

UNIVERSIDAD EAN

FACULTAD DE INGENIERIA - FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y
CIENCIAS ECONÓMICAS

RUTA DE COMPETITIVIDAD PARA LOS DESTINOS TURÍSTICOS REGIONALES
COLOMBIANOS FUNDAMENTADA EN EL MMGO Y LA ANALÍTICA DE DATOS

AUTORES

JAIME FELIPE LEAL PARDO
RICARDO ALFREDO OBANDO REYES

DIRECTOR

HAIDY JOHANNA MORENO CEBALLOS

BOGOTÁ, D.C., 31 DE MAYO DE 2020

HOJA DE APROBACIÓN

Evaluable:

- Carolina Mejía Corredor
- Nelson Moreno Monsalve

Aprobado:

- Si___
- No___

Calificación:

Dedicatoria 1:

A Juan Martín:

*Mi pequeño hijo que está empezando a vivir,
con quien muchas cosas buenas me faltan por compartir.*

(Jaime)

Dedicatoria 2:

A Nubita, Sofy y Lalis:

Tríada fundamental de mi existencia

(Ricardo)

"possunt quia posse videntur"

"Pueden porque creen que pueden"

(Publio Virgilio)

"Even though nothing changes, if I change, everything changes"

*Aunque nada cambie, **si yo cambio**, todo cambia.*

(Honoré de Balzac)¹

"Las teorías pasan. La rana permanece".

(Jean Rostand)

¹ Frase también atribuida a Marcel Proust.

Agradecimientos:

Los autores reconocen y agradecen el apoyo y aportes fundamentales de Haidy Moreno, nuestra directora, quien siempre valoró nuestro trabajo y se comprometió totalmente con este sueño.

Queremos también reconocer el respaldo de la Dra. Raquel Garavito, presidente de Fontur, quien puso a nuestra disposición toda la colaboración que fue necesaria.

CONTENIDO

1. RESUMEN EJECUTIVO	11
2. INTRODUCCIÓN	13
3. OBJETIVOS.....	17
3.1. Objetivo general	17
3.2. Objetivos específicos	17
4. JUSTIFICACION	17
5. MARCO INSTITUCIONAL.....	19
6. MARCO TEORICO	23
6.1. Ausencia o precariedad de antecedentes.....	25
6.2. La coyuntura favorable del país y el turismo	28
6.3. Debilidades y falencias de los DTRC	31
6.4. Las teorías y paradigmas generales sirven, pero no suficientemente.....	32
6.5. MMGO y analítica de datos: su integración permite una alternativa posible.....	36
7. DISEÑO METODOLOGICO.....	37
7.1. Caracterización de la investigación realizada	37
7.2. Metodología utilizada	39
7.2.1. MMGO como modelo conceptual adecuado para la investigación.....	40
7.2.2. FONTUR: El actor turístico institucional más pertinente para la investigación	45
7.2.3. Jornadas de capacitación y sensibilización con los gestores regionales.	50
7.2.4. Procesamiento de datos	54
8. DESARROLLO DEL TRABAJO	56
8.1 Resultados y evaluación de los resultados e interpretación.....	56
8.1.1 Análisis inicial de resultados obtenidos - método convencional.	56
8.1.2 Procesamiento y análisis de MMGO con business intelligence	59
8.1.3 Procesamiento y Análisis de MMGO con SPSS	64
8.1.3.1.1 Prueba de kruskal-wallis	69
8.1.3.1.2 Coeficiente de correlación de Spearman	71
8.2 Validación de resultados con análisis de tendencias	75

8.3	Propuesta de intervención (Ruta de Mejoramiento).....	78
8.3.1	<i>Definición de las fases que constituyen la propuesta de mejoramiento</i>	78
8.3.2	<i>Caso de Aplicación: Ruta de Mejoramiento para Cundinamarca.</i>	81
9.	CONCLUSIONES.....	90
10.	RECOMENDACIONES.....	92
	REFERENCIAS	94
	ANEXO A. CARTA DE LA UNIVERSIDAD EAN Y EL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	100
	ANEXO B. SOPORTE DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	101
	ANEXO C. CONCEPTOS Y FÓRMULAS MATEMÁTICAS DE LAS PRUEBAS NO PARAMÉTRICAS UTILIZADAS	104

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Mapa Político de Colombia	20
Figura 2. Turismo internacional: número de arribos en Colombia.....	24
Figura 3. Puntajes del Índice de Competitividad del Informe de 2019.	30
Figura 4. Índice de competitividad de viajes y turismo América.....	30
Figura 5. Modelo adoptado para la investigación de los DTRC.	41
Figura 6. Importancia de las regiones en la cadena de valor de Fontur	46
Figura 7. Regiones Turísticas de Colombia definidas por FONTUR (sujetos de esta investigación).....	47
Figura 8. Estadio con cuatro variables	50
Figura 9. Estadio 4 con tres variables	50
Figura 10. Video utilizado como uno de los medios de capacitación, divulgación, promoción y seguimiento del trabajo de campo	51
Figura 11. Blog utilizado como uno de los medios de capacitación, divulgación, promoción y seguimiento del trabajo de campo.	52
Figura 12. Grupo de WhatsApp utilizado como uno de los medios de capacitación, divulgación, promoción y seguimiento del trabajo de campo.	52
Figura 13. Presentación de Power Point utilizada como uno de los medios de capacitación, divulgación, promoción y seguimiento del trabajo de campo.	53
Figura 14. Presentación del instrumento realizado para capturar los datos del MMGO en Fontur	53
Figura 15. Encuesta MMGO ya aplicada (11 regiones; 1 inválida)	54
Figura 16. Diagrama de procesamiento de Datos	56
Figura 17. Resultados obtenidos en formato de tablas y gráficos Excel.	57
Figura 18. Procesamiento y resultados obtenidos - método tradicional en formato de gráficos Excel.	58
Figura 19. Cuadrante Mágico de Gartner de BI para el año 2020.....	60
Figura 20. Tablas de la Base de Datos SQL Azure utilizada como repositorio de los resultados del MMGO	61
Figura 21. Ejemplo de una vista creadas para consolidar la información de los resultados del MMGO.....	61
Figura 22. Pantalla Inicial del Dashboard Desarrollado	62
Figura 23. Pantalla de la Dimensión de Comunicación e Información.....	62
Figura 24. Pantalla de los descriptores de Gestión de Mercadeo	63
Figura 25. Resultado por Región del MMGO en Power BI.....	63
Figura 26. Histograma Estudio de Mercado	65
Figura 27. Curvas de las variables del MMGO	66
Figura 28. Prueba de Kruskal-Wallis corrida en SPSS	70

Figura 29. Prueba Correlación bivariada de Spearman corrida en SPSS	72
Figura 30. Ruta de Competitividad de Cundinamarca a través de PowerBI, descriptor conocimiento de la información sobre el mercado de la cadena.	87
Figura 31. Ruta de Competitividad de Cundinamarca a través de PowerBI, descriptor grupos y metodologías para análisis del entorno MESO.	88

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Cifras de Operadores Turísticos en Colombia 2015-2018	20
Tabla 2. Listado de Parques Naturales Nacionales de Colombia	21
Tabla 3. Listado de Sitios Turísticos Religiosos.....	22
Tabla 4. Aeropuertos de Colombia.....	22
Tabla 5. Terminales Terrestres de Colombia	23
Tabla 6 Componentes y variables de MMGO 1 de 3.....	42
Tabla 7. Componentes y variables de MMGO 2 de 3.....	42
Tabla 8. Componentes y variables de MMGO 3 de 3.....	43
Tabla 9. Componentes y variables del MMGO (En la ilustración corresponde a la dimensión de Gestión de Mercadeo).	44
Tabla 10. Relación de Coordinadores Regionales de Turismo de Fontur	46
Tabla 11. Componentes Tecnológicos usados para el procesamiento de datos.....	54
Tabla 12. Procesamiento y resultados obtenidos - método tradicional en formato de tablas Excel.	57
Tabla 13. Agrupamiento de Regiones	65
Tabla 14. Síntesis de características, ventajas y desventajas del uso de la estadística no-paramétrica	68
Tabla 15. Pruebas de Kruskal-Wallis y Coeficiente de Spearman opciones de la estadística no-paramétrica para la caracterización de los DTRC	68
Tabla 16. Resumen de las pruebas de Kruskal-Wallis y Coeficiente de Spearman opciones de la estadística no-paramétrica para la caracterización de los DTRC	69
Tabla 17. Prueba de Kruskal-Wallis corrida en SPSS	70
Tabla 18. Tabla con los coeficientes de correlación de Spearman.....	73
Tabla 19. Factores críticos de los DTRC.....	74
Tabla 20: Tendencias Mundiales del Turismo: Líneas de Investigación de Doctorados en Turismo Vs Resultados de la investigación.....	76
Tabla 21: Tendencias Mundiales del Turismo: Publicaciones académicas sobre tendencias en turismo Vs Resultados de la investigación.....	77
Tabla 22: Fase 1 - Ruta de Mejoramiento para Cundinamarca: Establecimiento de Línea Base	82
Tabla 23: Fase 2 - Ruta de Mejoramiento para Cundinamarca. Relaciones entre dimensiones valoradas respecto a las regiones y a Bogotá	83
Tabla 24: Fase 3 - Ruta de mejoramiento para Cundinamarca, MMGO. Factor crítico: Análisis de Entorno Económico (formato prescriptivo). Descriptor asociado: Análisis de entorno global.	84
Tabla 25: Fase 3 - Ruta de mejoramiento para Cundinamarca, MMGO Factor crítico: Análisis de Entorno Económico (formato prescriptivo). Descriptor asociado: Análisis de entorno cercano (Stakeholders sin clientes)	84
Tabla 26: Fase 3 - Ruta de mejoramiento para Cundinamarca, MMGO. Factor crítico: Gestión de Mercadeo (formato gráfico). Descriptores asociados: Orientación al mercado, planeación del mercadeo, Investigación de mercado, comportamiento del consumidor y estrategia de precio y producto.....	85
Tabla 27: Adaptaciones de la ruta de competitividad turística para la DTR Cundinamarca.	89

1. RESUMEN EJECUTIVO

El turismo es un sector importante para la economía colombiana; él se desarrolla y sustenta en destinos turísticos poco competitivos, la mayoría ubicados en sus regiones, los mismos que deben y pueden reconocerse, fortalecerse y potencializarse; esto no solamente es correcto y bondadoso para los prestadores de servicios turísticos que en estos destinos trabajan, sino también para sus territorios y las comunidades que en ellos se asientan y viven, sus generaciones actuales y, por supuesto, también las futuras; por tal razón, es importante investigar, mediante una metodología técnica, no sólo su estado de desarrollo actual, sino además involucrarse en señalar la ruta de competitividad de cada uno de los Destinos Turísticos Regionales Colombianos (DTRC); ellos merecen la oportunidad de conocerse a sí mismos, entender su contexto, saber sobre las tendencias socioeconómicas, tecnológicas y de su sector y realizar, autónomamente, sus ejercicios de análisis y reflexión, identificar sus paradigmas, actores y variables claves, así como sus alcances y limitaciones, reconocer sus ventajas comparativas y aquellas que audazmente puedan convertir en ventajas diferenciales o competitivas, capacitarse en sus competencias adecuadas, identificar escenarios y mercados objetivos, realizar técnicamente sus inventarios de recursos y atractivos, segmentar su mercado, identificar su cliente meta, establecer su estrategia y su organización, diseñar “su escenario apuesta”, incluir todo en un plan específico (al menos de mediano plazo), apropiarlo y comprometerse íntegramente con él, asumir sus retos y riesgos y actuar inteligentemente: de forma cotidiana y constante, asociativa, coordinada y asegurándose que todo se articule con líneas y metas claras y evidentes, tales como: el mínimo daño al planeta, el legado sano, ético y trascendente a las nuevas generaciones, la satisfacción total de los turistas, la rentabilidad de los empresarios y prosperidad de sus comunidades, pero también, por supuesto, la felicidad de sus actores, es decir, de ellos mismos.

Aun cuando los retos son múltiples y complejos, este trabajo de investigación se constituye en un pequeño grano de arena en la búsqueda de ese autoconocimiento que requieren los DTRC, tras la ingrata evidencia de no contar actualmente con cifras o estudios actualizados que permitan identificarlos, conocerlos, valorarlos, promoverlos, más aun si la lógica -formal o informal- prescribe que esto constituye el primer eslabón para su diagnóstico, investigación, diseño de

propuestas de transformación, así como de todas las demás acciones que inevitablemente se deben realizar.

En procura de realizar correctamente su diagnóstico inicial, se estableció como actor de decisión especializado que permitiese investigar a los DTRC al Fondo Nacional de Turismo - Fontur-, porque dicho organismo es el único que conoce a las regiones y a su turismo y es la institución que, en forma casi solitaria, pero con mucho profesionalismo, ha establecido una regionalización, una estrategia de intervención institucional y una organización operativa eficaz para interactuar con los Prestadores de Servicios Turísticos (PST), de cada una de ellas con resultados eficaces.

Teniendo en cuenta que los DTRC, aunque no son organizaciones empresariales, sí están integradas por PST pertenecientes en su gran mayoría a las PyMEs, se escogió, por ello, al Modelo de Mejoramiento de Gestión de Organizaciones (MMGO) de la Universidad EAN (Grupo de Investigación G3Pymes) como metodología exitosa, suficientemente probada -y por tanto adecuada-, para aplicar su encuesta a los Gestores Regionales de Fontur y caracterizar así a los DTRC en 14 dimensiones empresariales que establece este modelo. Esta aplicación requirió algunas adaptaciones de forma para que pudiese ser desarrollada en un entorno *on-line*, fundamentalmente debido a que los gestores se encuentran geográficamente dispersos y, además, debido a su extensión y la disponibilidad de tiempo de los encuestados, se requería versatilidad en su diligenciamiento.

La información recolectada se procesó posteriormente en los formatos originales (en Excel) y ellos también fueron complementados por los autores, porque es la primera vez que MMGO se aplica a un subsector económico colombiano tan complejo como el turismo. También se utilizó la Analítica de Datos (esencialmente Inteligencia de Negocios y Estadística no-paramétrica), obteniendo resultados muy reveladores que fundamentalmente lograron visualizar y consultar los resultados, pero sobre todo posibilitaron -tal y como se esperaba-, caracterizar a los DTRC y establecer sus fortalezas y debilidades, sus estadios de desarrollo, pero sobre todo identificar sus factores críticos y proponer rutas de mejoramiento individual, con opciones de escogencia acorde a su realidad y necesidades.

Finalmente, los factores críticos encontrados fueron contrastados con la revisión de algunos indicadores internacionales que evidencian las tendencias del sector en campos relevantes tales como las líneas de investigación de los más destacados doctorados en turismo de las principales

universidades de tres países hispanoamericanos líderes en turismo, temáticas de congresos internacionales de turismo, “papers” recientes de investigación, normativa expedida, tendencias identificadas por académicos y/o organizaciones internacionales expertos en turismo.

De todo este ejercicio se encontró que los factores críticos del estudio aquí realizado concuerdan con las tendencias turísticas identificadas en éstas fuentes calificadas y por lo tanto se concluye que la información y los estadíos obtenidos con MMGO y los instrumentos diseñados por esta investigación sirven como guías de comparación y referenciación (diagnóstico y benchmarking), pero además -y como resultado prevalente-, se adecúan como línea base, útiles para que cada DTRC (e incluso cada PST) identifiquen su situación actual y escojan (y sigan) su ruta específica de mejoramiento. Fue entonces ese camino el que se escogió como conclusión de este trabajo, para que nuevamente, retornando al MMGO y a la analítica de datos, así como a las fuentes secundarias consultadas se aplicase todas estas herramientas para formular la ruta de mejoramiento de un destino turístico específico, escogiendo para dicho cometido, de entre todas las regiones participantes, a la región de Cundinamarca, fundamentalmente porque ella cumple dos características muy interesantes: 1) disponer de resultados atípicos respecto a las demás en muchas de las dimensiones evaluadas; y, 2) tener como referente geográfico inmediato a Bogotá, un destino turístico líder y tradicional.

2. INTRODUCCIÓN

El problema central del presente trabajo, su hipótesis de partida, consiste en investigar la baja competitividad que se evidencia en los destinos turísticos regionales colombianos (DTRC), la cual se construyó como respuesta a la pregunta principal: ¿Por qué la actividades de los actores y los esfuerzos institucionales que se aplican a los DTRC no se traducen en resultados efectivos de desarrollo territorial u opción de desarrollo para sus comunidades, siendo que ellos cuentan con importantes ventajas -comparativas, e incluso competitivas-, tales como su biodiversidad, sus portentosos atractivos naturales, sus sobresalientes condiciones fisiográficas, o su patrimonio intangible: historia, cultura, arquitectura, folclor, bondad de sus habitantes, etcétera; más aún, por qué sucede esto, cuando las condiciones actuales del país y las tendencias mundiales del turismo conforman un contexto muy favorable ?. Se derivaría además otra pregunta subsecuente: De ser posible diseñar una ruta de competitividad para los DTRC, ¿cómo hacerlo?

Para mejor puntualidad, la pregunta principal planteada se sintetiza aquí como un gran desafío por estudiar y responder: ¿Pueden los DTRC ser competitivos? Este trabajo de investigación busca contribuir con algunos aportes a lograr una respuesta para así encaminar esfuerzos en la dirección correcta.

Se adoptará aquí un enfoque diferente a solamente recurrir a explicaciones teóricas a través de las cuales, con apoyo en macro-teorías o reconocidos gurús y/o con fundamento en marcos conceptuales muy válidos, lógicos, coherentes y apegados a una virtuosa y muy bien elaborada racionalidad, se intente insertar la problemática turística de los DTRC bajo sus cánones y se alcance con esto un buen nivel de entendimiento, pero cuyo valor práctico siga siendo muy básico, general, teórico-académico, o limitado al plano meramente preceptivo, como hasta ahora parece estar ocurriendo.

Tras identificar este eventual riesgo, se parte aquí no de criticar, ni tampoco de generar prevención alguna, sino más bien de reconocer algunos tópicos esenciales (axiomas) que constituyen el contexto de esta investigación y por ende procuran su viabilidad; ellos son:

- 1) Se valoran algunos paradigmas teóricos a la luz de los cuales puede entenderse el turismo en los destinos regionales colombianos, reconocido de antemano como fenómeno sociológico de alta complejidad, pero desafortunadamente caracterizado como una industria fragmentada, con amplias dificultades humanas para explicar sus dinámicas y trazar sus rutas de competitividad y presa de círculos viciosos que inician en la tragedia de los comunes.
- 2) Se identifica que las cifras de desempeño del turismo colombiano destacan inequidad y concentración en 4 o 5 destinos tradicionales ubicados en (o cerca de) grandes urbes que acaparan además poder, riqueza y toma de decisiones. Los DTRC están rezagados en su desempeño y esto no se compadece con la ventajosa coyuntura actual (de tendencias mundiales y crecimiento sobresaliente) de la cual deberían participar.
- 3) Se reconoce, desde inicio -y como premisa fundamental-, que los DTRC, a pesar de estar mayoritariamente integrados por MiPymes, no tienen ni el carácter, ni las dinámicas, procesos estratégicos u organización típicos de las empresas; no están constituidos ni son

reconocidos como tal. Los DTRC no son sociedades mercantiles, no elaboran planes de negocio, ni presupuestos; no tienen finanzas propias, ni compran, ni venden, ni realizan transacción alguna; no disponen de jerarquías, órganos de dirección, gerencia o control, muchas veces ni siquiera generan liderazgos -así sea espontáneos, temporales o reivindicativos-; no tienen personal, ni estructuras organizativas ni funcionales; normalmente no hay trabajo en equipo, tampoco trabajo cotidiano que se ocupe de actividades productivas, de publicidad, promoción, distribución o comunicación; no llevan contabilidad, ni gestionan sus finanzas, activos o inventarios; no existen sistemas de costos, ni indicadores, ni mediciones de desempeño; no hay planeación estratégica ni táctica; no se planea el producto turístico (muchas veces no existe o está mal diseñado); no hay control de calidad. En marketing se avanza circunstancialmente de manera pobre y muchas veces espontánea: no hay investigación de mercados, diseño del producto, gestión de relacionamiento, gerencia de marca, adopción de nuevas tecnologías, marketing digital, etc. En pocas palabras: los DTRC no son empresas, aunque la mayoría de sus prestadores de servicios turísticos son MiPymes, pero ello no significa que deban continuar al libre albedrío, informales o sin un enfoque empresarial.

4) Complementario al punto anterior, debe también destacarse que el subsector del turismo, que hace parte del sector terciario (servicios), no dispone de investigaciones actualizadas, enfoques claros sobre su diagnóstico, desempeño o proyección. Pero, además, en el caso específico de los DTRC, es importante señalar que, salvo algunos esfuerzos puntuales académicos y de poquísimas instituciones, no existen estudios o investigaciones, ni mucho menos ellos destacan en las estadísticas oficiales y/o las fuentes de información que agregan la dinámica económica del país (Dane, Ministerios, Banco de la República, Fontur, instituciones públicas, privadas o gremiales relacionadas). Así la situación, caracterizar a los DTRC a través de fuentes secundarias es prácticamente imposible y cualquier esfuerzo que en dicho sentido se haya realizado ha debido restringir su alcance a casos específicos o particulares, la mayoría de ellos centrados en lugares o eventos que pertenecen a las 5 urbes tradicionales, lo cual no permite determinar el estado de estos destinos, ni tampoco

el del subsector². Relacionado a esto, tampoco se han desarrollado metodologías que permitan avanzar de manera significativa en el inventario, diagnóstico, estudio y prospección de los DTRC.

Así la situación, este trabajo, como ya se mencionó, intentará contribuir a responder a la pregunta si los DTRC pudiesen ser competitivos, obviamente aprovechando las oportunidades existentes, pero sin desconocer todos los factores en contra que están presentes, tales como los que anteriormente se han señalado, pero que finalmente constituyen el marco de referencia que se debe tener en cuenta y sobre el cual se debe actuar.

Para afrontar este desafío, tal y como se explicará en la metodología, se decidió que, a pesar de las limitaciones expuestas, la mejor opción era abordar a los DTRC con un enfoque empresarial, pues si bien es cierto ellos no son empresas, sí están constituidos por aquellas y si acaso hoy no los rige sus dinámicas y tipos de gestión, hasta ahora no existe paradigma diferente al enfoque empresarial privado para que estos destinos aborden el reto de definir autónomamente los términos de su competitividad, trabajar en ellos y alcanzarla.

Teniendo en cuenta que en los DTRC se concentran las MiPymes y que se requería un enfoque empresarial, se escogió el Modelo de Mejoramiento de la Gestión de Organizaciones (en adelante solo MMGO) como paradigma bajo el cual se realiza esta investigación, acorde a los análisis y valoraciones que se estipularán en la sección de Metodología. Se pone de presente que dicho modelo debió ser adaptado al tema específico de turismo y que su instrumento de recolección de información (la encuesta empresarial) tuvo que ser presentado y gestionado bajo formato “on-line”, para así, posteriormente procesar su información y obtener resultados con la utilización de la estadística y la analítica de datos.

Por último, se destaca que no obstante todo lo anterior, existen posibilidades amplias y oportunidades magníficas dadas las condiciones y fortalezas existentes y el empeño de algunos líderes institucionales, emprendedores y empresarios que -bien encaminados-, pueden iniciar los procesos de transformación cultural individuales requeridos.

² Se exceptúa de este vacío investigativo el estudio que hace 9 años, en 2011 realizó la firma Consultora McKinsey & Company, denominado “*Estrategia de Turismo para Colombia*” contratado por MinCIT y Fontur, el cual será referenciado en el acápite de antecedentes.

3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo general

Proponer un modelo de investigación, diagnóstico y mejoramiento para destinos turísticos regionales colombianos (DTRC) con fundamento en el MMGO y la analítica de datos.

3.2. Objetivos específicos

- Adoptar el MMGO como fundamento de caracterización y evaluación de los DTRC, adaptarlo y aplicarlo a actores decisores especializados.
- Integrar las TIC`s, el MMGO y la analítica de datos en la investigación, diagnóstico y modelamiento de rutas de mejoramiento de los DTRC.
- Estructurar los resultados del estudio a la Inteligencia de Negocios (BI) como opción tecnológica pertinente para comunicar, visualizar, analizar, procesar, presentar, modelar, controlar y apoyar la toma de decisiones de los actores clave de los DTRC.
- Complementar las evaluaciones y hallazgos con las tendencias del sector y proponer pautas para una ruta de mejoramiento de un destino turístico específico.

4. JUSTIFICACION

Mediante este trabajo se pretende dar valor y pertinencia al entendimiento de tópicos para mejorar en los Destinos Turísticos Regionales Colombianos a través del conocimiento de los factores incidentes, y poder así detectar las posibles causas y consecuencias que han propiciado un desempeño desfavorable para éstos. El turismo es un motor económico que en Colombia incide en los ingresos, moviliza a la sociedad y genera muchos empleos, directos e indirectos. Adicionalmente, este subsector tiene tanto potencial, que incluso pudiese ser válido explorar la opción de instaurar nuevos sitios turísticos y, por supuesto, corregir la manera que se efectúa y se gestiona el turismo ya existente.

Hablando en cifras del turismo en Colombia se puede destacar que se maneja según los datos del DANE (2019) alrededor de 1.655.384 empleos, esta cifra venía en aumento hasta la reciente aparición de la pandemia COVID-19. Adicionalmente las cifras del 2019 reportadas por el Ministerio de Comercio Industria y Turismo (2020) indican que cerca de 3,2 millones de extranjeros no residentes que visitaron el país, la mayoría de ellos corresponden a ciudadanos de Estados Unidos. Las ciudades con mayor número de extranjeros reportadas son: Bogotá, Cartagena, Medellín y Cali. Por otra parte, los parques nacionales naturales (PNN) registraron 2 millones de visitantes, siendo el parque más visitado fue Corales del Rosario (en Cartagena). En ese mismo informe se reportan cifras de COTELCO³ donde la ocupación hotelera estuvo cercana al 57 %, destacando que los tres destinos con mayor ocupación fueron: San Andrés, Cartagena y Bogotá. Los principales motivos de viaje registrado por los huéspedes fueron: Negocios y Ocio, con unos porcentajes del 45,4 y 42,6, respectivamente. Como se puede observar, las cifras del turismo en Colombia son importantes y muy promisorias.

Pero también el turismo es un sector muy sensible; así puede demostrarse con la actual ocurrencia de la pandemia mundial con el COVID-19 en este primer semestre de 2020; en ella, sector turístico fue uno de los primeros en ser afectados y será uno de los últimos que se recuperará. Como lo afirma UNWTO (2020) se avecina una recesión mundial, con la posible pérdida de millones de empleos, y en lo referente a los viajes y turismo, estas actividades van ser unas de las más afectadas; por ello, y por ser un sector que utiliza mucho la mano de obra, en los empresarios y los puestos de trabajo que se generan se encuentran en riesgo evidente en toda la cadena de valor. Pero, además, esto podría afectar particularmente a los grupos más vulnerables de población, como las mujeres, los jóvenes y las comunidades rurales. Este escenario lo vive tal cual Colombia, adicionando que muchas regiones del país se dedican casi exclusivamente al turismo; un ejemplo de esto es San Andrés, Providencia y Santa Catalina.

Según Bustamante y Naranjo (2020) el 85% de los establecimientos en el sector del turismo en Colombia son micro y pequeñas empresas, las cuales normalmente generan alrededor de diez empleos y por efectos de la pandemia, el flujo de caja que tienen no les permite subsistir como empresas; algunas tendrán para pagar unas pocas semanas de nómina y otros ni siquiera podrán

³ Asociación Hotelera y Turística de Colombia – COTELCO, es un gremio federado que representa y apoya los intereses del sector hotelero y turístico colombiano.

pagar. Con el cierre de los establecimientos dependientes de flujos de personas (hoteles, restaurantes, parques, etc.) están empezando a pasar por una crisis económica de magnitud no imaginada. Siguiendo en la misma línea, estos autores hablan de como cambiará la forma de los viajes, dado que se tendrá que adecuar un modelo de baja afectación sanitaria para las poblaciones y turistas, mientras se controla el COVID-19. Tendrán por tanto mayor relevancia las nuevas formas de turismo como el “slow tourism” que se basa en la naturaleza y sentido social. Estos temas, que antes no era tan importantes en destinos turísticos como la gestión de riesgo, empiezan a tomar papeles más importantes, hechos que también se constituyen como alternativas de acción para los DTRC.

Por las razones expuestas, los DTRC requieren un apoyo urgente con identificación de estrategias para su mitigación y su reactivación, para así mantener los empleos y garantizar la capacidad en el mercado. Con este trabajo se espera por tanto coadyuvar en la identificación de los factores relevantes en los que las regiones puedan fortalecerse o mejorar para estar preparados cuando se retorne a la normalidad y la sociedad se adapte a los nuevos modelos que irán apareciendo ante esta crisis.

El aporte principal de este trabajo es demostrar de forma investigativa que los DTRC deberán integrar múltiples dimensiones para salvar la brecha que sobre ellos tienen aquellos destinos turísticos tradicionales y/o los esfuerzos gubernamentales fracasan en generar desarrollo local a partir del turismo, cuando no otorgan alta prioridad a la capacitación de los recursos humanos en un punto estratégico de la cadena: las empresas receptoras ancladas en el territorio (agencias de viajes, medios de hospedaje, establecimientos de gastronomía, artesanos, etc.)

5. MARCO INSTITUCIONAL

Colombia se encuentra en una zona tropical, y posee diferentes tipos de regiones biodiversas: tiene 32 departamentos, 1.122 entidades administrativas (1.103 municipios, 18 áreas no municipales, y la Isla de San Andrés). De tales municipios, 48 tiene la ventaja de contar con acceso al Mar Caribe y al Océano Pacífico. Quien rige principalmente los aspectos concernientes del turismo es el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (MinCIT).

Figura 1. Mapa Político de Colombia



Fuente: Mapa tomado de IGAC (2020)

En la siguiente tabla se puede observar las cifras de prestadores turísticos del 2015 al 2018. En este momento Dane y MinCIT se encuentran consolidado las cifras correspondientes al 2019.

Tabla 1. Cifras de Operadores Turísticos en Colombia 2015-2018

	2015	2016	2017	2018
OPERADORES PROFESIONALES DE CONGRESOS, FERIAS Y CONVENCIONES	474	547	473	512
EMPRESA DE TRANSPORTE TERRESTRE AUTOMOTOR	361	461	448	600
ESTABLECIMIENTO DE GASTRONOMIA Y SIMILARES	1027	1090	1266	1247
ESTABLECIMIENTO DE ALOJAMIENTO Y HOSPEDAJE	12.342	14.091	16.427	19.901
ARRENDADORES DE VEHICULOS PARA TURISMO NACIONAL E INTERNACIONAL	162	177	182	209
OFICINA DE REPRESENTACION TURISTICA	512	615	580	439
AGENCIA DE VIAJES	5861	6636	6483	6927
CONCESIONARIOS DE SERVICIOS TURISTICOS EN PARQUE	25	34	35	23
GUIA DE TURISMO	1081	1063	1148	1271
PARQUES TEMATICOS	37	48	51	51
USUARIOS OPERADORES, DESARROLLADORES E INDUSTRIALES EN ZONAS FRANCAS TURISTICA	12	23	16	8
EMPRESA DE TIEMPO COMPARTIDO Y MULTIPROPIEDAD	72	67	49	45
EMPRESAS CAPTADORAS DE AHORRO PARA VIAJES Y DE SERVICIOS TURISTICOS	34	54	48	46
Total General	22.000	24.906	27.206	31.279

Fuente: Información tomada de (CINTUR, 2020)

Ruta de Competitividad para los DTRC

Colombia es considerado uno de los países con mayor diversidad biológica y cultural del mundo, según la organización de Parques Naturales Nacionales de Colombia (2020), las cifras que se tienen indican que el país tiene 59 áreas naturales pertenecientes al Sistema de Parques Nacionales Naturales, que corresponden a 142,682 km² de la superficie, de las cuales 26 de estas áreas tienen presencia de comunidades indígenas y afro descendientes.

Tabla 2. Listado de Parques Naturales Nacionales de Colombia

Nombre	Región	Nombre	Región
Parque nacional natural Cueva de los Guácharos	Andes (Cordillera Oriental)	Santuario de fauna y flora Isla de La Corota	Andes (Cordillera Central)
Parque nacional natural Sierra Nevada de Santa Marta	Costa del Caribe	Santuario de fauna y flora los Flamencos	Costa del Caribe
Parque nacional natural Tayrona	Costa del Caribe	Parque nacional natural Isla Gorgona	Insular
Parque nacional natural Farallones de Cali	Andes (Cordillera Occidental)	Parque nacional natural La Paya	Amazonía
Parque nacional natural Puracé	Andes (Cordillera Central)	Santuario de fauna y flora Galeras	Andes (Nudo de los Pastos)
Vía Parque Isla de Salamanca	Costa del Caribe	Parque nacional natural Cahuinari	Amazonía
Parque nacional natural El Tuparro	Orinoquía	Parque nacional natural Ensenada de Utría	Costa del Pacífico
Parque nacional natural Sierra de La Macarena	Orinoquía	Parque nacional natural Tatamá	Andes (Cordillera Occidental)
Parque nacional natural Las Orquídeas	Andes (Cordillera Occidental)	Área natural única Los Estoraques	Andes (Cordillera Oriental)
Parque nacional natural de Los Katíos	Costa del Pacífico	Parque nacional natural Sierra de Chiribiquete	Amazonía
Parque nacional natural Los Nevados	Andes (Cordillera Central)	Reserva nacional natural Nukak	Amazonía
Parque nacional natural Amacayacu	Amazonía	Reserva nacional natural Puinawai	Amazonía
Parque nacional natural Las Hermosas	Andes (Cordillera Central)	Parque nacional natural Tinigua	Amazonía
Parque nacional natural Nevado del Huila	Andes (Cordillera Central)	Parque nacional natural Catatumbo Barí	Andes (Cordillera Oriental)
Parque nacional natural Cordillera de los Picachos	Andes (Cordillera Oriental)	Santuario de fauna y flora Guanentá Alto Río Fonce	Andes (Cordillera Oriental)
Parque nacional natural Chingaza	Andes (Cordillera Oriental)	Parque nacional natural Old Providence McBean Lagoon	Insular
Parque nacional natural Sumapaz	Andes (Cordillera Oriental)	Santuario de fauna y flora Malpelo	Insular
Parque nacional natural El Cocuy	Andes (Cordillera Oriental)	Santuario de fauna y flora Otún Quimbaya	Andes (Cordillera Central)
Parque nacional natural Pisba	Andes (Cordillera Oriental)	Parque nacional natural Río Puré	Amazonía
Parque nacional natural Tamá	Andes (Cordillera Oriental)	Parque nacional natural Alto Fragua Indi-Wasi	Amazonía
Santuario de fauna y flora Iguaque	Andes (Cordillera Oriental)	Santuario de fauna y flora El Corchal El mono Hernández	Costa del Caribe
Parque nacional natural Islas Corales del Rosario y San Bernardo	Costa del Caribe	Parque nacional natural Selva de Florencia	Andes (Cordillera Central)
Santuario de fauna y flora Ciénaga Grande de Santa Marta	Costa del Caribe	Parque nacional natural Serranía de los Yariguiles	Andes (Cordillera Oriental)
Parque nacional natural Sanquianga	Costa del Pacífico	Parque nacional natural Complejo Volcánico Doña Juana-Cascabel	Andes (Nudo de los Pastos)
Parque nacional natural Macuira	Costa del Caribe	Parque nacional natural Serranía de los Churumbelos Auka-Wasi	Amazonía
Parque nacional natural Paramillo	Andes (Cordillera Occidental)	Santuario de fauna y flora Plantas Medicinales Orito Ingi-Andé	Amazonía
Parque nacional natural Munchique	Andes (Cordillera Occidental)	Parque nacional natural Yaligó Apaporis	Amazonía
Santuario de fauna y flora Los Colorados	Costa del Caribe	Parque nacional natural Uramba Bahía Málaga	Costa del Pacífico
Parque nacional natural Corales de Profundidad	Costa del Caribe	Santuario de fauna y flora Acandí, Playón y Playona	Costa del Caribe
Parque nacional natural Bahía Portete-Kaurrele	Costa del Caribe		

Fuente: Información tomada de (Parques Naturales Nacionales de Colombia, 2020)

Colombia también cuenta con sitios atractivos para el turismo religioso los 5 principales que cuenta el país se muestra en la siguiente tabla.

Ruta de Competitividad para los DTRC

Tabla 3. Listado de Sitios Turísticos Religiosos

Nombre	Departamento
Basílica del Señor de los Milagros	Valle del Cauca
Basílica de Nuestra Señora del Rosario	Boyacá
La Catedral de Sal de Zipaquirá	Zipaquirá
Santuario de Nuestra Señora de las Lajas	Nariño
Popayan(Semana Santa)	Cauca

Fuente: Información tomada de (Marca País, 2020)

Según datos de la Aerocivil (2020), en Colombia se cuenta con 14 aeropuertos internacionales, 40 aeropuertos comerciales nacionales y 38 regionales para un total de 92 aeropuertos.

Tabla 4. Aeropuertos de Colombia

Nombre del aeropuerto	Departamento	Nombre del aeropuerto	Departamento	Nombre del aeropuerto	Departamento
Aeropuerto Internacional El Edén	Quindío	Aeropuerto Fabio Alberto León Bentley	Vaupés	Aeropuerto de La Chorrera	Amazonas
Aeropuerto Internacional Ernesto Cortissoz	Atlántico	Aeropuerto Benito Salas	Huila	Aeropuerto El Pindo	Córdoba
Aeropuerto Internacional El Dorado	Bogotá D.C.	Aeropuerto Reyes Murillo	Chocó	Aeropuerto Aguas Claras	Norte de Santander
Aeropuerto Internacional Palonegro	Santander	Aeropuerto Antonio Nariño	Nariño	Aeropuerto de Otú	Antioquia
Aeropuerto Internacional Alfonso Bonilla Aragón	Valle del Cauca	Aeropuerto Contador	Huila	Aeropuerto Eduardo Falla Solano	Caquetá
Aeropuerto Internacional Camilo Daza	Norte de Santander	Aeropuerto Guillermo León Valencia	Cauca	Aeropuerto Alberto Lleras Camargo	Boyacá
Aeropuerto Internacional Rafael Núñez	Bolívar	Aeropuerto El Embrujo	San Andrés y Providencia	Aeropuerto de Aracucara	Caquetá
Aeropuerto Internacional Alfredo Vásquez Cobo	Amazonas	Aeropuerto Tres de Mayo	Putumayo	Aeropuerto Gabriel Vargas Santos	Arauca
Aeropuerto Internacional José María Córdova	Antioquia	Aeropuerto Morelia	Meta	Aeropuerto Golfo de Morrosquillo	Sucre
Aeropuerto Internacional Matecaña	Risaralda	Aeropuerto César Gaviria Trujillo	Guainía	Aeropuerto Heriberto Gil Martínez	Valle del Cauca
Aeropuerto Internacional Gustavo Rojas Pinilla	San Andrés y Providencia	Aeropuerto Cauca	Putumayo	Aeropuerto Juan José Rondón	Boyacá
Aeropuerto Internacional Simón Bolívar	Magdalena	Aeropuerto Germán Olano	Vichada	Aeropuerto Hacarítama	Cesar
Aeropuerto Internacional Los Garzones	Córdoba	Aeropuerto El Caraño	Chocó	Aeropuerto de Juanchaco	Valle del Cauca
Aeropuerto Internacional Almirante Padilla	La Guajira	Aeropuerto Jorge Enrique González	Guaviare	Aeropuerto Jaime Ortíz Betancur	Antioquia
Aeropuerto Antonio Roldán Betancourt	Antioquia	Aeropuerto Los Colonizadores	Arauca	Aeropuerto Cravo Norte	Arauca
Aeropuerto Santiago Pérez Quiroz	Arauca	Aeropuerto Las Brujas	Sucre	Aeropuerto El Charco	Nariño
Aeropuerto José Celestino Mutis	Chocó	Aeropuerto La Florida	Nariño	Aeropuerto Guillermo Gaviria Correa	Antioquia
Aeropuerto Yariquies	Santander	Aeropuerto Puerto Bolívar	La Guajira	Aeropuerto Baracoa	Bolívar
Aeropuerto Guaymaral	Distrito Capital	Aeropuerto Alfonso López Pumarejo	Cesar	Aeropuerto La Majayura	La Guajira
Aeropuerto Juan H. White	Antioquia	Aeropuerto Vanguardia	Meta	Aeropuerto José Celestino Mútis	Tolima
Aeropuerto Gustavo Artunduaga	Caquetá	Aeropuerto El Alcaraván	Casanare	Aeropuerto de Necoclí	Antioquia
Aeropuerto Juan Casiano	Cauca	Aeropuerto Alcides Fernández	Chocó	Aeropuerto de Pizarro	Chocó
Aeropuerto Perales	Tolima	Aeropuerto Gerardo Tobar López	Valle del Cauca	Aeropuerto de Puerto Rico	Caquetá
Aeropuerto San Luis	Nariño	Aeropuerto Santa Ana	Valle del Cauca	Aeropuerto El Triunfo	Antioquia
Aeropuerto Javier Noreña Valencia	Meta	Aeropuerto Narcisca Navas	Chocó	Aeropuerto Los Pozos	Santander
Aeropuerto La Nubia	Caldas	Aeropuerto Mandinga	Chocó	Aeropuerto San Pedro de Urabá	Antioquia
Aeropuerto Enrique Olaya Herrera	Antioquia	Aeropuerto Cumaribo	Vichada	Aeropuerto La Arrobleda	Cauca
Aeropuerto de Villagarzón	Putumayo	Aeropuerto El Tomin	Antioquia	Aeropuerto Gustavo Rojas Pinilla de Tunja	Boyacá
Aeropuerto Jorge Isaacs	La Guajira	Aeropuerto Santiago Vila	Cundinamarca / Tolima		
Aeropuerto Gonzalo Mejía	Antioquia	Aeropuerto de Timbiquí	Cauca		

Fuente: Información de aeropuertos tomada (Aerocivil, 2020)

Colombia para el manejo de turismo por vía marítima especialmente los cruceros tienen tres puertos, el principal es Cartagena, después están Santa Marta y San Andrés (Noguera, 2019).

Según Mintransporte (2020), se tienen registrados un total de 61 terminales de transporte terrestre, existen otras terminales a nivel nacional que no se encuentran reportadas al Ministerio. En la siguiente tabla se pueden ver las terminales registradas.

Tabla 5. Terminales Terrestres de Colombia

ACACIAS	MAICAO	SOCORRO
AGUACHICA	MANIZALES	SOGAMOSO
AGUAZUL	MARSELLA	TOCAIMA
ANSERMA	MEDELLIN	TOLU
ARAUCA	MELGAR	TULUA
ARMENIA	MESITAS	TUNJA
BARRANQUILLA	MOCOA	VALLEDUPAR
BOGOTA	NEIVA	VILLAVICENCIO
BUCARAMANGA	OCAÑA	ZIPAQUIRA
CALI	PAIPA	SANTENDER DE C
CARTAGENA	PASTO	BARRANCABERME
CUCUTA	PEREIRA	MONTERIA
CHIQUEQUIRA	PITALITO	DUITAMA
FLORENCIA	POPAYAN	CHIA
FUSAGASUGA	PUERTO BOYACA	BOSCONIA
GIRARDOT	PURIFICACION	PALMIRA
HONDA	RIOHACHA	BUGA
IBAGUE	RIOSUCIO	JAMUMDI
IPIALES	SAN GIL	GUACARI
LA DORADA	SANTA MARTA	GARZON

Fuente: Tomado de Mintransporte (2020)

6. MARCO TEORICO

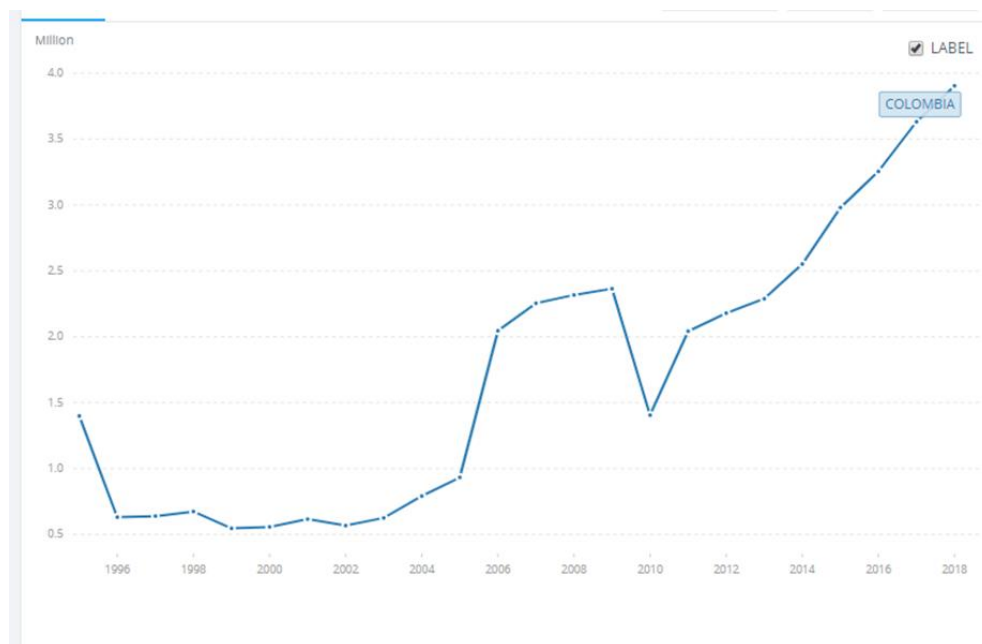
Según la Organización Mundial del Turismo, OMT (2019), el turismo mundial reportó para finales de 2018 más de 1.400 millones de llegadas internacionales (con incremento anual superior al 5%), movilizó US\$1,7 billones y consolidó 9 años de crecimiento consecutivo, representando ya el 10% del PIB mundial, generando uno de cada 11 empleos y constituyéndose como la rama de la economía de mejores posibilidades de expansión sostenida.

No obstante, este excepcional desempeño, el turismo es también el sector con más sensibilidad respecto a cualquier evento de tipo económico o social, real o perceptivo. Uno de los ejemplos más evidentes es la actual pandemia del Coronavirus COVID-19 (marzo de 2020), y el impacto inicial que se tiene estimado por parte de la Organización Mundial de Turismo (2020) el cual prevé que casi entre el 1% y 3% bajará sus proyecciones, las mismas que se estimaron para el año 2020 con un crecimiento esperado entre el 4% y el 5%, lo cual representará una pérdida de 30 a

Ruta de Competitividad para los DTRC

50 billones de dólares para el sector (si acaso la epidemia se controla). Esta predicción está aún temprana dado que, hasta ahora, se está empezando a dimensionar los impactos de la pandemia a nivel mundial.

Figura 2. Turismo internacional: número de arribos en Colombia



Fuente: Tomado de (The World Bank, 2020)

Teniendo como punto de partida el turismo el enfoque de la investigación está en los DTRC, la cual está constituida en constituyen cinco fundamentos conceptuales marco, a saber:

- 1) La precariedad o inexistencia de antecedentes;
- 2) La excelente coyuntura que atraviesa el país en el turismo
- 3) Las teorías y paradigmas generales sirven, pero no suficientemente; y por todo ello.
- 4) El Modelo de Mejoramiento de la Gestión de Organizaciones (MMGO) y su integración con la analítica de datos, permitiría una alternativa posible al estudio de los DTRC y a plantear una ruta de mejoramiento individualizada.

6.1. Ausencia o precariedad de antecedentes

En Colombia existen dos instituciones líderes para el turismo: el Viceministerio de Turismo y el Fondo Nacional de Turismo (Fontur); la primera es la encargada misionalmente de “*acordar, ejecutar y evaluar la política turística, así como los planes y programas derivados de esta*” (MINCIT, 2020), y la segunda, de régimen privado pero adscrita al MINCIT, creada “*para el manejo de los recursos provenientes de la contribución parafiscal (RNT), los cuales se deben destinar a la promoción y competitividad del turismo*” (Fontur, 2020). También coexisten otras instituciones, muchísimas de ellas privadas o mixtas, que indirectamente complementan -cada una en su campo-, la labor de estos dos líderes, tales como: Citur y Dane (estadísticas), Artesanías de Colombia y Procolombia (promoción), Bancoldex, Fiducoldex y Fondo Nacional de garantías (finanzas) y/o algunos gremios netamente privados: Acodres, Cotelco, Anato, etc., verificándose además en muchos departamentos y municipios intermedios la existencia de Secretarías o Subsecretarías de apoyo al turismo de su jurisdicción territorial.

La búsqueda de información o estudios acerca del turismo colombiano lo único que obtiene es las emitidas por el Dane y el Banco de la República como componentes de las cuentas nacionales y aquellas que destacan el comportamiento del sector en los 5 o 6 destinos turísticos del país que registran ingresos de turistas extranjeros no residentes: Bogotá, Medellín, Cali, el Eje Cafetero, Cartagena y algunas veces Bucaramanga. Existen también escasas publicaciones desactualizadas, y otras –la gran mayoría-, consistentes en folletos coleccionables o revistas y/o literatura promocional y fotográfica o de difusión de políticas y normas del sector, o algunos mapas y guías departamentales y de pueblitos y destinos turísticos que no consultan cifras o estudios de tipicidad o desempeño individual de los DTRC (CITUR, 2020). Por lo demás la ausencia o inexistencia de cifras y estudios es evidente y palmaria, excluyéndose ciertos casos aislados que realizó Fontur hace ya 10 años consistentes en una serie de documentos que obedecieron a contrataciones centralizadas en Bogotá con consultores externos que siguiendo una misma metodología produjeron voluminosos tomos denominados (cada uno de ellos) como “Producto Turístico de Nombre del Destino Turístico” y otros tantos denominados “PLAN DE DESARROLLO TURÍSTICO DE Nombre del Departamento y/o ciudad intermedia 2012 – 2015”, correspondiendo al espacio el nombre de un destino específico, pero que en la práctica demostraron su inexistente

difusión, por supuesto su nulo conocimiento por parte de los grupos de interés de los DTRC y, obviamente su inaplicabilidad y por ende: nulos resultados.

De esa ausencia de investigaciones generalizada deben excluirse (y subrayarse) algunos esfuerzos individuales que se han realizado por parte de investigadores de la Universidad Externado de Colombia⁴ y de algunos consultores o instituciones que destacan su interés en aspectos relacionados con aspectos conceptuales, sectoriales o puntuales, tales como “la valorización turística”, “debates contemporáneos sobre turismo”, o publicaciones sectoriales o de gestiones específicas (tales como hotelería, agencias de viaje, guianza o gastronomía), o tendencias mundiales del turismo y/o las oportunidades que se vislumbran para Colombia (pero sobre todo en sus destinos turísticos tradicionales, es decir, lo que debería ser), pero que no concentran su atención en los DTRC que son los que, en criterio de esta investigación, deberían merecer que se concentre el enfoque y esfuerzo institucional, gubernativo y de los principales stakeholders del turismo regional.

Atención especial merece aquí el estudio de la consultora McKinsey & Company (2012), firma que fue contratada por MinCIT y Fontur para realizar el estudio denominado “Estrategia de Turismo para Colombia”, el cual, en 4 tomos, y con fundamento en una metodología que combina la consulta de fuentes secundarias (para seleccionar tendencias, estado del arte y mejores tendencias de otros países), entrevistas y talleres con líderes institucionales y gremios del sector, obtuvo como resultado un diagnóstico en donde identifica fortalezas, debilidades, brechas y oportunidades de mejoramiento y con fundamento en el mismo, esta consultoría propuso entonces una estrategia consistente en habilitar “4 segmentos-destino”⁵ y mejorar “5 habilitadores”⁶ por medio de “103 iniciativas”, las cuales se integran en un “Plan integral para la estrategia de turismo” que finalmente selecciona 11 macroproyectos (5 de ellos en los destinos tradicionales)⁷. Reconociendo entonces a este estudio como una correcta excepción (respecto a enfatizar la ausencia de estudios o prospecciones de los DTRC), valga aquí señalar que actualmente, una década después, la evaluación de las previsiones de esta consultoría aún no se ha realizado, ni tampoco se ha validado técnicamente el éxito o fracaso de sus propuestas, pero si se reconoce, por

⁴ Sobresalen aquí la colección (7 tomos) denominada “Debates contemporáneos sobre turismo” la cual acopia disertaciones y temáticas diversas de muchos académicos importantes.

⁵ Cultura, Sol-Playa, Naturaleza y Eventos

⁶ Acceso aéreo, formación, incentivos a inversión, financiación y promoción de destinos.

⁷ Para consultas más exhaustivas, visitar: <https://fontur.com.co/productos-y-servicios/estudios-realizados/20>

mera evidencia (constatación observable) que el desarrollo de los DTRC continúa precario y con muchas dificultades.

En el nivel local, fue prácticamente imposible determinar si los departamentos o ciudades pudiesen haber producido algún documento específico de sus DTR, pero indagaciones que se realizaron con los gestores turísticos regionales de Fontur, con quienes se realizó el presente trabajo de investigación y que se encuentran operando en las provincias, dieron cuenta de la inexistencia de los mismos y/o de la mínima mención que del turismo regional se hace en los planes de desarrollo de los mandatarios locales de cada región.

Aun constatando lo anterior, y consultando las escasas fuentes existentes, se establece en este acápite y como primer axioma de trabajo que el turismo colombiano es un subsector moderado como aportante al PIB nacional, pero reporta alto crecimiento y reconocimiento internacional. Por ende, se establece de ello la prioridad que tendrían los DTRC deberían insertarse en el auge; pero concretar esta lógica no se evidencia en las cifras de desempeño del país; esto se visualiza a continuación.

Según las Cuentas Nacionales del Dane (2019), el sector terciario representó el 67,3% del PIB con importancia de los servicios, en especial, de la dinámica del turismo; en 2019, los visitantes no residentes ascendieron a 4.5 millones con un aumento de 2,7% frente a 2018. No obstante, debido a sus cifras brutas, el turismo aún no puede ser catalogado como subsector líder, aun cuando sí debe destacarse su dinamismo y crecimiento. Para verificar esto, basta considerar las cifras oficiales que reportan las instituciones estadísticas y gremiales del sector, tales como las siguientes: a) Según el Visor Turístico del Dane (2019), la Cuenta Satélite de Turismo -CST- indica que nunca este sector ha superado el 5% del PIB ni tampoco el 2% del valor agregado nacional, aun cuando el índice de crecimiento anual del último quinquenio ha sido cercano al 7% (1) ; b) Según esta misma fuente, el 52,5% del gasto total en turismo se concentra en 5 departamentos (en especial 3 destinos); c) También el Dane reporta que el número de turistas extranjeros (no residentes) que arribaron al país en 2019 ascendió a 1,8 millones de personas, de los cuales tres destinos acaparan el 79,26% (Bogotá: el 44,4%, Antioquia el 14,71% y Bolívar el 20,17 %); situaciones similares ocurren con otros indicadores tales como: ofertas de vuelos nacionales e internacionales, frecuencias de viajes aéreos y rutas, movilidad mensual de vuelos, ocupación hotelera, etc. (2); y, d) En las Cuentas Departamentales el peso del turismo, para más del 80% de los entes territoriales, promedia participación sólo cercanas al 3% de sus respectivos

PIBs; es decir el PIB turístico regional es aún pequeño tanto para el país como para cada uno de los departamentos que lo componen.

Esta realidad numérica lo que definitivamente revela es una situación de ambigüedad: en el turismo colombiano aún no existe sobresaliente participación en el PIB, pero si se vislumbran buenas posibilidades. Estas cifras y las ausencia de estadísticas y guarismos de todos los organismos institucionales, referidas a los DTRC, lo único que constatan es la concentración extrema del turismo en 4 o 5 grandes polos de desarrollo, que concuerdan con sus grandes urbes; por otra parte con esto, se pone de presente la insignificante participación de los DTRC en el turismo del país; no obstante, esta última evidencia no es óbice de preocupación, siempre y cuando, como ya se anotó, las regiones se inserten al auge y posibilidades positivas que el turismo colombiano reporta hacia el exterior, y también si los DTRC aprovechan las tendencias y condiciones también favorables que se configuran para todos los turistas, en especial los de su mercado interno. Debe ponerse mucha atención a esto último, pues, como se verá en esta investigación, los colombianos viajando por Colombia y visitando sus regiones son una fuente inmensa de posibilidades de progreso. aún pequeño tanto para el país como para cada uno de los departamentos que lo componen.

6.2. La coyuntura favorable del país y el turismo

A pesar de una historia y un devenir con muchos problemas y dificultades, hoy Colombia, al inicio de la segunda década del siglo XXI, atraviesa por contextos de amplia favorabilidad y oportunidades, tanto en su ámbito interno, como en su proyección regional y mundial. Y con mucha lógica y esperanza, esa favorabilidad del país constituye, entre otras, un trampolín para su turismo y algunas de esas dificultades características, paradójicamente, también se conforman como oportunidades para avanzar en el turismo, especialmente el de sus regiones.

En años recientes, la comunidad internacional ha reconocido al país por muchos logros y avances, entre ellos: la firma del tratado de paz (hace ya 4 años), su ingreso a la OCDE, la consolidación de la democracia y de su estabilidad económica; pero en particular la admiración internacional por Colombia se enfatiza por el alto y constante crecimiento evidenciado en su turismo en el último quinquenio (OECD, 2019). Este último aspecto representa grandes oportunidades para sus regiones, en especial para su turismo.

Pero también para complementar el óptimo perfil turístico del país, se listan a continuación algunos atributos que la crítica mundial ha destacado muy recientemente y que corroboran el espectacular momento por el que se atraviesa.

Pero también para complementar el óptimo perfil turístico del país, se listan a continuación algunos atributos que la crítica mundial ha destacado muy recientemente y que corroboran el espectacular momento por el que se atraviesa⁸:

- a) Fue seleccionado entre los cinco mejores destinos para visitar en 2017, según la revista Lonely Planet (<https://www.lonelyplanet.es/>)⁹
- b) Es el mayor productor mundial de esmeraldas (<http://www.fedesmeraldas.org/>)
- c) Tiene la mayor diversidad de pájaros en el mundo (Según la organización Conservation Strategy)
- d) Es el país en desarrollo que más ha avanzado en darle a la población un Internet accesible (según el índice Affordability Drivers Index de 2017)
- e) Es el país que en el mundo tiene más días festivos al año (Según la firma Mercer).
- f) Es el país con más especies de anfibios viven en Colombia que en cualquier otra parte del mundo (según el Museo de Historia Natural de EE. UU)
- g) Es el único país de Sudamérica con costas en el Océano Pacífico y en el Mar Caribe.
- h) Como si lo anterior fuera poco, los colombianos están entre las personas más felices de la Tierra (Colombia en 2016 resultó ser el campeón mundial en felicidad, según el informe del World Happiness Report de 2017).

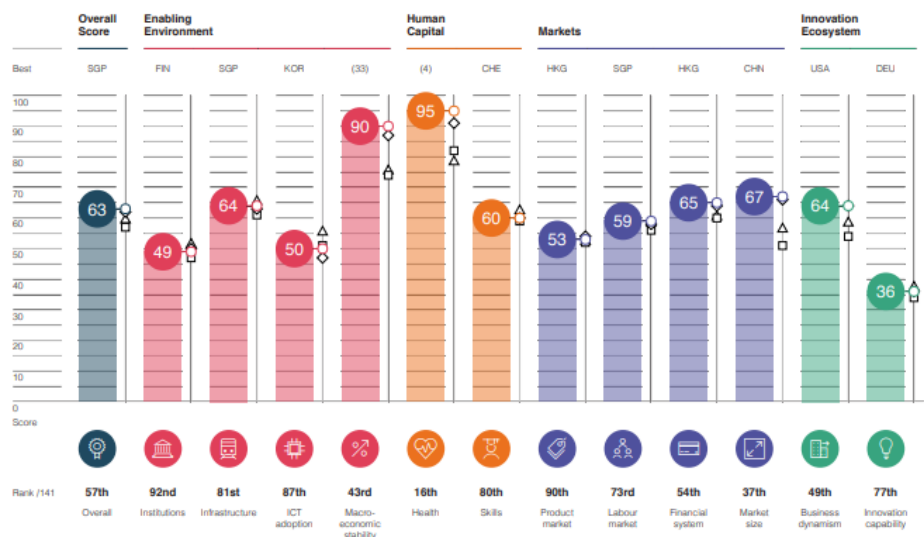
Finalmente, en este acápite y sólo para ilustrar el excelente momento del turismo colombiano, basta citar los resultados reportados en el Índice de Competitividad en Viajes y Turismo del Foro Económico Mundial (2020), ranking en donde no solamente ha venido mejorando el desempeño del turismo colombiano durante los últimos 5 años, sino también en el cual se demuestra el avance del país en este subsector en la mayoría de las dimensiones componentes.

⁸ Referencia: Presidencia de la república de Colombia. Disponible en: <https://bit.ly/36W2uri>

⁹ <https://bit.ly/36X8Y9c>

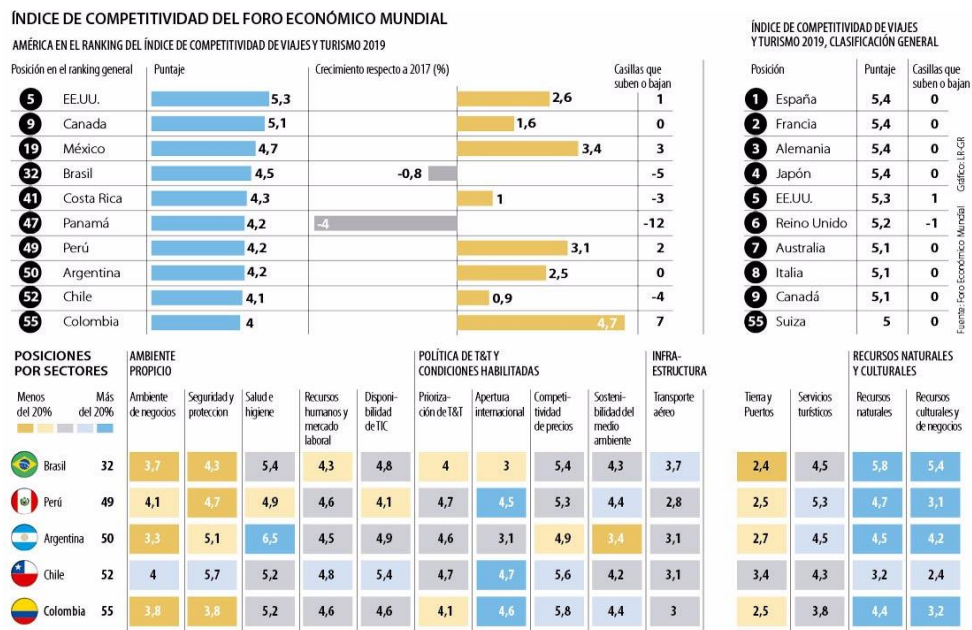
Ruta de Competitividad para los DTRC

Figura 3. Puntajes del Índice de Competitividad del Informe de 2019.



Fuente: Imagen tomada de (Foro Económico Mundial, 2019)

Figura 4. Índice de competitividad de viajes y turismo América



Fuente: Imagen tomada de (Aristizábal, 2019)

De todo lo anterior se decanta con claridad que los DTRC tendrían una gran importancia estratégica para el país y por lo tanto se hace indispensable procurar, a la mayor brevedad posible, su fortalecimiento y desarrollo, porque ello conllevaría progreso y bienestar para las ciudades y zonas de influencia a las cuales ellos pertenecen; primero, porque la coyuntura es real y medible, y, tal y como más adelante se expondrá, existen las condiciones suficientes, y por supuesto el factor humano, complementos y aditamentos necesarios para que ello así suceda; y, segundo, porque si no se hace, es decir, si no se propicia el desarrollo de los DTRC, no sólo se perdería una oportunidad de oro, sino que las consecuencias pudiesen ser mayúsculas: en un mundo tan globalizado y convulsionado, el país y sus regiones tienen muy pocas posibilidades como ésta, para continuar siendo viables y sostenibles.

6.3. Debilidades y falencias de los DTRC

Como ilustración de este problema expuesto, podrían mencionarse aquí algunos casos de DTRC que tienen historias de problemas en su despegue, rezago, estancamiento o que evidencian dificultades en su posicionamiento, rentabilidad o sustentabilidad; pero para no ser sobreabundante, se menciona aquí, por el conocimiento suficiente de los autores de este trabajo, únicamente el caso de Las Lajas (Nariño), lugar icónico y espectacular en el cual existe, en opinión de la crítica mundial, el Santuario más hermoso del mundo, al que acuden de manera permanente (desde hace más de medio siglo) cifras superiores a 750 mil visitantes anuales, quienes tienen bajos tiempos de permanencia y casi nula tasa de repetición, pero además no generan ingresos substanciales a sus pobladores o prestadores de servicios turísticos (Obando, 2013)¹⁰. Absurdamente esta región, en especial sus habitantes, no se benefician de manera representativa de estas afluencias y, entonces, el turismo, paradójicamente no ha podido concretarse como opción válida de desarrollo o progreso, sin que esto haya sido enfrentado con éxito por los actores estratégicos y/o decisores locales. (Obando, et al.,2013).

Situaciones similares ocurren y se repiten para decenas de DTRC con semejantes condiciones externas (amenazas y oportunidades, que deben respectivamente afrontarse y aprovecharse), pero

¹⁰ En este estudio se referencia, como cifra relevante de esta siDe esta caracterización deberán excluirse de algunas variables particulares (muy específicas) que ocurren en dimensiones también muy específicas y sólo en algunos DTRC a veces excepcionales (Cundinamarca como caso, en algunas variables)

también con muchas condiciones propias (falencias y posibilidades sobre las cuales trabajar); es decir, con el contexto común que ellos comparten por pertenecer a un mismo país y por contar con muchísimas características comunes, en cada uno de los destinos turísticos debería ser posible identificar sus especificidades, sus rasgos y factores vitales, sus actores y variables claves, sus actividades y dinámicas, sus debilidades y fortalezas y, correspondientemente, trazar rutas de mejoría y fortalecimiento, en forma tal que esto se realice de manera técnica, certera y oportuna. ¿Será entonces que esta situación expuesta puede investigarse y puede solventarse? No obstante la dificultad señalada, no se pueden ignorar las posibilidades turísticas de las regiones, no sólo, como ya se anotó, por las condiciones de biodiversidad y de riqueza natural que ellos tienen, sino también por el reconocimiento que la crítica internacional hace de ellos, a tal punto que a través de ejercicios elementales consistentes en constatar sobre los 100 destinos turísticos más destacados para Colombia en los principales buscadores de la web, se encuentran resultados como los siguientes¹¹:

- 1) De 65 destinos naturales, sólo 2 se hallan en áreas de influencia cercanas a esos 5 polos que acaparan las cifras del desempeño turístico colombiano.
- 2) De 35 destinos urbanos, 26 pertenecen a esos polos (el 72%) y de ellos el 80% están en Bogotá.

Preocupa entonces que esto esté sucediendo, en regiones como las colombianas, más aún si acaso pudiese constarse que no existiese forma de impulsar el desarrollo de los DTRC por causa de insuficiencia de sus actores. Este trabajo se propone debatir esta desafortunada opción y posiblemente señalar un camino que indique algunas alternativas a seguir.

6.4. Las teorías y paradigmas generales sirven, pero no suficientemente

Los paradigmas y teorías clásicos permiten entender, pero no proporcionan vías o soluciones para los problemas específicos de los DTRC. La pregunta principal planteada al inicio podría entonces sintetizarse así: ¿Pueden los DTRC ser competitivos? Para responder a la pregunta principal planteada, esta Tesis considerará un enfoque diferente a solamente recurrir a explicaciones teóricas a través de las cuales, con apoyo en macro-teorías o reconocidos gurús y mediante marcos muy válidos, lógicos, coherentes y apegados a una virtuosa y muy bien elaborada

¹¹ véase como ejemplo: <https://cutt.ly/PyCqxnK>

racionalidad conceptual, se intente insertar la problemática turística de los DTRC bajo sus cánones y se alcance con esto un buen nivel de entendimiento, pero cuyo valor práctico sea muy básico, general, teórico-académico, o limitado al plano meramente conceptual, como hasta ahora parece estar ocurriendo.

Para explicar la situación precaria de los DTRC serviría utilizar teorías o paradigmas por demás muy plausibles. Se podría, como ejemplo, y de forma muy válida, recurrir a Porter (1997), citado por Mintzberg (1997) y bajo su clásico y excelso paradigma descubrir que los DTRC se encajan y explican dentro de lo que él denomina “las industrias fragmentadas”, constatando que en ellas ninguna goza de participación significativa, ni ejerce influencia poderosa o liderazgo determinante en su sector. Según el esquema porteriano, en los DTRC, tal y como evidentemente sucede, no solamente sobreabundan competidores, porque no existen barreras de ingreso relevantes (aunque sí hay barreras de salida); sino que, además, sus actores están -irremediabilmente- concentrados (confinados) a una área geográfica determinada; tienen una posición de negociación muy débil ante proveedores y compradores; podrían ser muy sensibles a productos u ofertas sustitutas; en ellos están casi ausentes las economías de escala (baja curva de experiencia); hay fluctuaciones en ventas (estacionalidad); no existen ventajas de tamaño (oferta y demanda “microfragmentadas” y necesidades de mercado muy diversas) y requieren alta diferenciación del producto y/o especialización por tipo de producto (segmentación de producto), e incluso por tipo de pedido o de consumidor. En palabras simples: la perfecta y fatal combinación de casi todos los factores de competitividad previstos por Porter, ¡pero jugando en contra!...

Se podría también de forma razonablemente válida intentar explicar el fenómeno turístico y la dinámica de los DTRC al amparo de la teoría del desarrollo endógeno, la cual sustenta la hipótesis de que las empresas de los territorios pobres y marginales “*carecen de recursos humanos calificados y no poseen mecanismos para transferir el conocimiento tácito necesario para estimular la innovación*” (Vázquez Barquero, 2005, citado por Arraiz de Souza, 2014). Esta línea de pensamiento concuerda en muchos aspectos con los teóricos de la libre empresa, con Adam Smith a su cabeza y “su Mano Invisible” como baluarte, la cual, acorde a algunas interpretaciones, indica que “*el comportamiento egoísta individual lleva inexorablemente al bienestar colectivo*” (Del Hierro, 2019). Bajo esta lógica, los prestadores de servicios turísticos, como seres racionales, o como cualquier otro ser económico, buscan (como efectivamente lo hacen) maximizar su ganancia, incrementar cada vez más su beneficio; bien sea que esto suceda de manera explícita o

implícita, consciente o inconscientemente, pero inevitablemente ello conduciría al máximo bienestar (Del Hierro, 2019). Así pues, esa teoría clásica de la libre empresa y su mano invisible, tal y como ha sido entendida y practicada en Colombia, ha trascendido el egoísmo de muchos actores regionales (los prestadores de servicios turísticos, entre ellos), derivando en resultados muy notorios y nocivos, tales como: la no-asociatividad, el individualismo, o situaciones extremas muy singulares que en palabras coloquiales, según Obando (2013), se conocen como “*el que-me-importismo*” o el “*sálvese quien pueda*”, las mismas que lo único que han demostrado, en el caso de los DTRC, es que sus cifras de desempeño logradas hasta ahora sean tan exiguas que en su mayoría ni siquiera se registran en las estadísticas, ni mucho menos en las cuentas nacionales que el país elabora de manera oficial.

Estas líneas de pensamiento podrían explorar muchas más teorías y explicaciones, incluso si en el análisis se hace uso de algunas justificaciones morales de los defensores del libre mercado a ultranza o de aquellos alegóricos de la desigualdad social como forma de progreso, según los cuales: “la mejor manera de ayudar a los pobres a salir de su miseria es permitir que los ricos sean aún más ricos” y se podría adicionalmente aventurar posiciones aún más osadas, consistentes, fundamentalmente, en prescribir reflexiones fraudulentas tales como aquellas que intentan convencer que “... *la riqueza de unos pocos beneficia a todos...*” (Bauman, 2014); es decir, para el caso de los DTRC, palabras más, palabras menos, los esfuerzos y subsecuentes beneficios individuales de cada uno de los prestadores de servicios turísticos, serían suficientes y posibilitarían, de facto, beneficios para todos, incluyendo también al destino turístico en el cual ellos operan, destacando además que este tipo de reflexiones pudiesen erróneamente validar que solamente los destinos turísticos tradicionales, ubicados en las grandes urbes o en las áreas de influencia de los centros de riqueza y de poder serían los únicos que tendrían posibilidades de sostenibilidad y éxito. Esto, por supuesto, aunque así se haya constatado recurrentemente y aunque pudiese tener lógica palmaria para algunos, adolece de miopía de futuro y no puede estar más alejado de la realidad, en especial, como se verá en este trabajo, si se tienen en cuenta las condiciones de los DTRC, en conjunción con las tendencias sectoriales y mundiales.

Otro gran conjunto de paradigmas complementarios, posiblemente aplicables al entendimiento de la falta de notoriedad de los DTRC, podría iniciar con el esquema de “la tragedia de los comunes” y de “los anticomunes” (Hardyn, 1968), (Heller, 1998) y (Ostrom, 1998), articularlo con el concepto de externalidades (Benegas-Lynch, 1997) y continuar con las teorías de desarrollo

regional, incluyendo allí los temas de centralismo, competitividad y clústeres (Porter, 1980), (Elgueta & Espinoza, 2015), para de dicha forma volver a confirmar que en los DTRC existen muchos atractivos y recursos (materiales e inmateriales), pero así mismo desvelar que no tienen ni apropiación ni propietario y por lo tanto tampoco doliente(s); que ellos son casos típicos de la tragedia de los comunes ya instaurada en forma crónica y/o estructural (como externalidades negativas de difícil resolución) y que esto, amalgamado a condiciones de sus contextos, el centralismo, la inequidad, la corrupción, el modelo neoliberal, etcétera, serían entonces causas suficientes para explicar su brecha, el rezago, la falta de competitividad y la imposibilidad de surgimiento de los DTRC.

Según estas líneas de razonamiento, los recursos turísticos (los naturales entre ellos), son alegremente “comunes” y por tanto de libre acceso y uso (cuando se trata de su disfrute), pero también fatídica y lamentablemente son “comunes” (es decir sinónimo de nadie), significando esto que no tienen responsable, si se trata de su cuidado o mantenimiento; así la situación, el panorama también aquí, bajo estas perspectivas, resulta abrumador y desolador: los recursos y atractivos turísticos de los DTRC pueden fácilmente desdeñarse y llegar por esta vía a su descuido crónico o perenne, o peor aún, a su sobreexplotación e incluso la depredación (Saidel, 2017), con física incompetencia de los gobiernos, impotencia de los stakeholders y amargura por parte de los ciudadanos, los turistas y, por supuesto de sus comunidades.

En la práctica, y ya compendiando todo lo expuesto, no servirían por tanto modelos o fórmulas tales como propuesto por Coase(2014), que propone incentivos o imposiciones para lograr acuerdos benéficos a todos los actores, o los postulados del desarrollo territorial que acogen propuestas tales como la especialización a través de la conformación de clústers o cadenas productivas (Porter, 1996), el rediseño porteriano de la estrategia organizacional (Magreta, 1996), citados por Mintzberg (1997), o en especial los de la teoría del desarrollo sostenible y de la ecoeficiencia que postula conciliar las dimensiones social, económica y ambiental (Hinstenberg; get al., 1998, citado por Boada, 2005), o cualesquiera otro(s) paradigma(s) o modelo(s), porque todo finalmente sería inútil y apuntaría a ratificar lo que hasta ahora se ha evidenciado: la triste realidad de aceptar que los DTRC por no ser de nadie y por no tener estructura ni estrategia, tampoco tienen viabilidad de desarrollo, ni posibilidades de reestructuración, así sean remotas. Pero, además, unido a ello, esta línea de análisis también conduciría a resignarse y aceptar la condición de pertenecer a las llamadas industrias emergentes, a reconocerse como pobres y

marginales, incapaces de transformar el rezago existente y, como ya reiterativamente se ha anotado, a desaprovechar lo que se tiene y las tendencias y oportunidades que hoy se presentan.

6.5. MMGO y analítica de datos: su integración permite una alternativa posible

Se decide aquí, entonces, por parte de los autores, no desconocer la validez de este tipo de teorías, pero tampoco acogerlas de manera rigurosa y, por el contrario, plantear algún camino coherente y transitable, en procura de aportar, así sea con un esfuerzo elemental a enfocarse en acciones que pueden ser viables y que eventualmente sean acogidas por parte de los actores correctos, en el tiempo correcto.

Se inicia entonces reconociendo que los DTRC no son propiamente organizaciones empresariales, pero se postula que es posible adoptar un enfoque empresarial para llevar a cabo su diagnóstico, análisis y modelamiento de una ruta de mejoramiento.

Se acepta además que los DTRC al no ser como las empresas mercantiles, y por ello no disponer de sus características esenciales, tales como sus estructuras o sus estrategias, su devenir no cumple ningún ciclo de gestión administrativa, aun cuando ellos están insertos en el ámbito de la oferta y la demanda y en las leyes y vaivenes del mercado globalizado.

En los DTRC no hay propietarios, socios, gerentes, ni juntas directivas, y en la mayoría de los casos no hay dolientes y los gobernantes o funcionarios públicos de los entes territoriales, aparte de esporádicos y de estar enfocados en otras prioridades, normalmente excluyen al turismo en sus planes de desarrollo o en sus programas de gobierno

En los DTRC actúan e inciden actores heterogéneos con intereses variados y cambiantes, entre quienes se destacan los turistas (exigentes, informados e infieles) y también prestadores de servicios turísticos con mucha individualidad (baja asociatividad). Las características de negocios particulares que en su mayoría son MiPyMEs, los cuales, aun cuando desarrollan actividades cotidianas (muchas veces esporádicas y eventuales) y se debaten en torno a un fenómeno sociológico muy complejo (el turismo), inserto éste en un contexto diverso, competido y heterogéneo, con múltiples stakeholders, abundantes variables y tendencias y, -para el caso de las regiones-, con alta y fácil propensión a estructurar o sufrir círculos viciosos también complejos, pero como ya se dijo, no son todas éstas características óbices para no realizar investigaciones que

integren multidisciplinariedad, enfoques y herramientas tendientes a estructurar un diagnóstico acertado y con fundamento en él rutas de acción y mejoramiento que sean viables.

7. DISEÑO METODOLOGICO

7.1. Caracterización de la investigación realizada

Tal y como ya se señaló en las secciones anteriores, este trabajo busca diagnosticar, analizar y definir de manera técnica una ruta de éxito para el turismo regional colombiano, entendido este como un fenómeno social ya convertido y aceptado como tendencia global, y a su vez reconocido un activo territorial que genera empleo y oportunidades e irradia bienestar a turistas y comunidades locales y que pertenece a un sector económico de alto dinamismo que genera alto valor agregado (los servicios), tan promisorio, que el mismo ha sido calificado por muchos líderes gremiales, en particular por el actual gobierno colombiano, como “el nuevo petróleo de la economía”¹².

Ante semejante importancia, no se puede desconocer que investigar el turismo regional colombiano no sólo significa asumir un reto que posiblemente conduzca a descubrir muchas oportunidades, sino también requiere que al hacerlo se adopte un enfoque integral (sistémico), porque, además y, -sobre todo-, el turismo, tal y como lo destaca Obando (2103), se reconoce como un fenómeno sociológico muy complejo que involucra a muchos actores, lugares, variables y aspectos de carácter tanto tangibles (tales como sus atractivos, recursos físicos y naturales o su infraestructura), como también factores y especificidades de carácter intangible o inmaterial: cultura, historia, riqueza patrimonial, folclor, gastronomía, entre otros.

En consonancia con dicha complejidad y asumiendo el reto que ella representa, debe entonces convenirse que se hace necesario combinar algunos tipos de investigación, tales como los que señalan Hernández, Fernández & Baptista (2014) y otros autores, en especial a aquellas investigaciones que se reconocen y se denominan como social, “no experimental”, “causal-comparativa”, explicativa, descriptiva y evaluativa.

Esta investigación es social –y también empresarial – en tanto los destinos turísticos regionales colombianos (DTRC) que aquí se estudian involucran actores humanos y organizacionales, tales

¹² Tómese como ilustración titulares tales como el siguiente: <https://cutt.ly/zyCyla0>

como las comunidades y sus regiones, los turistas y destinos turísticos, así como los prestadores de servicios, entre ellos: emprendedores y empresas (la mayoría de ellas MiPymes), y también para el caso de este estudio, a los actores institucionales principales involucrados, los gestores turísticos regionales, todos ellos con alta incidencia en el devenir de cada uno de los DTRC.

La investigación llevada a cabo es “no experimental” en tanto no se interviene el fenómeno estudiado por parte del investigador, pero además es “causal y comparativa”, ya que busca establecer relaciones de asociación, e incluso de “causa – efecto”, a partir de variables que ocurren en el turismo de las regiones estudiadas, sin que estas variables sean manipuladas; pero además, es también descriptiva, porque el fenómeno estudiado se analiza a través del comportamiento de los descriptores conceptuales que constituyen su esencia y de las variables que los caracterizan.

Por otra parte, esta investigación se caracteriza como un estudio explicativo del turismo regional colombiano, destacando acerca de él, tal y como lo estipulan Ary, Cheser & Razavieh (2006), que este tipo de estudios (los explicativos), tratan de obtener información acerca del estado actual de los fenómenos y con ellos se pretenden entender “la naturaleza de una situación tal como existe en el momento del estudio”. Concordante con ello, Hernández, Fernández & Baptista (2014), explican que “...los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos y sociales. (...) su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta o por qué se relacionan dos o más variables.”.

Esta mixtura o combinación de tipos de investigación se logró así, tal y como se describirá más adelante, al aplicar unas encuestas muy elaboradas a los funcionarios territoriales de Fontur (el actor turístico institucional más importantes del país), las cuales se establecieron con fundamento en el modelo MMGO de la Universidad EAN, la misma que tuvo como objeto de estudio a las diferentes regiones turísticas del país a cargo de sus respectivos gestores regionales asignados.

Tal y como lo señala Bell (2002), corroborado por Cohen & Manion (2002), el propósito esencial de las encuestas es “obtener información que se pueda analizar, extraer modelos y hacer comparaciones”; a través de ellas reúnen datos (del objetivo investigado, en un momento particular), con la intención de “describir la naturaleza de las condiciones existentes, identificar normas o patrones o determinar las relaciones variables o acontecimientos específicos”.

Así entonces, al someter la información y los resultados de las encuestas, tal y como se hace en este trabajo, a las fases de minería de datos y a su tratamiento con herramientas de inteligencia de negocios (Business Intelligence, o BI, por sus siglas en inglés), así como a las técnicas de estadística descriptiva, no paramétrica e inferencial, en especial a los índices de correlación y las pruebas que aquí se usan, se puede establecer, tal y como lo prescribe Gay (2000), “una relación (o falta de ella) o usar relaciones al hacer predicciones”, abriendo también posibilidades de entendimiento a un fenómeno social muy peculiar, posiblemente heterogéneo y con escasa investigación: el turismo regional colombiano.

Pero además la presente investigación es evaluativa, ya que, con fundamento en los resultados del procesamiento de información, este estudio propone que la toma de decisiones que se derive del conocimiento obtenido y conduzca una intervención informada, enfocada, adecuada y, por ende, con muchas probabilidades de ser práctica y exitosa.

7.2. Metodología utilizada

Se procedió de la siguiente manera:

1. Se determinó el MMGO como el modelo conceptual y metodología pertinente para el caso de estudio con él se adecuó el instrumento a aplicar (encuesta)
2. Se escogió los sujetos objetivo del estudio y se procedieron a realizar las acciones de contactos con directivos para solicitar a ellos la procedencia de la investigación y concretar las instancias de apoyo institucional y profesional que se requirieron.
3. Se realizaron las adecuaciones tecnológicas pertinentes para garantizar que se pudiese alcanzar a todos los encuestados (ubicados en las diferentes regiones) y que el instrumento se aplicara de la forma más versátil.
4. Se procedió a realizar jornadas de explicaciones y sensibilización con los gestores regionales y se recolectó y procesó la información.
5. Se utilizaron técnicas de minería de datos, business intelligence y estadística no paramétrica para obtener, analizar y evaluar los resultados e interpretarlos

6. Ya con el procesamiento realizado -y con los postulados del MMGO-, se procedió entonces a proponer una ruta específica de mejoramiento de la competitividad de los DTRC.
7. Se evaluó todo el proceso, se extrajo y sintetizó el conocimiento generado y con él se establecieron las conclusiones y recomendaciones pertinentes.
8. Se procede entonces a escribir el informe y subsecuentemente a publicarlo y sustentarlo.

A continuación, se describen en detalle todos los pasos metodológicos seguidos (puntos 1 a 5), estipulando además que los puntos subsecuentes se incluyen en esta investigación en capítulos específicos bien diferenciados.

7.2.1. MMGO como modelo conceptual adecuado para la investigación

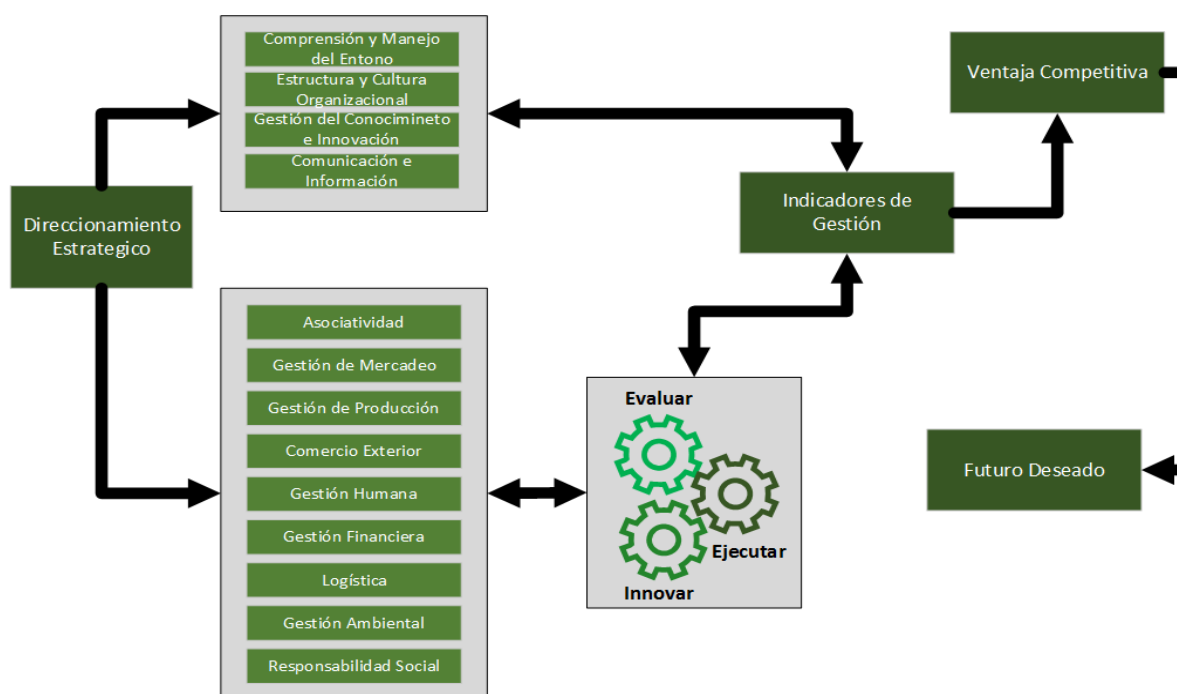
Por su carácter integral y sus éxitos comprobados, se determinó que el Modelo para la Modernización de la Gestión de las Organizaciones (MMGO) diseñado y operativizado por la Universidad EAN para organizaciones empresariales tipo PyMEs, era el enfoque más adecuado para llevar a cabo una investigación con el alcance y la envergadura que amerita tratar de explicar y evaluar el fenómeno turístico colombiano de sus regiones, ya que dicho modelo dispone la mayoría de las dimensiones, descriptores y variables que responden a la problemática existente en esos destinos y que son los que requieren para caracterizar no sólo a empresas y organizaciones, tal y como ya lo ha hecho con estudios anteriores, sino también a agrupaciones de actores empresariales sui generis (MiPymes) que son las que en su mayoría constituyen a los DTRC.

Según sus autores, el grupo de investigación G3pyme de la Universidad EAN, el MMGO es una propuesta “para empresas interesadas en construir un futuro promisorio; transformando y utilizando el conocimiento, incorporando y desarrollando tecnología y creando valor para todos los involucrados en ella (accionistas, empresarios y su familia, trabajadores, directivos, clientes, proveedores, comunidad, gobierno, competencia, entre otros) ”.

Literalmente sus creadores estipularon que el MMGO (Fig. 1) “...tiene como principal característica el nivel de detalle que maneja en el análisis situacional y en la identificación de las actividades que conformarán la ruta de cambio, mejoramiento y reconversión hacia las mejores prácticas en la organización. Trabaja de manera sistémica, facilitando el establecimiento de

prioridades para los proyectos de modernización en la gestión, proponiendo descriptores para las actividades y elementos con los que debe contar la empresa y definiendo las rutas que permiten optimizar dichos elementos claves...” (Pérez & Otros, 2009), subrayados y enfatizados por parte de los autores. Así la situación se reitera aquí, entonces, que MMGO se la escoge como herramienta gerencial, técnica, líder, idónea y por tanto adecuada para el problema de investigación planteado, no solamente porque permitirá diagnosticar a los DTRC, sino también, tal y como lo destacan sus autores, posibilitará también identificar las actividades a incluir en una ruta específica de mejoramiento y modernización de estos destinos.

Figura 5. Modelo adoptado para la investigación de los DTRC.



Fuente: Este diagrama se encuentra basado (Pérez & Otros, 2009), MMGO: Modelo para la Modernización de la Gestión de Organizaciones (MMGO)

MMGO consta de 16 grandes dimensiones que abarcan todo el contexto en el que se desempeña cualquier tipo de organización -tipo MiPyMEs- en un mundo globalizado regido por la libre empresa. En cada dimensión se incluyen las principales variables clave y sus correspondientes descriptores constitutivos sobre los cuales se diseñaron las preguntas de la

Ruta de Competitividad para los DTRC

encuesta a ser aplicada a los líderes organizacionales (o a quien disponga del conocimiento pertinente de la misma). Las dimensiones y variables clave del modelo MMGO se indican en la gráfica siguiente.

Tabla 6 Componentes y variables de MMGO 1 de 3

COMPONENTES ORGANIZACIONALES	VARIABLES
Seguimiento y comprensión del entorno	• Análisis del entorno (global meta). • Análisis del entorno país (macro). Políticas macroeconómicas y resultados. • Análisis del entorno sectorial y regional (meso). • Comportamiento del consumidor y segmentación. • Análisis del entorno cercano o próximo. • Cadenas productivas y cluster. • Magnitud y comportamiento del mercado de la cadena. • Competencia. • Producto y servicio. • Precio.
Direccionamiento estratégico (planeación y estrategia)	• Principios de planeación. • Sistema de finalidades (Misión, visión y objetivos). • Valores corporativos. • Estrategias.
Gestión de mercadeo	• Orientación de la empresa hacia el mercado. • Planeación y control del mercadeo. • Investigación de mercados. • Comportamiento del consumidor y segmentación. • Estrategia de producto o servicio. • Estrategia de precio. • Estructura y estrategia de distribución. • Estrategias de ventas. • Estrategia de comunicación. • Servicio al cliente.
Logística	• Planeación logística. • Relaciones internas y externas. • Administración de materiales. • Organización. • Control logístico. • Gerencia de logística. • Competencia logística. • Indicadores logísticos. • Sistema de información.

Fuente: Tomado de (Pérez & Otros, 2009), MMGO: Modelo para la Modernización de la Gestión de Organizaciones (MMGO)

Tabla 7. Componentes y variables de MMGO 2 de 3

COMPONENTES ORGANIZACIONALES		VARIABLES
Comercio exterior	Exportaciones	• La preparación para los mercados externos. • El talento humano orientado al exterior. • Estrategia de la empresa para exportar. • Conocimiento y análisis de la competencia internacional. • Diferenciación del producto. • Flujos de información y control.
	Importaciones	• Importación justo a tiempo (JIT). • El control de calidad a las importaciones. • Normas técnicas. • Análisis de proveedores. • Política de importaciones. • Trámites logística de importaciones. • Flujos de información y control.
Gestión de la comunicación e información		• Reuniones. • Información datos y conocimiento. • Indicadores pragmáticos TIC.
Gestión producción		• Planeación de la producción de bienes y/o prestación de servicios. • Procesos de la producción de bienes y/o prestación del servicio. • Relación entre ventas y plan de operaciones. • Plan de operaciones y capacidad. • Gestión de calidad. • Plan de operaciones, fallas y errores. • Programación de producción. • Control de operaciones. • Control de procesos. • El sistema de operaciones • Conocimiento de la capacidad. • Desempeño y resultado.
Conocimiento e innovación y tecnología en la empresa		• Gente para la innovación. • Proceso de innovación. • Relaciones. • Organización para la innovación. • Tecnologías de soporte. • Medición de la innovación. • Cultura innovadora.
Gestión humana		• Estructuración, seguimiento y evaluación del plan de gestión humana. • Reclutamiento. • Selección. • Contratación.
Estructura y Cultura organizacional	Cultura	• Liderazgo. • Participación y compromiso. • Desarrollo y reconocimiento. • Creación de un entorno vital para todos los trabajadores.
	Estructura	• Procesos para la estructura. • Manuales y estandarización. • Control sobre la estructura. • Competencias acordes con la estructura. • Evolución de la estructura. • Cohesión de la estructura.

Fuente: Tomado de (Pérez & Otros, 2009), MMGO: Modelo para la Modernización de la Gestión de Organizaciones (MMGO)

Tabla 8. Componentes y variables de MMGO 3 de 3

COMPONENTES ORGANIZACIONALES	VARIABLES
Asociatividad	- Gestión en el sector y/o en la cadena productiva. - Confianza que genera la empresa. - Factores de compromiso. - Perfil gerencial para la asociatividad. - Factores también importantes de éxito en la asociatividad.
Responsabilidad y gestión del medio ambiente	- Política ambiental. - Salud y seguridad industrial. - Análisis del ciclo de vida del producto o servicio. - Protección de la propiedad intelectual. - Políticas de inversión social. - Políticas antisoborno y anticorrupción. - Registro y documentos.
Gestión financiera	- Inversión. - Financiación. - Rentabilidad. - Información. - Instrumentos. - Procesos.

Fuente: Tomado de (Pérez & Otros, 2009), MMGO: Modelo para la Modernización de la Gestión de Organizaciones (MMGO)

Ya en la práctica, de forma tradicional, aplicar el MMGO a cualquier empresa u organización escogida, significaba transcurrir primero por unas fases indispensables de sensibilización y explicaciones, para posteriormente proceder entonces a diligenciar el instrumento de investigación (la encuesta), por medio de unos formatos diseñados en hojas electrónicas Excel encadenadas, y a través de la indagación minuciosa y puntual sobre el comportamiento de las variables en la organización que se evalúa, con el objetivo de establecer o ubicar el grado de desarrollo encontrado en cada tema, el mismo que se especifica como un “*estadio*” que se mide mediante una ponderación cuantitativa acorde con la existencia, implementación o avance en el cual se encuentre la variable indagada.

Tabla 9. Componentes y variables del MMGO (En la ilustración corresponde a la dimensión de Gestión de Mercadeo).

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS																
Descriptor	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
ESTUDIOS DE MERCADEO	No usa la investigación de mercados.				Consulta fuentes secundarias de datos para algunas variables de mercadeo.				Consulta estudios de mercados disponibles en fuentes externas para algunos fenómenos de mercadeo.	1			Contrata o realiza estudios de mercadeo aplicables a variables de mercadeo de la empresa.			
PONDERACIÓN		0.00	0.00	0.00		0.00	0.00	0.00		0.58	0.00	0.00		0.00	0.00	0.00
TOTAL POSIBLE	1.00															
SUMA TOTAL	0.58															
CALIFICACIÓN	58.33															

Fuente: Tomado de (Pérez & Otros, 2009), Una variable del modelo MMGO (Investigación de Mercados) y uno de sus descriptores característicos (Estudios de Mercadeo) en la encuesta en formato Excel

De esta manera se procedía con todas las variables (que se corresponden con las preguntas de la encuesta) que constituyen el modelo y que en su totalidad ascienden a 320 preguntas, cada una con un estadio correspondiente y cada uno de ellos con un grado de desarrollo alcanzado. Por supuesto, sobra destacar que la aplicación de este instrumento de investigación resulta complejo y demorado, aunque eficaz.

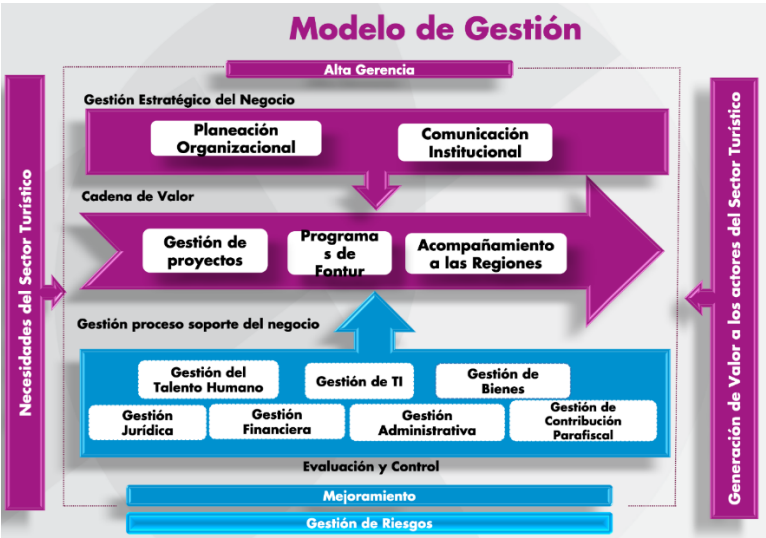
Debido a su complejidad y extensión, para profundizar acerca de los fundamentos y pormenores del modelo MMGO es necesario remitirse a su documentación oficial y a los casos múltiples casos de éxito suficientemente disponibles en bibliotecas institucionales, la web y otras fuentes calificadas; no obstante, para una síntesis de su descripción, contenidos, dimensiones componentes descriptores y usos, se han compilado sus aspectos principales en el marco teórico del trabajo final se abordará más a fondo este tema.

7.2.2. FONTUR: El actor turístico institucional más pertinente para la investigación

La investigación de fuentes secundarias acerca del turismo colombiano, en especial la revisión de toda la normativa existente en materia turística (Anexo 2) permitió establecer que el ente institucional más adecuado para coadyuvar con los objetivos de la investigación era el Fondo Nacional de Turismo –Fontur-, fundamentalmente por dos condiciones esenciales: (i) porque es la institución que con legalidad y suficiente reconocimiento, propiedad y experiencia ha asumido representación e interlocución con los actores del turismo colombiano, sus gremios y los gobiernos regionales y nacional, en especial con el ministerio del sector (Mincomercio); y, (ii) porque Fontur es el organismo público y gubernativo del sector con presencia y acción cotidianas y permanentes en las regiones colombianas a través del cual los entes territoriales y los DTRC, solicitan y cofinancian la inversión turística significativa tanto en proyectos de infraestructura de gran envergadura, como en aspectos de significación pequeña y mediana (capacitación, promoción, señalización, mantenimiento, estudios, mejoramiento, etc.).

En la gráfica siguiente se ilustra la importancia que en Fontur se le otorga a la Coordinación de las regiones como eslabón principal de su cadena de valor (en color violeta), dependencia que es, en últimas, la que canaliza la inversión y el acompañamiento en los DTRC y que es la encargada de otorgar (o mejor, coadyuvar) para que se genere valor a los actores y a toda actividad del sector turístico.

Figura 6. Importancia de las regiones en la cadena de valor de Fontur



Fuente: Información tomada de (FONTUR, 2020).

Debido a lo expuesto se procedió a identificar entonces que a cargo de las diferentes regiones colombianas –en el tema de turismo–, estaban asignados 11 gestores específicos sobre quienes recae la responsabilidad de interactuar con los DTRC y quienes, en su gran mayoría, tienen un perfil profesional de profesional universitario con especialización y conocen y gestionan desde hace más de 10 años los temas turísticos de sus regiones asignadas. Los profesionales en cuestión son los siguientes:

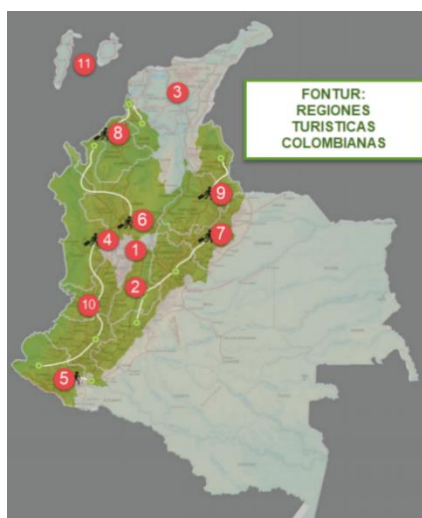
Tabla 10. Relación de Coordinadores Regionales de Turismo de Fontur

DIRECCIÓN DE APOYO A LAS REGIONES			
NOMBRE	CARGO	EXT	CORREO ELECTRONICO
ESCOBAR BARRERA JUAN CARLOS	DIRECTOR DE APOYO A LAS REGIONES	138	jescobar@fontur.com.co
ARREDONDO SALAZAR CARLOS ANDRES	GESTOR REGIONAL- ARMENIA	7441632	carredondo@fontur.com.co
ATUESTA GARZON IVAN ESNEIDER	GESTOR REGIONAL- PASTO	108	iatuesta@fontur.com.co
MORENO REALPHE MONICA ANDREA	GESTOR REGIONAL - SANTA MARTA	4217514	mmoreno@fontur.com.co
DIAZ YANCES AMIN ENRIQUE	GESTOR REGIONAL - CARTAGENA	N/A	aediaz@fontur.com.co
TEXEIRA TATIANA AGUILAR PERALTA	GESTOR REGIONAL - GUAJIRA	N/A	taguilar@fontur.com.co
ACOSTA DIAZ FERNANDO	GESTOR REGIONAL - HUILA TOLIMA, CUNDIMANARCA, CAQUETA, PUTUMAYO	2771129	facosta@fontur.com.co
NELSON MANUEL IVON ADELA	PROFESIONAL MICITIO	N/A	inelson@fontur.com.co
GOMEZ PALACIOS OSCAR FRANCISCO	PROFESIONAL MICITIO	N/A	ogomez@fontur.com.co
MENA CIFUENTES GLORIA INES	PROFESIONAL MICITIO	7226834/ext 112	gmena@fontur.com.co
GOMEZ DIAZ MARIA FERNANDA	PROFESIONAL MICITIO	8720410/ext 105	mgomez@fontur.com.co

Fuente: Información tomada de (Fiducoldex, 2019)

Los profesionales asignados por Fontur tienen a su cargo la gestión y coordinación de todas las actividades turísticas de las principales regiones y DTRC que componen el país, acorde a la clasificación indicada en el siguiente mapa:

Figura 7. Regiones Turísticas de Colombia definidas por FONTUR (sujetos de esta investigación)



Fuente: Imagen tomada de FONTUR (2020)

Posterior a conocer los sujetos objetivos del estudio de investigación, las regiones turísticas a su cargo y la metodología escogida para llevar a cabo el estudio, se gestionó la realización de acercamientos y contactos con los directivos institucionales tanto de Fontur (su presidenta, la Dra. Raquel Garavito Chavarral), como de la Universidad EAN (la directora de este proyecto, la Dra. Haidy Johanna Moreno Ceballos), logrando a través de comunicaciones formales, llamadas, entrevistas y correos electrónicos que la investigación pudiese proceder conforme lo planeado (véase carta de solicitud en el Anexo 1).

Para poder adaptar el Modelo MMGO, de forma tal que se permitiera su implementación en un modelo online, es decir, accesible desde internet, ya que los gestores regionales se encuentran laborando en ubicaciones geográficas distantes, repartidas a lo largo del territorio nacional, se analizaron diferentes alternativas de software para implementar encuestas (tanto de libre acceso, como comerciales), destacando que entre se escogieron como finalistas las plataformas “Google Forms”, “Typeform” y “Encuesta Fácil”. Por las características que se requerían para adaptar el Excel del formato original de MMGO a una encuesta online, se seleccionó “Encuesta Fácil”¹³, debido, fundamentalmente a que, en dicha plataforma, aparte de disponer de opción de selección de respuestas mediante un solo clic, fue también posible adecuar las opciones de condicionalidad, para paso a una siguiente pregunta, si acaso pudiese existir una respuesta en un estadio inferior, o, en su defecto, mostrar las opciones del siguiente estadio (perteneciente a la misma pregunta), en el evento en que el nivel de desarrollo de la organización evaluada, así lo requiriese.

Habiendo entonces seleccionado la herramienta “Encuesta Fácil” se procedió a realizar el diseño respectivo en el cual se incluyó la respectiva presentación, explicación e instrucciones y la inclusión (homologación a la plataforma) de las preguntas del modelo MMGO. Para tal cometido, se diagramó la encuesta en subdivisiones correspondientes a cada una de las dimensiones que originalmente prevé MMGO y también se configuró la opción de retoma de la encuesta, es decir su respuesta por múltiples intervalos de tiempo, dado que se realizaron pruebas y se analizó el tiempo estimado que podría llevar cada uno de los encuestados, encontrando que debido al número de preguntas y a su complejidad, cada encuesta tardaría por lo menos 5 horas en ser respondida, suceso que aparte de ser antitécnico, podría desanimar totalmente a los encuestados y no obtener la conclusión de la misma.

Con todo lo anterior, se concluyó que era necesario consensuar algunos tópicos directamente con los Coordinadores Regionales de Fontur y con sus directivos y se decidió por lo tanto realizar con ellos la consulta de estos temas mediante reuniones virtuales, en las cuales, luego de varias jornadas de análisis se acordó lo siguiente:

1. Omitir para todos las dimensiones correspondientes a comercio exterior (importaciones y exportaciones) ya que todos los coordinadores no consideraron pertinente su contenido,

¹³ www.encuestafacil.com

bien por la ausencia total de ese tipo de actividades en la gran mayoría de las regiones, o bien porque en dos destinos específicos en los que pudiesen parcialmente aplicarse estas dimensiones, se carecía totalmente de información fiable.

2. Se convino además que algunas dimensiones que no aplicaban a algunos DTR pudiesen permanecer; por lo tanto, se aceptó la opción de escoger las dimensiones que particularmente aplicaban a cada uno de los DTR y por lo tanto cada encuestado podría decir si contestaba una dimensión pertinente a su región turística, o si saltaba la dimensión que no tenía aplicabilidad para su caso.

3. Se pactó revisar y adecuar los enunciados de cada una de las preguntas del modelo originalmente propuesto por MMGO porque ellas fundamentalmente se refieren a una organización de tipo empresarial, estipulando entonces que las oraciones se re-escribieran en forma genérica para que fuesen entendidas o al menos asimiladas a los DTRC, enfatizando además que en este proceso no se cambie ni se pierda el sentido de las oraciones, y que las preguntas conserven su propósito original.

Se procedió por tanto a implementar los cambios solicitados y a readecuar el modelo, estipulando además las siguientes adaptaciones:

- Se realizaron homologaciones correspondientes de los valores de cada uno de estadios de los descriptores de la siguiente manera:

Iniciado(I): 1. “*Estamos Iniciando*”

Desarrollándose(D): 2. “*Estamos en Desarrollo*”

Maduro(M): 3. “*Estamos Maduros*”

Para los tres primeros estadios de los descriptores se creó una cuarta opción que habilitaba la evaluación para el siguiente estadio, esta fue: 4. “*ESTADIO SUPERADO!; tenemos un MEJOR NIVEL!*”.

Figura 8. Estadio con cuatro variables

Abandonar->

Continuaré más tarde

4.- COMPONENTE 1: ANALISIS DE ENTORNO ECONÓMICO - ANÁLISIS DEL ENTORNO (GLOBAL META)

DESCRIPTOR: CONSULTA DE INFORMACION ESPECIALIZADA

*7. ESTADIO 1:

	1. Estamos Iniciando	2. Estamos en Desarrollo	3. Estamos Maduros	4. ESTADIO SUPERADO! Tenemos un MEJOR NIVEL
No se tienen en cuenta las tendencias mundiales ni los planes de largo plazo del gobierno para identificar oportunidades y amenazas para la organización. (Indique su nivel de Avance)	☐	☐	☐	☐

<-Anterior

Siguiente->

1%

Fuente: Elaboración propia

Figura 9. Estadio 4 con tres variables

ESTADIO 4:

	1. Estamos Iniciando	2. Estamos en Desarrollo	3. Estamos Maduros
Se consulta información especializada, contrata asesores o universidades (individualmente o en grupo) y ha desarrollado y tiene en operación un grupo(s) y metodologías claras para analizar las tendencias mundiales y los planes de largo plazo del gobierno para identificar oportunidades y amenazas de mediano y largo plazo para la organización. (Indique su nivel de Avance)	☐	☐	☐

<-Anterior

Siguiente->

Fuente: Elaboración propia

- Se decidió preparar algunos formatos de recepción (origen) y conversión de los de datos que se obtuvieran, para que ellos fuesen trasladados a formatos que pudiesen ser interpretados por plataformas que se utilizarían posteriormente en su análisis (Excel, PowerBI y SPSS). Este tema se ampliará más adelante.

7.2.3. Jornadas de capacitación y sensibilización con los gestores regionales.

Teniendo ya adaptada la encuesta se procedió a realizar una reunión final de capacitación y sensibilización con los coordinadores regionales de Fontur mediante la plataforma “Teams” de

Microsoft, en la cual nuevamente se explicó, y se reforzó, mediante una presentación y sesiones de preguntas, cuál era la metodología a seguir referente a la MMGO, también se indicó como era el instrumento de recolección de los datos.

Durante esta sesión se esclarecieron las inquietudes que expresaron los coordinadores regionales y se realizaron prácticas y simulaciones; así mismo, se compartió con todos los integrantes la información que se preparó para la realización de la encuesta y se socializó el uso de las ayudas con las que se iba a contar (blog en internet, grupo de redes sociales, asistencia telefónica y correo electrónico). Posterior a esta reunión se procedió a compartir la url del instrumento a diligenciar (<https://bit.ly/2Kfjmi8>), estipulándoles además que se les otorgaba 8 días como plazo para el respectivo diligenciamiento de la encuesta y que en dicho período iban a ser monitoreados y acompañados por parte de los investigadores; en concordancia, se estuvo constantemente realizando seguimientos, acompañamientos y despejando dudas a través de diferentes medios (correo, teléfono y WhatsApp). También se realizó un video motivacional para diligenciar el instrumento el cual se publicó en YouTube. (Ver figuras siguientes).

Figura 10. Video utilizado como uno de los medios de capacitación, divulgación, promoción y seguimiento del trabajo de campo



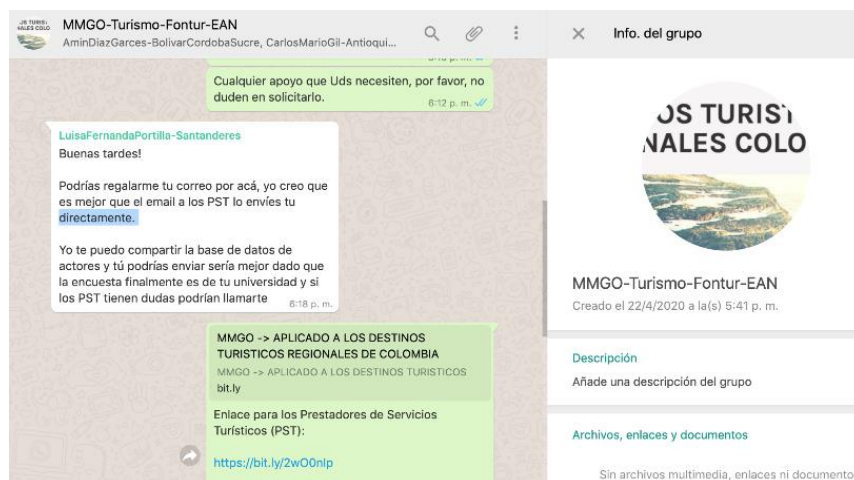
Fuente: Elaboración Propia. El video se encuentra disponible en <https://n9.cl/jg45>

Figura 11. Blog utilizado como uno de los medios de capacitación, divulgación, promoción y seguimiento del trabajo de campo.



Fuente: Elaboración Propia. Disponible en <https://destinosturisticosregionales.wordpress.com/>

Figura 12. Grupo de WhatsApp utilizado como uno de los medios de capacitación, divulgación, promoción y seguimiento del trabajo de campo.



Fuente: Elaboración Propia

Figura 13. Presentación de Power Point utilizada como uno de los medios de capacitación, divulgación, promoción y seguimiento del trabajo de campo.



Fuente: Elaboración Propia

Con todo lo anterior, se procedió entonces a aplicar las encuestas a todos los coordinadores regionales obteniendo de ellos el cumplimiento cabal, anotando, como caso destacado que la gran mayoría objetó la duración de la misma, la cual estuvo entre 3 horas (la más rápida) y 5 horas (la más demorada). En total se obtuvieron 10 encuestas con un total de 2.800 respuestas, lo cual constituye un gran acervo de información que permite disponer de amplias posibilidades de análisis y de muchas propuestas de mejoramiento. Las gráficas siguientes muestran pantallazos de la encuesta on line y el número de regiones que la respondieron.

Figura 14. Presentación del instrumento realizado para capturar los datos del MMGO en Fontur

MMGO -> APLICADO A LOS DESTINOS TURISTICOS REGIONALES DE COLOMBIA - COORDINADORES

Abandonar-> Continuaré más tarde

1.- PRESENTACIÓN

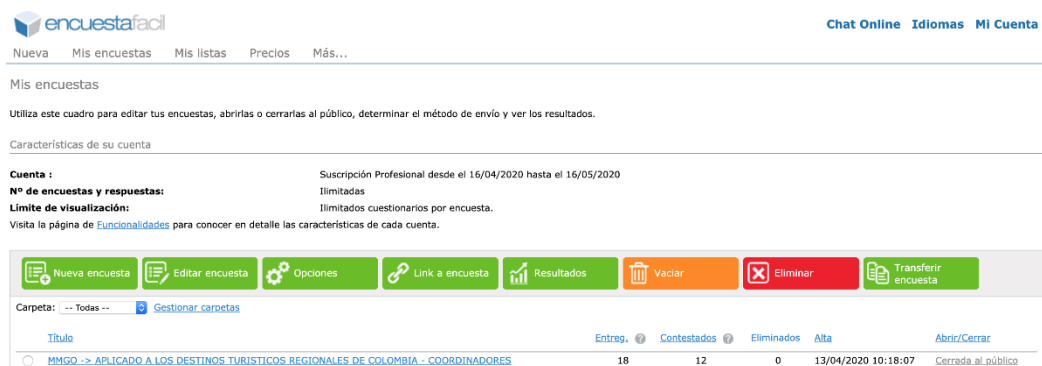
El Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones (MMGO) es un instrumento de investigación académica de la Universidad EAN que cuenta con más de 20 años de aplicación a diferentes sectores y empresarios Colombianos.

MMGO al ser aplicado con esmero permitirá, en esta ocasión, diagnosticar la región turística que Usted, como funcionario de FONTUR, coordina y establecer a través de sus resultados, las principales características y los factores claves incidentes en la gestión turística de su región: sostenibilidad, mejoramiento y modernización. Por tanto, al finalizar, con el correspondiente análisis, se dispondrá de una propuesta de mejoramiento integral y específica que responda a las necesidades y relaciones evidenciadas y permita así definir una ruta concreta para optimizar las actividades del turismo.

En esta oportunidad, la Universidad EAN, en asocio con FONTUR, ponen a disposición suya el acceso a este modelo exitoso, en procura de entender y beneficiar a los prestadores de servicios turísticos de las regiones colombianas, actores y personas relacionadas con este sector. Esto, por lo tanto, constituye una excelente oportunidad de autoconocimiento y relacionabilidad; en consecuencia, le pedimos el favor de responder todas las preguntas con máxima dedicación y veracidad.

Fuente: Elaboración Propia

Figura 15. Encuesta MMGO ya aplicada (11 regiones; 1 inválida)



Fuente: Elaboración Propia

7.2.4. Procesamiento de datos

Ya teniendo las encuestas diligenciadas se procedió a realizar el procesamiento de datos, esto se llevó a cabo utilizando los siguientes componentes tecnológicos:

Tabla 11. Componentes Tecnológicos usados para el procesamiento datos

Componente	Descripción
Encuesta Fácil	Software de Internet que permite realizar encuestas. Este se utilizó para realizar el instrumento de MMGO adaptado para los Coordinadores Regionales de Fontur.
Correo electrónico	Se utilizó para realizar el envío de enlaces y acompañamiento del proceso
Excel	Archivo insumo para el procesamiento de datos y como interface entre las diferentes herramientas de software.
SQL Azure	Se creó una base de datos, en una suscripción de pruebas de Azure, denominada MMGO donde se cargó, almacenó y procesó la información recolectada

Power BI	Herramienta de visualización utilizada para los resultados descriptivos de los pilares del MMGO mediante tableros.
SPSS	Herramienta utilizada para el análisis estadístico de los resultados obtenidos

Fuente: Elaboración Propia

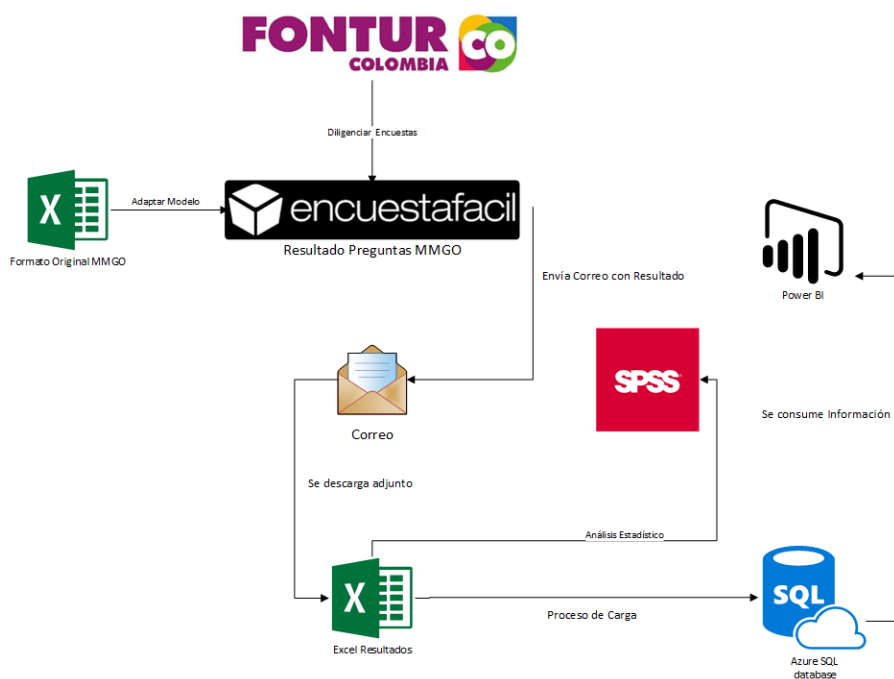
El flujo de procesos realizado fue el siguiente:

1. Se inicia con el modelo original propuesto por MMGO
2. Se adaptó el modelo a los formatos de Encuesta Fácil
3. Se utilizó la web y el correo electrónico para aplicar la encuesta on-line
4. Se recibieron las encuestas aplicadas y se adecuaron a formatos de hoja electrónica Excel para realizar con ellos procesos de minería de datos (limpieza y depuración) y proceder entonces a compartir la información con las demás herramientas de software utilizadas.
5. Con cada software especializado (Power BI, Excel y SPSS) se procedió a realizar los procesamientos específicos requeridos, acorde a los objetivos de la investigación, así:
 - a. Con la hoja electrónica Excel: Se clasificó la información obtenida en cada una de las dimensiones del MMGO y se continuó con su clasificación y con su agregación para disponer así de resultados parciales y globales, para así responder a las preguntas: (i) ¿Cómo se caracteriza cada uno de los DTRC de manera individual?; y, (ii) ¿Cómo están todos ellos de forma comparativa?
 - b. Con el software de Inteligencia de negocios Microsoft Power BI: Se realizó una automatización de resultados de MMGO y se posibilitó además adecuar un repositorio apto para realizar el análisis de varias recolecciones. Se adecuó primero un proceso de ingesta a la SQL Azure, desde ahí son consumidos los datos por el visualizador; esto permitió diseñar un tablero de control en el cual, de forma muy visual y agradable, se pueden ver los resultados obtenidos para cada una de las regiones y en cada una de las dimensiones (en forma individual o agrupada), pero, además, con la ventaja de que dicha información puede ser

accedida por los interesados autorizados por internet a través de cualquier computador y/o smartphone, lo cual le concede un alto valor.

- c. Con el software estadístico SPSS: Se analizó el comportamiento de las variables del modelo MMGO aplicado a los DTRC encontrando que, para ello, debido a las características de los resultados, debía utilizarse la estadística no-paramétrica, logrando con esto complementar la caracterización y el entendimiento que original provee el modelo.

Figura 16. Diagrama de procesamiento de Datos



Fuente: Elaboración Propia

8. DESARROLLO DEL TRABAJO

8.1 Resultados y evaluación de los resultados e interpretación

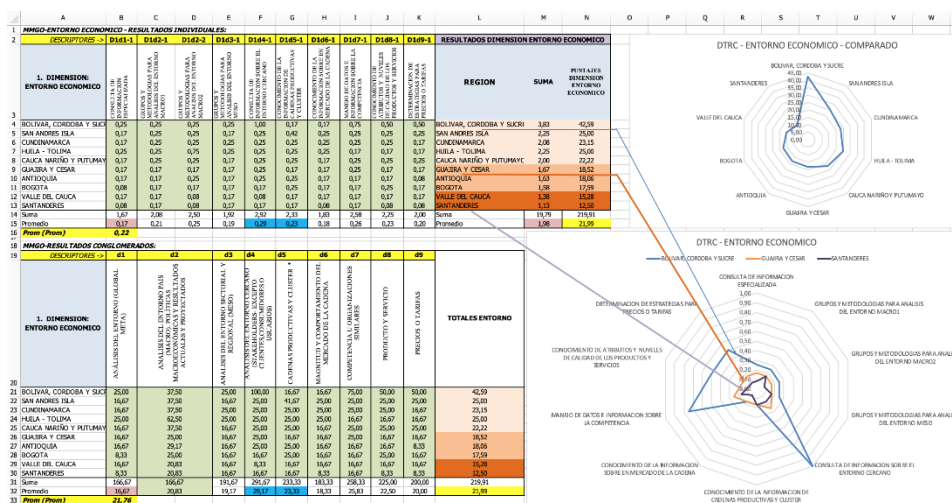
8.1.1 *Análisis inicial de resultados obtenidos - método convencional.*

Ruta de Competitividad para los DTRC

Como es apenas natural, la inmensa cantidad de información recolectada y procesada obtienen (bajo métodos y herramientas tradicionales, tales como tablas y Excel), un complejo y también cuantioso conjunto de información que, a pesar de ser valioso, es incómodo en tanto por su tamaño puede ser agobiante tanto para el investigador, como para cualquier otro actor interesado (un coordinador regional, un consultor, un funcionario de gobierno, un prestador de servicios turísticos, etc.).

La figura siguiente ilustra una tabla de resultados de una de las tantas dimensiones procesadas (en este caso “Entorno económico”), en la cual, aparte de apreciarse la enorme cantidad de información procesada ya referida, visualiza también las dificultades de accesibilidad y de interpretación que pueden derivar de esta forma de procesar la información y de presentar los resultados.

Figura 17. Resultados obtenidos en formato de tablas y gráficos Excel.



Fuente: Elaboración Propia

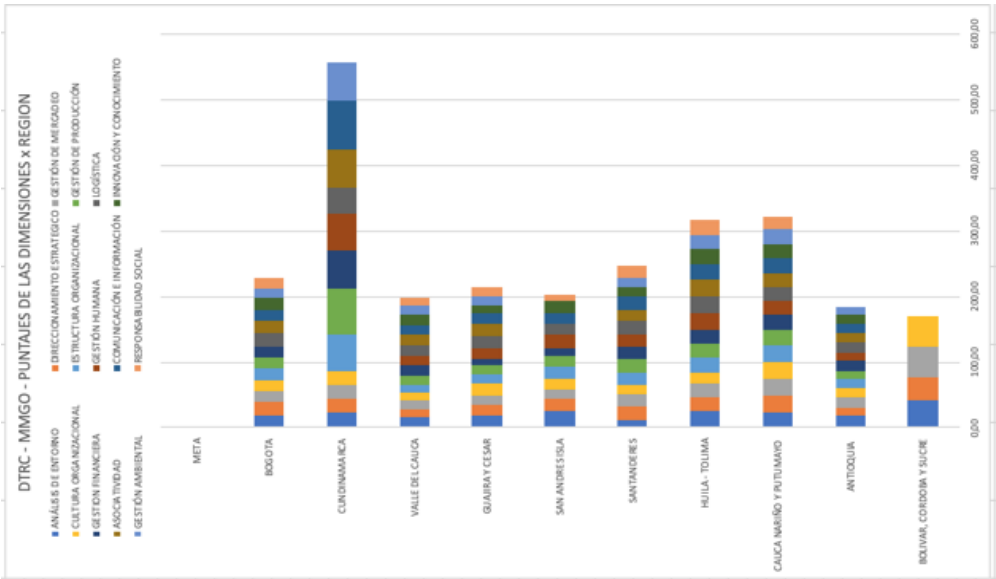
Adicional a este tipo de procesamiento realizados y resultados obtenidos, fue también posible agregar todo el procesamiento de los DTRC en una sola tabla y en un solo gráfico que compilan todas las dimensiones del MMGO, los cuales se presentan a continuación:

Tabla 12. Procesamiento y resultados obtenidos - método tradicional en formato de tablas Excel.

DTRC PUNTAJES DE LAS REGIONES SEGUN DIMENSION	BOLIVAR, CORDOBA	ANTIOQUIA	CAUCA NARIÑO Y PUTUMAYO	HUILA - TOLIMA	SANTANDERES	SAN ANDRES ISLA	GUAJIRA Y CESAR	VALLE DEL CAUCA	CUNDINAMARCA	BOGOTA	META
ANÁLISIS DE ENTORNO	42,59	18,06	22,22	25,00	12,50	25,00	18,52	15,28	23,15	17,59	0,00
DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	33,68	11,81	26,39	22,57	20,83	18,06	15,28	12,85	20,83	21,53	0,00
GESTIÓN DE MERCADEO	46,47	16,81	26,29	19,62	18,81	15,06	15,85	14,29	20,20	16,65	0,00
CULTURA ORGANIZACIONAL	46,88	13,02	25,00	17,19	14,06	17,19	16,67	10,07	21,35	17,19	0,00
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	0,00	15,19	25,00	21,67	16,67	16,99	14,21	12,82	55,56	16,67	0,00
GESTIÓN DE PRODUCCIÓN	0,00	11,11	23,96	21,53	22,22	16,84	14,24	12,85	70,49	16,67	0,00
GESTION FINANCIERA	0,00	15,34	22,69	21,56	17,54	12,87	10,40	17,24	57,36	17,26	0,00
GESTIÓN HUMANA	0,00	12,70	22,67	26,44	18,50	18,75	16,12	14,78	56,15	0,00	0,00
LOGÍSTICA	0,00	16,67	20,37	25,00	20,83	18,52	17,59	15,74	40,28	20,37	0,00
ASOCIATIVIDAD	0,00	14,58	20,69	24,58	18,06	0,00	19,03	15,83	57,50	18,19	0,00
COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN	0,00	14,09	23,61	23,81	19,79	16,32	16,07	13,24	75,00	17,96	0,00
INNOVACIÓN Y CONOCIMIENTO	0,00	13,51	21,41	24,11	15,02	16,37	12,24	16,23	0,00	16,67	0,00
GESTIÓN AMBIENTAL	0,00	11,91	22,92	21,03	14,00	0,00	13,68	15,19	58,09	14,43	0,00
RESPONSABILIDAD SOCIAL	0,00	0,00	18,98	22,22	17,59	11,11	14,35	12,50	0,00	16,67	0,00

Fuente: Elaboración Propia

Figura 18. Procesamiento y resultados obtenidos - método tradicional en formato de gráficos Excel.



Fuente: Elaboración Propia

Se visualiza en este compendio resultados tales como las regiones turísticas líderes (Cundinamarca, por ejemplo), así como las dimensiones del MMGO que se destacan en los DTRC (Producción y Estructura Organizacional como las más relevantes), o, en contraste, aquellas regiones rezagadas (B l var, Córdoba y Sucre), o las dimensiones empresariales más descuidadas (Innovación, Responsabilidad Social y Marketing como casos muy preocupantes)

Se podría así, continuar describiéndose los hallazgos obtenidos con el procesamiento realizado con las herramientas y formatos convencionales, y disponer de un extenso cúmulo de cifras y de explicaciones para cada dimensión y para cada variable, consiguiendo de dicha forma alguna (o mucha) comprensión del fenómeno estudiado; no obstante, como se verá más adelante, con las modernas herramientas de software propuestas por esta investigación y efectivamente aplicadas, este proceso se simplifica muchísimo tanto en lo operativo, como en lo funcional y se precisa entonces de mejores posibilidades de análisis e interpretación.

Todos los resultados de las dimensiones que componen el modelo MMGO obtenidos con las herramientas convencionales (Excel), se presentan en forma magnética en formato de 14 hojas electrónicas, cada una de ellas con 2 tablas y algunos gráficos ilustrativos, anotando además que dicho cúmulo de procesamiento y de resultados hace parte integral de este trabajo (Ver Anexo 2), y subrayando además que, como ya se anotó, aunque estos recursos son muy valiosos por la información y resultados que contienen, su publicación e interpretación son sobreabundantes y engorrosas, tanto por su extensión, como también por su densidad numérica y su difícil manipulación; no obstante, esta dificultad manifestada, el procesamiento convencional, analítico y comparativo fue realizado en este trabajo, pero el mismo se incluye posterior al análisis con pruebas estadísticas no paramétricas que se incluye en el apartado 8.1.1.3, en

Así pues, a pesar de las dificultades expuestas en esta forma de procesar los resultados, el grupo de investigación autor de este trabajo optó por realizar este tipo de procesamiento convencional, fundamentalmente con el objetivo de resaltar que actualmente existen métodos y herramientas más versátiles y pertinentes y esto constituye otro de los grandes valores agregados aportados por esta investigación (adicional a haber adecuado el modelo MMGO a un ambiente web), consistente en integrar, al análisis requerido, una herramienta de software de inteligencia de negocios (Business Intelligence), como opción excelente para visualizar, analizar, procesar, presentar, modelar, controlar y tomar decisiones. Este objetivo y logro se desarrolla a continuación.

8.1.2 *Procesamiento y análisis de MMGO con business intelligence*

Como herramienta de Business Intelligence se utilizó la herramienta de Microsoft Power BI, el cual es el líder en el “Cuadrante Mágico de Gartner” publicado para este 2020. Según las ventajas que Richardson, J., Sallam, R., Schlegel, K. y otros (2020) especifican sobre esta es que permite

utilizarse en entornos On-Premise y SaaS¹⁴ tiene diferentes modalidades de licenciamiento (Free, Pro y Premium), además la versión de pago arranca con precios muy bajos (10 USD/ mes). Tiene muy buenas herramientas y está continuamente actualizándose.

Como herramienta de Business Intelligence se utilizó la herramienta de Microsoft Power BI, el cual es el líder en el “Cuadrante Mágico de Gartner” publicado para este 2020. Según las ventajas que Richardson, J., Sallam, R., Schlegel, K. y otros (2020) especifican sobre esta es que permite utilizarse en entornos On-Premise y SaaS¹⁵ tiene diferentes modalidades de licenciamiento (Free, Pro y Premium), además la versión de pago arranca con precios muy bajos (10 USD/ mes). Tiene muy buenas herramientas y está continuamente actualizándose.

Figura 19. Cuadrante Mágico de Gartner de BI para el año 2020



Fuente: Imagen tomada de (Richardson, J., Sallam, R., Schlegel, K. y otros, 2020)

Teniendo un archivo extenso horizontalmente, dado que tenía todas las variables de todos los estadios del MMGO se tomó la decisión de cargar esta información tablas en una base de datos, se seleccionó una SQL Azure en una suscripción de Azure que teníamos. Cada dimensión se cargó

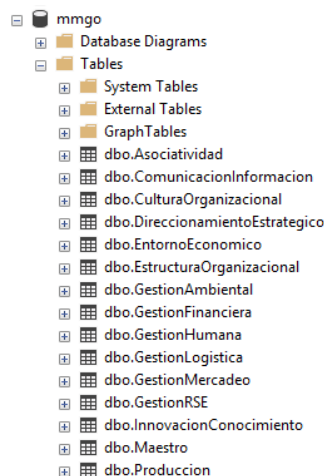
¹⁴ On Premise: Componentes tecnológicos que no se encuentran en la nube

SaaS: Software as a Service es una modalidad de cómo se utiliza componentes en la nube.

Ruta de Competitividad para los DTRC

en una tabla y se creó una tabla maestra que contenía la región y número de encuesta. A través de vistas se realizaron los cálculos y agrupaciones respectivas de la metodología del MMGO.

Figura 20. Tablas de la Base de Datos SQL Azure utilizada como repositorio de los resultados del MMGO



Fuente: Elaboración Propia

Figura 21. Ejemplo de una vista creada para consolidar la información de los resultados del MMGO

```
Create view [dbo].[vw_Asociatividad] as
select EncuestaId,
IIF(M1+M2+M3+M4 > 0, ((M1+M2+M3+M4)/4)*100,0) Gestion_en_el_Sector,
IIF(M5+M6+M7+M8 > 0, ((M5+M6+M7+M8)/4)*100,0) Confianza_que_Genera_La_Empresa,
IIF(M9+M10+M11+M12 > 0, ((M9+M10+M11+M12)/4)*100,0) Factores_de_Compromiso,
IIF(M13+M14+M15+M16+M17+M18 > 0, ((M13+M14+M15+M16+M17+M18)/6)*100,0) Perfil_Gerencial_Asociatividad,
IIF(M19+M20+M21+M22+M23+M24 > 0, ((M19+M20+M21+M22+M23+M24)/6)*100,0) Factores_Importantes_Exito
from vw_MAsociatividad
```

Fuente: Elaboración Propia

Teniendo ya información disponible se procedió a construir el reporte utilizando Power BI versión Desktop para construir el tablero del MMGO. Se utilizó el método “Import” dado que el set de datos a utilizar no era muy grande y permitía su correcta sincronización y manejo. Previamente se creó un usuario con permisos de Select sobre las vistas utilizar de la base de datos. Se creó una pantalla principal para poder acceder a cada una de las dimensiones del MMGO.

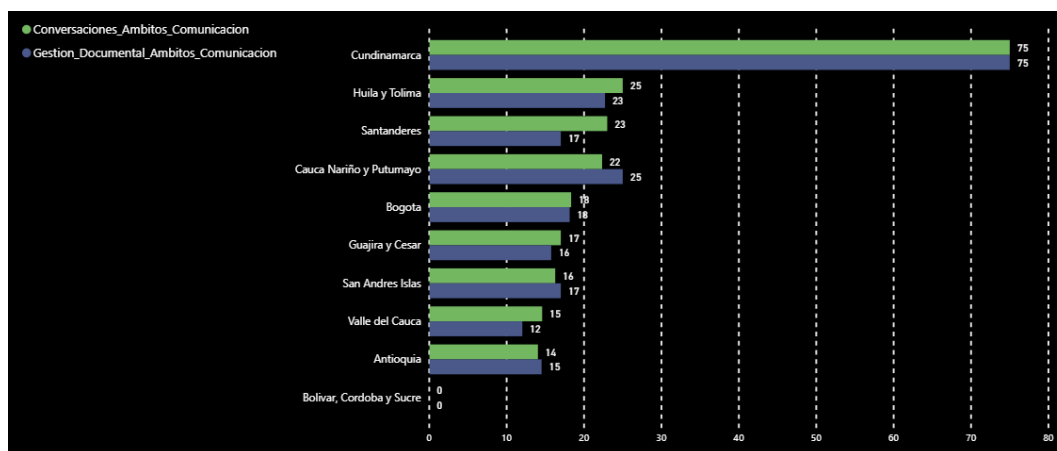
Figura 22. Pantalla Inicial del Dashboard Desarrollado



Fuente: Elaboración Propia

La visualización para cada dimensión se realizó para poder consultarla ya sea individual o verla de forma general. Cabe aclarar que como herramienta de Power BI permite interactuar con otros tipos de visualizaciones que se requiere utilizar por parte del usuario.

Figura 23. Pantalla de la Dimensión de Comunicación e Información



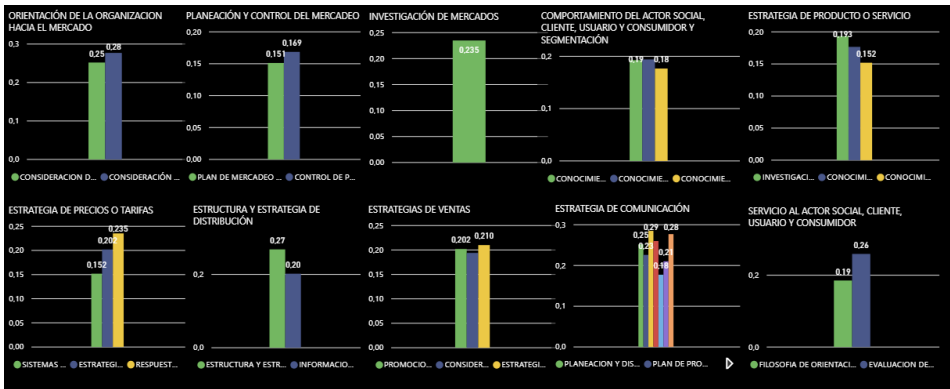
Fuente: Elaboración Propia

Se realizó para los descriptores de gestión de mercadeo un tablero que permite visualizar cada uno como se encuentra todas las regiones. Es importante aclarar que para todas las visualizaciones

Ruta de Competitividad para los DTRC

de datos se utilizó que los valores fueran promedio por si se requiere modificar y quitar la región de leyenda y visualizar como un todo.

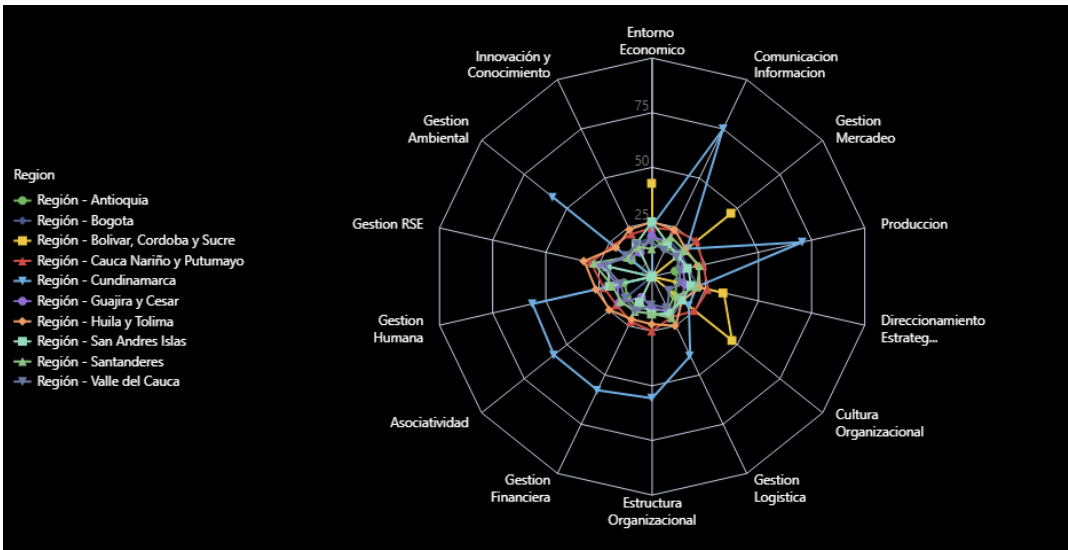
Figura 24. Pantalla de los descriptores de Gestión de Mercadeo



Fuente: Elaboración Propia

Para visualizar el resultado final del MMGO se procedió a realizar una visualización de tipo radar donde se puede también seleccionar de manera individual las regiones. Como resultado se puede observar en la siguiente figura.

Figura 25. Resultado por Región del MMGO en Power BI



Fuente: Elaboración Propia

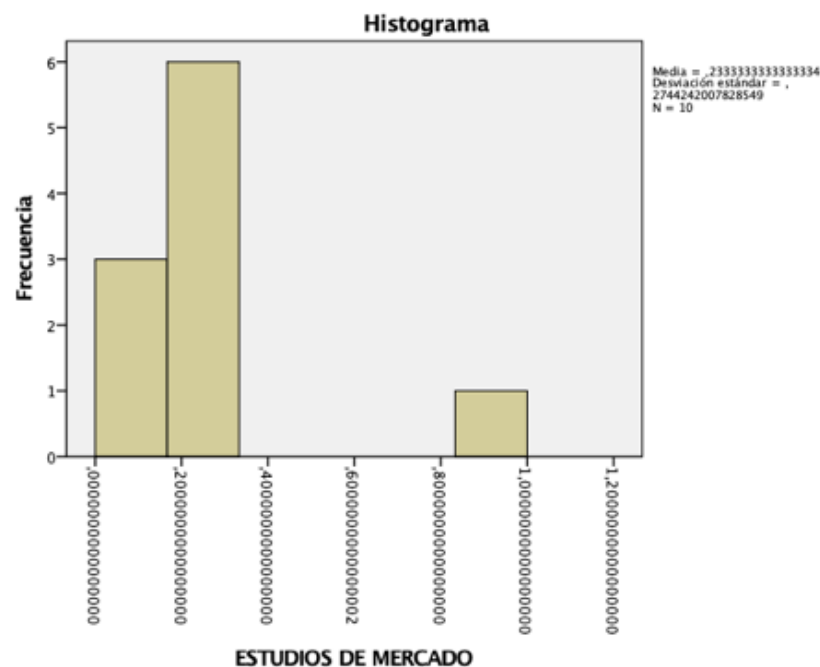
A partir de esta solución de Business Intelligence se puede observar de forma gráfica y fácil para todo tipo de usuarios la recolección de los datos del MMGO. Adicionalmente la solución desarrollada permite reutilizar este modelo para otras recolecciones de MMGO pudiendo crear un repositorio unificado de resultados de MMGO y compararlas con la herramienta de visualización. Como Anexo se da archivo pbix correspondiente al tablero de Power BI, se comparte vía correo a las personas interesadas. Para poder ingresar al link que se compartirá el usuario deberá tener una licencia de Power BI Pro, de lo contrario no se podrá visualizar. No se puede dejar publica la información dado que el administrador de la plataforma de la universidad tiene restringida la opción de publicar abiertamente el tablero. De igual manera con el archivo pbix podrán navegar y publicarlo en el workspace propio de cada cuenta o en su defecto trabajarlo en la versión desktop. Para más información del licenciamiento de la herramienta visitar la página de Microsoft <https://tinyurl.com/y8ez4wrp>

8.1.3 *Procesamiento y Análisis de MMGO con SPSS*

Para complementar todo lo anterior, al disponer de todos los datos recolectados y los resultados hasta aquí obtenidos, se procedió a evaluar la posibilidad de interactuar con los mismos a través del análisis estadístico. En dicho propósito se realizó una primera valoración a través del uso de la estadística descriptiva (rangos, análisis de frecuencias, medidas de tendencia central, histogramas, etc.), encontrando, sorprendentemente algunos resultados destacados, entre ellos los siguientes:

- 1) Todas las dimensiones del modelo MMGO estudiadas (en todas sus variables) concentraban sus respuestas preponderantemente en los estadios de desarrollo más básicos; esto, entre otras cosas refleja el pequeño (embrionario) estado de desarrollo empresarial de los DTRC. Pero adicional a ello, los gráficos de distribución (su geometría) y parámetros estadísticos tales como la varianza, reportaron valores muy amplios y/o poco homogéneos. Esto, unido a algunas otras consideraciones que se exponen a continuación, imponen la necesidad de buscar la metodología de análisis estadístico que pueda aplicarse a variables con este tipo de comportamientos. (ver gráfica siguiente como típica de las dimensiones analizadas, enfatizando también que todas las demás presentan formas, valoraciones y comportamientos similares).

Figura 26. Histograma Estudio de Mercado



Fuente: Elaboración Propia

2) Este comportamiento no solamente ocurre en una determinada región (o DTR), sino que es preponderante para todas las regiones estudiadas (ver como caso típico, en la gráfica siguiente, la misma variable del histograma anterior pero observada en su comportamiento en todas las regiones)

NOTA 1.- Teniendo en cuenta la ubicación geográfica, y para mejor visualización de la las gráficas de distribución, de se reagruparon aquí todos los DTR por macro-regiones de la forma siguiente:

Tabla 13. Agrupamiento de Regiones

1: Región central: Huila, Bogotá y Cundinamarca
2: Región Suroccidental: Cauca, Nariño, Valle del Cauca y Putumayo
3: Región Norte y Caribe: San Andrés, Bolívar, Córdoba, Guajira, Cesar y Sucre

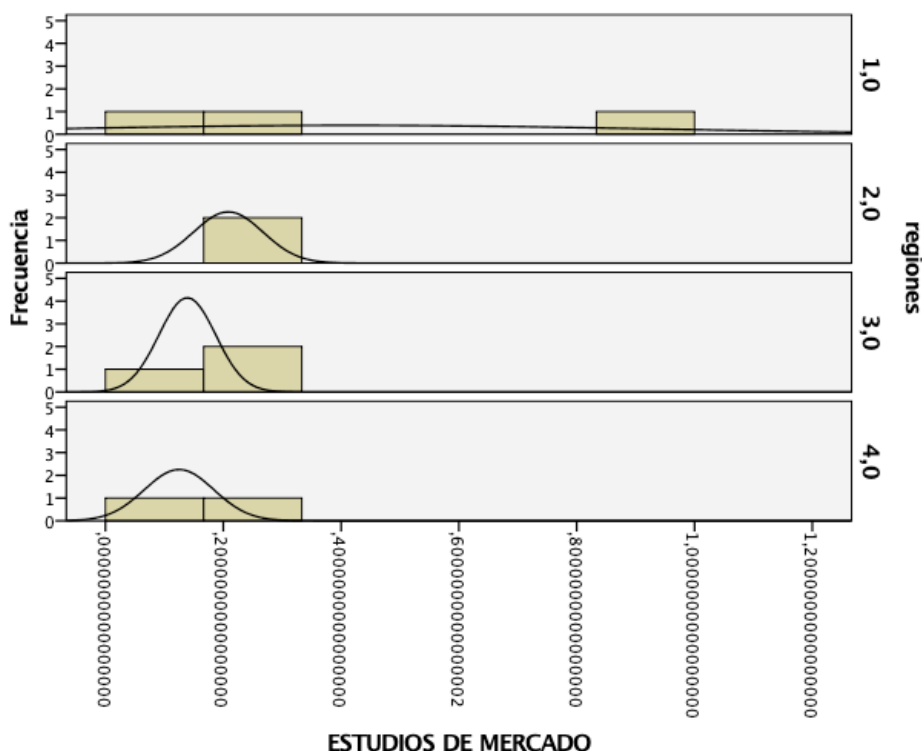
4: Región Norte (no Caribe): Antioquia, Santander

Fuente: Elaboración Propia

NOTA 2: A cada una de las regiones y para los propósitos de escogencia de la estadística no paramétrica (como opción valiosa de análisis), tal y como se explicará más adelante, se les dibuja junto a ellas, en color sombreado, la curva normal para efectos de visualizar lo diferentes que se encuentran los DTRC de asimilarse a dicha curva.

Así pues, la distribución típica de las curvas que representan a la mayoría de las variables del modelo MGGO son de la siguiente manera:

Figura 27. Curvas de las variables del MMGO



Fuente: Elaboración Propia

Tras estas evidencias detectadas, se procedió entonces a indagar los elementos conceptuales que permitiesen proceder a un análisis adecuado, encontrando que las técnicas más que más se ajustan para los resultados obtenidos en las encuestas practicadas a los DTRC con el modelo MMGO,

pertenecen al campo de la estadística no paramétrica, específicamente las siguientes: 1) La prueba de Kruskal-Wallis; y, 2) El coeficiente de correlación de Spearman; esto se verá más adelante, junto con sus resultados individuales obtenidos al aplicar estas pruebas, porque primero se hace necesario justificar las razones por las cuales se adoptó a la estadística no-paramétrica y a las dos herramientas señaladas, como los instrumentos óptimos para aplicarlos a la información recopilada.

Según los preceptos ya tradicionales de la teoría estadística -especialmente la inferencial- y muchos de sus autores, Ardila (1966), entre ellos, la estadística paramétrica se utiliza preferentemente cuando en los fenómenos estudiados se presuponen que las muestras se obtienen de poblaciones que pertenecen o se asimilan a la distribución de probabilidad denominada Normal o Gaussiana, por lo tanto se miden con variables cuantitativas que provienen de muestras aleatorias, independientes y grandes y sobre ellas se ha evidenciado que los parámetros de las muestras disponen de tipicidades tales como: la mayoría de cifras se agrupan alrededor de una medida de tendencia central (generalmente la media), la varianza de los mismos no es tan heterogénea (así puede visualizarse en sus gráficos de dispersión simple, y la geometría de la distribución (sus histogramas) se asimilan -así sea de forma aproximada- a la curva gaussiana.

Lo anterior, evidentemente no es el caso que se presenta con los resultados obtenidos con las variables estudiadas en esta investigación, porque precisamente lo que se evidencia es todo lo contrario, es decir, a pesar de contar con muestras independientes (las regiones turísticas son todas diferentes), el número de encuestas es solo de 11 (en algunas dimensiones es apenas de 9 o 10), hecho que evidencia que se trata de muestras muy pequeñas, cuyas características de heterogeneidad estadística y geometría de sus distribuciones no se asimilan a una curva Gauss. Estos son suficientes motivos para determinar que la estadística paramétrica no es la metodología adecuada para su análisis. Al respecto San Martín (2011) describe que las características adecuadas para el uso de la estadística no paramétrica son las siguientes: 1). Independencia de las observaciones aleatorias; 2). Pocos supuestos con respecto a la distribución de la variable en la población; 3). La(s) variable(s) dependiente(s) puede(n) ser medida(s) en escala categórica; 4) El tamaño de la muestra requerido es menor (< 30). Pero, adicional a todo ello, también debe destacarse que el uso de la estadística no paramétrica para este tipo de casos es considerado como

simple y de muchas ventajas, utilidad y aceptación (ver compilación de estas ventajas en el cuadro siguiente)

Tabla 14. Síntesis de características, ventajas y desventajas del uso de la estadística no-paramétrica

Ventajas
1. Determinación sencilla. Mediante fórmulas simples de combinación. 2. Fáciles de aplicar. Las operaciones matemáticas son la jerarquización, conteo, suma y resta. 3. Rápidas de aplicar. Cuando las muestras son pequeñas. 4. Campos de aplicación. A grupos mayores de poblaciones. 5. Menos susceptibles a la contravención de los supuestos. Ya que los supuestos son escasos y menos complicados. 6. Tipo de medición requerida. Se pueden utilizar con datos ordinales o nominales. 7. Tamaño de la muestra. Cuando la muestra es < 10 son sencillas, rápidas y sólo un poco menos eficaces. Conforme aumenta el tamaño de la muestra se hacen más laboriosas y tardadas, y menos efectivas. 8. Efectividad estadística. Cuando se satisfacen los supuestos de la prueba no paramétrica son igual de efectivas. Si se satisfacen los supuestos de una prueba paramétrica con muestras pequeñas son un poco menos efectivas y se vuelven menos eficaces a medida que aumenta el tamaño de muestra.
Desventajas
1. Si se puede utilizar una prueba paramétrica y se usa una no paramétrica hay una pérdida de información. 2. En muestras grandes las pruebas no paramétricas son muy laboriosas

Fuente: Tomado de (Gómez, Danglot-Banck & Vega, 2003)

Una vez determinada con claridad la escogencia de la estadística no paramétrica como base del análisis de la encuesta aplicada, resta entonces determinar las pruebas expertas a las que deberían someterse la información recolectada, en procura de explicar el fenómeno investigado; en dicho propósito, la consulta de algunas fuentes calificadas permitió establecer que la escogencia de la prueba de Kruskal-Wallis (también conocida como “prueba H ”) y del coeficiente de Spearman, eran suficientes herramientas para caracterizar los DTRC y proceder de dicha forma a establecer algunas opciones de mejoramiento que complementen las prescripciones y métodos propuestos por el MMGO. La tabla siguiente muestra las dos pruebas escogidas, dentro del contexto posible.

Tabla 15. Pruebas de Kruskal-Wallis y Coeficiente de Spearman opciones de la estadística no-paramétrica para la caracterización de los DTRC

Tipo de problema	Prueba paramétrica	Prueba no paramétrica
Medidas repetidas		Prueba del signo
2 periodos	t pareada	Wilcoxon
> 2 periodos	ANOVA	Friedman
<u>Muestras independientes</u>		Prueba de la mediana,
2 grupos	t independiente	U de Mann-Whitney
> 2 grupos	ANOVA de una vía	Prueba de la mediana
		Kruskal-Wallis
<u>Medidas de asociación</u>	r de Pearson	<u>rho de Spearman</u>
		tau de Kendall

Fuente: Tomado de (et. al. Gómez, Danglot-Banck & Vega, 2003)

Tabla 16. Resumen de las pruebas de Kruskal-Wallis y Coeficiente de Spearman opciones de la estadística no-paramétrica para la caracterización de los DTRC

Variable dependiente	Una muestra (Bondad de ajuste)	Muestras relacionadas		Muestras independientes		Pruebas de asociación
		dos muestras	> 2 muestras	dos muestras	> 2 muestras	
Nominal	Binomial χ^2	McNemar	Q de Cochran	Fisher, χ^2 para 2 muestras independientes	χ^2 ; Mantel-Haenszel	Coef. phi, Coef. Cramér, Kappa
Ordinal/intervalo	Kolmogorov-Smirnov de 1 muestra, 2 muestras	Del signo, Wilcoxon	Friedman	Mediana, U de Mann-Whitney	Mediana, Kruskal-Wallis	Punto biserial, Rho de Spearman, tau de Kendall

Fuente: Tomado de (et. al. Gómez, Danglot-Banck & Vega, 2003)

En síntesis, este estudio sobre los DTRC, al tratarse de más de 2 muestras independientes aplicará la prueba H para determinar (verificar, como es apenas lógico suponer como hipótesis de investigación) que ellas proceden de poblaciones diferentes y, por otro lado, establecer las medidas de asociación entre las variables de estudio (si aquellas existieren). Los dos acápites siguientes se encargan de estos dos objetivos.

8.1.3.1.1 Prueba de kruskal-wallis

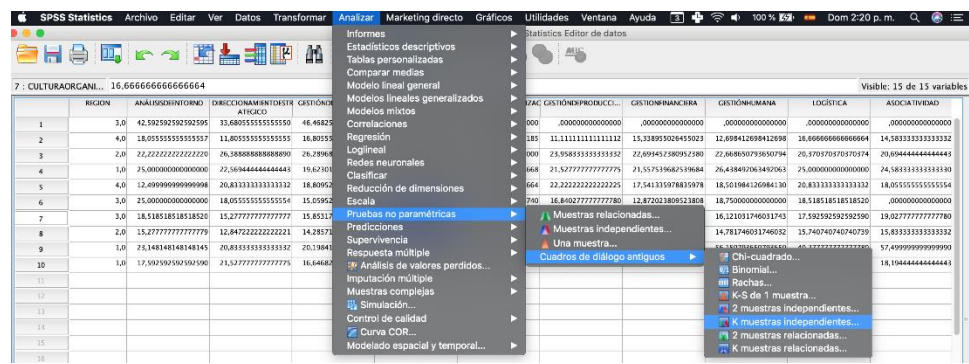
Tal y como ya se dijo, esta prueba se utiliza sobre varias muestras independientes (k-muestras), para establecer si ellas provienen o no de una misma población.

Las hipótesis son:

- H0: Las muestras provienen de poblaciones idénticas
- H1: Las muestras provienen de poblaciones diferentes (hipótesis de investigación).

Para el cálculo y valoración se utilizó el paquete estadístico SPSS (ver gráfica siguiente), corriendo a todas las variables del modelo MMGO utilizando a las regiones como criterio de agrupación. En la gráfica siguiente se muestran las selecciones y resultados obtenidos para esta prueba:

Figura 28. Prueba de Kruskal-Wallis corrida en SPSS



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 17. Prueba de Kruskal-Wallis corrida en SPSS

Estadísticos de prueba ^{a,b}														
	ANÁLISIS DE ENTORNO	DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	GESTIÓN DE MERCADO	CULTURA ORGANIZACIONAL	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	GESTIÓN DE PRODUCCIÓN	GESTION FINANCIERA	GESTIÓN HUMANA	LOGÍSTICA	ASOCIATIVIDAD	COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN	INNOVACIÓN Y CONOCIMIENTO	GESTIÓN AMBIENTAL	RESPONSABILIDAD SOCIAL
Chi-cuadrado	4,409	1,706	,364	2,981	3,023	2,309	6,545	1,189	4,852	4,738	4,273	2,341	7,226	1,547
gl	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Sig. asintótica	,221	,636	,948	,395	,388	,511	,088	,756	,183	,192	,233	,505	,065	,672

a. Prueba de Kruskal-Wallis
b. Variable de agrupación: REGION

Fuente: Elaboración Propia

Aunque este resultado es extremadamente sorpresivo (pues en la realidad se evidencia que las regiones de las muestras son diferentes), este hallazgo nos permite concluir que todas las regiones (los DTRC) se encuentran prácticamente en igualdad de condiciones, con un desarrollo muy embrionario en todas las dimensiones del modelo MMGO (el adjetivo precario podría eventualmente ser más adecuado); es decir, con la ponderación dada por el modelo a todas las variables y con las respuestas de las regiones se concluye que los resultados (en conjunto) son muy similares, como si se tratara de que ellas constituyen una misma región. Teniendo en cuenta que los análisis anteriores realizados en este trabajo también detectaron que las regiones responden mayoritariamente que, en la mayoría de las dimensiones, ellas se encuentran en los estadios más bajos y básicos de desarrollo, la conclusión obvia es que todos los DTRC se reportan muy básicos

y embrionarios en sus etapas empresariales y por tanto la ruta de optimización para ellos debe partir de los elementos más básicos posibles¹⁶.

Aunque este resultado es extremadamente sorpresivo (pues en la realidad se evidencia que las regiones de las muestras son diferentes), este hallazgo nos permite concluir que todas las regiones (los DTRC) se encuentran prácticamente en igualdad de condiciones, con un desarrollo muy embrionario en todas las dimensiones del modelo MMGO (el adjetivo precario podría eventualmente ser más adecuado); es decir, con la ponderación dada por el modelo a todas las variables y con las respuestas de las regiones se concluye que los resultados (en conjunto) son muy similares, como si se tratara de que ellas constituyen una misma región. Teniendo en cuenta que los análisis anteriores realizados en este trabajo también detectaron que las regiones responden mayoritariamente que, en la mayoría de las dimensiones, ellas se encuentran en los estadios más bajos y básicos de desarrollo, la conclusión obvia es que todos los DTRC se reportan muy básicos y embrionarios en sus etapas empresariales y por tanto la ruta de optimización para ellos debe partir de los elementos más básicos posibles¹⁷.

8.1.3.1.2 *Coeficiente de correlación de Spearman*

Para Ardila (1966), la correlación entre variables puede ser el fin que se busca en una investigación de tipo social y fundamentalmente consiste en descubrir la existencia de una asociación (o mejor, el grado de asociación) entre dos variables aleatorias o dos grupos de puntajes. El coeficiente de correlación de Spearman sirve para investigar dicho grado de asociación en pruebas no paramétricas (que es el caso de investigación objeto de este estudio). El uso de esta técnica requiere que ambas variables a comparar al menos estén medidas en una escala ordinal, o que los objetos o individuos que se estudian puedan ser arreglados en dos series ordenadas.

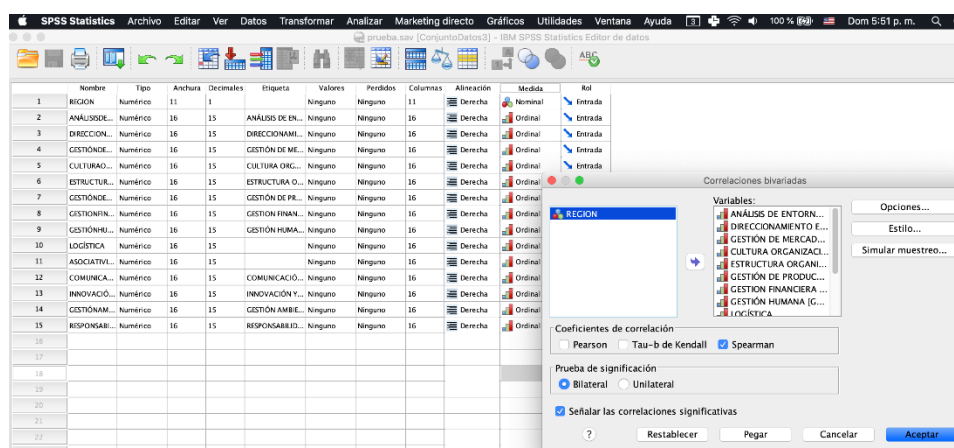
Para su correcta interpretación, debe estipularse que el coeficiente puede tomar valores entre -1 y 1 , interpretándose que una correlación cercana a cero evidencia ausencia o baja de asociación entre las variables y las cercanas a 1 o -1 significan asociaciones muy fuertes (de dependencia directa en el caso de ser cercana a 1 (una variable crece y se evidencia también el

crecimiento de la otra), o de dependencia inversa en caso de que el coeficiente sea cercano a -1 (cuando la una variable crece, la otra disminuye).

Para Restrepo (2007), aunque no debe existir interpretación de causalidad entre las variables, cuando el índice de correlación es grande (cercano o 1 o a -1), si debe prestarse mucha atención a una posible manifestación de una relación causa-efecto, “*sólo a través de la comprensión de la relación natural que existe entre las variables...*”. En otras palabras, cuando se descubran coeficientes de correlación altos debe investigarse a las variables involucradas para averiguar otros parámetros de análisis complementarios que afiancen la asociación evidenciada y posibilitar así realizar descubrimientos excepcionales a la luz de los datos analizados y de aspectos conceptuales relacionados con las variables del estudio.

En el caso de esta investigación llevada a cabo en este trabajo, se procedió entonces a utilizar nuevamente el paquete estadístico SPSS para correr la prueba de Spearman y obtener de dicha forma los siguientes resultados (matriz de coeficientes de Spearman)

Figura 29. Prueba Correlación bivariada de Spearman corrida en SPSS



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 18. Tabla con los coeficientes de correlación de Spearman

MATRIZ COEFICIENTES DE CORRELACION BIVARIADA DE SPEARMAN	ANÁLISIS DE ENTORNO	DIRECCIONAMIENT O ESTRATEGICO	GESTIÓN DE MERCADEO	CULTURA ORGANIZACIONAL	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	GESTIÓN DE PRODUCCIÓN	GESTION FINANCIERA	GESTIÓN HUMANA	LOGÍSTICA	ASOCIATIVIDAD	COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN	INNOVACIÓN Y CONOCIMIENTO	GESTIÓN AMBIENTAL	RESPONSABILIDAD SOCIAL
ANÁLISIS DE ENTORNO	1,00	0,51	0,47	,771**	0,20	-0,01	-0,17	0,27	-0,01	-0,03	0,07	-0,08	-0,17	-0,23
DIRECCIONAMIENT O ESTRATEGICO	0,51	1,00	,772**	,799**	0,26	0,27	0,24	0,11	0,26	0,23	0,32	0,22	0,21	0,35
GESTIÓN DE MERCADEO	0,47	,772**	1,00	,705*	0,30	0,27	0,33	0,21	0,27	0,30	0,33	-0,16	0,25	0,02
CULTURA ORGANIZACIONAL	,771**	,799**	,705*	1,00	0,37	0,29	0,10	0,24	0,17	0,13	0,27	-0,07	0,06	-0,09
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	0,20	0,26	0,30	0,37	1,00	,912**	,827**	,832**	,875**	,671*	,936**	0,40	,646*	0,33
GESTIÓN DE PRODUCCIÓN	-0,01	0,27	0,27	0,29	,912**	1,00	,855**	,845**	,906**	,717*	,939**	0,30	,705*	0,45
GESTION FINANCIERA	-0,17	0,24	0,33	0,10	,827**	,855**	1,00	,693*	,839**	,784**	,879**	0,38	,906**	0,44
GESTIÓN HUMANA	0,27	0,11	0,21	0,24	,832**	,845**	,693*	1,00	,753*	,662*	,815**	0,23	0,61	0,31
LOGÍSTICA	-0,01	0,26	0,27	0,17	,875**	,906**	,839**	,753*	1,00	,774**	,979**	0,31	,671*	0,46
ASOCIATIVIDAD	-0,03	0,23	0,30	0,13	,671*	,717*	,784**	,662*	,774**	1,00	,821**	0,21	,878**	0,47
COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN	0,07	0,32	0,33	0,27	,936**	,939**	,879**	,815**	,979**	,821**	1,00	0,37	,736*	0,49
INNOVACIÓN Y CONOCIMIENTO	-0,08	0,22	-0,16	-0,07	0,40	0,30	0,38	0,23	0,31	0,21	0,37	1,00	0,31	,794**
GESTIÓN AMBIENTAL	-0,17	0,21	0,25	0,06	,646*	,705*	,906**	0,61	,671*	,878**	,736*	0,31	1,00	0,43
RESPONSABILIDAD SOCIAL	-0,23	0,35	0,02	-0,09	0,33	0,45	0,44	0,31	0,46	0,47	0,49	,794**	0,43	1,00

Fuente: Elaboración Propia

La anterior matriz muestra los coeficientes de correlación de Spearman bivariado (tomadas las variables por parejas), observando que existen muchas variables con altísima asociatividad (aquellas destacadas con color verde intenso), algunas con asociatividad muy buena (resaltadas con color amarillo) que tienen coeficientes de Spearman también alto.

El análisis de este coeficiente finalmente conduce a destacar los siguientes resultados:

- 1) La altísima asociatividad de las variables de gestión tradicional (aspectos muy internos y cotidianos) de los DTRC, correspondientes a aquellas variables (7) que se ubican en el centro de la matriz de correlaciones (color verde), a saber: a) Estructura Organizacional, b) Gestión de Producción, c) Gestión Financiera, d) Logística, e) Comunicación, e incluso f) Gestión Humana y g) Asociatividad (estas dos últimas con opciones de mejorar). Definitivamente se evidencian aquí con claridad las fortalezas de los DTR enfocadas en el núcleo de su negocio (su “core”)

2) La buena posición de la Gestión ambiental con muchísimas opciones de mejorar (pasar de amarillo a verde)

3) Los bajos índices de todas las demás variables (los peores en la dimensión de Innovación). En especial se descubre aquí un divorcio entre este resto de variables y las variables nucleares que se estipularon en el numeral 1), observándose entonces allí (en lograr su integración) un interesante camino por recorrer: Los DTRC requieren ser capacitados y avanzar planeación, reconocimiento del entorno económico, desarrollo de la cultura turística, marketing, innovación social y responsabilidad social.

Precisamente son estas 5 últimas dimensiones las que coinciden con la valoración que se realizó inicialmente con MMGO, al ocupar los últimos lugares en sus estadios de desarrollo y que no hacen parte del “core” (o núcleo) del negocio de los DTRC. (ver gráfica siguiente).

Tabla 19. Factores críticos de los DTRC.

RESULTADOS VITALES (FACTORES CRITICOS DE LOS DTRC)			
CLASIFICACION DE LAS DIMENSIONES DEL MMGO EN LOS DESTINOS TURISTICOS COLOMBIANOS (DTRC) - 2020 (CRITERIO COEFICIENTE DE CORRELACION DE PEARSON)	VALORACION	PUNTAJE	CATEGORIA
GESTIÓN DE PRODUCCIÓN	5,59	39,91	CORE DEL NEGOCIO
COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN	5,55	39,67	CORE DEL NEGOCIO
GESTIÓN AMBIENTAL	5,54	39,55	CORE DEL NEGOCIO
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	5,52	39,44	CORE DEL NEGOCIO
GESTION FINANCIERA	5,42	38,69	CORE DEL NEGOCIO
GESTIÓN HUMANA	5,22	37,30	CORE DEL NEGOCIO
ASOCIATIVIDAD	5,22	37,27	CORE DEL NEGOCIO
LOGÍSTICA	4,69	33,52	CORE DEL NEGOCIO
DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	1,29	9,23	FACTOR CRITICO
CULTURA ORGANIZACIONAL	-0,05	-0,36	FACTOR CRITICO CLAVE
ANÁLISIS DE ENTORNO	-0,25	-1,76	FACTOR CRITICO CLAVE
GESTIÓN DE MERCADEO	-0,48	-3,46	FACTOR CRITICO CLAVE
RESPONSABILIDAD SOCIAL	-1,29	-9,18	FACTOR CRITICO CLAVE
INNOVACIÓN Y CONOCIMIENTO	-2,71	-19,38	FACTOR CRITICO CLAVE

Fuente: Elaboración propia.

8.2 Validación de resultados con análisis de tendencias

Así la situación, y con la concordancia encontrada, se procede entonces a realizar a continuación una validación que se consideró importante referida a revisar las tendencias del turismo mundial con algunas fuentes importantes que lideran o van a la vanguardia del enfoque y rumbos que debería tomar el turismo; estas validaciones se hicieron consultando las siguientes fuentes calificadas:

- 1) Las líneas de investigación de los doctorados en turismo de más de 25 universidades españolas y algunas de Latinoamérica (México y Perú), países que, aparte de tener culturas asimilables a las colombianas (ancestro, idioma, algunas costumbres, etc.), han demostrado ser potencias mundiales en turismo.
- 2) Temáticas de “papers” científicos recientes de investigación en turismo.
- 3) Temáticas de reconocidos congresos internacionales de turismo.
- 4) Temáticas de libros recientes de expertos en turismo.

La metodología para validar (o no) la correspondencia de los resultados obtenidos en esta investigación y las tendencias globales del turismo consistió entonces en revisar estas fuentes y compararlas con los factores críticos identificados, encontrando que la concordancia es extremadamente fuerte; es decir, los temas de Innovación, responsabilidad social, gestión de mercadeo (en especial el digital) y análisis de entorno son los que más significativamente aparecen, se destacan, se investigan y se identifican como tendencias mundiales y que por lo tanto deberían ser considerados como prioridades tanto por el turismo colombiano, como por los DTRC para así no solamente cerrar la brecha que distancia a Colombia y a sus regiones de estos países y de estas tendencias, sino que además su fortalecimiento podría constituir el factor diferencial respecto a otros países o regiones semejantes y por ello ser destinos competitivos y atractivos para los turistas.

Esta comparación realizada obtuvo como resultados coincidentes destacados los siguientes:

Ruta de Competitividad para los DTRC

1) La oferta de doctorados revisados (10 en más de 25 Universidades) concentran sus líneas de investigación prevalentemente en los siguientes temas (ver tabla siguiente):

A) Entorno Económico y temas afines: 49%

B) Marketing: 40%

C) Innovación: 32%

D) Responsabilidad social: 25%

Tabla 20: Tendencias Mundiales del Turismo: Líneas de Investigación de Doctorados en Turismo Vs Resultados de la investigación

IDENTIFICACIÓN DE TENDENCIAS MUNDIALES SEGÚN LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN UNIVERSIDADES LÍDERES EN TURISMO			FACTORES CRÍTICOS IDENTIFICADOS POR LA INVESTIGACIÓN CON					MAYOR CORRESPONDENCIA
Nombre del Programa	Institución	Principales Líneas de Investigación	FC1	FC2	FC3	FC4	FC5	
Doctorado en turismo	Universidad de las Islas Baleares (España)	Gestión y marketing de destinos turísticos			X			FC3
		Impactos del turismo y sostenibilidad		X				FC2
		Innovación, gestión y creación de productos turísticos	X		X			FC1 y FC3
Doctorado en turismo	Universidad Autónoma de Barcelona	Administración y organización de empresas e instituciones turísticas			X	X	X	FC3
		Análisis de mercados turístico y creación e innovación de productos turísticos	X		X	X		FC3 y FC1
		Turismo, territorio, paisaje y medio ambiente				X		FC2
		Turismo, cultura, patrimonio y lengua				X		FC4
Doctorado Interuniversitario en Turismo	Convenio de las siguientes universidades: Alicante; Málaga; Sevilla y la Universidad Rey Juan Carlos	Planificación y gestión de destinos turísticos				X	X	FC4
		Economía y empresas turísticas				X	X	FC4
		Turismo y patrimonio				X		FC4
Doctorado Interuniversitario en Turismo*	* Las mismas anteriores y 7 universidades más	Los anteriores + Inteligencia en el ámbito turístico. TICS y análisis de datos	X					FC1
Doctorado en Turismo	Universidad de Valencia	Política Turística				X		FC4
		Turismo y desarrollo				X	X	FC4
		Turismo sostenible		X				FC2
		Nuevas tecnologías aplicada al turismo	X					FC1
		Marketing Turístico			X		X	FC2
		Recursos Humanos en Turismo		X			X	FC2 y FC5
		Gestión de empresas turísticas			X		X	FC3
		Economía Turística				X		FC4
		La comunicación en turismo	X		X			FC3
Doctorado Economía Internal y Turismo	Universidad de Valencia	Economía Internacional i Integració				X		FC4
		Màrqueting Internacional i Turisme			X			FC3
Universidad de Málaga	Universidad de Málaga	Planificación y gestión de destinos turísticos	X			X		FC3
		Economía y empresas turísticas				X		FC3
		Turismo y patrimonio				X		FC3
Máster Dirección Y Planificación Del Turismo	Universidad de Valencia	Cocreación de valor y gestión de las relaciones en servicios.	X		X			FC3
		Comportamiento del consumidor en servicios.			X			FC3
		Comportamiento de organizaciones públicas y no lucrativas.				X		FC4
		Análisis de modelos de servicio innovadores, sostenibles y globales e impacto en el bienestar	X	X				FC1

Fuente: Elaboración propia.

2) Un conjunto de papers especializados y los libros recientes acerca de turismo (45 fuentes secundarias revisadas) se comportan también en forma correspondiente con los resultados de esta investigación, pero en ellos se identifica lo siguiente: a) El tema predominante

corresponde a Responsabilidad Social en el Turismo con el 28% de las publicaciones; b) Existe un triple empate en el primer lugar (en el 20% cada uno de ellos), en los siguientes enfoques: Marketing, Entorno Económico y Cultura Organizacional; y, c) Sorprendentemente la producción académica sobre Innovación en turismo es importante pero no prioritaria (sólo participa del 12% de las publicaciones). (Ver tabla siguiente)

Tabla 21: Tendencias Mundiales del Turismo: Publicaciones académicas sobre tendencias en turismo Vs Resultados de la investigación

IDENTIFICACIÓN DE TENDENCIAS MUNDIALES SEGÚN ENFOQUES AUTORES			CORRESPONDENCIA CON LOS FACTORES					ENFOQUE CON MAYOR CORRESPONDENCIA
Nombre del Libro	Autor - Fecha	Principales Tendencias Identificadas por el Autor	FC1 INNOVACIÓN Y CONOCIMIENTO	FC2 RESPONSABILIDAD SOCIAL	FC3 GESTIÓN DE MERCADO	FC4 ANÁLISIS DE ENTORNO	FC5 CULTURA ORGANIZACIONAL	
Planificación del Turismo Sostenible en Regiones Pobres. Ceará-Brasil: Al bienestar de la población sigue el éxito del turismo sostenible: planificación ... y seguimiento! (2 n° 1)	Myrtis Arrais de Souza-2020	A través de la teoría del desarrollo endógeno, la que predica que el desarrollo territorial solo ocurre con planificación gubernamental apoyada en la iniciativa privada e inclusión de actores locales, con un referencial teórico que sustenta el objetivo principal. Aunque la planificación hecha estuvo al largo del periodo analizado dentro de los predicados teóricos, los resultados para los municipios turísticos y población están muy abajo del esperado				X	X	F4
El Turismo Sostenible después de la Pandemia del COVID-19	Camilo Lesmes Fabián-2020	Sostenibilidad post covid 19 en en turismo		X				F2
EL NUEVO TURISMO Y LAS TRANSFORMACIONES DEL CAPITALISMO DESPUÉS DE 2020 (Spanish Edition)	Andre Martellotta-2020	Como el turismo se debe apoyar en la sostenibilidad y competencias.			X	X		F3
EL HOTEL TEMÁTICO: FUTURO DE LA INDUSTRIA HOTELERA	Diana Patricia Pinto (Author), César Piñón González (Author), Alfredo Oliveros Fernández - 2019	Historia, de dónde surgen los hoteles temáticos y como se han desarrollado en el transcurso del tiempo. Del mismo modo conocerá las categorías en las que están divididos los hoteles temáticos y las diferentes clasificaciones que los agrupan	X			X		F1
Turismo Temático y Viajes de Grupos: Idea de negocio para una Agencia de Viajes virtual (Spanish Edition)	Antonio Labayen Tonda-2017	Como la innovación en el turismo es importante	X					F1
Turismo Sostenible: Diez Consejos para Lograrlo. Editorial Planeta Colombiana	Lacouture, María Claudia (2019)	Sostenibilidad y Permanencia		X				F2
		Instituciones Vigorosas				X	X	F3
		Formación Humana		X			X	F2
		Tecnología e Innovación	X					F1
		Calidad y Competitividad			X			F3
		Productos Diferenciados			X			F3
		Infraestructura		X				F2
Place Branding for Small Cities, Regions and Downtowns: The Essentials for Successful Destinations	Bill Baker -2019	Seguridad		X			X	F2
		Personalización y Experiencia del Cliente (satisfacción)			X			F3
		Branding del turismo para zonas pequeñas			X			F3
CULTURAL TOURISM: Concept, Significance And Challenges (With Special reference to Marwar Region)	Dr. Mohan Lal Gupta -2017	Habla de los impactos del turismo cultural como este puede ayudar y afectar a la comunidades		X		X		F4
Responsible Tourism in God's Own Country: The Kerala Story	Dr. Joffy George -2018	Como el turismo responsable en una region como Kerala ha funcionado		X			X	F2

Fuente: Los autores.

3) No se dispuso de información suficientemente representativa en las temáticas de congresos internacionales, pero el sondeo que se pudo realizar sí permitió evidenciar correspondencia porque en dichos eventos se prioriza los temas de Marketing Turístico (especialmente el digital) y el tema de Innovación (Especialmente Apps, portales en internet y sistemas de geoposicionamiento y comercio electrónico).

8.3 Propuesta de intervención (Ruta de Mejoramiento)

A esta altura de la investigación, se compila entonces a continuación la propuesta de intervención de los DTRC, porque se considera que ya se tienen resultados relevantes y suficientes elementos de juicio para establecer las pautas efectivas para su realización. En consecuencia, una propuesta de mejoramiento específica, acorde a los resultados de esta investigación, se debe fundamentar en lo siguiente:

8.3.1 *Definición de las fases que constituyen la propuesta de mejoramiento*

Para la ruta de mejoramiento de un DTRC específico, se debe tener en cuenta el diagnóstico aquí establecido para todas las regiones mediante la aplicación del MMGO, el mismo que identificó que todos ellos se encuentran en estadios de desarrollo empresarial muy precarios y que deben actuar de inmediato, sobre todo si se tiene en cuenta que el turismo que en ellos se desarrolla es muy sensible (vulnerable), variable, estacional y dispone de todas las características de las industrias fragmentadas. Con este llamado a la acción inmediata, tal y como ya se anotó anteriormente, se presenta a continuación los pasos y fundamentos que se deben seguir en la ruta de su mejoramiento que se diseñó con fundamento en los resultados de esta investigación.

1) Establecimiento de Línea Base y diferencias con respecto a las regiones y al competidor referente. Se realiza a través de la comparación de los valores obtenidos por los DTRC que se involucran, así:

FASE 1 de la ruta de mejoramiento: Consiste en tener en cuenta los puntajes obtenidos por un DTRC específico, obteniendo así su línea base, e identificando sus fortalezas y debilidades y las brechas existentes, lo cual se logra al cotejarlo con las demás regiones y con su DTRC más cercano o inmediato, el mismo que por ubicarse en el mismo mercado (geográfico y poblacional) es lógico que deba ser considerado como su competidor más evidente. Para operativizar la comparación propuesta se tendrá en cuenta las distancias que en puntajes existen los destinos de referencia. Esto verificará los "factores-fortaleza" y los "factores-críticos" que son aquellos que en su puntaje (y en su distancia) son –respectivamente-, muy grandes o

pequeños respecto a aquellos destinos con los cuales se está comparando (las demás regiones o el competidor referente).

2) Valoración de la relación respecto a los referentes: Uno de los aspectos más destacados de la investigación tuvo que ver con la integración de MMGO y la analítica de datos, la cual permitió visualizar su(s) comportamiento(s) individuales, relativos y absolutos, así como establecer parámetros de comparación de cada región respecto a las demás; de igual forma, se considera que la ruta de mejoramiento deberá tener en cuenta, tal y como lo hizo el modelo de diagnóstico que aquí se implementó, herramientas funcionales tales la estadística y el procesamiento de sus resultados, procesos que permitieron producir información acerca de las prioridades de los DTRC, las mismas que evidenciaron se concentran en las actividades típicas del giro de sus negocios (producto, finanzas, personal, logística, etc.), pero que además, el estudio permitió establecer que existen tres factores críticos muy rezagados: innovación, responsabilidad social y marketing. En consecuencia, para incorporar esto a la ruta de mejoramiento de un DTRC, se establece aquí la siguiente fase, de la siguiente manera:

FASE 2 de la ruta de mejoramiento: Consiste en contrastar los resultados del desempeño específico del DTR que se pretende mejorar, con las regiones y con su competidor más inmediato en las dimensiones de análisis, pero aplicando el criterio de los coeficientes de correlación para determinar la existencia de posibles relaciones con el desempeño de esos DTRC en dichas dimensiones y con fundamento en ella establecer acciones puntuales.

3) MMGO También como paradigma válido de mejoramiento: Como refuerzo de lo anterior, y a efectos de consolidar “*las actividades core*” del DTR que se pretende mejorar y para que ellas evolucionen del estadio de desarrollo obtenido a un estadio superior (en el mediano plazo, es decir, menos de 3 años), deben acatarse la ruta que establece MMGO en su paradigma técnico, es decir, que sobre los descriptores de interés de mejoramiento (sobre cerca de 300 aspectos evaluados), se deberán escoger aquellos en los cuales se identifican las mejores posibilidades de actuación. En criterio de este trabajo, estos descriptores deberían ser escogidos entre aquellas dimensiones que se constituyen como los “factores críticos” del DTRC evaluado, porque de no ser así, con el tiempo las brechas podrían agrandarse y por ello

las posibilidades de viabilidad y sostenibilidad del destino podrían desaparecer. Para operativizar este criterio de mejoramiento se postula aquí, nuevamente, el uso del MMGO de evaluación obtenido, pero ya concentrado en dichos descriptores. Debido a ello se establece por tanto la siguiente fase de la ruta de mejoramiento, de la siguiente manera:

FASE 3 de la ruta de mejoramiento: Consiste en establecer las metas y acciones de mejoramiento con fundamento en el MMGO de la evaluación obtenida aplicada sobre los factores críticos encontrados para el DTRC. Aquí se pondrá especial atención, para el DTRC que se está valorando, a aquellos factores críticos que se establecieron como resultados de esta investigación, es decir a las dimensiones de Innovación, RSE y Marketing, y, por supuesto, a aquellos que sólo apliquen a ese destino turístico.

4) Nuevamente la Analítica de Datos en la Ruta de Mejoramiento: Como fase subsecuente se decidió nuevamente hacer uso de la analítica de datos, específicamente de PowerBI, para que, a través de esta herramienta, así como se la utilizó en la fase de diagnóstico, se muestre la ruta de mejoramiento de forma visual, en un ambiente on-line e interactivo y se pueda de dicha manera orientar a los decisores regionales. Operativamente esto se concreta literalmente de la siguiente manera:

FASE 4 de la ruta de mejoramiento: La ruta a proponer, así obtenida se visualizará a través de una de las herramientas gráficas de la analítica de datos (PowerBI) y con esto se procederá a distribuir los resultados en una forma visual a los gestores regionales, actores decisionales o instituciones calificadas.

5) Feedback y Publicación (Delivery): Finalmente a toda la propuesta que se obtiene como ruta de mejoramiento deberá ser complementada con los análisis de expertos pertinentes y la retroalimentación que del mismo hagan los destinatarios de esta propuesta. En dichos análisis deberán tenerse en cuenta las tendencias mundiales ya descritas todos los aportes que calificadamente se consideren pertinentes y complementarios. Operativamente esta fase se enuncia de la siguiente manera:

FASE 5 de la ruta de mejoramiento: La ruta obtenida se presenta a los decisores y actores pertinentes relacionados con el DTRC al que se le practicó todo el ejercicio investigativo y se le propuso su ruta de mejoramiento buscando obtener con ello tres resultados importantes: a) La incorporación de tendencias y especificidades del DTRC evaluado; b) Obtener de los actores locales un feedback calificado; y, c) publicar el documento oficial (escrito) que constituye el plan específico del DTRC evaluado.

Para ilustrar (y aplicar de forma práctica y evidente) la ruta de mejoramiento diseñada de la forma anteriormente expuesta, a continuación se realiza cada una de las fases de dicha ruta sobre CUNDINAMARCA, escogida como un destino turístico muy interesante en tanto él evidenció algunas atipicidades importantes en muchos de los factores que se evaluaron en esta investigación.

8.3.2 *Caso de Aplicación: Ruta de Mejoramiento para Cundinamarca.*

FASE 1: LINEA BASE: La tabla siguiente muestra los puntajes obtenidos por Cundinamarca y en ella se observa que dicha región destaca sus principales fortalezas en las dimensiones de Producción y en Comunicación (resaltados en su columna en verde) y que coinciden en puntaje como las dimensiones en donde este destino turístico aventaja con mayores puntajes tanto a las demás regiones colombianas, como a Bogotá, considerado este como su competidor turístico más cercano y evidente (celdas de las respectivas columnas también resaltadas en verde).

Como factores muy críticos (resaltados en rojo), Cundinamarca presenta, concordante con los resultados de esta investigación, a aquellos factores que se obtuvieron para las demás regiones, en especial destacando como alarmantes a las dimensiones de Innovación y Responsabilidad Social (en donde este DTR no ha avanzado absolutamente nada). También debe subrayarse que son preocupantes las dimensiones de Mercadeo y Direccionamiento Estratégico pues ellas se valoran en forma desfavorable respecto a Bogotá y respecto a las demás regiones (resaltadas amarillo y con distancias en rojo)

Tabla 22:Fase 1 - Ruta de Mejoramiento para Cundinamarca: Establecimiento de Línea Base

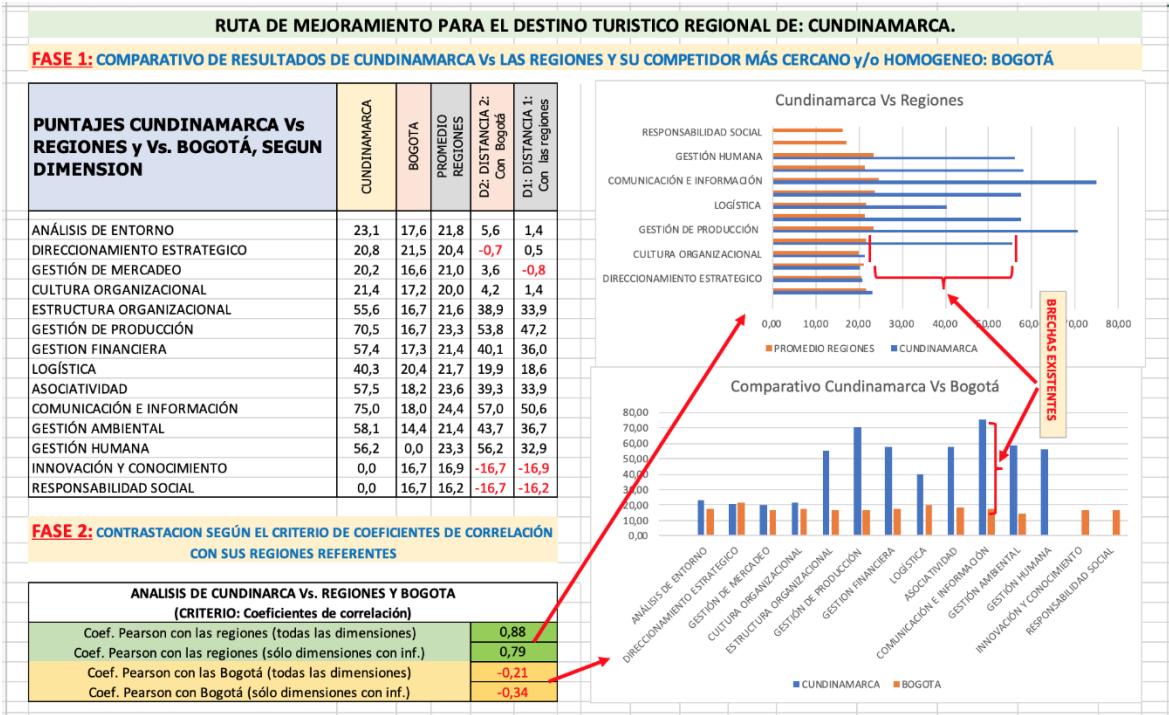
PUNTAJES/DISTANCIAS CUNDINAMARCA Vs REGIONES y Vs. BOGOTÁ, SEGUN DIMENSION	CUNDINAMARCA	BOGOTÁ	PROMEDIO REGIONES	D2: DISTANCIA 2: Con Bogotá	D1: DISTANCIA 1: Con las regiones
ANÁLISIS DE ENTORNO	23,1	17,6	21,8	5,6	1,4
DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	20,8	21,5	20,4	-0,7	0,5
GESTIÓN DE MERCADEO	20,2	16,6	21,0	3,6	-0,8
CULTURA ORGANIZACIONAL	21,4	17,2	20,0	4,2	1,4
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	55,6	16,7	21,6	38,9	33,9
GESTIÓN DE PRODUCCIÓN	70,5	16,7	23,3	53,8	47,2
GESTION FINANCIERA	57,4	17,3	21,4	40,1	36,0
LOGÍSTICA	40,3	20,4	21,7	19,9	18,6
ASOCIATIVIDAD	57,5	18,2	23,6	39,3	33,9
COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN	75,0	18,0	24,4	57,0	50,6
GESTIÓN AMBIENTAL	58,1	14,4	21,4	43,7	36,7
GESTIÓN HUMANA	56,2	0,0	23,3	56,2	32,9
INNOVACIÓN Y CONOCIMIENTO	0,0	16,7	16,9	-16,7	-16,9
RESPONSABILIDAD SOCIAL	0,0	16,7	16,2	-16,7	-16,2
CONVENCIONES SOBRE LOS PUNTAJES y/o DISTANCIAS:					
	BAJ@S				
	MEDIAN@S				
	DESTACAD@S (DIFERENCIADORES)				
	CRITIC@S				

Fuente: Elaboración propia

FASE 2: CORRELACIONES: Adicional a los resultados obtenidos, y utilizando los coeficientes de correlación de Pearson para determinar la relación que pudiese existir de las valoraciones obtenidas por Cundinamarca con respecto a las demás regiones y a Bogotá se evidencia que con las primeras el coeficiente de correlación es +0,8 (muy cercano a 1) indicando que existe mucha correlación con las regiones, pero ocurre todo lo contrario si las dimensiones de Cundinamarca se analizan respecto a Bogotá en donde se obtiene un coeficiente de correlación de -0,2 (negativo y muy cercano a cero), lo cual estipula una evidente falta de relación en todas las dimensiones. Esto podría ser una pauta muy importante para adentrarse un poco más en el análisis de esta correlación en tanto ella podría constituirse como un factor muy diferenciador pues el comportamiento del turismo de Bogotá (en las dimensiones analizadas) para nada se relaciona con Cundinamarca (y viceversa), lo cual podría definir algunos caminos importantes (ejemplo: que

Bogotá aprenda de Cundinamarca algunos aspectos en donde dicha región le saca ventajas muy significativas, tales como: producción, gestión humana y comunicación). La Gráfica siguiente presenta estos coeficientes obtenidos y gráficos en donde se muestran brechas sobresalientes de Cundinamarca respecto a las demás regiones y respecto a Bogotá.

Tabla 23: Fase 2 - Ruta de Mejoramiento para Cundinamarca. Relaciones entre dimensiones valoradas respecto a las regiones y a Bogotá .



Fuente: Elaboración propia

FASE 3: ESTADIOS SUPERIORES CON MMGO: Para permitir que el Modelo de Mejoramiento de la Gestión de Organizaciones (MMGO) posibilite que bajo sus parámetros se estipule la ruta de mejoramiento para Cundinamarca en los principales descriptores de alguno de sus factores críticos identificados, se diseñó (programó) un modelo que con fundamento en las ponderaciones obtenidas por este destino turístico en cada uno de esos descriptores (y para c/u de las dimensiones que ellos pertenecen), se produjesen los estadios de evolución que por lógica prevé este modelo. Como caso ilustrativo de esta fase para Cundinamarca, las gráficas siguientes muestran las rutas de mejoramiento para algunos descriptores de los factores críticos identificados

Ruta de Competitividad para los DTRC

correspondientes a las dimensiones de Análisis de Entorno Económico y Mercadeo, las cuales, tal y como se identificó en la fase 1, son factores críticos para este destino turístico.

Tabla 24: Fase 3 - Ruta de mejoramiento para Cundinamarca, MMGO. Factor crítico: Análisis de Entorno Económico (formato prescriptivo). Descriptor asociado: Análisis de entorno global.

DTR EVALUADO: CUNDINAMARCA						
MMGO -> RESULTADOS: RUTA DE MEJORAMIENTO ORGANIZACIONAL Y TURISTICO						
COMPONENTE 1: ANALISIS DE ENTORNO ECONOMICO						
ANÁLISIS DEL ENTORNO (GLOBAL META)						
Descriptor	Estado actual del DTR evaluado	Estado actual de los otros DTRC	COMPARACION CON PARES y/o BENCHMARKING	RUTA SUGERIDA A CORTO PLAZO	RUTA SUGERIDA A MEDIANO PLAZO	Distancia (niveles a favor o en contra)
CIE: CONSULTA DE INFORMACION ESPECIALIZADA	EMPRESARIALMENTE: No se tienen en cuenta las tendencias mundiales ni los planes de largo plazo del gobierno para identificar oportunidades y amenazas para la organización	EMPRESARIALMENTE: No se tienen en cuenta las tendencias mundiales ni los planes de largo plazo del gobierno para identificar oportunidades y amenazas para la organización	EMPRESARIALMENTE: CUNDINAMARCA se desempeña en esta variable igual a los demás DTRC	EMPRESARIALMENTE, EN EL TEMA: ANÁLISIS DEL ENTORNO (GLOBAL META), ESPECIFICAMENTE EN CIE: CONSULTA DE INFORMACION ESPECIALIZADA, CUNDINAMARCA debe evitar quedarse estancada. ALERTA: AL MENOS SE DEBE MEJORAR Y CONCLUIR EL ACTUAL ESTADIO. Es necesario esforzarse mucho más.	EMPRESARIALMENTE: CUNDINAMARCA DEBE ENFOCAR SU VISION PARA LOS PROXIMOS 5 AÑOS EN LO SIGUIENTE: Identificar oportunidades y amenazas: Las directivas deben consultar bibliografía y documentación sobre tendencias mundiales y planes de gobierno de largo plazo y discutir en grupo)	0
SEMAFORO DE AVANCE ->	0,17	0,17				0,00
Área del gráfico						
ESTADIO Y NIVEL	ESTADIO 1: PRIMEROS PASOS DE INICIO (EN PROCESO)	ESTADIO 1: PRIMEROS PASOS DE INICIO (EN PROCESO)	EMPRESARIALMENTE: LA ORGANIZACION EN ESTA VARIABLE NO DESTACA			
EN TURISMO (Específicamente en CIE: CONSULTA DE INFORMACION ESPECIALIZADA EN TURISMO), CUNDINAMARCA DEBE AVANZAR EN LA SIGUIENTE RUTA DE COMPETITIVIDAD:	TURISMO-ESTADIO 1: Tener en cuenta tendencias mundiales del turismo y políticas y planes de largo plazo del gobierno	TURISMO-ESTADIO 2: Las directivas deben consultar estudios turísticos, bibliografía y documentación sobre tendencias mundiales y nacionales y las políticas y planes de gobierno (nacional y local) y discutir todo esto en grupo.	TURISMO-ESTADIO 3: Se debe consultar información turística especializada (en el campo turístico específico en el cual se desempeña su organización) y/o contratar asesores o universidades especializadas, para el análisis de tendencias mundiales y nacionales y las políticas y planes de largo plazo de los gobiernos (nacionales y locales)	TURISMO-ESTADIO 4: Se debe ahondar en consultas de información especializada, contratación de asesores o universidades. Desarrollar y operar grupos y metodologías claras para análisis de las tendencias mundiales y nacionales y las políticas y los planes de largo plazo de los gobiernos (nacionales y locales).	NOTA: EN LA RUTA TURISTICA DE ESTA VARIABLE LA ORGANIZACION DEBE UBICAR SU ESTADIO DE ACTUAL DESARROLLO (El cual debe guardar concordancia y coherencia con su estado empresarial ya evaluado por el MMGO) y definir con su consultor especializado el plan de mejoramiento específico a realizar acorde a una metodología pertinente (tal como la propuesta por los autores de esta investigación, fundamentada en los principios del PMI)	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 25: Fase 3 - Ruta de mejoramiento para Cundinamarca, MMGO Factor crítico: Análisis de Entorno Económico (formato prescriptivo). Descriptor asociado: Análisis de entorno cercano (Stakeholders sin clientes)

Ruta de Competitividad para los DTRC

DTR EVALUADO: CUNDINAMARCA						
MMGO -> RESULTADOS: RUTA DE MEJORAMIENTO ORGANIZACIONAL Y TURISTICO						
COMPONENTE 1: ANALISIS DE ENTORNO ECONOMICO						
ANALISIS DEL ENTORNO CERCANO O PROXIMO (GRUPOS DE INTERES -STAKEHOLDERS- EXCEPTO CLIENTES,CONSUMIDORES O USUARIOS)						
Descriptor	Estado actual del DTR evaluado	Estado actual de los DTRC	BENCHMARKING	RUTA SUGERIDA A CORTO PLAZO	RUTA SUGERIDA A MEDIANO PLAZO	Distancia (niveles a favor o en contra)
IEC: CONSULTA DE INFORMACION SOBRE EL ENTORNO CERCANO	EMPRESARIALMENTE: No se tienen en cuenta las necesidades, intereses y expectativas de los grupos de interés (accionistas, proveedores, gobierno, comunidad, etc.) dentro de sus ejercicios de direccionamiento estratégico.	EMPRESARIALMENTE: El gerente y algunos ejecutivos consultan de manera informal (en reuniones o medios informales) las necesidades, intereses y expectativas de los grupos de interés de la organización.	EMPRESARIALMENTE: CUNDINAMARCA se desempeña en esta variable peor que los DTRC	EMPRESARIALMENTE, EN EL TEMA: ANALISIS DEL ENTORNO CERCANO O PROXIMO (GRUPOS DE INTERES -STAKEHOLDERS- EXCEPTO CLIENTES,CONSUMIDORES O USUARIOS), ESPECIFICAMENTE EN IEC: CONSULTA DE INFORMACION SOBRE EL ENTORNO CERCANO, CUNDINAMARCA debe evitar quedarse estancada. ALERTA: AL MENOS SE DEBE MEJORAR Y CONCLUIR EL ACTUAL ESTADIO. Es necesario	EMPRESARIALMENTE: CUNDINAMARCA DEBE ENFOCAR SU VISION PARA LOS PROXIMOS 5 AÑOS EN LO SIGUIENTE:	-1
SEMAFORO DE AVANCE ->	0.25	0.33				-0.08
ESTADIO Y NIVEL	ESTADIO 1: YA INICIADO (CONSOLIDANDO)	ESTADIO 2: CON AVANCES MUY BASICOS (INICIANDO)	LA ORGANIZACION EN ESTA VARIABLE NO DESTACA			
Área del gráfico						
EN TURISMO (Específicamente en IEC: CONSULTA DE INFORMACION SOBRE EL ENTORNO CERCANO), CUNDINAMARCA DEBE AVANZAR EN LA SIGUIENTE RUTA DE COMPETITIVIDAD:	TURISMO-ESTADIO 1: Identificar necesidades, intereses y expectativas turísticas de los grupos de interés (accionistas, proveedores, gobierno, comunidad, etc.) dentro de sus ejercicios de direccionamiento estratégico.	TURISMO-ESTADIO 1: Tener en cuenta necesidades, intereses y expectativas de los grupos de interés (relacionados con el ámbito turístico): Las directivas deben consultarlas de manera informal (en reuniones o medios informales).	TURISMO-ESTADIO 1: Tener en cuenta necesidades, intereses y expectativas de los grupos de interés (relacionados con el ámbito turístico): Las directivas deben consultarlas periódicamente de manera formal, aun cuando no sea con herramientas precisas (encuestas, talleres, focus group).	TURISMO-ESTADIO 1: Consolidar el conocimiento de los stakeholders: sus necesidades, intereses y expectativas (relacionados con el ámbito turístico): Las directivas o los responsables del marketing, deberán seguir consultando de manera periódica establecida y mediante herramientas precisas (encuestas, talleres, focus group) y desarrollar las acciones y actividades necesarias para satisfacerlos.	NOTA: EN LA RUTA TURISTICA DE ESTA VARIABLE LA ORGANIZACION DEBE UBICAR SU ESTADIO DE ACTUAL DESARROLLO (El cual debe guardar concordancia y coherencia con su estado empresarial ya evaluado por el MMGO) y definir con su consultor especializado el plan de mejoramiento específico a realizar acorde a una metodología pertinente (tal como la propuesta por los autores de esta investigación, fundamentada en los principios del PMI)	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 26: Fase 3 - Ruta de mejoramiento para Cundinamarca, MMGO. Factor crítico: Gestión de Mercadeo (formato gráfico). Descriptores asociados: Orientación al mercado, planeación del mercadeo, Investigación de mercado, comportamiento del consumidor y estrategia de precio y producto.

Ruta de Competitividad para los DTRC

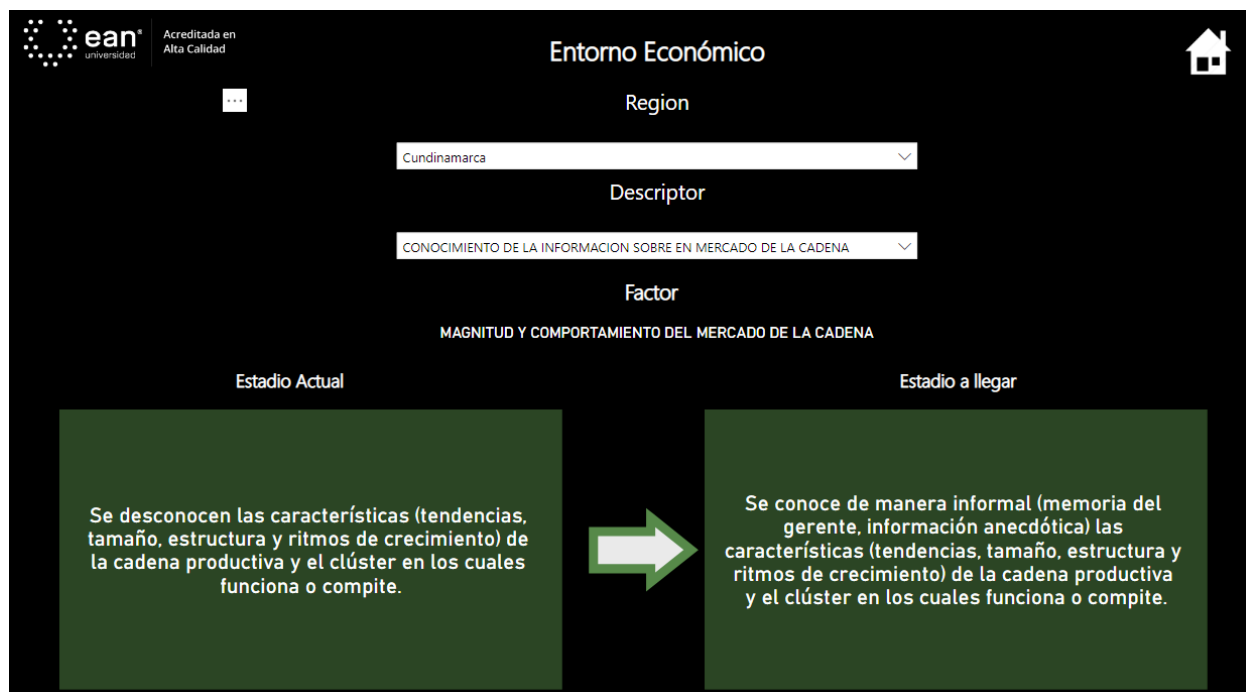
RUTA DE MEJORAMIENTO SEGUN MMGO - DTRC: CUNDINAMARCA					ÍOS DE DESARROLLO QUE DEBE TRANSITAR LA RUTA DE MEJORA											
DIMENSION MERCADEO					ESTADIO 1			ESTADIO 2			ESTADIO 3			ESTADIO 4		
Variables y sus DESCRIPTORES					I	D	M	I	D	M	I	D	M	I	D	M
1. Orientación de la empresa hacia el mercado																
CONSIDERACIÓN DE NECESIDADES DE CLIENTES					<<<< PRODUCTO.....CLIENTE... >>>>>>>											
ESTADO ACTUAL DE CUNDINAMARCA →																
RUTA DE MEJORAMIENTO PROXIMO AÑO →																
RUTA DE MEJORAMIENTO PROXIMOS TRES AÑOS →																
CONSIDERACIÓN DEL POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA Y SUS MARCAS					<<< POSICIONAMIENTO >>> Con Planación											
ESTADO ACTUAL DE CUNDINAMARCA →					Sin Planación			<<<			>>>			Con Planación		
RUTA DE MEJORAMIENTO PROXIMO AÑO →																
RUTA DE MEJORAMIENTO PROXIMOS TRES AÑOS →																
2. Planeación y control del mercado																
PLAN DE MERCADEO DOCUMENTADO					<<<< PLAN DE Mk >>>> Vigente a 4 años											
ESTADO ACTUAL DE CUNDINAMARCA →					No existe			<<<<			>>>>			Vigente a 4 años		
RUTA DE MEJORAMIENTO PROXIMO AÑO →																
RUTA DE MEJORAMIENTO PROXIMOS TRES AÑOS →																
CONTROL DE PLAN DE MERCADEO					<<< Control del Plan de Mk >>> Con Control											
ESTADO ACTUAL DE CUNDINAMARCA →					Sin control <<<			<<<			>>>			Con Control		
RUTA DE MEJORAMIENTO PROXIMO AÑO →																
RUTA DE MEJORAMIENTO PROXIMOS TRES AÑOS →																
3. Investigación de mercados																
ESTUDIOS DE MERCADEO					<<<< Estudios de Mk >>>> Muy avanzados											
ESTADO ACTUAL DE CUNDINAMARCA →					No existe			<<<<			>>>>			Muy avanzados		
RUTA DE MEJORAMIENTO PROXIMO AÑO →																
RUTA DE MEJORAMIENTO PROXIMOS TRES AÑOS →																
4. Comportamiento del consumidor y segmentación																
CONOCIMIENTO DEL COMPORTAMIENTO DEL CLIENTE Y DEMAS ACTORES					<< de Clientes & Stakeholders >> Conocimiento Total del Cliente y de stakeholders											
ESTADO ACTUAL DE CUNDINAMARCA →					Sin Conocimiento del Cliente ni de stakeholders			<<			>>			Conocimiento Total del Cliente y de stakeholders		
RUTA DE MEJORAMIENTO PROXIMO AÑO →																
RUTA DE MEJORAMIENTO PROXIMOS TRES AÑOS →																
CONOCIMIENTO DEL COMPORTAMIENTO DEL CLIENTE META					<< de Clientes Meta y Segmentos >> Total segmentacion y conocimiento de Clientes Meta											
ESTADO ACTUAL DE CUNDINAMARCA →					No hay segmentación ni conoce Clientes Meta			<<			>>			Total segmentacion y conocimiento de Clientes Meta		
RUTA DE MEJORAMIENTO PROXIMO AÑO →																
RUTA DE MEJORAMIENTO PROXIMOS TRES AÑOS →																
CONOCIMIENTO DEL CICLO DE VIDA DEL CLIENTE					<< Ciclos de Clientes & Retenciones >> Total conocimiento ciclo de vida											
ESTADO ACTUAL DE CUNDINAMARCA →					No conoce ciclo de vida			<<			>>			Total conocimiento ciclo de vida		
RUTA DE MEJORAMIENTO PROXIMO AÑO →																
RUTA DE MEJORAMIENTO PROXIMOS TRES AÑOS →																
5. Estrategia de producto o servicio																
INVESTIGACION DE MERCADOS PARA DESARROLLAR NUEVOS PRODUCTOS Y SE					<< Investigacion & Desarrollo >> Nuevos Productos & Servicios Con desarrollo de nuevos prod. y SS.											
ESTADO ACTUAL DE CUNDINAMARCA →					Sin Invest. ni desarrollo			<<			>>			Nuevos Productos & Servicios Con desarrollo de nuevos prod. y SS.		
RUTA DE MEJORAMIENTO PROXIMO AÑO →																
RUTA DE MEJORAMIENTO PROXIMOS TRES AÑOS →																
CONOCIMIENTO Y USO ESTRATÉGICO DE LOS NIVELES DE SUS PRODUCTOS Y/O SERVI					<<< Productos & Servicios >>> Conoce PP & SS y son muy diferenciados											
ESTADO ACTUAL DE CUNDINAMARCA →					No conoce niveles de PP&SS son genericos			<<<			>>>			Conoce PP & SS y son muy diferenciados		
RUTA DE MEJORAMIENTO PROXIMO AÑO →																
RUTA DE MEJORAMIENTO PROXIMOS TRES AÑOS →																

Fuente: Elaboración propia.

NOTA. - Como se observa en las anteriores tablas y gráficas, es evidente que esta herramienta así diseñada para permitir que MMGO señale su ruta lógica de mejoramiento, aunque válida es dispendiosa en su realización e interpretación e involucra mucho tiempo, de tal forma que un análisis especializado puede posiblemente desanimar a quienes serían los destinatarios finales de dicha ruta; por tal razón, y en procura de solventar esta complejidad descrita, los autores de este trabajo diseñaron y proponen nuevamente integrar PowerBI como herramienta adecuada para presentar esta ruta de mejoramiento de manera muy visual y de gran usabilidad por parte de los gestores regionales y de aquellos actores decisionales que necesiten utilizarla. Esto se realiza en la fase siguiente, tal y como se presenta a continuación:

FASE 4: MODELAMIENTO CON ANALITICA DE DATOS: Se involucra nuevamente a PowerBI como herramienta de visualización y de soporte de decisiones que se fundamenten en la ruta diseñada. A continuación, en las figuras siguientes, se muestran algunos pantallazos del tablero de control de PowerBI aplicado a Cundinamarca:

Figura 30. Ruta de Competitividad de Cundinamarca a través de PowerBI, descriptor conocimiento de la información sobre el mercado de la cadena.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 31. Ruta de Competitividad de Cundinamarca a través de PowerBI, descriptor grupos y metodologías para análisis del entorno MESO.



Fuente: Elaboración Propia.

NOTA. - Conforme como se hizo en el acápite de diagnóstico, el siguiente link contiene toda la ruta de mejoramiento correspondiente a Cundinamarca realizada con esta herramienta de Inteligencia de Negocios: <https://app.powerbi.com/groups/me/reports/280d6025-e522-4bd0-933d-dd56de118e9f?ctid=c06fb559-1b68-4b84-a14f-47d0d837a5ab>

FASE 5: INCORPORAR TENDENCIAS Y ESPECIFICIDADES ACORDE AL DTRC, SOCIALIZAR, OBTENER FEEDBACK Y PUBLICACIÓN: Corresponde a una fase posterior a la realización de esta investigación que involucra todo un proceso de entrega, socialización, diálogos, coordinación, revisiones y complementaciones que deben realizarse “in situ” y con la participación de los directivos de Fontur, Coordinadores Regionales y demás actores y analistas y decisores que deban ser involucrados. Esto por supuesto, rebasa los alcances de este trabajo; no obstante esta situación, como una propuesta de inicio a esta fase se aporta a continuación una escogencia de factores relevantes para el mejoramiento del DTR de Cundinamarca, el cual incorpora los eslabones de la cadena turística regional que institucionalmente le reconocen a

Ruta de Competitividad para los DTRC

Colombia importantes organismos internacionales, tales como la fundación Suiza Swisscontact(2017), y sobre la cual los autores, con fundamento en este estudio, elaboraron las acciones, insumos y resultados, tiempos y responsables que se prevén como ajustados y pertinentes a Cundinamarca para que este DTR, junto con los demás factores ya identificados en las fases anteriores, posibiliten el análisis, debate y obtención de su ruta de mejoramiento a seguir.

Tabla 27: Adaptaciones de la ruta de competitividad turística para la DTR Cundinamarca.

RUTA DE COMPETITIVIDAD TURÍSTICA A LA CADENA DE VALOR TURÍSTICA - APLICABLE AL DTR CUNDINAMARCA CON LAS ADAPTACIONES PERTINENTES				
ESLABON	ACCIONES ESPECÍFICAS DEL ESLABON Y DE LOS ESLABONES DE APOYO	INSUMOS / RESULTADOS ESPERADOS	TIEMPOS	RESPONSABLES
PLANIFICACION Y DESARROLLO TURÍSTICO TERRITORIAL	Inclusión en los POT y el los Planes Locales de Desarrollo, especificando: 1) La infraestructura turística, 2) espacio público destinado al turismo, 3) inventario de atractivos, 4) nivel de equipamiento del destino, 5) Programas y Proyectos de Inversiones turísticas.	• Asistencia Técnica en Planificación del Turismo • Metodologías para realizar inventarios Turísticos • Convenios Regionales de Competitividad Turística • Indicadores de Competitividad • Planes de Desarrollo Turísticos • Plan Sectorial de Turismo y Políticas Sectoriales	2 años	MinCit – Viceministerio de turismo, MinMedioAmbiente Corporaciones Autónomas Regionales IGAC y Entes Territoriales
	Integración de corredores turísticos como estrategia de gestión del territorios colindantes	• Acuerdos intermunicipales • Capacitación Actores • Definición de Productos Turísticos • Segmentación de Mercados	2 años	
GESTION DEL DTR	Convocatoria y participación / Coordinación y articulación de actores públicos y privados relacionados con el DTRC diferentes roles y funciones, para definir objetivos y unificar esfuerzos. Establecer las alianzas público-privadas y entidades mixtas de promoción de cultura y el turismo, que desarrollan este papel.	• Foros/Conferencias/Eventos de sensibilización. • Actas/Convenios/Escrituras de formalización de alianzas	1 año	Todos los actores liderados por la Alcaldía
NORMATIVA REGULACIONES Y FINANCIACIÓN	Definición de la política regional de turismo, y elaboración de los planes que especifiquen la oferta turística su coordinación y el financiamiento en áreas tales como infraestructura vial, telecomunicaciones, transporte, entre otras. Además se deben concertar, ejecutar y evaluar las políticas públicas del turismo, así como los planes y programas derivados con los PST de los sectores privado, con el fin de mejorar la competitividad y sostenibilidad de los productos y del DTR y promover el turismo, implementar el Sistema de Información Turística y la certificación de la prestación de servicios, Elaboración de informes y estudios especiales, así como planes y programas, Establecer las normas de Seguridad Turística, Incentivar la Cultura Turística, a través del involucramiento de nuevos actores (jóvenes, emprendedores, etc)	• Plan de Desarrollo Turístico Regional	6 meses	
SÚPER-ESTRUCTURA, INFRAESTRUCTURA Y ESTRUCTURA TURÍSTICA	Acciones de creación y refuerzo de factores que caracterizan y diferencian al DTRC en temas tales como: la accesibilidad, la infraestructura, la planta turística, la relación calidad/precio, la seguridad, la imagen y la calidad de la superestructura.	• Proyectos líderes para el DTR	4 años	Viceministerio de Turismo, Ministerios, FINDETER DNP FONTUR, Entes Territoriales, Autoridades Locales y PST

RUTA DE COMPETITIVIDAD TURÍSTICA A LA CADENA DE VALOR TURÍSTICA - APLICABLE AL DTR CUNDINAMARCA CON LAS ADAPTACIONES PERTINENTES				
ESLABON	ACCIONES ESPECÍFICAS DEL ESLABON Y DE LOS ESLABONES DE APOYO	INSUMOS / RESULTADOS ESPERADOS	TIEMPOS	RESPONSABLES
CALIDAD TURÍSTICA Y SEGURIDAD	Avanzar en la calidad y competitividad del DTR en los siguientes temas: Calidad Turística: • Normas Técnicas Sectoriales y Subsectoriales • Certificaciones de los PST (Hotels, Establecimientos Gastronómicos, Tiempo Compartido, Guías de Turismo, Agencias de Viajes, etc). • Certificación de Calidad Turística para la promoción de servicios y destinos turísticos • Seguridad Turística, en especial en: a) control y prevención de los prestadores de servicios turísticos, b) vigilancia de atractivos y actividades turísticas, c) fortalecimiento de la información y orientación al turista, d) fortalecimiento de la Policía de Turismo, e) seguridad en carreteras y rutas turísticas, f) promoción y divulgación.	• Programas y planes de calidad y seguridad del DTR	Permanente	Todos los actores liderados por el Viceministerio de Turismo (en el ámbito local: Secretaría de Turismo)
SISTEMAS DE INFORMACIÓN SECTORIAL	Implementar el SIT del DTR que permita, como sistema de estadísticas registrar las afluencias, comparar y unificar la estadística del DTR con la sectorial a nivel nacional. También se deben establecer los PITs (Puntos de información turística) en el DTR para así proveer herramientas y mejoras de las experiencias turísticas de los visitantes, a su vez consolidar la oferta turística y el potencial de turismo. Lo anterior debe incluirse en los portales web del destino.	• Portal Turístico, SIT y PITs totalmente funcionales y con conectividad	1 año	FONTUR, Viceministerio, Alcaldía y PST
PROMOCIÓN DEL DESTINO – MARCA TERRITORIAL	La promoción del DTR y su marca son importantes instrumentos de marketing como estrategia de comunicación para su funcionamiento, competitividad y posicionamiento. La marca del DTR: deberá ser una campaña muy alineada a las nuevas tendencias, que ofrezca una imagen progresista, refleje la mega diversidad, la innovación, la sostenibilidad y la riqueza natural, ambiental, la gente y cultura. Se deben promover Ruedas de Negocios y establecer contactos comerciales con empresarios, instituciones, actores y organizaciones que desean establecer vínculos.	• Manual de Marca y posicionamiento	2 año	FONTUR, Viceministerio, Alcaldía y PST
FORMACIÓN Y CAPITAL HUMANO	El capital humano es vital para la competitividad del DTR para la satisfacción total del cliente. Se debe por tanto elaborar el Plan de Formación con directrices estratégicas la correcta gestión turística y avance del DTR y para brindar formación, entrenamiento, sensibilización y desarrollo de misiones empresariales a través de cursos, talleres, congresos, foros, seminarios, encuentros y conferencias.	• El Plan Indicativo de Formación en Turismo del DTR	Permanente	FONTUR, Universidades, Sector Privado, Alcaldía y PST

Fuente: Elaborado con fundamento en (Swisscontact, 2017).

9. CONCLUSIONES

El paradigma del MMGO, a pesar de haber sido diseñado para organizaciones empresariales tipo MIPyMEs para ser aplicado de manera individual a una compañía específica, si se pudo adoptar y adaptar para su aplicación en un subsector tan complejo como el turismo regional colombiano. Ello posibilitó realizar la investigación acerca del diagnóstico de los DTRC de manera muy versátil

Para que el MMGO pudiese funcionar como metodología aplicable a los DTRC y su encuesta como instrumento de valoración de estos, fue necesario realizar una secuencia de actividades y pasos que involucraron mucha comunicación y negociación con actores de culturas y formación diferentes, en especial referidas a lo siguiente:

- A) La identificación de Fontur como la institución sobre la cual podía escogerse a los expertos turísticos regionales debido a su formación profesional y a la experiencia y contacto que cada uno de ellos tiene en los diferentes DTRC.
- B) La correcta gestión (y enlaces) con los directivos institucionales (Universidad EAN y Fontur) para acordar la conveniencia de la investigación y posteriores contactos y actividades que se pudieron desarrollar ya con el Director de Regiones y con todos los profesionales gestores regionales de Fontur
- C) La adecuada “negociación” que se realizó con los gestores, toda la comunicación mantenida y en especial la promoción de la investigación y la sensibilización ante los gestores, las capacitaciones en línea que se realizaron con ellos acerca de las fases de todo el proceso (preparación, aplicación de la encuesta, monitoreo y acompañamiento y recepción de información)
- D) La exitosa adaptación a entorno on-line del MMGO, el diseño y adecuaciones que se realizaron y las herramientas tecnológicas que se escogieron y que permitieron realizar las interfaces y el procesamiento necesarios.

Posterior a la aplicación de la encuesta, se logró realizar con éxito la integración de MMGO y la analítica de datos, tanto en lo concerniente al tratamiento conceptual, como en lo referido a las herramientas tecnológicas utilizadas. Aquí en particular se resalta la escogencia y uso de PowerBI,

(una herramienta tecnológica líder en Inteligencia de Negocios), con la cual fue posible agregar la múltiple información recolectada, procesarla y presentarla de manera muy simple en un entorno gráfico (muy visual y amigable) y con la versatilidad de que el usuario la puede acceder por internet a través de un móvil o un computador. Aquí se debe destacar la compartición que se realizó de estos resultados con los gestores regionales y la aceptación que ellos manifestaron sobre la misma.

Adicional a lo anterior, la fase anterior también produjo la interface e integración necesarias entre la información obtenida y el procesamiento que de ella se hizo con la analítica de datos, la estadística descriptiva, paramétrica y no paramétrica lo cual permitió avanzar aún más en la caracterización de los DTRC, encontrando que los mismos se encontraban en estadios de desarrollo empresarial muy precarios y que todos ellos concentraban sus actividades solamente en las actividades propias del turismo (su producto turístico, finanzas, personal, comunicación), pero que tenían muy descuidadas cinco aspectos: entendimiento del entorno económico, estructura organizacional, marketing, responsabilidad social e innovación, siendo estos tres últimos los factores más críticos de los DTRC.

Estos resultados concuerdan con las tendencias que mundialmente se reconocen en el turismo, las cuales se identificaron revisando fuentes secundarias muy calificadas, tales como: investigaciones y publicaciones de expertos, líneas de investigación de doctorados en turismo de prestigiosas universidades líderes en turismo y temáticas de congresos internacionales.

De todo lo anterior, pero en especial de la caracterización obtenida y los diálogos subsecuentes con cada gestor regional, se concluye entonces que cada DTRC es único y que le corresponderá a cada uno, de manera individual definir la(s) ruta(s) específicas a seguir. Este trabajo se constituyó entonces como un referente que aclara que el camino por seguir, y las decisiones necesarias que deben adoptarse, corresponden a los actores propios de cada región y que lo único que pueden hacer agentes externos es solamente llamar la atención sobre las situaciones en las que dichos destinos se encuentran, las brechas existentes y las alternativas o rutas posibles; no obstante, es responsabilidad de estos destinos diseñar y recorrer su camino y con ello construir su futuro.

Utilizando la analítica descriptiva a través de PowerBI, componente de base de datos y archivos de Excel como insumo fue posible consolidar una base de datos consolidadas de MMGO; pero en especial aplicar esta metodología no solo para el diagnóstico, sino también para modelar de manera eficaz una ruta de mejoramiento de un DTRC específico (en este estudio se escogió a Cundinamarca como región propicia para dicho modelamiento).

Se identificó por tanto que esta metodología diseñada y el modelo aplicado puede utilizarse nos sólo para la investigación realizada (en un subsector económico determinado), sino que, además, ellos (la metodología y el modelo) se pueden adaptar para las demás recopilaciones de resultados de MMGO dejando la oportunidad de aplicarlo a otros destinos turísticos, y por supuesto a otros subsectores económicos.

Mediante analítica descriptiva y predictiva se pudo explotar resultar MMGO realizando así un análisis pudiendo identificar las rutas de mejoramiento para los DTRC. Estos resultados a estar abiertos permiten utilizarse por cualquier actor interesado en el turismo ya sea para benchmark o para realizar su respectiva ruta de mejoramiento.

Con las herramientas de captura de información online fue posible llegar de una manera masiva y así además poder cumplir con principios de la seguridad de información (Confidencialidad, Disponibilidad e Integridad) permitiendo así garantizar resultados del MMGO aplicado.

10. RECOMENDACIONES

Los DTRC tienen muchas oportunidades, tanto sus condiciones intrínsecas (atractivos, gente, etc.), como por sus oportunidades y las tendencias mundiales favorables; sin embargo, el solo hecho que para ellos existan gestores regionales (iniciativa de Fontur) para impulsar su desarrollo, no es suficiente; se recomienda, por lo tanto, como aspecto esencial para liderar su gestión que sean sus actores locales quienes abanderen y acojan como propias sus causas y se constituyan como los referentes regionales con los cuales se canalicen todas las iniciativas de desarrollo turístico regional.

Se hace necesario avanzar en establecer sistemas de conteo y recolección de estadísticas del fenómeno turístico de las regiones, pero estos sistemas (aparte de ser en línea) deberán disponer de una metodología unificada. Se sugiere por lo tanto a Fontur, en unión con el Viceministerio (y posiblemente con ayuda del Dane) que definan, adecuen y regulen estas estadísticas y que las mismas agreguen sus principales resultados a la contabilización que actualmente tiene el Dane.

Las Universidades locales y aquellas pertenecientes a las grandes urbes que tienen fortalezas en sus currículos o en sus ofertas académicas con temas relacionados con el turismo tienen en las regiones, en especial con los prestadores de servicios turísticos oportunidades de ampliar sus portafolios académicos con diplomados, postgrados, seminarios, e incluso consultorías que por su duración y en algunos casos de manera virtual permitan fortalecer los conocimientos de estos

actores en temas específicos: gestión, innovación, emprendimiento, marketing (en especial marketing digital), etcétera.

Para consolidar los diagnósticos de los DTRC, se hace necesario presentar este tipo de estudios a las comunidades regionales en cada uno de estos destinos y convocar a su análisis y a la planificación de su mejoramiento, pero adecuando el mensaje y los contenidos, acorde a los escenarios específicos, es decir a quienes deben recibir estos resultados: Fontur, autoridades locales, profesionales, prestadores de servicios turísticos, público en general.

La tecnología se puede utilizar como un medio de apoyo a los DTRC a partir de estos se pueden abordar los diferentes aspectos para mejorar su competitividad y sea un medio de apoyo. Un ejemplo de es que las personas están conectadas ahora a través Internet y especialmente con las redes sociales. La información se transmite a un ritmo dinámico con solo un clic del mouse o touch de pantalla. Esto permitiría que el sector de la hotelería y turismo de los DTRC aproveche esta oportunidad para compartir ideas sobre diversos negocios y ayudar a reunir a actores separados por ubicaciones geográficas.

Se recomienda utilizar el reporte de Power BI como herramienta de apoyo para los diferentes actores de los DTRC, con esta garantizará saber cómo se encuentra el destino u operador respecto a los demás y poder así definir correctamente paso a paso su ruta de mejoramiento.

Entre el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo y el Ministerio de Tecnologías y Comunicaciones podrían realizar unas campañas especiales de apoyo a los DTRC, facilitando el acceso a nuevas tecnologías y utilizando partners tecnológicos tales como AWS, Microsoft, Google, tanto para desarrollar aplicaciones dedicadas a sus necesidades, como también para capacitar y potencializar la competitividad de estas zonas turísticas.

REFERENCIAS

- Aerocivil. (2020). *Portal Web de la Aerocivil*. Disponible en: <http://www.aerocivil.gov.co/>
- Arrais de Souza, Myrtis. (2014). *El caso de las empresas Turísticas Receptoras en Ceará – Brasil: Turismo y Desarrollo Endógeno*. Universidad Autónoma de Madrid
- Ardila Ardila, R. (1966). *Técnicas estadísticas no paramétricas*. Revista colombiana de psicología. Volumen 11, Issue 1-2, p. 89-102, 1966. ISSN 2344-8644.
- Aristizabal, M. (2019). *Colombia mejora en competitividad turística según el Foro Económico Mundial*. *Diario la Republica*. Disponible en: <https://tinyurl.com/y8crlmcq>
- Ary, D., Cheser, L., Razavieh, A. & Sorensen, C. (2006). *Introduction to Research in Education. Seventh Edition*. Canada: Thomson Wadsworth.
- Bauman, Z. (2001). *En busca de la política*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Bell, J. (2002). *Cómo hacer tu primer trabajo de investigación: Guía para investigadores en educación y ciencias sociales*. Barcelona: Gedisa.
- Betin, S. S. (2017). *Ecoturismo: del postconflicto a oportunidades económicas*. Mercatec 53, 80 - 91. Obtenido de Ecoturismo: del postconflicto a oportunidades económicas: <http://revistas.esumer.edu.co/index.php/merc/article/viewFile/128/146>
- Boesen, M., Sundbo, D., & Sundbo, J. (2017). *Local food and tourism: an entrepreneurial network approach*. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 17(1), 76–91. Disponible en <https://doi.org/10.1080/15022250.2016.1218629>
- Bustamante, C., Naranjo, L. (2020). *El Sector Turístico Durante la Pandemia del Covid-19 e Impacto Inmediato y la Lenta Recuperación*. Disponible en: <https://tinyurl.com/ycuth4qa>
- Cardona, M. (2002). *Introducción a los métodos de investigación en Educación*. Madrid: EOS Universitaria.
- CITUR. (2020). *Portal Web*. Disponible en www.citur.gov.co
- Clayton, I. (2017). *Marketing Hotels Tourism Online Book*. Digital Media.

- Coase R. H. (1994). *El problema del coste social* (de F. Aguilera Klink, V. Alcántara (Comp.), De la Economía Ambiental a la Economía Ecológica. Fuhem e Icaria, 1994, pp. 41 - 77). Edición electrónica, 2011 CIP-Ecosocial. Disponible en: <https://bit.ly/2XQLNt6>
- Cohen, L., & Manion, L. (2002). *Métodos de investigación educativa (2da ed.)*. Madrid. La Muralla.
- Corporación Las Lajas. (2019). *Archivos y Estadísticas Transaccionales del Teleférico de Las Lajas (2016-2017)*. Inédito.
- DANE. (2019). *Gran Encuesta integrada de Hogares Mercado Laboral*. Disponible en: <https://tinyurl.com/y7qbhmgf>
- Elgueta-Rosas, R., & Espinoza-Espinoza, V. (2017). Tres perspectivas sobre el desarrollo regional endógeno. *Revista Austral de Ciencias Sociales*, (28), 9-28. doi:10.4206/rev.austral.cienc.soc.2015.n28-01
- Fiducoldex. (2019). *Listado de Extensiones*. Disponible en: <https://bit.ly/3fb6OXy>
- FONTUR. (2020). *Portal Web de FONTUR*. Disponible en: www.fontur.com.co
- Foro Económico Mundial. (2019). *Global Competitiveness Report 2019*. Disponible en: <https://tinyurl.com/y8yj2z6a>
- Gay, R. L. (2000). *Educational research competencies for analysis and application (6ta ed.)*. Upper Saddle River: Merrill.
- Gómez-Gómez, Manuel, Danglot-Banck, Cecilia, Vega-Franco, Leopoldo (2003). *Non parametric statistical tests synopsis. When are they used?* *Revista Mexicana de Pediatría*. Vol. 70, Núm. 2. mar. -abr. 2003 pp 91-99.
- Hardin Garrett. (1968) *The Tragedy of Commons*. *Revista Science*, v. 162, pp. 1243-1248. Traducción de Horacio Bonfil Sánchez. *Gaceta Ecológica*, núm. 37, Instituto Nacional de Ecología, México, 1995. Disponible en: <https://bit.ly/2Aqv1sO>
- Heller, Agnes (1998) *Sociología de la vida cotidiana* Ed. Península, Barcelona.

- Hernández, J., Ramírez, M.J., Ferri, C. (2004). *Introducción a la Minería de Datos*. Ed. Pearson - Prentice Hall.
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Ed. McGraw Hill. 5a Edición.
- Del Hierro, P. (2019). *La invisible “mano invisible” de Adam Smith*. Revista de Economía Institucional, Vol. 21 Núm. 40 (2019): enero-junio. Universidad Externado. Bogotá. DOI: 10.18601/01245996.v21n40.05. Disponible en: <https://bit.ly/3e9XgKR>
- IGAC. (2020). *Portal Web del Instituto Geográfico Agustín Codazzi*. Disponible en: <https://geoportal.igac.gov.co/>
- Lacouture, M.C. (2019). *Turismo sostenible: Diez consejos para lograrlo*. Editorial Planeta Colombiana
- Kerremans, K. (2020). *Discover the Differences and Use Cases of Process Mining Versus Task Mining*. Gartner. Disponible en: <http://tiny.cc/u037nz>
- Kotler, P. Madariaga, J. Miranda, J. y otros. (2011). *Marketing Turístico*. Madrid: 5a Ed. Pearson.
- Mamoun N. Akroush, author, Luai E. Jraisat, author, Dina J. Kurdieh, author, Ruba N. AL-Faouri, author, & Laila T. Qatu, author. (2016). *Tourism service quality and destination loyalty – the mediating role of destination image from international tourists’ perspectives*. Tourism Review, (1), 18. Disponible en: <https://doi-org.ezproxy.javeriana.edu.co/10.1108/TR-11-2014-0057>
- Marca País. (2020). *Portal Web de Marca País*. Disponible en <https://www.colombia.co/>
- Matias, D. (2019). *Marketing Turístico: Marketing Digital para empresas turísticas. Empresas y Negocios*.
- McKinsey & Company (2012); MinCIT & Fontur. *Estrategia de Turismo para Colombia*. 4 Tomos. Disponible en: <https://cutt.ly/eyCw8kJ>
- Medina, D. Nossa, P. Novoa, F. Obando, L. (2020). *Algoritmo generador de itinerarios turísticos personalizados*. Tesis de Grado. Universidad Javeriana. Inédito.

Microsoft (2020). *Power BI licensing in your organization*. Disponible en: <https://tinyurl.com/y8ez4wrp>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo - MinCIT (2018). *Manual para la destinación de recursos y presentación de Proyectos*. Disponible en: <https://tinyurl.com/ssprqow>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo - MinCIT (2018). *Hoja de ruta para la formulación de planes de desarrollo territoriales*. Disponible en: <https://tinyurl.com/vby4kfc>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo - MINCIT (2018). *Plan Sectorial de Turismo 2018-2022*. Disponible en <https://tinyurl.com/u9bppdd>

Ministerio de Industria y Comercio (2020). *Cifras de Turismo. Enero-diciembre 2019*. Disponible en: <https://tinyurl.com/y8bbse5j>

Mintransporte. (2020). *Portal Web Ministerio de Transporte de Colombia*. Disponible en: <https://www.mintransporte.gov.co/>

Minzberg Henry, Quinn James, Voyer John (1997). *El proceso estratégico*. Conceptos, contextos y casos. Edición Breve. Ed. - PHH Prentice Hall. México.

Moscoso, F. Pérez, R. Ramírez, M. (2019). *Modelo EAN-Rise. Análisis preliminar de medianas y grandes empresas en Colombia*. Disponible en: <https://bit.ly/2Uq6ieA>

Noguera, N. (2019). *Infraestructura, cultura y promoción: claves para turismo de cruceros*. El Tiempo. Disponible en: <https://tinyurl.com/yd4k6t2m>

Obando, R. (2013). *Plan Prospectivo Las Lajas 2025*. Tesis de Maestría de Negocios. Universidad Externado de Colombia. Inédita.

OECD (2019), *"Estadísticas básicas de Colombia, 2018"*. Estudios Económicos de la OCDE: Colombia 2019, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/fd729886-es>.

Ogliastri Uribe, Enrique. (2000). *Manual de planeación estratégica. Teoría y método*, Bogotá: Ediciones Uniandes, Facultad de Administración – Tercer Mundo.

Organización Internacional del Trabajo - OIT. (1997). *La consultoría de empresas*. Guía para la profesión. Ed. Limusa.

Organización Mundial del Turismo- OMT. (2020). *Tourism and Covid-19*, 13 March 2020.

Disponible en: https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2020-03/COVID19_NewDS_0.pdf

Organización Mundial del Turismo, OMT. (2005). *Indicadores de desarrollo sostenible para los destinos turísticos - Guía práctica*. Madrid.

Organización Mundial del Turismo, OMT. (2014). *Directrices de la OMT para el fortalecimiento de las organizaciones de gestión de destinos (OGD) Preparando las OGD de cara a nuevos retos*. Madrid, España.

Organización Mundial del Turismo – OMT (2019). *Panorama del turismo internacional*. Edición 2019. Madrid, España.

Ostrom Elinor (1990) “Governing the commons. The evolution of institutions for collective action”. 2da. ed. México, UNAM-CRIMFCE. Cambridge University Press

Oviedo-García, M. Á., Vega-Vázquez, M., Castellanos-Verdugo, M., & Orgaz-Agüera, F. (2019). *Tourism in protected areas and the impact of servicescape on tourist satisfaction, key in sustainability*. Journal of Destination Marketing & Management, 12, 74–83.

Parques Nacionales Naturales de Colombia. (2020). *Portal Web*. Disponible en: <http://www.parquesnacionales.gov.co/>

Pérez C. (2014). *Técnicas de análisis multivariante de datos. Aplicaciones con SPSS®*. Pearson Hall.

Pérez R., Nieto P. M., Velásquez C. A., Castellanos G., Garzón G. M., Vargas H. A., Alfonso N., Calixto N., Rodríguez A., Palacio S. M. R., López L. G., Vidal A., y López De Mesa J. (2009). *Modelo de modernización para la gestión de organizaciones (MMGO)*. Agosto. Universidad EAN.

Porter M. E. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1980. (Republished with a new introduction, 1998.). Disponible en: <https://hbs.me/2AqDLz8>

- Ramírez, J. (2014). El turismo en el desarrollo regional: La experiencia de dos departamentos colombianos. *Revista Lebre* (6). Bucaramanga, Colombia: Universidad Santo Tomás. pp. 259 - 278. ISSN 2145-5996.
- Restrepo B, Luis F., González L. (2007). *De Pearson a Spearman*. *Revista Colombiana de Ciencias Pecuarias*, vol. 20, núm. 2, abril-junio, 2007, pp. 183-192 Universidad de Antioquia Medellín, Colombia.
- Rivera, C., Garcillán, M. (2014). *Marketing sectorial. Principios y aplicaciones*. Ed. ESIC.
- Richardson, J., Sallam, R., Schlegel, K. y otros (2020). *Magic Quadrant for Analytics and Business Intelligence Platforms*. Gartner. Disponible en www.gartner.com.
- Saidel, Matías L. (2107) La tragedia de los comunes revisitada: de la teoría formal a las formas históricas de desposesión . UNR Editora. Ed. Universidad del Rosario. Disponible en: <http://hdl.handle.net/2133/7696>
- SEFO: Scientific-european-federation-osteopaths (2019). *Algunas Pruebas no paramétricas*. Disponible en: <https://bit.ly/2ydZBp1>
- Sert, A. N. (2019). *The Effect of Local Food on Tourism: Gaziantep Case*. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 18(4), 1611–1625. Disponible en: <https://doi.org/10.21547/jss.560979>.
- Staback, J. (2011). *El turismo: La industria sin chimeneas*. Recuperado de: <https://www.aporrea.org/actualidad/a133872.html>.
- The World Bank. (2020). *International tourism, number of arrivals - Colombia*. Disponible en: <https://bit.ly/2UvsnbD>
- World Tourism Organization. (2020). *Supporting Jobs and Economies through Travel & Tourism – A Call for Action to Mitigate the Socio-Economic Impact of COVID-19 and Accelerate Recovery*. UNWTO. Madrid. Disponible en: <https://doi.org/10.18111/9789284421633>

ANEXO A. CARTA DE LA UNIVERSIDAD EAN Y EL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Bogotá, marzo 16 de 2020

Dra.

RAQUEL GARAVITO CHAPAVAL

Directora Fondo Nacional de Turismo - FONTUR

L. C.

Cordial Saludo.

La Universidad EAN actualmente avanza en el análisis del auge del turismo colombiano y las inmensas oportunidades que este subsector podría aportar para el desarrollo de las regiones del país, siempre y cuando él sea aprovechado de manera responsable, profesional, ética y autosostenible. Con este enfoque, nuestra universidad impulsa trabajos dirigidos de investigación y profundización en trabajos de grado interdisciplinarios de diferentes maestrías que aborden esta temática.

Por lo anteriormente expuesto, teniendo en cuenta la importancia de su cargo -y particularmente su concurso-, por medio de la presente, nos permitimos formal y comedidamente solicitarle se sirva prestar el apoyo y colaboración institucional que esté a su alcance a los estudiantes maestrantes portadores de la presente quienes en la actualidad desarrollan dos tesis en la investigación denominada "*DISEÑO DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN PARA LA CONSULTORÍA DE DESTINOS TURÍSTICOS REGIONALES EN LOS VECTORES DE ESTRATEGIA, COMPETITIVIDAD, MARKETING Y SOSTENIBILIDAD*".

Los maestrantes que ampliarán esta solicitud y explicarán puntualmente el apoyo y concurso requerido por parte suya, en aspectos operativos de sus tesis, son los siguientes:

Ricardo Obando Reyes (Celular 3015409484) – Maestría Mercadeo Global

Jaime Felipe Leal (Celular 3185990995) – Maestría en Gerencia de Sistemas de Información

Kerly Ramírez (Celular 3166281860) – Maestría en Gestión Financiera

Julio Cristancho (Celular 3177009157) – Maestría en Gestión de Organizaciones

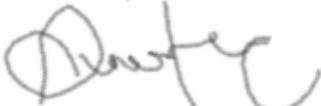
Sandra Ariza (Celular 306593036) – Maestría Gestión Financiera

Estamos seguros que los resultados de las tesis servirán tanto a su institución como a los maestrantes, y por supuesto a la Universidad EAN, en procura de contribuir al

desarrollo del turismo regional colombiano. Sírvase, por favor conceder una cita para posibilitar los acuerdos requeridos.

Esperamos contar con su colaboración y apoyo.

Atentamente,



HAIDY JOHANNA MORENO CEBALLOS

Programa de apoyo de tesis maestrías, Universidad EAN.

Directora programas de Mercadeo.

Universidad EAN

Teléfono: 593 64 64 ext. 1438

Bogotá D.C., Colombia – Suramérica

Correo electrónico: hjmoreno@universidadean.edu.co

www.universidadean.edu.co

ANEXO B. SOPORTE DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Todo el material de soporte del procesamiento de la información de la investigación, puede ser accedido, de manera irrestricta, a través del siguiente link:

<https://drive.google.com/open?id=1GU29MzdGE6WnCUKLLo2k2ABdqXMrBLO1>

NOTA. - Todos estos archivos y su procesamiento fueron producidos como parte de la investigación realizada en este trabajo de grado y por lo cual puede ser usada solamente con fines académicos, previo permiso otorgado por sus autores.

En seguida se estipula el contenido y significado de los archivos que soportan el procesamiento realizado y los resultados obtenidos:

1) Archivos de Procesamiento MMGO en formatos .xls que contienen:

a) La información original de sus fuentes (encuestas a gestores territoriales): Libro Excel denominado "1. EncuestaCoordinadores....xls" contiene 19 hojas electrónicas con todas las encuestas, su archivo "minable" (ya depurado), el procesamiento típico de c/región y su agregación nacional, los resultados obtenidos, las valoraciones realizadas y la determinación de los factores críticos. Se incluye en estos archivos todo el procesamiento de toda la información para las regiones en todas las dimensiones MMGO.

Se destaca en este conjunto de instrumentos las valoraciones que se realizaron a través de los coeficientes de correlación bivariada, concordantes con las ordenaciones según puntajes obtenidos, metodología que permitió identificar con un criterio muy técnico los factores críticos de los DTRC.

b) Casos específicos MMGO de las regiones. Se organizaron en libros Excel que inician (en su nombre) con el numeral 2.xx, cada uno de los cuales contienen 14 hojas electrónicas correspondientes a las dimensiones del MMGO evaluadas. Estos repositorios (libros Excel) corresponden a cada región; como ejemplos: 2.1 al MMGO de Cundinamarca, 2.2 al MMGO de Bogotá, 2.3 al MMGO de la región Bolívar-Córdoba-Sucre, etcétera.

Ruta de Competitividad para los DTRC

c) El Libro Excel denominado "3. Plantilla-Simplificación-Gramatical-MatrizMMGO....xls" fue generado para automatizar la ruta de mejoramiento acorde a la evaluación que obtuvo cada región. En este instrumento (tal y como su nombre lo indica), se realizó (para las dimensiones identificadas como factores críticos de los DTRC), una simplificación gramatical (semántica, sintaxis, ordenación, etc.) y se modificaron los verbos de las expresiones del MMGO para obtener así "*sentencias mandatorias*" que indicarán a cada región las acciones que debe realizar para superar el estadio que obtuvo.

d) Un Libro Excel denominado "4.1.1 RutaMejoramientoCundinamarca-EntornoEconomico-MMGO-2020...xls" conformado por 6 hojas electrónicas que tomando todos los insumos anteriores procesan el caso de Cundinamarca en la dimensión "Entorno Económico" y le proponen sus rutas de mejoramiento.

2) Archivos de Procesamiento y Tablero de PowerBI

Los resultados obtenidos con esta herramienta de Business Intelligence (BI) son muy visuales y de excelente usabilidad para quien los consulte, los cuales pueden ser consultados a través de su Tablero de Control a través de la siguiente Url del reporte Power BI:

<https://app.powerbi.com/groups/me/reports/280d6025-e522-4bd0-933d-dd56de118e9f?ctid=c06fb559-1b68-4b84-a14f-47d0d837a5ab> .

NOTA- El acceso se concede a demanda, a través de la aplicación (se envía notificación vía correo electrónico).

Los recursos técnicos (archivos y procesamientos) de soporte se incluyen en los siguientes archivos:

- **Datos_MMGO.xls:** Archivo depurado para la ingesta en las tablas de la base de datos.
- **Tablas.sql:** Tablas utilizadas para el cargue del MMGO
- **Vistas.sql:** Vistas utilizadas para la consolidación de los datos MMGO
- **Usuarios.sql:** Usuarios de la base de datos
- **mmgo.pbix:** Archivo de reporte de PowerBI
- **mmgo-2020-4-27-10-26.bacpac:** Backup de la Base de Datos

3) Archivos de Procesamiento en SPSS

Corresponde a todo el procesamiento de los archivos fuente que se realizó para el análisis estadístico de los datos, tanto de manera descriptiva (frecuencias, histogramas, gráficos de dispersión, pruebas de normalidad, etc.), pero sobre todo en las pruebas no paramétricas que se utilizaron, específicamente la prueba de Kruskal-Wallis que permitió obtener la caracterización de los DTRC para poblaciones con los tipos de comportamiento evidenciados en la investigación.

Pero adicional a ello, este procesamiento del SPSS se utilizó en las corridas de las pruebas de correlación de Spearman que posteriormente se utilizaron nuevamente en Excel, para así establecer los factores críticos del turismo de los DTRC.

Los archivos de SPSS están en la carpeta correspondiente y tienen los nombres siguientes:

Resultados-Kruskal-Wallis-Correlaciones.spv y DTRC.sav

ANEXO C. CONCEPTOS Y FÓRMULAS MATEMÁTICAS DE LAS PRUEBAS NO PARAMÉTRICAS UTILIZADAS

• Prueba de Kruskal-Wallis (o Prueba H)

En estadística, la prueba de Kruskal-Wallis (de William Kruskal y W. Allen Wallis) es un método no paramétrico para probar si un grupo de datos proviene de la misma población. Es una prueba no paramétrica, aplicada a k muestras independientes que no asume normalidad en los datos, en oposición al tradicional ANOVA. Se asume, bajo la hipótesis nula, que los datos vienen de la misma distribución.

Método

- El estadístico está dado por: $K = (N - 1) \frac{\sum_{i=1}^g n_i (\bar{r}_i - \bar{r})^2}{\sum_{i=1}^g \sum_{j=1}^{n_i} (r_{ij} - \bar{r})^2}$, donde:
 - n_i es el número de observaciones en el grupo i
 - r_{ij} es el rango (entre todas las observaciones) de la observación j en el grupo i
 - N es el número total de observaciones entre todos los grupos
 - $\bar{r}_i = \frac{\sum_{j=1}^{n_i} r_{ij}}{n_i}$,
 - $\bar{r} = (N + 1)/2$ es el promedio de r_{ij} .

Note que el denominador de la expresión para K es exactamente $\frac{(N - 1)N(N + 1)}{12}$.

Luego $K = \frac{12}{N(N + 1)} \sum_{i=1}^g n_i (\bar{r}_i - \bar{r})^2$.
- Se puede realizar una corrección para los valores repetidos dividiendo K por $1 - \frac{\sum_{i=1}^G (t_i^3 - t_i)}{N^3 - N}$, donde G es el número de grupos de diferentes rangos repetidos, y t_i es el número de observaciones repetidas dentro del grupo i que tiene observaciones repetidas para un determinado valor. Esta corrección hace cambiar a K muy poco al menos que existan un gran número de observaciones repetidas.
- Finalmente, el p -value (valor p) es aproximado por $\Pr(\chi_{g-1}^2 \geq K)$. Si algún n_i es pequeño (>5) la distribución de K puede ser distinta de la chi-cuadrado.

(Fuente: SEFO 2019, Disponible en: <https://bit.ly/2ydZBp1>)

• Coeficiente de Spearman (bivariado)

El coeficiente de correlación de Spearman es un coeficiente no paramétrico (alternativo al coeficiente de correlación de Pearson), cuando no se cumplen los supuestos siguientes supuestos: 1) Que deba existir una relación de tipo lineal entre las variables X y Y; 2) Que haya subpoblaciones normalmente distribuidas. Al ser Spearman una técnica no paramétrica es libre de distribución probabilística y los supuestos son menos estrictos; es robusto a la presencia de "outliers" (es decir permite ciertos desvíos del patrón normal). No obstante, la manifestación de una relación causa-efecto es posible sólo a través de la comprensión de la relación natural que existe entre las variables y no debe manifestarse sólo por la existencia de una fuerte correlación (Para el caso de la investigación de los DTRC, las variables en estudio son suficientemente conocidas y comprendidas en sus conceptos y comportamiento).

Método:

Se define el coeficiente de correlación de rangos de Spearman como el coeficiente de correlación lineal entre los rangos $R_i(x)$ y $R_i(y)$, en la fórmula de Pearson se reemplaza X_i por $R_i(x)$ y Y_i por $R_i(y)$ quedando:

$$r_s = \frac{\sum_{i=1}^n [R_i(x) - \bar{R}(x)][R_i(y) - \bar{R}(y)]}{\sqrt{\left[\sum_{i=1}^n (R_i(x) - \bar{R}(x))^2 \right] \left[\sum_{i=1}^n (R_i(y) - \bar{R}(y))^2 \right]}}$$

Se tiene $R(x) = R(y) =$

$$\frac{\sum_{i=1}^n R_i(x)}{n} = \frac{\sum_{i=1}^n R_i(y)}{n} = \frac{1+2+3+4+\dots+n}{n} = \frac{n+1}{2}$$

Por la propiedad telescópica

$$\text{Ahora: } \sum_{i=1}^n R_i^2(x) = \sum_{i=1}^n R_i^2(y) = \frac{\eta(\eta+1)(2\eta+1)}{6}$$

por la misma propiedad citada anteriormente.

$$\sum_{i=1}^n [R_i(x) - \bar{R}(x)]^2 = \sum_{i=1}^n R_i^2(x) - \eta \bar{R}^2(x) = \frac{\eta(\eta+1)(2\eta+1)}{6} - \eta \left(\frac{\eta+1}{2} \right)^2 = \frac{\eta^3 - \eta}{12}$$

De igual forma,

$$\sum_{i=1}^n [R_i(y) - \bar{R}(y)]^2 = \frac{\eta^3 - \eta}{12}$$

Definamos $d_i = R_i(x) - R_i(y)$ esto es la diferencia de rangos entre las variables.

$$\begin{aligned} \sum_{i=1}^n d_i^2 &= \sum_{i=1}^n [R_i(x) - R_i(y)]^2 = \sum_{i=1}^n ([R_i(x) - \bar{R}(x)] - [R_i(y) - \bar{R}(y)])^2 \\ &= \sum_{i=1}^n [R_i(x) - \bar{R}(x)]^2 + \sum_{i=1}^n [R_i(y) - \bar{R}(y)]^2 - 2 \sum_{i=1}^n [R_i(x) - \bar{R}(x)][R_i(y) - \bar{R}(y)] \\ &= \frac{\sum_{i=1}^n [R_i(x) - \bar{R}(x)]^2}{2} + \frac{\sum_{i=1}^n [R_i(y) - \bar{R}(y)]^2}{2} - \sum_{i=1}^n d_i^2 = \frac{\eta^3 - \eta}{12} - \sum_{i=1}^n \frac{d_i^2}{2} \end{aligned}$$

Por lo tanto el coeficiente de correlación de Spearman resulta como:

$$r_s = \frac{\frac{n^3 - n}{12} - \sum_{i=1}^n \frac{d_i^2}{2}}{\sqrt{\left(\frac{\eta^3 - \eta}{12} \right) \left(\frac{\eta^3 - \eta}{12} \right)}} = 1 - 6 \frac{\sum_{i=1}^n d_i^2}{\eta^3 - \eta}$$

$$-1 \leq r_s \leq 1$$

La asociación crítica del contraste la formarán valores de r_s próximos a 1 o a -1 determinándose a partir de la relación:

$$P(|r_s| \geq K / H_0) = \alpha$$

Cuando $n \geq 10$ se debe emplear la distribución asintótica propuesta por Kendall dada a través de la variable aleatoria

$$t = \frac{r_s}{\sqrt{\frac{1-r_s^2}{n-2}}} \sim t_{\alpha/2}(\eta-2)$$

Cuando aparecen datos repetidos en la variable aleatoria X o Y se recomienda aplicar la fórmula:

$$r_s = \frac{\sum_{i=1}^n X_i^2 + \sum_{i=1}^n Y_i^2 - \sum_{i=1}^n d_i^2}{2 \sqrt{\left(\sum_{i=1}^n X_i^2 \right) \left(\sum_{i=1}^n Y_i^2 \right)}}$$

$$\text{Teniendo que } \sum_{i=1}^n X_i^2 = \frac{\eta^3 - \eta}{12} - T_X'$$

$$T_X = \frac{\sum_{i=1}^n T_X'^3 - T_X'}{12}$$

$$d_i = X_i' - Y_i'$$

$$\sum_{i=1}^n Y_i'^2 = \frac{\eta^3 - \eta}{12} - T_Y'$$

$$T_Y = \frac{\sum_{i=1}^n T_Y'^3 - T_Y'}{12}$$

(Fuente: Restrepo 2007, Disponible en: <https://bit.ly/3dcXe4m>)