan trabajos en los cuales se analiza la efectividad del uso del CMI teniendo en cuenta el desempeño organizacional y aplican medidas comunes a todas las unidades estratégicas de negocio de la empresa.

Lohman y otros (2004) han intentado mostrar los inconvenientes de los sistemas de desempeño, y Ktistensen y Westlund (2004) buscan explicaciones al desempeño empresarial mediante la unión de niveles de estructura organizacional. Sobre este particular es importante señalar que Yeung y Berman (1997) explicaron los impactos en los resultados financieros de las prácticas en recursos humanos.

Por su parte, Roos y Roos (1997) muestran que las empresas pueden medir el capital intelectual de las organizaciones mediante una de las perspectivas del cuadro de mando integral.

### *Segunda generación: Visión estratégica*

Se destaca la propuesta de un modelo de formulación estratégica. Butler y otros (1997) utilizan como base una parte del cuadro de mando integral y mediante un estudio de caso real determinan, desarrollan e implementan el CMI para uso de los altos directivos. Martinsons y otros (1999) aplican el CMI tanto a los departamentos como a los proyectos individuales de una organización, considerándolo como herramienta de apoyo para los sistemas de información.

Banker (2004) anota que en las evaluaciones se confía más en medidas comunes que en medidas únicas, mientras que Greasley (2004) demuestra la necesidad, no solo de escoger, sino de desarrollar las herramientas e instrumentos en función del contexto de mejoramiento en el proceso de esfuerzo; estudia el uso del CMI como técnica que permite reconciliar los múltiples objetivos de los grupos interesados. Van Marrewijk (2004) describe un ideal de organización utilizando como base el CMI, mientras que Van der

Woerd y Van den Brink (2004) afirman que es posible relacionar el CMI con el concepto de ecoeficiencia.

En cuanto a la implementación, es importante anotar los aportes de Wachtel y otros (1999), quienes vinculan las unidades estratégicas de negocios a la perspectiva de los clientes en la construcción de un cuadro de mando integral para un centro de salud.

Por su parte, Kanji y S. (2002) plantean un modelo que incorpora los factores de éxito en el cuadro de mando integral basado en la filosofía de control total de la calidad.

Para facilitar la implementación de la estrategia a partir del CMI Lillis (2002) explica los mecanismos de la administración múltiple, al paso que Protti (2002) desarrolla una metodología para evaluarla.

### *Tercera generación: Mapas estratégicos*

Kaplan y Norton (2000) ilustran de manera detallada la utilización de los mapas estratégicos tanto en empresas como en organizaciones sin ánimo de lucro. Según Irwin (2002), los mapas estratégicos son muy importantes tanto para la generación como para el desarrollo de las estrategias.

### *Cuarta generación: Alineamiento*

De esta fase es preciso resaltar que en los artículos encontrados se intenta explicar no solo la influencia del CMI en las organizaciones, sino también de qué manera determinadas áreas pueden afectar los procesos.

Fleisher y Mahaffy (1997) ilustran la forma como las relaciones públicas se complementan con el CMI y proponen un modelo de valoración. Por su parte, Morgan y Rao (2002) afirman que el cambio del proceso de alineamiento estratégico y su implementación se han apoyado en el uso de medidas de desempeño, sobre todo en ambientes cambiantes donde se requiere un considerable esfuerzo.

### *Quinta generación: Cuadro de mando integral alternativo*

Se propone un CMI donde se tienen en cuenta las perspectivas financieras, clientes, talento humano y procesos internos, dentro de las variables: necesidades, capacidades, acciones, oportunidades y logros. Los indicadores son propuestos por los encuestados.

Tabla 1

*Evolución del cuadro de mando integral y generaciones o fases de él*

Generación o etapa	Año	Autores: Kaplan y Norton (1992-2006) - Título	Aportes
Primera generación: Desempeño	1992	Artículo: "The Balanced Scorecard: Measures that drive performance".	Determina las cuatro perspectivas en el CMI y su relación a corto y largo plazo.
	1993	Artículo: "Putting the BSC to work".	Propone medir la parte competitiva, además del desempeño.
Segunda generación: Visión estratégica	1996	Artículo: "Using the balanced scorecard as a strategic management system". Libro: The BSC Translating strategy into action.	Se tienen en cuenta tanto el corto como el largo plazo. El cuadro de mando no es una herramienta de formulación estratégica y solo se puede implementar cuando está bien diseñada.
Tercera generación: Mapas estratégicos	2000	Artículo: "Having trouble with your strategy then map it".	Importancia de realizar los mapas estratégicos, dado que son útiles.
	2001	Libro: The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business. Environment.	Se explica de manera detallada la elaboración de mapas estratégicos para que puedan ser compartidos con los miembros de la organización.

Generación o etapa	Año	Autores: Kaplan y Norton (1992-2006) - Título	Aportes
Cuarta generación: Alineamiento	2006	Libro: Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes.	Importancia de acortar la brecha entre la estrategia planeada y su implementación.
Quinta generación: Balanced alternativo	2013	Artículo: "Balanced scorecard alternativo para el sector turístico barranquillero".	Se propone un CMI en el que se tienen en cuenta las perspectivas financieras, clientes, talento humano y procesos internos en las variables: necesidades, capacidades, acciones, oportunidades y logros. Los indicadores son elaborados por los encuestados.

**Fuente:** elaboración de la autora con base en Masson J. (2006), Universidad de Barcelona.

Se realiza además un estudio de los modelos alternativos, donde se tuvieron en cuenta los siguientes autores: McNair (1990), cuyo modelo se centra en niveles distintos de los tradicionales, señalando como nuevos pilares unidades de negocio, área operativa y departamentos; Edvinsson (1997), con un sistema para medir el capital intelectual de las organizaciones, y Mendoza (2013), con un cuadro de mando integral alternativo para las empresas del sector turístico barranquillero aplicando un modelo basado en la teoría de potencialidades de desarrollo del Chajin (1996). En este modelo alternativo se analizan las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral desde unas macrovariables constituidas por necesidades, capacidades, acciones, oportunidades y logros de las organizaciones.

### **Sobre la teoría de potencialidades de desarrollo**

En *Potencialidades de desarrollo humano: una opción para el desarrollo social* (Chajín, 1995) se ilustran los aspectos fundamentales que hacen de la teoría de potencialidades una opción o alternativa del mejoramiento organizacional.

En este texto se afirma que no puede haber un cambio en los sistemas sociales si este no se da en cada individuo. Se considera a los seres humanos como duales, egoístas y altruistas simultáneamente; egoístas, en la medida en que al tratar de preservar su existencia ignoran la existencia de los otros seres vivos y de paso la de los ecosistemas existentes, pero asimismo altruistas debido a su necesidad de amor, lo cual los impulsa a buscar apoyo en el otro para garantizar su supervivencia. Se especifica que, a pesar de las diferencias personales, los seres humanos poseen una estructura común que los impulsa a buscar un verdadero propósito de la existencia.

La teoría de potencialidades de desarrollo plantea que para el desarrollo empresarial no es conveniente la competencia, sino la cooperación. Además, el desarrollo del potencial humano se constituye en una opción a partir de aplicar el método dialógico, con el fin de armonizar las necesidades, capacidades, acciones, oportunidades y logros de la empresa, considerándose estos aspectos como los factores que impulsan las potencialidades del ser humano para alcanzar el desarrollo social.

De acuerdo con Chajín (1995), se concibe el desarrollo del potencial humano como aquel que permite determinar las características materiales e inmateriales de la calidad de vida de los conglomerados sociales a partir de las necesidades, capacidades, oportunidades, acciones y logros, variables fundamentales que constituyen las potencialidades humanas para el desarrollo social.

Las variables fundamentales de este enfoque se definen de la siguiente manera:

- Necesidades: carencias o privaciones de una organización.
- Capacidades: habilidades o infraestructura que una organización u organismo posee para satisfacer una o varias necesidades.
- Acciones: actividades que la empresa realiza para satisfacer sus necesidades.

- Oportunidades: medios, recursos, satisfactores, bienes o infraestructura que hay en el entorno mediato e inmediato de la empresa, los cuales podrían satisfacer sus necesidades.
- Logros: nivel de desarrollo alcanzado por la empresa en cuanto a las necesidades identificadas, es decir, corresponden a los niveles de satisfacción de estas. Algo muy interesante en esa teoría es que se destacan dos tipos de logros: el material y el inmaterial; el primero se refiere al índice o nivel alcanzado, y el segundo al grado de realización que se siente con tal índice.

Es importante señalar que las necesidades humanas están asociadas a satisfactores económicos, culturales, emocionales, políticos y sociales. Según Chajín, un solo satisfactor puede influir en varias necesidades, lo cual evidencia la naturaleza holística de la estructura social. Además, las necesidades no solo tienen ciertos tipos de satisfactores, sino que también producen sentimientos de agrado, aceptación, conformidad o complacencia; o por el contrario, desagrado, rechazo e inconformidad, a lo cual se le da el nombre de satisfacción inmaterial.

## Objetivos

### Objetivo general

Evaluar la gestión de la perspectiva de talento humano en el sector hotelero de Barranquilla, mediante la creación, desarrollo e implementación de un cuadro de mando integral basado en el enfoque de la teoría de potencialidades de desarrollo para facilitar su aplicación sistémica en el referido sector.

### *Objetivos específicos*

- Identificar las necesidades existentes en la perspectiva de talento humano del sector hotelero de Barranquilla.

- Determinar las capacidades existentes en la perspectiva de talento humano del sector hotelero de Barranquilla.
- Estudiar las acciones que se realizan en la perspectiva de talento humano del sector hotelero de Barranquilla.
- Analizar las oportunidades existentes en la perspectiva de talento humano del sector hotelero de Barranquilla.
- Valorar los logros alcanzados en la perspectiva de talento humano del sector hotelero de Barranquilla.

## Metodología

La investigación se desarrolló desde un enfoque mixto en el que se le dio igual importancia a los datos cuantitativo y cualitativo. Para el primer caso se recabaron datos estadísticos recolectados en diversos estudios, lo cual fue complementado mediante un método dialógico. La síntesis de los datos corresponde a un estudio descriptivo.

Lo anterior se evidencia en la construcción de un cuadro de mando integral desde la perspectiva de las potencialidades de desarrollo.

El método dialógico, del cual se puede afirmar que integra lo inductivo-deductivo, permite hacer una lectura integral o completa de un objeto de estudio, teniendo en cuenta que el investigador le otorga un peso similar a las representaciones, valoraciones o saberes de los encuestados, quienes no fueron pasivos, ya que intervinieron en la construcción de los instrumentos al aportar los indicadores desde su experiencia.

El objeto de estudio tiene dos grandes variables a considerar:

- La primera, constituida por los componentes del cuadro de mando integral, es decir, las perspectivas: financiera, cliente, talento humano y procesos internos.

- La segunda, integrada por los componentes de las potencialidades de desarrollo: necesidades, capacidades, acciones, oportunidades y logros.

Se consideraron como universo de investigación los hoteles de cuatro y cinco estrellas de Barranquilla, catorce en este caso específico, de los cuales fue posible aplicar trescientas treinta instrumentos en once de ellos debido a que los tres restantes no permitieron la realización del estudio exponiendo motivos de confidencialidad.

El proceso metodológico se desarrolló en tres momentos:

- Obtención de indicadores: diligenciamiento de entrevistas abiertas, en las que tanto el investigador como los huéspedes, gerente y clientes tienen igual importancia.
- Valoración de indicadores: se clasificó en una jerarquía de 1 a 5, donde 1 es el menos importante y 5 el de mayor relevancia.
- Construcción de matriz para análisis de variables: se determinó la satisfacción para cada uno de los indicadores obtenidos en la perspectiva de talento humano, analizados desde las variables de potencialidades de desarrollo (Tabla 2).

Tabla 2

*Escala de calificaciones de acuerdo con el nivel de satisfacción en la teoría de potencialidades de desarrollo*

Respuesta	Porcentaje (%)	Calificación
Muy satisfecho	81 a 100	5
Satisfecho	61 a 80	4
Poco satisfecho	41 a 60	3
Insatisfecho	21 a 40	2
Muy insatisfecho	0 a 20	1

**Fuentes:** Chajín, M., y Gamarra, L. (2002).

## Resultados y discusión

Aplicando la metodología descrita, los indicadores obtenidos para la perspectiva de talento humano son: responsabilidad, actitud de servicio, experiencia y presentación personal.

Tabla 3

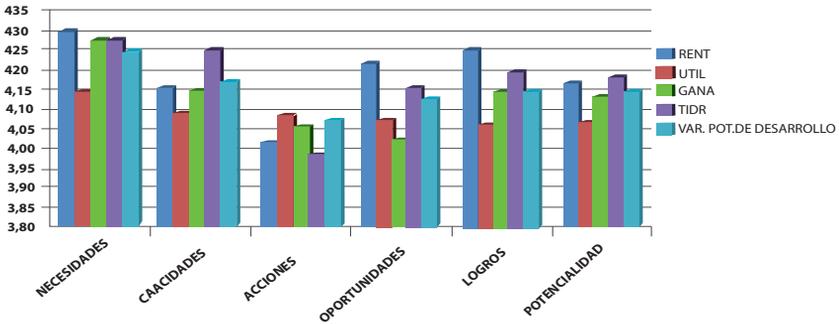
*Potencialidad para la perspectiva de talento humano*

Matriz	*N. S. Responsabilidad	N. S. Actitud de servicio	N. S. Experiencia	N. S. P. Personal	Promedio
Necesidades	4,30	4,16	4,27	4,27	4,25
Capacidades	4,16	4,10	4,17	4,26	4,17
Acciones	4,01	4,09	4,08	3,99	4,04
Oportunidades	4,22	4,08	4,04	4,16	4,13
Logros	4,25	4,04	4,16	4,20	4,16
Potencialidad	4,19	4,09	4,14	4,18	4,15

**Fuente:** Mendoza, L. (2014). \*N. S. = Nivel de satisfacción.

Se observa, en primer lugar, que el nivel de satisfacción con el porcentaje más bajo correspondió a actitud de servicio, seguido del indicador experiencia, en tanto que los indicadores con los niveles de satisfacción más altos son presentación personal y responsabilidad.

Figura 1. Potencialidades de desarrollo para los indicadores de la perspectiva talento humano



Fuente: Mendoza, L. (2014).

De acuerdo con los resultados obtenidos para la perspectiva de talento humano se pueden observar, en cuanto a las variables de potencialidades de desarrollo, los siguientes aspectos (Tabla 3):

- Las necesidades, capacidades, acciones, oportunidades y logros presentan alto nivel de satisfacción.
- Teniendo en cuenta los indicadores propios de la perspectiva de talento humano (responsabilidad, actitud de servicio, experiencia y presentación personal), las necesidades son las que se encuentran con mayor nivel de satisfacción (4,25). De acuerdo con estos resultados, se puede afirmar que en el sector hotelero se están satisfaciendo las necesidades del talento humano en la prestación de servicios.
- Las necesidades, oportunidades y acciones obtuvieron 4,15 en nivel de satisfacción teniendo en cuenta todos los indicadores de la perspectiva de talento humano.
- En cuanto a los indicadores de la perspectiva de talento humano se encuentra que los que presentan una mayor potencialidad son responsabilidad (4,19), seguida de

presentación personal (4,18), experiencia (4,14) y por último actitud de servicio (4,09), aspecto este, como ya se expresó, que más trabajo requiere para su mejoramiento.

## Conclusiones

Con esta investigación ha sido posible evaluar la gestión del sector hotelero de Barranquilla, para lo cual se desarrolló e implementó un cuadro de mando integral, proceso fundamentado en la teoría de potencialidades de desarrollo, lo que facilitó su aplicación sistémica en dicho sector. En el presente artículo se mostraron los resultados obtenidos para la perspectiva del talento humano. En esta perspectiva, los indicadores obtenidos fueron: responsabilidad, actitud de servicio, experiencia y presentación personal.

El nivel de satisfacción determinado para la perspectiva de talento humano es de 4,16. En la columna correspondiente a esta perspectiva se observa que las acciones registran la calificación más baja (4,10), lo cual significa que no se están efectuando las actividades necesarias para elevar el potencial de desarrollo al respecto. Además, analizando los indicadores de la perspectiva de talento humano, uno de los que obtuvo menor nivel de satisfacción es la actitud de servicio (4,10).

Es importante anotar que el cuadro de mando integral, basado en la teoría de potencialidades de desarrollo como contribución original de esta investigación, presenta los siguientes aportes: se construye de forma participativa; integra las diversas perspectivas de la organización de acuerdo con su carácter sistémico; es menos costoso que el cuadro de mando integral y mucho más fácil de aplicar que el de mando integral original; además, tiene componentes prospectivos debido a que proyecta a la empresa en una posición futura.

## Referencias

Chajín, M. (1996). *Potencialidades de desarrollo humano: una opción para el desarrollo social*. Barranquilla: Editorial Universidad del Norte.

Chajín, M. (1995). *El desarrollo humano desde las potencialidades del ser*. Barranquilla: Editorial Universidad del Norte.

Kaplan, R., y Norton, D. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.

Kaplan, R., y Norton, D. (1996). Linking the balanced scorecard to strategy. *California Management Review*, 39(1), 53-79.

Mendoza, L. (2013). *Hacia la quinta generación del balanced scorecard*. *Memorias del Encuentro Internacional de Investigadores en Administración*, ponencia presentada en el Encuentro Internacional de Investigadores, Universidad Externado de Colombia, Universidad del Valle y Universidad del Magdalena, Santa Marta, Colombia.



## CAPÍTULO 7

### APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL PARA LA GENERACIÓN DE VENTAJAS COMPETITIVAS EN EL DEPARTAMENTO DEL ATLÁNTICO

#### Resumen

Se presenta aquí una propuesta fruto del trabajo de investigación colectivo con los estudiantes de octavo semestre del Programa de Administración de Empresas en la cátedra “Gerencia Estratégica”, impartida por la autora. Se muestran los resultados de la aplicación de una encuesta a más de ciento cincuenta personas acerca de las posibilidades de creación de nuevos mercados u océanos azules en la apuesta productiva del turismo, no solo en Barranquilla, sino en el departamento del Atlántico. También, se describen subsectores como turismo en salud, ecoturismo, turismo de sol y playa y turismo de negocios. Se toma como marco teórico la estrategia del océano azul, de Chan Kim.

*Palabras claves:* Competitividad; Estrategia; Potencialidades de desarrollo; Turismo.



## APPLICATION OF THE BLUE OCEAN STRATEGY FOR THE GENERATION OF COMPETITIVE ADVANTAGES IN THE ATLANTIC DEPARTMENT ABSTRACT

### Abstract

A proposal is presented here as a result of collective research work with the eighth semester students of the Administration Program of companies in the “Strategic Management” chair, taught by the author. There are shown the results of the application of a survey to more than one hundred and fifty people about the possibilities of creating new markets or blue oceans in the productive commitment of tourism, not only in Barranquilla (Colombia), but in the department of Atlántico. Also, are described subsectors such as health tourism, ecotourism, sun and beach tourism and business tourism. The ocean strategy is taken as a theoretical framework blue, by Chan Kim.

*Keywords:* Competitiveness; Strategy; Development potential; Tourism.

## Introducción

En este trabajo se hace un diagnóstico de los principales subsectores turísticos del departamento del Atlántico, ubicado en la costa norte de Colombia, donde limita con el mar Caribe, al sur con el departamento de Bolívar y el canal del Dique, al oeste también con Bolívar y al este con el río Magdalena; su temperatura promedio anual es de 26 °C, aunque se han registrado medidas hasta de 32 °C, y la climatología varía entre períodos de grandes lluvias y sequías. Su capital es Barranquilla, popularmente denominada Puerta de Oro de Colombia, Curramba la Bella, o La Arenosa, ciudad reconocida mundialmente por su carnaval, considerado patrimonio oral e inmaterial de la humanidad y reconocido como el segundo mejor del mundo, después del de Río de Janeiro.

Una de las principales apuestas productivas del departamento del Atlántico es el turismo, pero, ¿cómo lograr que este sector potencialice su desarrollo teniendo en cuenta que su capital es considerada sobre todo como destino industrial o empresarial? Ese es el motivo por el que se llevó a cabo esta investigación que refleja un diagnóstico basado en las necesidades y oportunidades de algunos de sus subsectores, así como las recomendaciones dada la situación encontrada, basadas en el análisis de la estrategia del océano azul, de Chan Kim.

## Descripción del método

### Objetivo general

Realizar un diagnóstico sobre la apuesta productiva del turismo en el departamento del Atlántico, con el fin de realizar propuestas que posibiliten su desarrollo y se consolide como una de las principales fuentes de ingreso de la Región Caribe y de Colombia.

## Objetivos específicos

- Evaluar el diagnóstico en cuanto a las necesidades y oportunidades de desarrollo en los subsectores del turismo en el departamento del Atlántico.
- Realizar un análisis del diagnóstico.
- Realizar propuestas de mejoramiento de la situación encontrada, con base en la estrategia del océano azul.

## Metodología

La metodología utilizada es de tipo descriptivo y el método es el inductivo-deductivo. Se utilizó la aplicación de una encuesta a ciento cincuenta personas ubicadas en los subsectores: turismo de sol y playa, turismo de salud, turismo gastronómico, turismo cultural y turismo deportivo, entre otros. En esta ponencia se presentan los resultados obtenidos de los tres primeros subsectores mencionados.

El diseño de la encuesta se basó en la teoría de potencialidades, del doctor Miguel Chajín Flórez, en el que se identifican las variables: necesidades, capacidades, acciones, oportunidades y logros (Chajín, 2010). Los cuestionarios fueron diseñados por la autora en la clase de Gerencia Estratégica (octavo semestre) del Programa de Administración de Empresas, en la Universidad Autónoma del Caribe, constituyéndose en un macroproyecto de investigación en el cual se dividió el trabajo en subgrupos de cinco estudiantes a los que se les asignó un determinado subsector turístico.

### **La estrategia del océano azul**

Desde tiempos remotos se entiende por competencia la rivalidad entre competidores, y en las empresas se ha luchado incansablemente por triunfar en una de dos opciones: diferenciación, o bajos costos. Sin embargo, gracias a lo que se considera favorable para unos y desfavorable para muchos, la tendencia de la 'áldea global'

ambientada por la globalización y la tecnología muestra que cada día más los tangibles e intangibles se convierten en genéricos y por tanto los arduos esfuerzos de las organizaciones no son equivalentes a sus utilidades, las cuales disminuyen ante un mercado que cada día se vuelve más exigente al momento de comprar productos o servicios.

Después de un estudio a treinta industrias, con más de ciento cincuenta movimientos estratégicos en un período mayor a cien años, mediante la estrategia del océano azul (Kim, 2005) se plantea que las empresas del futuro no lograrán éxito ganándole la batalla a sus competidores, sino creando océanos azules, es decir, espacios de mercado seguros para crecer.

Los movimientos estratégicos basados en la “innovación en valor” (Kim, 2005) generan nuevos escenarios donde la competencia pierde todo sentido, debido a que lo generado es una nueva demanda. Estos movimientos son: reconstrucción de los límites del mercado, centrarse en el cuadro completo, exploración por fuera de los confines de la demanda existente, aplicación de la secuencia estratégica correcta, superar las barreras de la organización e incorporar la ejecución en la estrategia.

## Análisis de resultados

### Turismo de sol y playa

En el estudio de este subsector se encontró que la mayoría de las personas encuestadas consideran que la seguridad vial, seguida de la ubicación y la calidad humana, son para el turista las principales necesidades al momento de elegir el destino en el cual disfrutar el turismo de sol y playa.

### Pregunta 1:

“¿Cuáles cree usted que son las necesidades del turismo de sol y playa?”

Con el ánimo de verificar que en el departamento del Atlántico se cumplan esas expectativas y tomándose como referencia las playas de Salgar, se observó que los visitantes consideran necesaria una mayor cobertura en infraestructura hotelera y se requiere más conciencia en cuanto a la limpieza de las playas; además, no se cuenta con suficientes guías ni salvamento, aunque se destaca la seguridad y facilidad de ubicación de ellas.

Por otra parte, en cuanto a las acciones que se han venido desarrollando, en promoción de actividades deportivas de sol y playa se determinó un 20 %; 14% en mejora de la infraestructura hotelera y 12 % en actividades de limpieza.

En cuanto a las oportunidades, factores como la biodiversidad ecológica, el ecoturismo y la creciente expansión industrial y hotelera que vive el departamento son fundamentales cuando se trata de generar una oferta atractiva a los visitantes.

## **Pregunta 2:**

“¿Cuáles cree usted son las oportunidades del turismo de sol y playa en el departamento del Atlántico?”

Respecto de los logros en lo referente a este subsector se encuentra que ha mejorado el reconocimiento en el extranjero (opinión del 35 % de los encuestados); se percibe también mejora de los servicios; en un 12 % se manifiesta que ha mejorado la imagen y el 18% afirma que los precios, los cuales son considerados más bajos que en otras ciudades costeras; además, se reconoce que esta ligera diferencia de precios no va en detrimento de la calidad del servicio. En la Tabla 1 se muestra la aplicación de la matriz eliminar-incrementar-reducir-crear en el subsector turístico de sol y playa del departamento del Atlántico.

Tabla 1

*Aplicación de la matriz “eliminar-incrementar-reducir-crear sol y playa” del subsector turístico de sol y playa*

<p style="text-align: center;"><b>Eliminar</b></p> <p>Problemas de limpieza en las playas. Problemas de seguridad.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Incrementar</b></p> <p>Infraestructura hotelera. Campañas publicitarias en que se destaque al Atlántico como destino turístico de sol y playa. Guías y salvamento</p>
<p style="text-align: center;"><b>Reducir</b></p> <p>Percepción de extranjeros acerca del departamento del Atlántico solo como destino industrial y comercial.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Crear</b></p> <p>Paquetes turísticos en los que se ofrezcan deportes, hospedaje y un tour en el que se muestre nuestra biodiversidad a costos bajos y con excelente calidad en el servicio.</p>

**Fuente:** Los autores.

## Turismo de salud

En los últimos años se ha incrementado el número de visitantes a nuestro país con el ánimo de someterse a tratamientos médicos, entre los que se destacan los odontológicos y las cirugías estéticas. Colombia se ha convertido, a nivel mundial, en uno de los destinos favoritos de europeos y estadounidenses que acuden a estos servicios por la reconocida calidad con que contamos, sumado a un precio mucho más bajo que los de sus países de origen; es decir, se aprecia claramente la aplicación de la innovación en valor (Kim, 2005).

En la investigación se encontró que en el departamento del Atlántico los visitantes que requieren estas intervenciones buscan en un 22 % calidad médica; 22 %, infraestructura de clínicas y hospitales; 18 %, tecnología; 17 %, promociones de paquetes turísticos que incluyan los procedimientos médicos u odontológicos; 21 %, bajos costos.

Las oportunidades en este subsector se reflejan con la muy buena percepción que tienen los visitantes en cuanto a medicina especializada, encontrándose que los galenos han sido especializados en países como México, Brasil y Estados Unidos. En cuanto a las acciones, hasta el momento se han desarrollado algunas actividades aisladas, lideradas por varias agencias de viaje y, de manera particular, por especialistas, en que se les ofrece al turista posibilidades para que con un solo precio se les realicen sus procedimientos médicos y aprovechen para conocer y disfrutar la ciudad de Barranquilla y los atractivos turísticos del departamento del Atlántico.

En el turismo de salud, por consiguiente, se presenta una muy buena oportunidad de crear océanos azules si se presentan paquetes en turismo-salud de manera organizada, en los cuales se reseñen los hoteles, clínicas y restaurantes que ofrezcan al paciente-turista todas las comodidades, garantizándosele las características de la pirámide de innovación en valor conformada, principalmente, por la excelente calidad médica y los bajos costos (Senior, 2010), lo cual se resume utilizando la matriz eliminar-incrementar-reducir y crear (Kim, 2005) de la Tabla 2.

Tabla 2

*Aplicación de la matriz “eliminar-incrementar-reducir-crear turismo de salud*

<p style="text-align: center;"><b>Eliminar</b></p> <p>Imagen de inseguridad de nuestro departamento y del país, lo cual se constituye en obstáculo para el turismo en todos sus subsectores.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Incrementar</b></p> <p>Imagen de calidad médica y hospitalaria. Infraestructura hotelera. Infraestructura de clínicas y hospitales. Proyectos o convenios para el desarrollo turístico.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Reducir</b></p> <p>Poca capacitación de sus habitantes en cuanto al desarrollo económico del municipio.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Crear</b></p> <p>Alianzas estratégicas con agencias de viaje, hoteles, clínicas, restaurantes, para el turista paciente.</p>

**Fuente:** Los autores.

## Turismo gastronómico

El turismo gastronómico se define como una actividad dirigida, no solo a las personas amantes del buen comer, sino también a chefs, y a todas aquellas que buscan nuevas sensaciones y aventuras al degustar un plato. A este placer lo acompaña por lo general un ingrediente que es la cultura local, la visita a las tiendas, casas, sitios típicos, que caracterizan nuestra identidad como departamento y región. En este momento el turismo gastronómico se ha convertido en un océano azul de oportunidades (Fiorillo, 2011), ya que desde el año 2009 se viene ofreciendo esta modalidad turística en lo que se ha denominado la Ruta Gastronómica y la Alcaldía de Barranquilla ha desarrollado acciones para promoverla. Los lugares donde se ofrece este servicio son La Tiendecita, El Merendero y El Proveedor, sitios que no solo ofrecen sus deliciosos productos, sino que permiten que el visitante los prepare con el acompañamiento de los expertos.

En cuanto a los resultados obtenidos, se destaca como principal necesidad en este tipo de turismo la promoción y la publicidad, precios más económicos, variedad de platos y restaurantes, e higiene. En cuanto a los logros que ha obtenido el turismo gastronómico se destaca el reconocimiento en el exterior de la comida típica como las butifarras, el arroz de lisa, la arepa de huevo, la cazuela de mariscos, el róbalo a la marinera, entre otros.

Otro de los logros es el incremento de restaurantes típicos y la capacitación de chefs. Aplicando la matriz de diagnóstico en la estrategia del océano azul, se representa lo planteado en la Tabla 3.

Tabla 3

*Aplicación de la matriz “eliminar-incrementar-reducir-crear turismo gastronómico*

<p style="text-align: center;"><b>Eliminar</b></p> <p>Imagen de inseguridad de nuestro departamento y del país, lo cual se constituye en obstáculo para el turismo en todos sus subsectores.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Incrementar</b></p> <p>Actividades como la Ruta Gastronómica en el departamento del Atlántico. Publicidad de platos típicos en diversos medios nacionales e internacionales. Restaurantes de comida típica que permitan que el turista participe en la preparación de alimentos.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Reducir</b></p> <p>Falta de conocimiento sobre comidas típicas tanto por habitantes locales, como nacionales e internacionales.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Crear</b></p> <p>Campañas publicitarias en las que se destaque al departamento como destino gastronómico, a nivel nacional e internacional. Campañas de capacitación en colegios y universidades en cuanto a la preparación de comidas típicas.</p>

**Fuente:** Los autores.

## Conclusiones

En esta investigación se presentaron algunos avances en la aplicación de la estrategia del océano azul para el desarrollo de ventajas competitivas del sector turístico en el departamento del Atlántico.

Los resultados del trabajo incluyen un diagnóstico fundamentado en la aplicación de una encuesta a ciento cincuenta personas, elaborada con base en la teoría de potencialidades de desarrollo (Chajín, 2010). Valga resaltar que esta investigación es fruto del trabajo efectuado por el curso de Gerencia Estratégica (octavo semestre del Programa de Administración de Empresas, Universidad Autónoma del Caribe) y que la información presentada corresponde al segundo semestre del 2010 y el primero de 2011. Se aplicó la matriz eliminar-incrementar-reducir-crear y conceptos tan interesantes como la innovación en valor.

## Recomendaciones

La aplicación de la matriz eliminar-incrementar-reducir y crear, así como el análisis de la innovación en valor, son solo una parte de la estrategia del océano azul; por lo tanto, sería muy valiosa la implementación de los movimientos estratégicos presentados por Chan Kim en *La estrategia del océano azul*. Este tipo de análisis en las demás apuestas productivas del departamento del Atlántico facilitaría la generación de ventajas competitivas en diferentes subsectores. De igual manera, si se comparan estos avances con relación a lo investigado en otros países, habría lugar a una nueva investigación con una perspectiva y campo de acción mucho más amplios.

## Referencias

Chajín Flórez, M. (2010). Las potencialidades de desarrollo, un enfoque estratégico de planeación para la sostenibilidad empresarial y organizacional. Congreso Internacional de Estrategias Empresariales, Costa Rica.

Dess, G., y Lumpkin, G. T. (2003). *Dirección estratégica*. España: Editorial McGraw- Hill.

Hill, C. W., y Jones, G. (2011). *Administración estratégica*. México, D. F.: Editorial McGraw- Hill.

Fiorillo, A., Duarte, K., y otros (2011). Trabajo de potencialidades de desarrollo del turismo gastronómico, orientado en cátedra de Gerencia Estratégica, impartida por la profesora Lilia Mendoza.

Kim Chan, W., y Mauborgne, R. (2005). *La estrategia del océano azul*. Bogotá: Editorial Norma.

Márquez, S., y Catillo Romero, C. (2011). Trabajo de potencialidades de desarrollo del turismo gastronómico, orientado en cátedra de Gerencia Estratégica, impartida por la profesora Lilia Mendoza.

Senior, S., y Posada, L. (2010). Trabajo de potencialidades de desarrollo del turismo en salud, orientado en cátedra de Gerencia Estratégica, impartida por la profesora Lilia Mendoza.

