

La gestión del conocimiento en la industria turística, propuesta de modelo para su aplicación

Luisa Larrea David

María Eugenia Arroyave Torres

Natalia Álzate Álvarez

Jorge Uribe Piedrahita

Adriana Bermúdez Cardona

Daniela Guarín Cardona

Andrés Felipe Salazar Correa

Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia
luisa.larrea@colmayor.edu.co

RESUMEN

La cadena de valor es un concepto clave en todas las industrias dado que define las actividades necesarias para la producción de bienes y servicios desde el principio de la actividad e identifica las diferentes relaciones verticales, horizontales e intersectoriales que se presentan en determinado sector económico. Para el turismo se hace necesario identificar todos los eslabones de la cadena de servicio que permiten el desarrollo de la actividad y de los destinos, así se garantiza que todos los actores que intervienen estén comprometidos con la calidad y la competitividad; así como con el mismo objetivo de desarrollo. Se garantiza además que prime el bien común sobre el beneficio económico particular. Dado que el entorno empresarial es dinámico y globalizado es necesario contar con insumos de toma de decisiones como sistemas y modelos que puedan actualizarse a partir de entradas cambiantes de acuerdo al contexto, procesos de transformación

integrales y salidas que alimenten a la cadena del servicio, así como permitan que todos los actores (empresarios, superestructura y academia), se mantengan alineados y con sus roles definidos.

El objetivo del presente escrito es diseñar un modelo de gestión de conocimiento para la industria turística que articule el sector productivo y la academia, con el fin de contribuir al desarrollo del turismo basado en el principio de sostenibilidad turística; ambiental, económica y sociocultural con base en el trabajo colaborativo y de calidad.

A través de ejercicios de inmersión de docentes en el sector empresarial turístico y reuniones periódicas con la Mesa de Turismo de Medellín y la Red de Instituciones de Formación en Turismo de Antioquia (RITA) se logra establecer la propuesta de modelo de gestión de conocimiento el cual constituye una herramienta que articula el desarrollo a través de la gestión en cadena de cada uno de los agentes del destino, definiendo el papel de cada uno dentro del modelo de acuerdo a la cadena productiva y su responsabilidad frente al desarrollo; consiguiendo disminuir la brecha históricamente existente entre el sector productivo y la academia.

Palabras clave: gestión de conocimiento, modelos turísticos, cadena de valor, sostenibilidad turística, articulación.

KNOWLEDGE MANAGEMENT IN THE TOURISM INDUSTRY, PROPOSED MODEL FOR ITS APPLICATION

ABSTRACT

The value chain is a key concept in all industries, it defines the activities necessary for the production of goods and services from the beginning of the activity and identifies the different vertical, horizontal and intersectoral relationships that arise in a given economic sector. For tourism, it is necessary to identify all the connections in the service chain that allow the development of the activity and destinations, as this guarantees that all the actors involved are committed to quality and competitiveness, as well as to the same objective, is also guaranteed that the common good prevails over the particular economic benefit. Given that the business environment is dynamic and globalized, it is necessary to have decision-making inputs such as systems and models that can be updated based on changing inputs according to the context, integral transformation processes and outputs that feed the service chain, as well as they allow that all the actors (entrepreneurs, superstructure and academy), stay lined up and with their defined roles.

The objective of this article is to design a knowledge management model for the tourism industry that links the productive sector and academy, with the aim of contributing to the development of tourism based on the principle of tourism sustainability; environmental, economic and sociocultural based on collaborative work and quality.

The proposal for a knowledge management model is established through teacher immersion exercises in the tourism business sector and periodic meetings with the Tourism actors of Medellín and the Network of Training Institutions in Tourism of Antioquia (RITA).

The model constitutes a tool that articulates the development through chain management of each of the agents of the destination, defining the role of each one within the model according to the productive chain and its responsibility towards development; getting to decrease the gap historically existing between the productive sector and the academy. The active participation of related institutions is essential for the generation and management of knowledge so that all of them can respond to the challenges presented by an increasingly competitive and globalized environment.

Key words: knowledge management, tourism models, value chain, tourism sustainability, articulation.

INTRODUCCIÓN

Según la Organización Mundial del Turismo (OMT 2007), el turismo es definido como las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos a su entorno habitual por un período de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, negocios u otros. Este fenómeno se ha abordado desde diferentes ciencias y disciplinas y dada su complejidad al tratarse de una actividad humana requiere una reflexión más profunda y dedicada.

La denominada industria turística ha tenido un gran crecimiento a nivel mundial y ha logrado posicionarse en países desarrollados, así como en vía de hacerlo como su principal renglón económico.

De acuerdo con cifras de la OMT (2017), la industria turística ha llegado a representar cerca del 9% del PIB mundial y es responsable en promedio 1 de cada 11 puestos de trabajo.

De cara a este panorama tan positivo para la industria y para las empresas del sector, se presenta el reto para los futuros profesionales y por supuesto para las instituciones de formación del talento humano en turismo; se hace necesario contar con profesionales capaces de transformarse y entender las tendencias del turismo en el ámbito internacional, ser gestores de cambio en las empresas, las cuales por su parte deberán mantener su estructura dinámica y comportarse como un sistema abierto.

Colombia no ha estado lejos de esa perspectiva de crecimiento acelerado del turismo, en los últimos años la industria de los viajes y el turismo se ha convertido en uno de los renglones más importantes de la economía en el país. Las características que históricamente han destacado a Colombia y han sido su ventaja

comparativa, como la riqueza natural, la diversidad cultural y su privilegiada posición geográfica, hoy se convierten en lo que más llama la atención de los visitantes internacionales y ubican al país como uno de los principales destinos turísticos del mundo dentro de su categoría y para su oferta.

Gracias a la inversión en infraestructura, planta turística y formación del talento humano por parte tanto del sector público como privado, se ha logrado que las características antes conocidas como la ventaja comparativa del país sean ahora identificadas como fuente de ventaja competitiva del mismo a nivel mundial; sin embargo, como bien se sabe la industria turística se caracteriza no solo por la cantidad de actores o eslabones que intervienen en la cadena de valor (guías turísticos, empresas de intermediación, alojamiento y hospedaje, sector de la restauración, empresas de transporte) sino también por los distintos sectores económicos que se ven involucrados en su desarrollo.

En el caso del Valle de Aburrá¹ la cadena de valor en turismo está compuesta en su mayoría por las llamadas empresas tipo PYMES (pequeñas y medianas empresas) que desde su gestión familiar, ligada generalmente a los emprendimientos, buscan fortalecer la competitividad de la industria identificando en el capital social un factor clave que incide en la productividad de las mismas y el posicionamiento de los destinos (Universidad Externado de Colombia, 2012).

La triada universidad-empresa-estado en pro de la competitividad turística lleva a que entre las redes de cooperación establecidas (como es el caso de la Red de Instituciones de Formación

¹ El Valle de Aburrá es una de las 9 subregiones en las cuales está dividido el departamento de Antioquia; está compuesta por diez municipios: Barbosa, Girardota, Copacabana, Bello, Medellín, Envigado, Itagüí, Sabaneta, La Estrella y Caldas.

de Turismo de Antioquia RITA²) se identifiquen oportunidades de fortalecimiento del sector en general. Uno de los ejercicios más destacados de los últimos años propuesto por la Red RITA ha sido la cualificación de docentes a través de inmersiones en mundo empresarial. Proyecto dirigido a los formadores de los programas académicos de educación superior que se ofrecen en Medellín y la subregión en todos sus niveles: técnico, tecnológico y profesional; las inmersiones buscan que el docente, que en muchos casos puede tratarse de una persona netamente académica, es decir sin mayor experiencia en el sector empresarial, se sumerja en las operaciones de una empresa del sector turismo y vivencie los procesos del día a día de la misma, esto con el fin de que el docente adquiera las bases para proponer acuerdos y modificaciones durante la revisión de los programas académicos y planes de estudio y se garantice la calidad de la educación y el desarrollo de diferentes competencias en los estudiantes; así como implementar y transferir en el aula de clase las competencias adquiridas. Estos procesos de generación y transferencia del conocimiento deben ser constantes dado que existimos en un entorno dinámico y cambiante.

De acuerdo con lo anterior y como producto del ejercicio de las pasantías empresariales se estructura el presente proyecto que tiene como objeto proponer un modelo de gestión del conocimiento y de intercambio de información entre el sector productivo y las instituciones de educación, apuntándole a la meta de la competitividad y buscando contribuir al desarrollo económico

² Mesa de trabajo compuesta por las instituciones de formación de turismo del Valle de Aburrá que busca generar un trabajo colaborativo y cooperativo entre todas las instituciones; donde se desarrollen proyectos en conjunto que busquen fortalecer el sector turismo de la ciudad. Ver más información en su página web: <https://redinstitucionesde.wixsite.com/rita>

y empresarial del turismo no solo en el Valle de Aburrá, sino en todos los destinos turísticos de Antioquia y del país.

Es fundamental para la generación y gestión del conocimiento la participación activa de las instituciones relacionadas, para que entre todos se logre dar respuesta a los retos que presenta un entorno cada vez más competitivo y globalizado.

Revisión de literatura

La educación en todos sus niveles tiene como objetivo dar respuesta a las necesidades del contexto, ya sean socioeconómicas, políticas, culturales y legales. De acuerdo a lo relacionado con el sector turístico se deben desarrollar instrumentos para la gestión de un desarrollo sostenible; por lo que la OMT relacionado con educación y gestión del turismo propone:

- Creación de nuevas líneas de financiamiento para las micro y pequeñas empresas.
- Transferencia de tecnología e información para la calidad: las iniciativas regionales han facilitado el intercambio de conocimientos teóricos y prácticos entre todos los actores involucrados, como es el caso de personal técnico de empresas turísticas que ha compartido comités de trabajo con funcionarios del sector público, por una parte, o mediante la aplicación de registros directos información, como encuestas con turistas.

De acuerdo con los planteamientos de la OMT y siguiendo los objetivos nacionales de competitividad y calidad en el turismo, se debe propiciar desde la academia y la empresa, la transferencia de conocimiento y plantear objetivos de formación em-

presarial de acuerdo con las necesidades del sector turístico, que permitan diseñar programas y planes de estudio lo suficientemente flexibles para adaptarse a un entorno dinámico sin dejar de lado la regulación que define los programas de formación en el país³.

Para lograr ese objetivo es necesario que toda la cadena de valor de la industria turística se encuentre alineada, entendiendo la cadena de valor como las organizaciones que prestan el conjunto de servicios demandados por el turista en el desplazamiento a un destino y garantizan el óptimo desarrollo de las diversas actividades turísticas.

En todos los contextos, la cadena de valor es el conjunto de actividades que son necesarias para producir un bien o servicio desde su concepción, pasando por las diferentes etapas de producción (que involucran una combinación de transformación física y los insumos de diferentes servicios) hasta el suministro al consumidor final para su uso (Kaplinsky, 2002).

La cadena de valor del turismo es una forma de organización del sector turístico que integra a los proveedores de todos los productos y servicios que forman parte de la experiencia del turista, desde la planificación de su viaje, la permanencia en el destino turístico, hasta el regreso a su lugar de residencia (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2012). La cadena de valor no solo influye en la experiencia del turista en el destino, sino que, además, la base empresarial de un destino es determinante para su competitividad, pudiendo definirse esta como la “capacidad de un destino para crear e integrar productos con valor añadido que permitan sostener los recursos locales y conservar

³ (Senado de la república de Colombia, Ministerio de educación nacional , 1992).

su posición de mercado respecto a sus competidores” (Hassan, 2000). La sostenibilidad desde todos sus ámbitos es fundamental para hablar de competitividad, el proceso continuo de mejora a través del turismo en ciudades, complejos, zonas rurales y costeras, montañas y áreas protegidas y se puede aplicar a todas las formas de turismo, bien sea de negocios u ocio.

La competitividad turística y la sostenibilidad impactan en la rentabilidad de las inversiones que se realizan en temas de turismo, el número y la calidad de empleos y la productividad económica que se genera en el territorio, siendo la finalidad desarrollar destinos más llamativos de preferencia entre los demás.

De acuerdo con la Ley General de Turismo 1558 de 2012, que modificó la Ley 300 de 1996, se busca que el sector turístico fomenta, desarrolle, promueva y regule todas las actividades turísticas en Colombia, y que logre la profesionalización de estos servicios mediante personal calificado, que se exija la obligatoriedad de inscripción en el Registro Nacional de Turismo para la prestación de los mismos; de acuerdo a Díaz Granados (2012), esta será la única forma que las empresas y los proyectos puedan operar y ser competitivos.

La gestión del conocimiento asegura la completa utilización del conocimiento base de una organización, el potencial de las destrezas individuales, las competencias, los pensamientos, las innovaciones y las ideas para crear una organización más eficiente y efectiva (Dalkir, 2011).

Por su parte Nonaka y Takeuchi (1995) definen la gestión del conocimiento como el valor creado por una organización determinado en primera instancia por la transferencia tácita y explícita de conocimiento entre individuos y en la conversión del conocimiento de un tipo a otro.

En cuanto a la cadena de valor, esta es el conjunto interrelacionado de actividades creadoras de valor, que abarca desde la obtención de fuentes de materias primas hasta que el producto o servicio terminado es entregado al consumidor final; en este proceso se involucran varias empresas (Morillo, 2005).

La gestión del conocimiento será la clave para el logro del fortalecimiento de la competitividad del sector turístico a través de la cadena de valor.

METODOLOGÍA

Para el desarrollo de la propuesta de modelo de gestión de conocimiento se propone una metodología basada en un enfoque totalizante donde se abordan variables de tipo cualitativo y cuantitativo.

En cuanto al enfoque cualitativo, cinco docentes de las instituciones de formación en turismo de Antioquia que hacen parte de RITA⁴ realizan un proceso inmersión en empresas de la industria turística con el apoyo de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia; las empresas prestadoras de servicios turísticos del Valle de Aburrá pertenecientes a los sectores de: alojamiento, agencias de viajes, operadores de congresos y eventos (OPC)⁵, servicios gastronómicos y transporte especializado, con el ánimo de identificar las apuestas comunes en materia de competitividad, así como las necesidades que estas empresas y empresarios presentan relacionadas con la formación de su personal y los nuevos

⁴ Para el caso, cinco (5) docentes de las instituciones universitarias: Colegio Mayor de Antioquia, Universidad San Buenaventura y CESDE; realizan la inmersión en el sector empresarial durante diez (10) meses y en promedio dos (2) horas por semana.

⁵ OPC: Operador Profesional del Congresos y eventos.

egresados que están ingresando al medio empresarial y que seguramente a través de la academia puedan resolverse.

El enfoque cuantitativo se da por cuanto se pretende soportar el ejercicio en instrumentos como cuestionarios, que permitan realizar el diagnóstico a los sectores empresariales antes mencionados.

- **Método:** observación participativa; a través de la inmersión de los docentes en las empresas de la industria turística se analiza el modelo de negocios y sus principales necesidades, con el fin de proponer un plan de formación que ayude a los empresarios a lograr el nivel de competitividad y sostenerse en el mercado; así mismo mejorar los planes de estudio de las instituciones de formación en turismo.
- **Tipo de Investigación:** etnográfico, teniendo en cuenta que este busca analizar y enfatizar las cuestiones descriptivas e interpretativas de un ámbito sociocultural concreto, en este caso para la industria turística (Martínez Garrido & Murillo, 2010).
- **Población y Muestra:** según datos del Centro de Información Turística de Colombia (CITUR), en Antioquia para el año 2017 (año del último reporte de empresas) había en total 3,404 empresas prestadoras de servicios turísticos activas en el Registro Nacional de Turismo RNT (CITUR, 2017).

Para el desarrollo de la presente investigación se trabaja con una muestra no representativa de 41 empresas contactadas a través de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia y el Cluster Turismo de Negocios; los docentes realizan inmersión en

estas empresas prestadoras de servicios turísticos enmarcadas de los siguientes sectores de la industria:

- Alojamiento: seis (6) hostales y cinco (5) Hoteles.
- Agencias de viaje: diez (10).
- Operadores de congresos (OPC): cinco (5) empresas.
- Servicios gastronómicos: diez (10).
- Transporte especializado: cinco (5) empresas.

Técnicas e instrumento de recolección de datos: se diseñan y aplican dos fichas para diagnosticar; 1. Los atributos de valor en las actividades misionales, y 2. Los atributos de valor en las actividades de apoyo, así como las necesidades de formación de las diferentes empresas que forman parte de la cadena de valor.

Trabajo de campo: se lleva a cabo a través de la inmersión de los docentes en los sectores de: alojamiento, agencias de viajes, operadores de congresos y eventos, servicios gastronómicos y transporte especializado; el docente pasante en la empresa específica en la que se encuentre realiza la aplicación primero de las fichas de diagnóstico, y posterior a esto el proceso de observación participativa, con el fin de validar la información proporcionada por el encargado del establecimiento en la ficha y desde otro punto de vista identificar las fortalezas y aspectos por mejorar de las empresas.

Fuentes de Información:

- **Primarias:** empresarios de los diferentes sectores de alojamiento, agencias de viajes, operadores de congreso, servicios gastronómicos y transporte especializado.

- **Secundarias:** base de datos, planes de desarrollo, estudios, proyectos, entre otros.
- **Terciarias:** fuentes bibliográficas físicas y digitales.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Antes de plantear el modelo de gestión de conocimiento para la industria turística se debe tener en cuenta la necesidad constante de transferencia de conocimiento entre la empresa y la academia; por lo tanto lo primero que se requiere para el éxito de este modelo es el compromiso y participación de los actores del turismo (en primera instancia el sector productivo y la academia en todos sus niveles); se deben además abordar las problemáticas que el contexto plantea, tener en cuenta las tendencias y no desconocer los retos que la globalización trae consigo. La meta entonces con el diseño de este modelo es contribuir a la competitividad y sostenibilidad del destino turístico.

De acuerdo con Cepeda S. (2016), la competitividad se logra a través de aspectos como: la calidad, el emprendimiento, la innovación y la capacitación del talento humano. Es precisamente este último aspecto el foco del modelo. La capacitación y cualificación del talento humano tiene relación con la gestión del conocimiento que según el Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES) en su documento número 3527 “Política nacional de competitividad y productividad” plantea como objetivo: “crear las condiciones para que el conocimiento sea un instrumento de desarrollo”⁶, a través de la triada Investigación, Desarrollo e Innovación I+D+I, que empiece desde los procesos de formación en el

⁶ (Departamento Nacional de Planeación, 2008, pág. 41).

nivel de pregrado se debe motivar a los jóvenes y cultivar en ellos el espíritu investigativo y el pensamiento estratégico aplicado, formando profesionales capaces de tomar decisiones y afrontar los cambios del entorno de manera competitiva.

Siendo además coherentes con el planteamiento de la OMT (Organización Mundial del Turismo), que plantea trabajar la gestión estratégica del conocimiento con el propósito de desarrollar modelos de turismo sostenible y competitivo (Cepeda S. 2016), modelos que le apunten al desarrollo económico y social de las regiones.

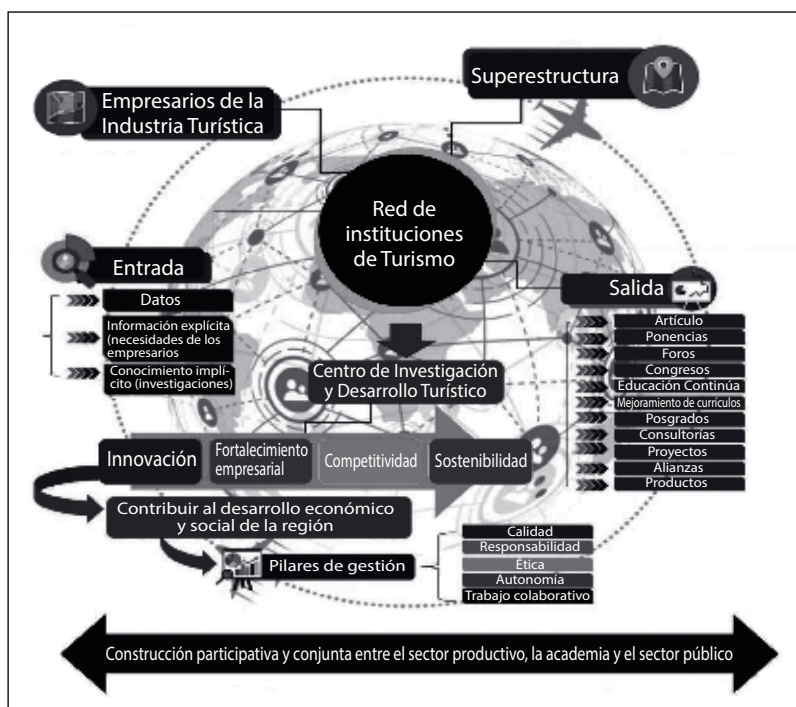
De acuerdo con lo anteriormente expuesto y a la revisión del contexto de la ciudad de Medellín, que incluye: los programas de formación en turismo ofrecidos por las instituciones de educación superior, la base empresarial de la ciudad y la interacción de las instituciones de formación y empresas con el sector público, se propone el presente modelo de gestión del conocimiento que busca involucrar a los empresarios de la industria turística, la superestructura⁷ y la academia en la toma de decisiones e información compartida con base al cooperativismo, con el fin de fortalecer los procesos a través de los conocimientos, habilidades y destrezas de cada uno de sus integrantes.

En la figura 1 se presenta la propuesta de modelo de gestión de conocimiento para la industria turística; una construcción conjunta entre los docentes y representantes de las instituciones de formación en turismo de Antioquia pertenecientes a RITA, el sector empresarial y el sector público de la ciudad representado por el Clúster Turismo de Negocios de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. Gracias a la experiencia de los docentes

⁷ Entendida esta como: Cámaras de Comercio, Clusters, Organizaciones no gubernamentales y sector público.

lograda durante las pasantías empresariales, el modelo reúne los factores determinantes para la competitividad de un destino turístico basado en las necesidades de formación del talento humano expresadas por los empresarios en las fichas de diagnóstico e identificadas en su día a día gracias a la observación participativa de los docentes.

Figura 1: *Modelo de Gestión del Conocimiento para la Industria Turística.*



Fuente: Elaboración propia del Equipo de Trabajo RITA.

A continuación, se explican los elementos del modelo aplicado al Valle de Aburrá (Subregión del departamento de Antioquia-Colombia).

- **Entradas:**

- *Datos:* Se refiere a cifras cuantitativas, estadísticas y reportes que permiten determinar las condiciones iniciales de los prestadores de servicios turísticos, las necesidades de formación y acompañamiento de la academia hacia el sector productivo, estadísticas del sector relacionadas con empleo, características de la fuerza laboral, composición, nivel de formación, jornadas laborales, remuneración, caracterización de la oferta y comportamiento de la demanda del destino turístico.
- *Información explícita:* Por medio de ejercicios de inmersión docente en el medio empresarial, observación y análisis cualitativo de las necesidades de las Cámaras de Comercio, organizaciones no gubernamentales, sector público y empresarios.
- *Conocimiento explícito:* Información obtenida a través de ejercicios de investigación y fuentes externas como el Fondo Nacional de Turismo FONTUR, El Sistema de Indicadores Turísticos de Medellín y Antioquia SITUR, el Ministerio de Industria Comercio y Turismo MINCIT, las agremiaciones como el clúster, la Asociación Colombiana de Agencias de Viajes y Turismo ANATO, la Asociación Hotelera y Turística de Colombia COTELCO, entre otros.

- **Centro de Investigación y Desarrollo:**

- *Innovación:* Para determinar el grado de innovación de la industria turística se debe partir de dos abordajes: el convergente se basa en estudios secundarios, modelos y teorías transversales, mientras que el divergente

se construye gracias a investigaciones primarias y tomando el turismo como un fenómeno y no como una industria (Jussara Danielle Martins Aires, 2018).

- *Fortalecimiento Empresarial:* El fortalecimiento empresarial es un proceso planificado y estructurado que permite el mejoramiento continuo de las unidades productivas de la industria turística como también el buen relacionamiento de los involucrados. Las acciones del fortalecimiento empresarial son: creación de emprendimientos, el constante cambio de los gustos y preferencias de los turistas, la volatilidad de los mercados, la dinamización de los procesos y la generación de nuevos puestos de trabajo, que implican un cambio en el enfoque económico tradicional por la creación de nuevos emprendimientos por oportunidad que contribuya al desarrollo económico y social de los territorios, de acuerdo a la vocación y las potencialidades de cada región, donde se incentive la legalización, la generación de empleo con calidad, el conocimiento a través de la innovación y el respeto por las culturas y el medio ambiente.
- *Formalización empresarial:* Entendida esta más que como una obligación de registro, como un medio de inclusión económica, ambiental y social de las empresas en los mercados, para que estas aumenten sus índices de productividad, accedan al sistema financiero y sean sostenibles (MINCIT, 2018).
- *Encadenamientos productivos:* Que se determinan cuando las empresas de diferentes eslabones de la cadena productiva logran vincular a los proveedores

a los procesos y programas de formalización y legalización. Y que según los resultados arrojados por el Ministerio de Comercio Industria y Turismo se logra incrementar la productividad, disminuir el tiempo de entrega de pedidos e incrementar las ventas promedio mensuales (MINCIT, 2018).

- *Tejido empresarial:* Es el entramado de actores económicos, institucionales y culturales que originan las actividades económicas de determinada región. Se caracteriza por establecer relaciones humanas interdependientes, directas o indirectas, de carácter formal e informal, racional y emocional, creadas en un sistema abierto, donde el espacio y el tiempo compartido y la fluidez en la comunicación cotidiana determinan el establecimiento de vínculos de confianza recíprocos. En su interior se realizan procesos de socialización y participación solidaria que favorecen el desarrollo individual y colectivo; permitiendo la generación de valores y el mejoramiento de la calidad de vida de las personas (Perea Robayo Germán Darío, 2016).
- *Alianzas:* El sector turístico en los últimos años ha generado espacios y escenarios donde la competencia y la cooperación son vitales para el crecimiento empresarial y según (Gulati) es el motivo que impulsa a las alianzas a ser un mecanismo de colaboración en empresas para desarrollar esfuerzos conjuntos y lograr los objetivos a corto y largo plazo (1998). Las alianzas más que sumar esfuerzos, buscan mejorar procesos, facilitar inversiones, y a su vez un se convierten en un mecanismo para disminuir riesgo e incertidumbres,

mediante el conocimiento, la colaboración mancomunada y la comunicación asertiva. En la actualidad el sector turístico requiere de alianzas estratégicas para fortalecer la cadena de valor, fortalecer su ventaja competitiva y disminuir el impacto de nuevos competidores a nivel internacional.

- *Fusiones:* Se busca sinergias operativas y financieras, para reducir costos, mejorar los ingresos y la obtención de recursos compartidos, aumentando la productividad, crecimiento o poder de las organizaciones involucradas. *Convenios:* La Real Academia Española (RAE, 2018) define el convenio como un acuerdo o pacto entre las partes vinculadas, pero a nivel empresarial el convenio da la forma de gestión colaborativa y donde las ganancias son equitativas según el porcentaje de aporte a este acuerdo. En la industria turística se ven con mayor frecuencia este tipo de acuerdos con el nombre de acuerdo de voluntades, manifestándose entre empresas que aportan a la cadena de valor o al fortalecimiento del sector.
- *Competitividad:* La definición de competitividad según la Real Academia Española: es “la capacidad de competir” y de acuerdo al Diccionario de Oxford de Economía: “la competitividad es la capacidad para competir en los mercados de bienes y servicios” (RAE, 2018). A nivel empresarial este término es introducido por primera vez por Michael Porter en su libro *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (1985). Se refiere a la capacidad que tienen las naciones, o las empresas, de obtener mayores beneficios

de la venta de un producto gracias a la diferenciación, precio o enfoque que tenga este a comparación de los demás en el mercado. Este concepto incluye además la tecnología como un factor determinante en la reducción de costos y tiempo de producción. La formalización es la apuesta al camino de la competitividad.

- *Sostenibilidad*: La sostenibilidad y el desarrollo sostenible son conceptos que exigen integrar factores económicos, sociales, culturales, políticos ecológicos.

“No se trata de ver al desarrollo y al medio ambiente como contradictorios (el primero “agrediendo” al segundo y éste “limitando” al primero) sino de reconocer que están estrechamente vinculados, que la economía y el medio ambiente no pueden tratarse por separado” (Macedo, 2005). Es por eso que hoy en día se habla de la integración ambiente-desarrollo, y de la economía ecológica, que busca ajustar la economía a las exigencias tanto de la ecología como del bienestar social mundial.

- **Red de Instituciones de Turismo:**

- *Superestructura turística*: Comprende todos los organismos especializados, tanto públicos como privados, encargados de optimizar y cambiar, cuando fuera necesario, el funcionamiento de cada una de las partes que integran el sistema, así como armonizar sus relaciones y facilitar la producción y venta de los múltiples servicios que conforman el sistema turístico. La existencia de una superestructura poderosa y sobre todo eficiente es mucho más importante de lo que habitualmente se piensa, para que la industria turística rin-

da en relación directa la importancia de los atractivos y de la planta que se construyó para potencializarlos. La superestructura está compuesta por dos tipos distintos de agrupación: las dependencias de la administración pública y las organizaciones privadas. Entre las organizaciones privadas se encuentra ANATO, COTELCO, Cluster Turismo de Negocios.

- *Empresarios de la Industria Turística:* Comprende las empresas de los siguientes sectores: alojamiento (hoteles y hostales), agencias de viajes (operadores turísticos, minoristas y mayoristas), organizador profesional de congresos (OPC), gastronomía, transporte, guías y cultura. Que tiene como fin alinearse con la superestructura y la academia, para trabajar en propuestas innovadoras y mejorar la competitividad del turismo de la región de una manera incluyente.
- **Salidas:**
 - *Artículos:* Con los resultados obtenidos en la investigación, se busca realizar publicaciones no solo en revistas sino también en ediciones análogas con el fin de transmitir el conocimiento a todos los actores interesados en la materia.
 - *Ponencias:* El lenguaje es considerado como un medio propicio para divulgar información, ideas, planteamientos y, por tanto, en la medida que el individuo alcanza un mayor número de experiencias necesita buscar diferentes formas para su divulgación. Las ponencias pueden ser nacionales o internacionales, y tienen como finalidad la participación de corporaciones, organizaciones, expositores, entre otros, buscando

transmitir el conocimiento y nutrir las temáticas mediante la intervención y aportes de los participantes del mismo, sirviendo a la vez como insumo para proponer y/o aplicar en su territorio de acuerdo a las necesidades encontradas.

- *Proyectos*: “Es una solución inteligente ante una necesidad observada e identificada en una empresa o país” ... “es un esfuerzo temporal comprometido para crear un producto o servicio único” (Portocarrero Chávez, 2005). La importancia de desarrollar proyectos, radica en la necesidad que tiene la academia, el sector productivo y el sector público de proyectarse en el corto, mediano y largo plazo, mediante la elaboración de estrategias, programas y/o proyectos que permitan no solo la articulación de los mismos, sino el posicionamiento y reconocimiento, debido a que están generando nuevas alternitas o valor agregado frente a los demás. Adicionalmente, de dar solución a las problemáticas y/o necesidades existentes en el sector.
- *Alianzas*: Las relaciones voluntarias entre organizaciones en uno o varias esferas de actividad en el que ambas partes regulan su comportamiento futuro a través de la mutua tolerancia. Así mismo, se le conoce en un sentido más básico como las iniciativas del sector público, privado y del sector sin fines de lucro de contribuir con recursos financieros, humanos, técnicos e intangibles para lograr los objetivos propuestos (Arbaiza Fermi, 2013). Las alianzas más que sumar esfuerzos, mejoran procesos, facilitan inversiones; y, a su vez, son un mecanismo para disminuir riesgos

e incertidumbres, mediante el conocimiento, la colaboración mancomunada y la comunicación asertiva.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Los componentes del modelo se definen gracias a la experiencia de las entidades que lo proponen, a la interacción que por casi un año tuvieron los docentes en el mundo empresarial y a la transferencia de conocimientos que se realizó a través de las pasantías docentes en empresas del sector turismo. Si bien esas instituciones y esa experiencia se centran en el Valle de Aburrá, el presente modelo se propone de manera general, de modo que es completamente posible replicarlo en diferentes contextos y territorios; para el éxito de la gestión del destino basándose en el modelo el aspecto más importante a considerar es el compromiso de los actores del turismo del territorio, que estos tengan claridad en qué se espera de ellos y cómo contribuyen desde su quehacer y día a día al logro de la competitividad y objetivos del destino.

De acuerdo a los objetivos mundiales, nacionales y locales de desarrollo del turismo, el modelo propuesto debe apuntar a promover el desarrollo sostenible del turismo contemplando los escenarios de la sostenibilidad (ambiental, económico y sociocultural) a través de pilares adoptados por todos los actores en su nivel de interacción en el modelo: cuidado por el medio ambiente, desarrollo económico y desarrollo y protección sociocultural. La responsabilidad y compromiso de los implicados frente a estos tres pilares permiten garantizar la sostenibilidad del destino y de la actividad turística a corto, mediano y largo plazo.

FUENTES DE CONSULTA

- Alcaldía de Medellín. (S.F de 2011). *Alcaldía de Medellín*. Recuperado el 29 de noviembre de 2017, tomado de: https://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/pccdesign/SubportaldelCiudadano_2/PlandeDesarrollo_0_15/InformacinGeneral/Shared%20Content/Documentos/instrumentos/ps/DESARROLLO%20TURISTICO.pdf
- Alcaldía de Medellín. (S.F de 2011). *Alcaldía de Medellín*. Recuperado el 29 de noviembre de 2017, tomado de: https://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/pccdesign/SubportaldelCiudadano_2/PlandeDesarrollo_0_15/InformacinGeneral/Shared%20Content/Documentos/instrumentos/ps/DESARROLLO%20TURISTICO.pdf
- Cámara de Comercio de Medellín. (1995). *Cámara de Comercio de Medellín*. Recuperado el 29 de noviembre de 2017, tomado de: <http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/Biblioteca/competitividad/ventaja-competitiva-medellin-monitor.pdf>
- Collazzo, P. (S.F de septiembre de 2017). *Ventaja Competitiva*. Medellín, Colombia. Recuperado el 26 de noviembre de 2017.
- Díaz Granados, S. (10 de Julio de 2012). *Ministerio de Comercio, Industria y Turismo*. Obtenido de: http://www.mincit.gov.co/publicaciones/3597/nueva_ley_de_turismo_herramienta_indispensable_para_colombia_destino_mundial
- Centro de Información Turística de Colombia (CITUR). *Ministerio de Comercio, Industria y Turismo*. Recuperado el 29 de noviembre de 2018. Obtenido de: <http://www.citur.gov.co/estadisticas/departamental>
- DALKIR, K. (2011). *Knowledge management in theory and practice, Second Edition*, USA: The MIT Press.
- Dinero. (15 de febrero de 2018). *Dinero*. Obtenido de <http://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/balance-de-turismo-en-colombia-en-2017/255323>
- Eugeni, A. (1999). *Consideración en torno a los trabajos e investigaciones sobre la calidad en la formación turística*. En A. Eugeni, Cuadernos de Turismo (págs. 7-19).
- Gobernación de Antioquia. (2016). *Gobernación de Antioquia*. Recupera-

- do el 23 de marzo de 2016, de <http://antioquia.gov.co/index.php/administracion/1691-sector-del-turismo>
- Hassan, S. (2000). Determinants of Market Competitiveness in an Environmentally Sustainable Tourism Industry. *Journal of Travel Research*, 239-245.
- Kaplinsky, R., & Morris, M. (2002). Obtenido de <https://www.ids.ac.uk/ids/global/pdfs/VchNov01.pdf>
- Martínez Garrido, C., & Murillo, J. (2010). *Investigación Etnográfica*. Madrid.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2009). *Plan indicativo de Formación en el Turismo*. Bogotá.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2012). *Lineamientos de política para el desarrollo del turismo comunitario en Colombia*. Bogotá. Obtenido de: http://www.mincit.gov.co/loader.php?IServicio=Documentos&IFuncion=verPdf&id=64384&name=POLITICA_DESARROLLO_DEL_TURISMO_COMUNITARIO2012.pdf&prefijo=file
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2014). *Plan Sectorial de Turismo: "Turismo para la construcción de la paz" 2014-2018*. Bogotá.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (14 de febrero de 2018). *Ministerio de Comercio, Industria y Turismo*. Obtenido de: http://www.mincit.gov.co/publicaciones/39930/record_en_ocupacion_hotelera_en_2017_alcanzo_563
- Morillo, M. (2005). *Análisis de la cadena de valor industrial y de la cadena de valor agregado para las pequeñas y medianas industrias*. En: *Actualidad Contable Faces*, 8(10), pp. 53-70.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. (1995). *The knowledge creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press, pp. 284.
- OMT - Organización Mundial de Turismo. (2007). *Entender el turismo: Glosario Básico*. Obtenido de <http://media.unwto.org/es/content/entender-el-turismo-glosario-basico>
- OMT - Organización Mundial del Turismo. (14 de diciembre de 2014). *La OIT y la OMT promueven estadísticas fiables y comparables sobre el empleo en el sector del turismo*. Obtenido de <http://media.unwto.org/es/>

press-release/2014-12-04/la-oit-y-la-omt-promueven-estadisticas-fiables-y-comparables-sobre-el-emple

OMT - Organización Mundial del Turismo. (15 de enero de 2018). *OMT - Organización Mundial del Turismo*. Obtenido de <http://media.unwto.org/es/press-release/2018-01-15/resultados-del-turismo-internacional-en-2017-los-mas-altos-en-siete-anos>

OMT - Organización Mundial del Turismo. (s.f.). *Organización Mundial del Turismo*. Obtenido de <http://www2.unwto.org/es/content/por-que-el-turismo>

Organización Mundial del Turismo. (11 de octubre de 2011). *OMT*. Obtenido de OMT: <http://media.unwto.org/es/press-release/2011-10-11/los-turistas-internacionales-llegaran-1800-millones-en-2030>

Sergio, D. G. (10 de Julio de 2012). *Ministerio de Comercio Industria y Turismo*. Recuperado el 27 de agosto de 2017, de: http://www.mincit.gov.co/publicaciones/3597/nueva_ley_de_turismo_herramienta_indispensable_para_colombia_destino_mundial

Senado de la república de Colombia, Ministerio de educación nacional. (28 de diciembre de 1992). *Ley 30 de 1992, por el cual se organiza el servicio público de la Educación Superior*. Bogotá, Colombia. Obtenido de https://www.cna.gov.co/1741/articles-186370_ley_3092.pdf

Universidad Externado de Colombia. (2002). *La cadena de valor en turismo*. En V. M. Duque R. Rosa Isabel, *La cadena de valor en turismo*. Bogotá.

Universidad Externado de Colombia. (2012). *La Cadeba de Valor en Turismo*. En R. I. R de Duque, R. Riveros Plaza, & M. L. Vélez Rivas, *La Cadeba de Valor en Turismo*. Bogotá.

Copyright of Hospitalidad ESDAI is the property of Universidad Panamericana and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.