



Neiva, 18 de enero de 2023

Señores

CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA

Ciudad Neiva

El (Los) suscrito(s):

Julián David Aldana Guzmán, con C.C. No. 1.026.570.080,

Arley Ancizar Lemus Flórez, con C.C. No. 7.730.753,

Autor(es) de la tesis y/o trabajo de grado Titulado: «Direccionamiento estratégico prospectivo del sector turístico del departamento del Huila».

Presentado y aprobado en el año 2023, como requisito para optar al título de Magister en Gerencia Integral de Proyectos;

Autorizamos al CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN de la Universidad Surcolombiana para que, con fines académicos, muestre al país y el exterior la producción intelectual de la Universidad Surcolombiana, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo de grado en los sitios web que administra la Universidad, en bases de datos, repositorio digital, catálogos y en otros sitios web, redes y sistemas de información nacionales e internacionales “open access” y en las redes de información con las cuales tenga convenio la Institución.
- Permita la consulta, la reproducción y préstamo a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato Cd-Rom o digital desde internet, intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer, dentro de los términos establecidos en la Ley 23 de 1982, Ley 44 de 1993, Decisión Andina 351 de 1993, Decreto 460 de 1995 y demás normas generales sobre la materia.
- Continúo conservando los correspondientes derechos sin modificación o restricción alguna; puesto que, de acuerdo con la legislación colombiana aplicable, el presente es un acuerdo jurídico que en ningún caso conlleva la enajenación del derecho de autor y sus conexos.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, “Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores”, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.



CARTA DE AUTORIZACIÓN

CÓDIGO

AP-BIB-FO-06

VERSIÓN

1

VIGENCIA

2014

PÁGINA

2 de 2

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Julián David Aldana Guzmán

Firma:

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Arley Ancizar Lemus Flórez

Firma:



TÍTULO COMPLETO DEL TRABAJO: Direccionamiento estratégico prospectivo del sector turístico del Departamento del Huila

AUTOR O AUTORES:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
Aldana Guzmán	Julián David
Lemus Flórez	Arley Ancizar

DIRECTOR Y CODIRECTOR TESIS:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
Quintero Bonilla	Alexander

ASESOR (ES):

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre

PARA OPTAR AL TÍTULO DE: Magister en Gerencia Integral de Proyectos

FACULTAD: Economía y Administración

PROGRAMA O POSGRADO: Maestría en Gerencia Integral de Proyectos

CIUDAD: Neiva **AÑO DE PRESENTACIÓN:** 2023 **NÚMERO DE PÁGINAS:** 182

TIPO DE ILUSTRACIONES (Marcar con una X):

Diagramas Fotografías Grabaciones en discos Ilustraciones en general Grabados
Láminas Litografías Mapas Música impresa Planos Retratos Sin ilustraciones Tablas
o Cuadros



SOFTWARE requerido y/o especializado para la lectura del documento:

Microsoft Office y PDF

MATERIAL ANEXO:

PREMIO O DISTINCIÓN (*En caso de ser LAUREADAS o Meritoria*):

PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS:

<u>Español</u>	<u>Inglés</u>
1. Ábaco de François Régnier	1. François Régnier Abaco
2. Análisis de factores	2. Factors Analysis
3. Direccionamiento Estratégico	3. Strategic Direction
4. Escenarios	4. Scenarios
5. MicMac	5. MicMac
6. Prospectiva	6. Prospective

RESUMEN DEL CONTENIDO: (Máximo 250 palabras)

Direccionamiento estratégico prospectivo del sector turístico del Departamento del Huila

La presente investigación tiene como finalidad direccionar el sector turístico en el departamento del Huila, a partir del enfoque estratégico prospectivo que hace parte del análisis del presente trabajo, para ello se elaboró una encuesta con un panel de expertos con el fin de evaluar los escenarios más probables que se puedan desarrollar dentro del departamento. Seguido a esto, se desarrolló un análisis de escenarios en donde se plantearon diversas hipótesis y se plantearon objetivos futuros que se pueden cumplir para el año 2030.

Palabras clave: Ábaco de François Régnier, análisis de factores, direccionamiento estratégico, escenarios, MicMac, prospectiva.



ABSTRACT: (Máximo 250 palabras)

Prospective strategic direction of tourism sector in Huila Department

The purpose of this investigation is directing the touristic sector in Huila Department from the strategic prospective focus that is part of the analysis in this work, to make it, was necessary to made a poll with experts panel in order to evaluate the most probably scenarios that can be make into the Department. Afterward was developed an scenarios analysis where was proposed various hypotheses and future objectives that can be done for 2030.

Keywords: François Régnier Abaco, factors Analysis, strategic direction, scenarios, MicMac, prospective.

APROBACION DE LA TESIS

Nombre Presidente Jurado:

Firma:

Nombre Jurado: Rolando Centho Tapiero

Firma:

Nombre Jurado: Juan Manuel Andrade Navia

Firma:



Direccionamiento estratégico prospectivo del sector turístico del Departamento del Huila

Julián David Aldana Guzmán

Arley Ancizar Lemus Flórez

Universidad Surcolombiana

Facultad de Administración y Economía

Huila, Colombia

2022

Direccionamiento estratégico prospectivo del sector turístico del Departamento del Huila

Julián David Aldana Guzmán

Arley Ancizar Lemus Flórez

Tesis como requisito parcial para optar al título de:

Magister en Gerencia Integral de Proyectos

Director:

Alexander Quintero Bonilla

Línea de Investigación:

Prospectiva estratégica para el sector turístico en el Departamento del Huila

Universidad Surcolombiana

Facultad de Administración y Economía

Huila, Colombia

2022

Persiste, resiste y nunca desistas de tus sueños y metas.

Lograrás lo que te propongas en la vida.

Agradecimientos:

Agradecemos principalmente a Dios por permitirnos pertenecer a la Maestría en Gerencia Integral de Proyectos, en la Universidad Surcolombiana. Asimismo, agradecemos a nuestros padres, amigos y familiares quienes hicieron posible desarrollar esta gran labor, al profesor Alexander Quintero quien ha sido un gran guía y apoyo para la elaboración de esta obra,

Agradecemos especialmente a Angie Lemus, Julián Lemus, María Trinidad Bohórquez, Edwin David Guzmán Bohórquez, Camilo Ernesto Aldana Guzmán a su esposa Sofía Villa e hijo Martín Aldana Villa, quienes apoyaron en este proceso y fueron fuente de inspiración.

Resumen

Direccionamiento estratégico prospectivo del sector turístico del Departamento del Huila

La presente investigación tiene como finalidad direccionar el sector turístico en el departamento del Huila, a partir del enfoque estratégico prospectivo que hace parte del análisis del presente trabajo, para ello se elaboró una encuesta con un panel de expertos con el fin de evaluar los escenarios más probables que se puedan desarrollar dentro del departamento. Seguido a esto, se desarrolló un análisis de escenarios en donde se plantearon diversas hipótesis y se plantearon objetivos futuros que se pueden cumplir para el año 2030.

Palabras clave: Ábaco de François Régnier, análisis de factores, direccionamiento estratégico, escenarios, MicMac, prospectiva.

Abstract

Prospective strategic direction of tourism sector in Huila Department

The purpose of this investigation is directing the touristic sector in Huila Department from the strategic prospective focus that is part of the analysis in this work, to make it, was necessary to made a poll with experts panel in order to evaluate the most probably scenarios that can be make into the Department. Afterward was developed an scenarios analysis where was proposed various hypotheses and future objectives that can be done for 2030.

Keywords: François Régnier Abaco, factors Analysis, strategic direction, scenarios, MicMac, prospective.

Tabla de contenido

Resumen	5
Introducción	11
1. Planteamiento del Problema	13
1.1. Pregunta de investigación.....	19
2. Objetivos	19
2.1. General.....	19
2.2. Específicos.....	20
3. Justificación	20
4. Marco de referencia	23
4.1. Marco Teórico	23
Perspectiva teórica de la presente investigación	23
a. Un panorama de la estrategia.....	24
b. El concepto de prospectiva estratégica.....	34
Noción de estrategia en la presente investigación.	38
4.2. Estado del arte	38
5. Metodología de la investigación	45
5.1. Tipo de Estudio.....	45
5.2. Diseño.....	45
CAPÍTULO I. EVOLUCIÓN Y DINÁMICAS DE LA ACTIVIDAD Y ACTORES DEL SECTOR TURÍSTICO DEL DEPARTAMENTO DEL HUILA	46
6. Elementos que incidieron en la configuración de una propuesta turística en el Departamento del Huila.....	46
6.1. Capacidad de visión de sus líderes: actores del sector turístico del Departamento del Huila 48	
6.1.1. Estado	49
6.1.2. Empresas del sector privado.....	51
6.1.3. Academia.....	52
6.1.4. Territorio con dinámicas de comercio enfocado al servicio	54
6.1.5. Políticas públicas para el sector turístico: una apuesta desde la institucionalidad...55	
CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO Y FUERZAS DE CAMBIO PARA EL SECTOR TURÍSTICO DEL DEPARTAMENTO DEL HUILA	57
7. Diagnóstico y Fuerzas de cambio para el sector turístico para el departamento del Huila	58

7.1.	Cambios en la moneda: métodos de pagos digitales.....	58
7.2.	Aperturas comerciales: incursión de nuevas rutas aéreas en la región	60
7.3.	Agencias de viajes digitales: visitas desde la virtualidad	62
7.4.	Turismo cultural: una apuesta de la juventud que se emplea en el sector	64
7.5.	Nuevas formas de trabajo.....	65
7.6.	Trabajo comunitario: una apuesta por el crecimiento de la región desde lo asociativo 66	
7.7.	Emprendimientos rurales: creación de nuevos ambientes	67
7.8.	Transformación de la política de turismo a políticas de ecoturismo	69
7.9.	Los servicios como mayor generador de empleo.....	70
7.10.	Nuevas formas de ordenamiento urbanístico enfocado al turismo	71
7.11.	Proceso de paz: descubriendo territorios golpeados por el conflicto	73
7.12.	Reservas, reembolsos y cambios: incertidumbres y desafíos postpandemia para el sector turismo.....	74
7.13.	Comunicación digital: sin barreras para relacionarnos en el turismo	76
7.14.	Viajeros responsables: una apuesta por el cuidado ambiental y el aprovechamiento de la biomasa.....	78
7.15.	Inversión extranjera en sitios potencialmente naturales.....	79
7.16.	Turismo con perspectiva de género.....	81
7.17.	Recurso humano especializado: educación para el trabajo turístico	83
7.18.	Integración regional: Huila, Tolima, Cauca y Nariño, el nuevo eje cafetero y turístico 85	
7.19.	Recreación turística de bajo presupuesto	89
7.20.	El uso de las criptomonedas y blockchain como incentivos turísticos	93
7.21.	Generación de cambio, un desafío para el futuro sostenible.....	95
8.	Análisis de Factores de cambio y variables estratégicas.....	103
CAPÍTULO III. ANÁLISIS Y VALORACIÓN DE EXPERTOS A TRAVÉS DEL ÁBACO DE REGNIER.....		118
9.	Ábaco de François Régnier.....	118
9.1.	Análisis por parte de los expertos	121
9.2.	Análisis de criterios.....	127
CAPÍTULO IV. PROSPECTIVA – ANÁLISIS DE ESCENARIOS A PARTIR DE LA HERRAMIENTA MICMAC		130
10.	Introducción al análisis de factores.....	130

10.1.	Herramienta MICMAC	131
10.2.	Valoración de impacto	131
10.3.	La MicMac como herramienta de análisis	136
CAPÍTULO V. PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS Y ELABORACIÓN DE ESCENARIOS		144
11.	Planteamiento de hipótesis	144
11.1.	Escenarios	145
CAPÍTULO VI. ANÁLISIS DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN		148
12.	Escenario Apuesta.	148
12.1.	Objetivos estratégicos prospectivos para el año 2030	150
12.2.	Descripción de los indicadores cuantitativos	150
12.3.	Descripción de los indicadores cualitativos	154
Conclusiones		156
Recomendaciones		158
Referencias		160

Lista de figuras

Figura 1.	Clasificación de los aportes teóricos en estrategia	25
Figura 2.	Estrategias Premeditadas y Emergentes	30
Figura 3.	La estrategia, un proceso y un producto	33
Figura 4.	Integración de la estrategia y la prospectiva.....	37
Figura 5.	Variación de los medios de pago en Colombia 2021	59
Figura 6.	Top 10 de las principales agencias de viajes digitales en México.....	62
Figura 7.	Elementos del metaverso turístico	63
Figura 8.	Inversión extranjera en las principales regiones del mundo entre 2015 - 2019.....	80
Figura 9.	Tendencia de las actividades de agencias de Viaje, operadores turísticos, servicios de reserva y servicios relacionados	91

Figura 10. Representación de las Actividades de agencias de Viaje, operadores turísticos, servicios de reserva y servicios relacionados dentro del PIB Departamental	92
Figura 11. Clasificación de las tendencias, según su impacto	96
Figura 12. Tamaño de la Clase media entre 2009 – 2030 (en millones de personas).	98
Figura 13. El turismo creativo – digital un camino hacia el futuro.....	101
Figura 14. Plano de motricidad variables internas	136
Figura 15. Gráfico de influencias directas	137
Figura 16. Análisis de matriz indirecta de influencias	139
Figura 17. Interpretación de variables.....	140
Figura 18. Resultado de la suma de filas y columnas	141
Figura 19. Plano de motricidad de variables indirectas	142
Figura 20. Potencial de influencias	142
Figura 21. Lista de variables ordenadas por influencia.....	143
Figura 22. Lista de variables ordenadas por dependencia.....	143
Figura 23. Descripción de los indicadores	151
Figura 24. Objetivos cualitativos	155

Lista de tablas

Tabla 1. Escuelas del pensamiento Estratégico - Mintzberg.....	26
Tabla 2. Paquetes turísticos de los circuitos turísticos del Departamento del Huila.....	55
Tabla 3. Identificación de factores y variables de análisis	87
Tabla 4. Factores estratégicos de cambio	103
Tabla 5. Código utilizado para la elaboración del Ábaco de François Réigner	119

Tabla 6. Ábaco de François Régnier	120
Tabla 7. Valoración de factores, según su incidencia en el turismo	121
Tabla 8. Factores determinantes por color	128
Tabla 9. Variables escogidas para análisis de escenarios.....	128
Tabla 10. Evaluación de factores	132
Tabla 11. Resultados de la evaluación	132
Tabla 12. Variables obtenidas para el planteamiento de hipótesis.....	144
Tabla 13. Objetivos Estratégicos año 2030	152

Introducción

Los grandes desafíos socioeconómicos de la región Latinoamericana tienen que ver con la generación de nuevas oportunidades de negocios y diversificación de apuestas productivas que la hacen cada vez más competitiva frente a regiones de Europa y Asia. En Suramérica existen montañas espectaculares, con una gran diversidad en fauna, flora y culturas ancestrales, las cuales se han catalogado como el mayor destino turístico para personas que desean conocer y aportar en el crecimiento y desarrollo de las regiones con inversiones.

La actividad económica que mayor fuerza ha tomado ha sido el turismo, el cual se ha transformado y tiene sus distintas tipologías. De igual manera, se ha difundido por lugares en los cuales su población depende totalmente de economías extractivas y agrícolas, sin embargo, se requiere disminuir los índices de pobreza, desigualdad y desempleo. Esta actividad económica demanda una elevada cantidad de recurso humano, debido a que la naturaleza de este sector está enfocado a la prestación de servicios. De acuerdo con Bolwell & Weinz (2009), en el Foro Económico Mundial, se expuso que la actividad turística genera la mayoría de los nuevos puestos de trabajo en los países en vía de desarrollo, por lo que generar ventajas competitivas en estos territorios impulsaría el crecimiento económico nacional, ofreciendo mejores condiciones de vida a la población que promueva el turismo.

Es por esto que gobiernos y empresas privadas han identificado potencialidades naturales, culturales y religiosas, para mencionar algunas, que se han organizado y explorado con el fin de incentivar la inversión extranjera y aprovechar los recursos con los que cuentan las regiones para mejorar las condiciones de vida de la población, procurando mantener el cuidado ambiental de los ecosistemas.

Ante estos propósitos, Colombia se ha esforzado por generar acciones encaminadas a fortalecer esta importante actividad económica en las regiones que poseen características específicas. De igual manera, los lugares se han adaptado y creado experiencias para todo tipo de turista. Entre estos, se encuentra el Departamento del Huila, localizado al sur de Colombia, que tiene como apuesta productiva la creación de la ruta turística alineada a las políticas públicas y el Plan Sectorial de Turismo para incentivar y responder a las necesidades del mercado actual de manera innovadora, aprovechando la mayor cantidad de recursos disponibles.

En ese sentido, el presente trabajo de investigación busca establecer el direccionamiento estratégico prospectivo que debe tomar el sector turístico del Departamento del Huila, llevando a cabo un análisis de las variables clave que se logran identificar y han afectado o pueden afectar positiva o negativamente la actividad económica en la región.

El trabajo se desarrolla utilizando herramientas metodológicas de la prospectiva, particularmente el método de escenarios en el cual se definen los ambientes más probables en los cuales se promueve la actividad económica en un tiempo futuro considerando variables del entorno estratégico.

1. Planteamiento del Problema

El mundo ha venido cambiando a medida que las necesidades de la población aumentan y la oferta de servicios y productos también lo hacen. Esta situación se viene presentando a partir de las revoluciones industriales y la aparición de tecnologías para la creación de nuevas formas de trabajo y de vida.

La primera revolución industrial, en el siglo XIX, consistió en cambiar las perspectivas de la humanidad, dejando de lado la mano de obra o el uso de animales, para desarrollar algunos procesos de forma mecánica, lo cual generó que las empresas empezaran a especializarse en producir mayor cantidad de unidades en el menor tiempo, optimizando el costo beneficio, haciendo el uso de la máquina de vapor como eje central para el desarrollo de la industria.

En este mismo sentido, la segunda revolución, que sucedió a finales del siglo XIX y comienzos del XX (1870 – 1914), cambió y transformó las organizaciones y la forma de producir los bienes y servicios del momento. Este hecho provocó que se realizaran productos de mejor calidad a mayor escala, reduciendo costos y gastos de producción, y generando estrategias como realizar productos justo a tiempo, estandarizando y aumentando la competitividad en mercados cada vez más globalizados.

Continuando con la línea de tiempo, la tercera revolución industrial consistió en el desarrollo de las nuevas tecnologías y su aplicación para el uso del internet, la cual es una red de comunicaciones interconectadas que proveen información entre ellas. Adicionalmente, uno de los momentos más relevantes en la historia fue la creación de la primera computadora en 1976 por la empresa Apple que vendió alrededor de 200 unidades

en Estados Unidos y, aunque no tuvo demasiada repercusión, marcó un hito en el sector tecnológico (Xataka, 2021).

La cuarta revolución industrial, que aconteció en el año 2011, generó las nuevas tecnologías de la información que hoy se conoce, como la Big Data, la inteligencia artificial y novedosos desarrollos los cuales llevaron a la humanidad a conectarse al mundo tecnológico y comenzar a incursionar desde estas áreas de una forma más profunda en los entornos de otros lugares y espacios. Este fenómeno es más recurrente en población joven la cual ha logrado adaptarse de forma más rápida a los cambios generados y las nuevas estructuras sociales.

La quinta revolución industrial, aun cuando la cuarta revolución industrial se encuentra en desarrollo, es producto de las nuevas formas de ver y afrontar los desafíos laborales y sociales. Esto se ha dado gracias a la creación de oferta de aplicaciones que conectan más a las personas desde la distancia, al igual que el uso de plataformas digitales las cuales han llevado a cambiar las perspectivas del mundo, haciendo uso de la nanotecnología, impresiones en tercera dimensión para diferentes tipos de proyectos, de igual manera la creación de escenarios en tercera dimensión para que las personas conozcan lugares a solo un clic.

Uno de los ejemplos más conocidos y destacados para el sector de la tecnología es Google, quienes a través de su aplicación Google Maps, pueden llevar a las personas a los lugares más lejanos, más novedosos y ocultos que antes no se podían observar si la persona no lo visitaba presencialmente. Así como este, se ha originado una serie de avances que permiten personalizar las experiencias de las personas de manera sorprendente.

Esto sucede, principalmente, por la ampliación de la Big Data, una herramienta que recopila la mayor parte de la información de las personas registradas en cuentas de internet, sus lugares visitados, las compras que realiza, contactos guardados y mayores gustos, por mencionar algunos. Esta información luego es utilizada para ser vendida, en forma de publicidad, a empresas de sectores productivos, industriales y/o de servicios que deseen segmentar sus nichos de mercados de forma personalizada.

Todo lo anterior, ha conllevado a analizar cómo las tecnologías han venido evolucionando y cómo el mundo ha estado cambiante y adaptativo ante las nuevas exigencias. Después de las ya mencionadas revoluciones industriales, que impulsan al consumo, queda preguntarse ¿cómo todas estas creaciones afectan el medio ambiente y propician un cambio climático? Y es que solo después de la tercera revolución se empieza a tener en cuenta factores como el cuidado del medio ambiente en lo que tiene que ver con la huella de carbono y uso de los residuos.

Las exigencias del mercado de hoy claman por crear formas de avanzar que reduzcan, significativamente, los niveles de contaminación generados por la llamada producción incontrolable. No obstante, las personas han iniciado un proceso de resignificación de su huella generada en el mundo y solicitan nuevas revoluciones que respondan a las necesidades más sentidas de la naturaleza, como, por ejemplo, hacer uso de energías limpias a partir de energía Eólica o, en materia poblacional, construir en cuevas donde las personas usan elementos totalmente naturales para realizar sus hogares.

Estas conductas generadas por la población han propiciado que se fortalezca un sector de gran importancia para las economías globales como lo es el turístico. En donde, cada acción desarrollada por una comunidad que cuenta con el apoyo de los avances

tecnológicos mencionados se vuelve atractivo para la población mundial que está en la búsqueda de encontrar sitios en diversos países que brinden garantías de seguridad, cultura, alimentación, desafíos extremos y otra cantidad importante de ofertas de servicios para su diversión, descanso, deporte u otra finalidad a cada gusto.

Es así como empresas del sector turístico e instituciones públicas, han aprovechado potencialmente las nuevas herramientas presentadas por el sector tecnológico para brindar experiencias más significativas a sus clientes y crear garantías propicias para que su territorio pueda ser atractivo ante los ojos del mundo, pues no es para menos, dado que el turismo, de acuerdo con Sancho (1998) citado por Lamboglia (2014), es una actividad que genera grandes cantidades de dinero que ayudan a equilibrar variables macroeconómicas de un país que fomenta de manera considerable la actividad de grandes empresas, micro o famiempresas, dado que, este sector -el turístico- no se limita a cadena de hoteles y restaurantes, sino que involucra una variada y amplia oferta de servicios y bienes de consumo adicionales.

Ante esto, países como España, lugar que más turistas recibe al año, donde guarda historia en sus costas españolas del Mediterráneo, teniendo en cuenta que el turismo en el siglo XX, era uno más culto, elitista y contemplativo. Luego, gracias a factores sociales y tecnológicos, España empezó a ser visitada por motivos relacionados con el clima de temperaturas cálidas, escasas precipitaciones en zonas costeras, extensa zona litoral y precios inferiores a demás países competidores de la región europea (García, 2017).

España recibe más de 75 millones de turistas al año debido a que comprendió sus grandes recursos culturales y de infraestructura que permitió mejorar las condiciones del país. Adicional al turismo tradicional de sol y playa, por el cual fue atractivo en los años 90, la

transformación social y tecnológica lo llevó a ampliar su oferta de servicios al ofrecer turismo interior, turismo cultural, gastronómico, idiomático, para mencionar algunos. Esto se ha dado gracias a la intervención del gobierno con la creación de políticas de turismo que contienen un conjunto de intervenciones y acciones tanto de carácter cultural, defensa y de seguridad, como de transporte y medioambiental, que lleva a cabo el sector público en lo relacionado con las actividades turísticas (García, 2017).

De acuerdo con Cuenta Satélite del Turismo en España (2021), la actividad turística alcanzó los 61.406 millones de euros en 2020, un 5,5% del PIB, casi siete puntos menos que en 2019, situación generada principalmente por la pandemia de la COVID – 19. El aporte al empleo total se mantuvo en 2,23 millones de puestos de trabajo que equivale al 11,8% del total de empleos del país.

En Latinoamérica, la industria de los viajes y el turismo juega un papel transcendental como motor en la generación de riqueza, pues el auge que presenta este sector no solo contribuye al PIB, sino también, a la capacidad de generar divisas dentro del sector exportador. De acuerdo con la Organización Mundial del Turismo (OMT), países como Guatemala, Panamá, Colombia y Uruguay son los que generan, en el sector turístico, el mayor ingreso de divisas superando al sector bancario, minero, químico, para mencionar algunos, en sus países (CEUPE, s.f.).

A pesar de problemas políticos, sociales y económicos, América Latina tiene la posibilidad de ofrecer los mejores atributos a través del sector turístico. El 25% de los turistas extranjeros visitan Latinoamérica por su naturaleza y paisajes, el 23% por el turismo de aventura, que incluye entornos terrestres y marinos únicos; el 22% por la importancia histórica de las sociedades precolombinas y el colonialismo en América Latina y, finalmente,

el 18% por el deseo de experimentar y saborear la vasta cocina de las diferentes regiones (Bizlatin Hub, 2020).

Un caso muy similar sucede en Colombia, un país que ha tenido grandes problemas de violencia desde los años sesenta pero que posee variados atributos que lo hacen un atractivo histórico y natural para extranjeros y nacionales que desean suplir sus necesidades de ocio, recreación y negocios (Mackey & Peña, 2016). El país hace énfasis en distintas formas de turismo, entre los cuales se destaca el sostenible, el de aventura y cultural.

En ese sentido, las regiones de Colombia se han destacado por mostrar grandes características en materia turística. Gracias a esto, el turismo en el país se ha catalogado por ser extremo, religioso, aviturismo y turismo rural (Procolombia, s.f.). Estos grandes avances en materia de organización del sector, ha generado que la participación en el PIB nacional cerrara, en 2021, con una cifra alrededor de los 32,9 billones de pesos para alojamientos y servicios de comida, lo que significa uno de los mejores periodos para el turismo en el país (Semana, 2021).

Por otro lado, en el Departamento del Huila, el turismo ha sido apuesta productiva para el desarrollo y mejora de la calidad de vida de los pequeños empresarios que dedican su trabajo al servicio de clientes extranjeros y nacionales. Estos turistas vienen a la región sur del país principalmente porque desean explorar y experimentar nuevos desafíos y ambientes con que cuenta este importante sector del país (Gobernación del Huila, 2018).

Debido a este compromiso del sector privado por invertir en esta apuesta productiva, el gobierno departamental se trazó la hoja de ruta para el desarrollo turístico en el departamento. Con este plan se marcó las pautas a las cuales debe direccionarse el Huila,

teniendo en cuenta la infraestructura, conectividad y accesibilidad para el turismo, así como la formación de talento humano capaz de profesionalizarse y cualificarse como prestadores de servicios turísticos (Secretaría de Cultura y Turismo Departamental, 2019).

Los grandes avances tecnológicos, económicos y sociales, han hecho que la mayoría de los países, ciudades principales y regiones altamente atractivas para el turista, reflexionen y se retroalimenten en cuanto sus capacidades de respuesta y competitividad. En ese sentido, la tarea por la mejora continua y el establecimiento de acciones operativas encaminadas a responder a tales necesidades evoca la presencia de distintos actores tanto públicos, privados e inversionistas nacionales y extranjeros para promover y globalizar los diferentes tipos de turismo que se encuentran en el territorio.

Dada esta situación, en la que el Departamento del Huila se considera destino turístico a nivel nacional y mundial, y compite ante grandes países con orientaciones turísticas bien definidas, es valioso preguntarse:

1.1. Pregunta de investigación

¿Qué direccionamiento estratégico prospectivo debe tomar el Departamento del Huila para lograr posicionarse en el mercado turístico nacional e internacional?

2. Objetivos

2.1. General

Establecer el direccionamiento estratégico prospectivo del Departamento del Huila en el sector turístico nacional e internacional.

2.2. Específicos

1. Analizar la evolución y dinámicas de la actividad y actores del sector turístico del Departamento del Huila.
2. Identificar las variables clave, tanto internas como externas, que se involucran dentro del sector turístico del Departamento del Huila.
3. Deducir los escenarios de entorno más probable en los cuales se establecerá el sector turístico del Departamento del Huila

3. Justificación

El presente trabajo de investigación encuentra su justificación teórica y metodológica a partir del estudio, análisis y confrontación de los diferentes postulados y perspectivas teóricas relacionadas con la estrategia y la prospectiva. Con estos dos campos de estudio, se espera reflexionar sobre las contribuciones que se han realizado en la materia, las tendencias actuales y futuras, modelos de desarrollo y metodologías propuestas que permitirán reconocer y apropiar los conocimientos necesarios para el establecimiento del modelo que posibilitará orientar y realizar un ejercicio práctico, con miras a la formulación de un direccionamiento estratégico prospectivo y contribuir a la competitividad del sector turístico en el Departamento del Huila.

El desarrollo de este documento será de gran utilidad para el sector turístico del departamento, pues brindará un diagnóstico del estado actual, la trayectoria del sector, los aspectos trascendentales que han marcado las decisiones y la evolución de la actividad a lo largo del tiempo. Asimismo, los momentos críticos que han generado avances, pero también retrasos para el eficiente desarrollo de la actividad productiva. Este análisis del sector turístico permitirá conocer y evidenciar las características del desarrollo del sector y

la trascendencia de las decisiones teniendo en cuenta información que permita visualizar escenarios probables.

De igual manera, el trabajo de investigación brindará la observación del entorno, al igual que el diagnóstico interno. Lo anterior se lleva a cabo con el propósito de realizar los análisis pertinentes y contar con los elementos suficientes y probables para diseñar y presentar una propuesta de orientación estratégica, armonizada a la prospectiva del sector, que sea útil para las entidades encargadas del direccionamiento y, por supuesto, de las decisiones en términos de políticas públicas.

Los fines del proyecto de investigación, desde la estrategia y los escenarios futuros, se elevan a motivar propuestas y acciones proactivas para la construcción del sector productivo, con miras a lograr la permanencia de las organizaciones y los actores que participan en este mercado de gran importancia e impacto para la economía familiar y de grandes grupos empresariales de la región. En este mismo sentido, el fortalecimiento de los factores diferenciadores, de los recursos y capacidades, la alineación estratégica, la productividad, la sostenibilidad, y de manera consecuente, la creación de valor en los distintos ámbitos de desempeño del sector turístico del Departamento del Huila.

Otro de los propósitos del presente estudio, es permitir a los investigadores la obtención del título como Magister en Gerencia Integral de Proyectos, así como aportar a su formación y experiencia personal y profesional mediante el conocimiento de la realidad local, la actualización y ampliación del nivel de aprendizaje con relación al tema de la estrategia, la planeación, el direccionamiento estratégico, el sector turístico, relacionándolos con la gerencia integral de proyectos.

Finalmente, la ejecución de este trabajo se encuentra motivada en el marco de la acción social de la Universidad Surcolombiana, que tiene el propósito de contribuir a la mejora del tejido empresarial, fortalecimiento de la competitividad de la región y la gestión del conocimiento pertinente con las necesidades locales; al tiempo que servirá de referente científico para posteriores investigaciones relacionadas con la formulación de direccionamientos estratégicos, especialmente en el sector de servicios, lo cual resulta de relevante interés para el gremio empresarial.

Para la economía del Departamento del Huila resultará de vital importancia el fortalecimiento del sector que aporta una importante contribución al PIB y a la generación de nuevos empleos para locales y nacionales que ven en la región un departamento potencialmente atractivo para el desarrollo personal, profesional y laboral.

4. Marco de referencia

4.1. Marco Teórico

Perspectiva teórica de la presente investigación

No existe una definición única que sea compartida por la comunidad académica y mucho menos por quienes crean la estrategia, para Porter (1996), consiste en posicionarla en tres principios clave, que son: la estrategia como la creación única y de posicionamiento valioso, que envuelve diferentes actividades; la estrategia requiere que se realicen compensaciones en la competencia para elegir, que se debe hacer y que no se debe hacer; la estrategia envuelve la adaptación entre las compañías y sus actividades.

A decir de Mintzberg et al. (2003), quien afirma que la estrategia de negocios apropió y adoptó perspectivas que ya existían en la economía, incluso de la biología y la teoría de la evolución. Sin embargo, para el mundo académico y gerencial, la estrategia como practica de directivos y cúmulo de conocimientos de intelectuales es relativamente reciente.

Para Johnson et al (2006), la estrategia es el alcance y su dirección dentro de una organización en un largo plazo, la cual permite lograr una ventaja competitiva a partir de sus recursos, actitudes y aptitudes que hacen parte de la organización para satisfacer las necesidades y cumplir las expectativas de los interesados.

El año 1950 fue la base teórica para dar inicio a lo que posteriormente se conocería como 'la planeación estratégica' David (2013), menciona que tuvo su mayor auge entre las décadas de 1960 y 1970, la cual se creía que era la solución a muchos problemas empresariales, sin embargo, para el año de 1980, esta teoría se deja de lado, puesto que las

empresas no obtuvieron mayores rendimientos, lo que se define como estanflación de mercado, dado que no hay crecimiento ni decrecimiento y se lleva a situaciones de especulación de mercado. Por lo tanto, para mitigar este riesgo, se deja de lado por esta década y vuelve a resurgir el concepto en 1990, el cual se mantiene vigente y constituye la planeación estratégica como un modelo de crecimiento e impulsor de las diferentes economías en el mundo.

Asimismo, en la academia nace el concepto de administración de empresas, el cual es una carrera clave para el direccionamiento estratégico de los diferentes tipos de negocios en un mundo que está cada vez más interconectado a través del uso de las redes de información, las tecnologías de la información y las comunicaciones.

a. Un panorama de la estrategia

El campo académico de la estrategia es variado y amplio. Por tanto, en el recorrido que se hará para establecer la manera cómo ha evolucionado el concepto se incluirán únicamente los autores más reconocidos. El propósito es seguir el rastro y detectar las rupturas y emergencias en torno al concepto a partir de los autores y publicaciones más representativas. No se tiene como fin indagar en la totalidad del campo intelectual. Para el efecto, se reconoce que la estrategia se estructura en dos grandes temáticas: La Planeación Estratégica y la Dirección Estratégica. El primero acaecido entre las décadas de 1960 y 1970 y el segundo a partir de los 90. A su vez la Dirección Estratégica, cuyo énfasis es la formulación y la forma de llevar a cabo la estrategia, se desarrolló bajo dos grandes perspectivas: Producto-Mercado y Teoría Basada en Recursos.

La perspectiva Producto-Mercado se centró en los determinantes del contexto relacionados con la competitividad. Las técnicas propuestas por Porter (análisis de sectores industriales y competencia) han sido, tal vez, las más relevantes. Por su parte, la Teoría

Basada en Recursos se orientó a las características internas de la organización (recursos y capacidades) como los elementos determinantes de la competitividad.

Para un mejor análisis, se clasificarán y ubicarán los aportes teóricos en una línea de tiempo. Asimismo, se calificarán de la siguiente manera: a) La clasificación por escuelas y los tres conjuntos propuesta por Mintzberg et al. (2003), b) La propuesta de Montgomery, Wernerfelt y Balakrishnan (1989) y Chakravarthy y Doz (1992), en cuanto el contenido y el proceso, c) Las perspectivas: Deliberada, Emergente e Integradora. Incluso, también podría ser agrupada desde la instancia de donde emerge la estrategia. A juicio de algunos autores, esta surge desde el interior de la organización, es decir, a partir de procesos decisorios acordados a los recursos e intereses de la alta gerencia. Otros, en cambio, consideran que la estrategia es inspirada por las condiciones del entorno (oportunidades y amenazas). Cabe recordar que toda clasificación es arbitraria e insuficiente. Son solo intentos por abordar la realidad, la cual es mucho más compleja.

Figura 1. Clasificación de los aportes teóricos en estrategia



Nota. Elaborado por los investigadores.

a) Clasificación de la estrategia según las escuelas de Mintzberg.

Henry Mintzberg et al. (2003) -quien se ha destacado al formular planteamientos contrarios a la planificación y la estrategia tradicional-, agrupa los conocimientos construidos en torno a la estrategia en diez escuelas y en tres conjuntos según su naturaleza.

La Tabla 1, detalla cada una de las escuelas y la manera como concibe la estrategia

Tabla 1. *Escuelas del pensamiento Estratégico - Mintzberg*

Escuela	¿Cómo se crea la estrategia?	Naturaleza de la escuela
Escuela de Diseño	La estrategia como un proceso de concepción. Interpreta la creación de la estrategia como un diseño formal.	
Escuela de Planificación	La estrategia es un proceso de planificación formal.	<p style="text-align: center;">PRESCRIPTIVA</p> <p>Se ocupa más del modo en que debiera formularse la estrategia que de la manera en que necesariamente se</p>
Escuela de Posicionamiento	La estrategia es un proceso analítico. Interpreta la estrategia como la selección de posiciones dentro del mercado económico.	<p style="text-align: center;">crea</p>

Escuela Empresarial	La estrategia es un proceso visionario. Interpreta la estrategia como una visión personalizada de un líder.	
Escuela Cognoscitiva	La estrategia es un proceso mental. Interpreta la estrategia como un proceso de consecución conceptual en la cabeza de una persona.	<p style="text-align: center;">DESCRIPTIVA</p> <p>Consideran aspectos específicos del proceso de creación de estrategias. Se interesan en describir antes</p>
Escuela de Aprendizaje	La estrategia es un proceso emergente. La estrategia emerge de a pequeños pasos en la medida que la organización se adapta y aprende.	<p>que en prescribir un comportamiento ideal.</p> <p>Procura entender el proceso de creación a medida que se despliega</p>
Escuela de Poder	La estrategia es un proceso de negociación, ya sea entre grupos en conflicto de una organización, o entre la misma empresa y su ambiente externo.	

Escuela Cultural

La estrategia es un proceso colectivo y cooperativo; está arraigada en la cultura de la organización.

Escuela Ambiental

La estrategia es un proceso reactivo, la iniciativa debe buscarse en el contexto externo, en las presiones que se imponen a la organización.

Escuela de Configuración

La estrategia es un proceso de formación

INTEGRADORA

Pretende integrar los aspectos de las escuelas anteriores. Considera que la estrategia, la estructura y el entorno interactúan formando arquetipos o configuraciones.

Nota. Elaborado con base en Mintzberg et al. (2003).

En procura de comprender el variado y disímil terreno de la producción intelectual en torno a la estrategia, Mintzberg et al. (2003) plantea que el concepto de la estrategia ha tomado variadas definiciones (las 5P de la estrategia): como Plan, Patrón, Pauta de acción

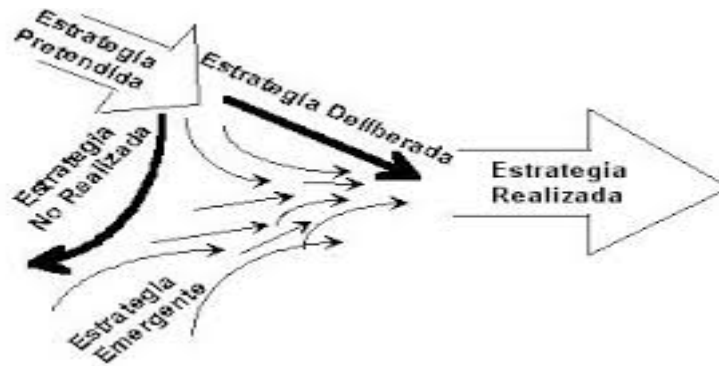
(estratagema), Posición y Perspectiva¹. Como Plan, se asume que ésta provee un curso de acciones a seguir hacia el futuro para llegar a una situación deseada. Desde esta óptica, se entiende que las estrategias se elaboran con anterioridad a las acciones y se formulan de manera deliberada, es decir, en forma consciente e intencional. Asumir la estrategia como un Patrón es identificarla como el resultado de la actuación acaecida en el tiempo. Bajo esta perspectiva, la estrategia es producto de un comportamiento consistente de la organización en el tiempo, bien sea intencional o no.

La tercera definición, como Pauta de acción (estratagema), alude a la estrategia como una maniobra de engaño o de confusión al oponente. Aquí, la estrategia es entendida como un producto intencional. La cuarta consideración califica a la estrategia como una Posición, es decir la ubicación de la organización en un entorno o mercado específico. De esta manera, la estrategia se plantea como una fuerza mediadora entre el contexto y la organización. Finalmente, puede ser entendida como una Perspectiva que hace líderes.

De todo esto, Mintzberg et al. (2003) deriva que la estrategia puede formular de dos maneras. Primero como algo que se plantea para proyectarse en el tiempo. Segundo, como algo ya realizado o que se realiza al mismo tiempo que la organización actúa. De esta forma, es que Mintzberg et al. (2003) plantea que la estrategia puede surgir de manera Premeditada o Emergente (Figura 2).

¹ En inglés las 5 Ps para la estrategia son: Plan, Ploy, Pattern, Position y Perspectiva. En el idioma español, Ploy se traduce en táctica, stratagema o truco.

Figura 2. Estrategias Premeditadas y Emergentes



Nota. Mintzberg et al. (2003).

b) Clasificación de la estrategia según el contenido y el proceso.

Para Chakravarthy y Doz (1992), la Dirección Estratégica como campo de investigación se compone de dos subcampos, cada uno con ámbitos, bases disciplinarias y metodología diferentes. El primer subcampo son los denominados estudios o escuela del contenido estratégico (tipo de estrategia a adoptar). En ella se ubican las concepciones de la estrategia que se centran en la empresa y su forma de competir, sin describir cómo las empresas consiguen y mantienen tales posiciones. En ese sentido, se orienta por la pregunta: ¿Qué posiciones estratégicas de la empresa conducen a la obtención de resultados relevantes ante entornos cambiantes? El segundo subcampo corresponde a la escuela del proceso estratégico (manera como se forman las estrategias o las decisiones estratégicas). En ella, se analiza la manera como los sistemas administrativos y los procesos de decisión influyen en la posición estratégica que escoge la empresa. Es decir, trata con la formación, la validación e implementación de la estrategia en sí (Montgomery et al., 1989).

Asimismo, la Escuela de Proceso está conformada por los estudios realizados desde diversas disciplinas como la Teoría de la Organización, la planificación y la política de la empresa y la Economía Institucional; por lo que trata las relaciones de la empresa con el

entorno, los comportamientos de los individuos, grupos y unidades. Por su parte, la Escuela de Contenido se centra en los estudios de la empresa y su entorno. Por lo tanto, se advierte que los estudios de estrategia ubicados en la Escuela de Contenido se fundamentan en el campo de la economía, concretamente en la Organización Industrial y la Economía de las Organizaciones (J. García Falcón, 1995). Esta situación hace que, a diferencia de la Escuela de Proceso que realiza estudios longitudinales, los estudios en la Escuela de Contenido se lleven a cabo con estudios transversales y con datos publicados sobre la empresa.

c) Clasificación de la estrategia según Perspectiva Deliberada, Emergente e integradora

En la perspectiva Deliberada se agrupan aquellas concepciones que consideran a la estrategia como un resultado de un proceso planificado y por tanto racional. La estrategia se centra en la dirección y el control por parte de la alta gerencia. En la perspectiva Emergente califican los estudios de la estrategia como el resultado de procesos intuitivos que emergen desde la dirección al interior de la organización. Bajo la perspectiva Integradora, se combinan los dos anteriores: la racionalidad y la intuición. De esta manera, se reconoce que la estrategia puede surgir o emerger dentro de la organización, combinando la planificación y la emergencia (Andersen, 2004a). Es decir, la estrategia surge a través de directivos medios, coordinadores, quienes promueven una visión y objetivos comunes que orientan la actividad implicando al resto de la organización. Esto hace parte de los estilos de la dirección abiertas y flexibles, que asumen la existencia de entornos inestables y complejos (Mintzberg y Waters, 1985).

d) Clasificación de la estrategia según emerja: Organización o Entorno

Existen consideraciones teóricas de la estrategia que privilegian de manera exclusiva al entorno. Sugieren que hay razones para considerar que este orienta o determina el accionar competitivo de la organización y por tanto su actuación estratégica. A partir de lo anterior, se puede inferir que, la estrategia debe estar orientada por la competitividad, impulsada por el atractivo de la industria y en procura de lograr ventajas sobre los competidores. De esta manera, la formación de la estrategia depende de seleccionar la posición de la organización en el mercado. En contraposición a la idea del entorno como promotor de la estrategia, se estructuran aportaciones teóricas centradas en la organización y sus aspectos internos como generadores de la estrategia. Para este grupo, la estrategia parte del nivel micro organizativo, que es el lugar donde ocurren las actividades y donde se tienen los recursos que la hacen posible.

De acuerdo con el recorrido que se presentará en la Tabla 2 denominada Sistemas de Categoría, y con las perspectivas de análisis que ofrecen las clasificaciones, se reconocen en el campo intelectual de la estrategia algunas diferencias, a veces a manera de dicotomías, entre los postulados de los autores. Entre ellas se destacan:

Formulación y Creación. La preocupación inicial en el campo se orientó hacia la formulación: el proceso formal como se concebía o debía ser la estrategia. En la medida que el campo intelectual se desarrolló se advierte mayor interés por el proceso o la manera como se configura o es realizada en la práctica la estrategia.

Organización y Entorno. La mayor parte de las perspectivas de análisis de la estrategia se enmarcan en estas dos dimensiones: la organización y el entorno. Quienes se orientan por la organización consideran que la estructura, directivos, recursos, capacidades, procesos, cultura, entre otros, son los insumos que dan forma a la estrategia. Por otra parte,

y en oposición a esto, están quienes consideran que el entorno moldea o emite las señales que la empresa interpreta para fijar una posición.

De deliberada y prescriptiva a descriptiva, emergente y con tendencia a integradora. De ser considerada producto de la razón o un proceso racional-formal y premeditado, que se concreta en un plan, es decir un “deber ser”, se advierte una tendencia a reconocer su carácter descriptivo y emergente: el “cómo se forma” y el papel de lo intuitivo, el aprendizaje y por tanto la lógica de actuación de los involucrados. De esta condición de emergencia, se advierte, igualmente la propensión hacia la integración de todos estos elementos. Es decir, la unión o suma de la concepción racional y planificada con la más emergente o intuitiva.

La Figura 3 presentada a continuación, resume la manera como la estrategia puede ser producto de un proceso Deliberado o Emergente, propiciada por factores del Entorno o de la Organización. De igual manera, destaca la perspectiva integradora desde la cual se están llevando a cabo los trabajos más recientes.

Figura 3. La estrategia, un proceso y un producto



Nota. Elaboración por parte de los investigadores

En suma, el campo intelectual mantiene una puja constante entre las diferencias ya descritas. Los desarrollos recientes se orientan hacia una perspectiva integradora como lo exponen Johnson et al. (2003); Andersen (2004a; 2004b); Elbanna (2006). La esencia de esta diferenciación está en el papel que desempeña la gerencia o el directivo en la creación de la estrategia y en el ámbito en que se crea la misma. La concepción tradicional de líder unitario, racional y formulador de la estrategia se matiza con la inclusión de los otros miembros y las prácticas acometidas en la organización. Un proceso centralizado cede su lugar a la descentralización de la estrategia, según la cual se requiere expandir el liderazgo y la visión e implicar a los restantes miembros que desarrollan las actividades.

Finalmente, frente a la pregunta: ¿Qué referente teórico orientará la presente investigación? Considero apropiado adoptar el concepto expresado por Nag et al. (2009), logrado tras una revisión al campo académico de la estrategia:

“Las estrategias son a) las iniciativas más importantes, intencionales como emergentes, (b) tomadas por los gerentes generales en nombre de propietarios, (c) con la utilización de los recursos (d) para aumentar el rendimiento (e) de las empresas (f) en sus ambientes externos” (p.17).

b. El concepto de prospectiva estratégica

La proyección de las organizaciones en el tiempo, en procura de su sostenibilidad, requiere planear el corto y largo plazo, para lo cual la toma de decisiones guiadas debe conducir a visionar los escenarios futuros, de forma que se puedan contemplar alternativas con miras a la mejor opción.

En ese sentido, el concepto de la prospectiva responde a una predisposición de un sistema global y sistemático, en el cual se debe verificar la pertinencia y coherencia entre los escenarios que se plantean y las acciones que allí se realizarán (Godet, 2009).

La prospectiva se ha definido como una herramienta de análisis que permite explorar y predecir el futuro en un determinado asunto, es así como permite analizar variables cuantitativas y cualitativas de tendencias fuertes, evidencia e indicios de cambios, construcción de escenarios coherentes y complejos, para mencionar solo algunos.

La prospectiva presenta ideas claves como, por ejemplo, “el mundo cambia, pero los problemas permanecen, los actores clave en el punto de bifurcación, un alto a la comunicación de lo complejo, plantearse las buenas preguntas y desconfiar de las ideas heredadas, de la anticipación a la acción a través de la apropiación” (p.7), las cuales dan forma a las herramientas del método prospectivo entre las que se encuentran el método de escenarios, el análisis estructural, el análisis morfológico, entre otros (Cereceda, 2010).

El método de escenarios, como parte de todo un variado grupo de herramientas utilizadas en la prospectiva, es utilizado para ayudar a plantear los futuros posibles de las organizaciones teniendo en cuenta los cambios del entorno estratégico. No obstante, como menciona Godet (2009), “todos los escenarios posibles no son igualmente probables ni deseables” (p. 188); sin embargo, estos plasman posibilidades en las cuales las organizaciones se desarrollarán en el tiempo.

Este método plantea tres etapas que debe seguir una empresa para lograr la sostenibilidad que espera a largo plazo:

1. Identificar las variables clave (análisis estructural, dominio en líneas de productos).
2. Comprender el pasado y analizar los juegos de actores (retrospección, evolución, fortalezas y debilidades respecto la competencia).

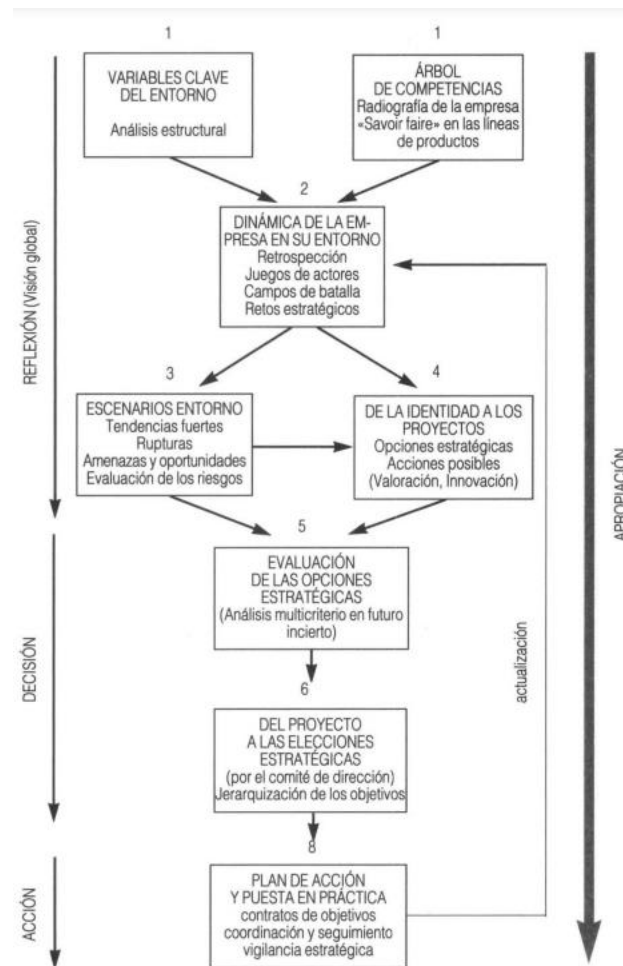
3. Reducir la incertidumbre sobre las cuestiones clave y deducir escenarios de entorno más probables (tendencias dominantes, riesgos, planteamiento de escenarios).

Por otra parte, la prospectiva estratégica está ligada a la fijación de objetivos, y de estos a las acciones en el tiempo con miras a materializarlos, en donde la previsión es la forma de planear los futuros posibles, por tanto, “la acción sin objetivo no tiene sentido y la previsión suscita la acción. Esa es la razón por la cual la prospectiva y la estrategia son generalmente indisociables, de ahí la expresión de prospectiva estratégica” (Godet, 2009, p. 18).

Ahora bien, pasar de la acción a la apropiación supone integrar a todos los actores de una organización a trabajar y participar en las etapas que contemple el desarrollo de la estrategia. Sin embargo, es necesario considerar la confidencialidad de ciertas elecciones estratégicas para los participantes, pues si la planificación es verdaderamente estratégica, tiene que ser confidencial o de difusión restringida.

Marc Giget citado por Godet (2009), en la Figura 4 elabora una representación de cómo se integra la estrategia con la prospectiva teniendo en cuenta los medios que disponen las empresas, además de sus problemas naturales de competencia, y el tiempo en el cual se desarrolla esta acción.

Figura 4. Integración de la estrategia y la prospectiva



Nota. Tomado del libro De la anticipación a la acción de Godet (2009).

Como se logra observar, las opciones estratégicas se crean como formas de proyectos coherentes con la situación actual de la empresa y las acciones más probable que la organización puede tomar para sostenerse en el mercado. Esta suma de hechos conlleva a que se evalúen, de las opciones dadas, y se reflexione sobre la decisión que se deberá tomar y el rumbo que llevará. Es así como la elección generada, gracias a ese proceso de reflexión y análisis, definirá los objetivos y la forma de cumplirlos. Esta última etapa, comprende la puesta en marcha del plan de acción y la ejecución de un seguimiento estratégico con miras

a detectar nuevas variables que puedan, en el futuro, seguir afectando el actuar de la organización.

Y es que, la prospectiva se refiere al futuro, lo que está por venir de forma tal que se explore o se haga predicción de este, escudriñando en el presente, revisándolo con otro enfoque de forma que se extraiga los insumos del futuro deseable.

Son múltiples las actitudes hacia el futuro. La prospectiva estratégica trata de construir los cambios desde el presente, con miras al futuro que se desea construir. Ver a lo lejos, aclarar la acción presente, permite las interpretaciones de la “realidad” que conducen a una tendencia futura deseable para la organización.

Noción de estrategia en la presente investigación.

De todo lo anterior, consideramos y entendemos la estrategia como la toma de decisiones de largo plazo, en procura de lograr ventajas, mejorar el posicionamiento en el entorno y frente a la competencia, logrando una diferenciación en el mercado, teniendo en cuenta los recursos y capacidades. La estrategia se construye admitiendo que puede haber un componente racional y otro emergente o intuitivo.

4.2. Estado del arte

Fernández (2012) llevó a cabo una investigación sobre la oportunidad y conveniencia de aplicar la prospectiva en el sector turístico. En dicha investigación, el autor se planteó como objetivo definir y caracterizar a la prospectiva, exponiendo sus ventajas y desventajas en el sector. Para el desarrollo de la investigación, el investigador tomó de referente teórico lo expuesto por Fernández Güell (2004); Georghiou et al. (2008) que establecen “la prospectiva como un proceso sistemático y participativo, generador de

conocimiento sobre el futuro y creador de visiones a largo plazo, dirigido a apoyar la toma de decisiones presente y a movilizar acciones conjuntas” (p. 5). Como resultado del trabajo se demuestra el valor añadido que proporcionan los instrumentos prospectivos al proceso planificador y las barreras para difundir la prospectiva entre los planificadores turísticos.

Monzonís (2014) realizó un análisis prospectivo del turismo rural en una comunidad de Valencia, España. En la investigación, el autor trató de determinar en qué medida se ha desarrollado el sector turístico y qué posibilidades de futuro existen para este sector y se planteó como objetivo conocer cuáles son las claves que inciden en el desarrollo turístico rural y cómo proyectarse a futuro. Para llevar a cabo la investigación, el autor adoptó como perspectiva teórica lo postulado por Schwaninger (1984); Grolleau (1988); Fiquet (1992); Saxena et al. (2007); Díez (2010) y Vera et al. (2011) según los cuales el turismo rural es considerado como aquella “actividad turística que se localiza en el espacio rural, que genera experiencias turísticas relacionadas con el entorno ambiental, el patrimonio y la cultura local, a través de la prestación de servicios que se integran e identifican con la idiosincrasia local” (p. 2).

La metodología llevada a cabo contó con el uso del análisis prospectivo aplicando el método Delphi. Los resultados dan cuenta de factores limitantes que dificultan el desarrollo turístico tales como deterioro paisajístico, falta de iniciativa, infraestructura deficiente, envejecimiento de la población. Por otra parte, los escenarios que se plantearon reflejan que el turismo rural estará caracterizado por un entorno con sensibilidad ambiental, mayor profesionalización del recurso humano prestador del servicio y marcas genéricas que se abrirán paso en el mercado.

García Leonard et al. (2021) llevaron a cabo una investigación tendiente a realizar un análisis prospectivo de la gestión del destino turístico de La Habana. En dicha investigación, los autores plantearon como objetivo demostrar la utilidad de la prospectiva estratégica y el desarrollo de escenarios en el proceso de decisiones y planes de desarrollo turísticos. Los investigadores adoptaron como perspectiva teórica lo postulado por Godet (2009) quien advierte que la prospectiva requiere de aprovecharse del conocimiento local y reflexionar participativamente en procura de una coherencia alrededor de variados proyectos para el territorio. La metodología utilizada fue el método Delphi. Se conformó un grupo de expertos que evaluaron variables clave en la propuesta haciendo uso del programa estadístico de SPSS. En el análisis de la información se generaron 64 escenarios de los cuales quedaron 11 posibles.

Cornejo-Ortega et al. (2019) realizó una investigación sobre la prospectiva del turismo de naturaleza en la costa de Jalisco. El autor se planteó como objetivo analizar los elementos que conforman e intervienen en el desarrollo del sector e identificar las áreas de oportunidades. La metodología propuesta llevó a que se realizara un análisis estructural como herramienta para propiciar la reflexión colectiva y la cual arrojó 22 variables que relacionaron a través del software MicMac. Los resultados arrojados dieron cuenta de las variables estratégicas que intervienen en el sector tales como los planes de ordenamiento, prestadores de servicio, plan turístico local, comunidad indígena, conservación de recursos. El análisis de escenarios permitió describir las acciones de cada una de estas variables en el tiempo y con los actores implicados en la costa de Jalisco.

Folmer & Arduzzo (2020) realizaron un estudio de prospectiva del sector turismo en La Pampa, Argentina. El objetivo de los actores fue analizar la situación presente de la

actividad y las posibilidades de desarrollo, haciendo énfasis en atractivos culturales, patrimoniales y naturales. La metodología utilizada fue un enfoque prospectivo cualitativo haciendo uso de datos estadísticos y recolección de entrevistas informales a referentes locales. El estudio se basó en 2 fases, la primera un diagnóstico para identificar puntos fuertes y débiles del territorio y, la segunda, la prospectiva que partió de la premisa de que el futuro depende de acciones de la sociedad. Las propuestas generadas fueron resultado del método de escenarios.

Roncal (2019) adelantó una investigación que tuvo como objetivo diseñar un plan de prospectiva estratégica para lograr la gestión eficiente del turismo sostenible en la región de Lambayeque, Perú. El trabajo de investigación que se llevó a cabo fue no experimental, utilizando la técnica del análisis documental, observación sistemática, la entrevista con el método Delphi y herramientas de la escuela francesa de la prospectiva estratégica como el análisis estructural y el juego de los actores. El resultado se expresó con la formulación del escenario futuro con una serie de acciones que involucran a todos los actores de la región y las variables clave identificadas en el análisis estructural y del entorno.

Ahora bien, para la revisión de la literatura o estado del arte, en particular, sobre la estrategia, y con miras a registrar lo que se ha dicho respecto de ella, es decir, ¿hacia dónde va?, ¿que se está haciendo?, ¿cuáles estudios se están desarrollando?, ¿qué tipo de metodologías se están implementando?, ¿cómo se está trabajando?, ¿qué innovaciones metodológicas están incursionando?, ¿qué hallazgos se están presentando?, y, ¿qué se está entendiendo conceptualmente desde una u otras perspectivas?

Tekin (2015), adelantaron una investigación con el objetivo de dar una visión general de los temas y estrategias que actualmente se registran en el *Strategic Management Journal* en los años 2013/2014. Evalúa tentativamente qué temas utilizan actualmente los gerentes y las posibles diferencias y coincidencias entre la investigación y la práctica. Los temas más importantes encontrados en la investigación son: Actuación (relacionados con la firma, rendimiento, crecimiento firme, ganancias y costos); dirección (tienen que ver con alta dirección y estrategia y formación de estrategia); estructuras organizacionales (abordan lo que compete a redes, alianzas estratégicas y fusiones y adquisiciones); cambio estratégico (presenta el contexto de la innovación y la tecnología); factores ambientales (tópicos incluidos están relacionados con el entorno de la empresa, la industria de la empresa y la responsabilidad social corporativa); marketing (tiene en cuenta la promoción, posicionamiento y segmentación); recursos (principalmente relacionados con recursos humanos).

En el documento titulado *Strategic Agility: A State of the Art. Introduction to the Special Section on Strategic Agility* de Weber & Tarba (2014), se presenta un enfoque de estrategia denominado “agilidad estratégica”, en la que desarrolla la adaptación de las organizaciones frente a los entornos imprevistos. Este enfoque resulta “novedoso”, en la medida que en la literatura no es muy conocido. En dicho enfoque la agilidad estratégica requiere de cambios regulares, los cuales son variados y fuertes. También se requiere velocidad para detectar las variaciones del entorno y de inversión de recursos que permitan la flexibilidad y rapidez necesarias para responder a entornos volátiles.

Monroy (2014), tuvo como objetivo de investigación, hacer una exhaustiva revisión de los documentos escritos sobre temas empresariales en países como Estados Unidos, Inglaterra, España y Colombia entre los años 2009 y 2013. La metodología que la autora

utilizó fue la revisión sistemática y análisis de documentos y artículos sobre estrategia y estructura. Asimismo, para determinar el alcance la investigación elaboró un inventario de fuentes, el cual constituye la unidad de análisis de la investigación.

El artículo elaborado por Noguera et al. (2014), sobre la estrategia organizacional: una propuesta de estudio; tiene como principal objetivo, trazar una propuesta donde se reúna algunos de los retos para el estudio de la estrategia. Se presenta una revisión que deja por sentado los posibles caminos a seguir, los cuales contribuyen a la perdurabilidad de las organizaciones. Este artículo, fue publicado en el año 2012 por la revista especializada Estudios Gerenciales de España. El documento advierte a través de los conceptos de diferentes autores que han intentado crear un concepto de estrategia como lo son: Andrews (1971), MacMillan (1978), Ohmae (1989), Porter (1991), Ansoff (1977), entre otros, que por supuesto nos deja ver los avances en los conceptos y cambios a lo largo del tiempo.

Ahmed & Hussain (2015), brindan información sobre el concepto de estrategia, ¿qué es estrategia y por qué la organización debe tener una estrategia sólida? También discuten sobre las áreas centrales de la estrategia, es decir, el análisis estratégico, el desarrollo y la implementación estratégicos para la gestión de la estrategia. De igual manera, se discutieron dos enfoques, a saber: el enfoque prescriptivo y el enfoque emergente para seleccionar la mejor idea posible y las predicciones sobre las consecuencias futuras, respectivamente.

Reyes (2012), presenta la estrategia como un modo de resolver las interacciones de la organización con el entorno. Asimismo, aparece la idea de fuerza y complejidad, haciendo uso de las estrategias que logran desentrañar la clave del éxito empresarial, tanto al interior como al exterior de la organización.

Pérez (2016), propone el empoderamiento de los actores en el marco de recursos, capacidades y el trabajo colaborativo, convirtiendo así a las estrategias resultantes, en herramientas para las iniciativas productivas del país.

Sánchez (2010), da cuenta de cómo la estrategia se encuentra vinculada a la innovación y a la lógica difusa, y a partir de esto, se logra plantear una metodología que permita implementar una nueva estructura comercial como forma de fortalecer nuevos mercados.

López (2013), indica que la estrategia refuerza a la organización como herramienta para la competitividad y auto sostenibilidad de la organización estudiada.

Parra (2014), plantea a Porter como eje de la fundamentación teórica con miras a la obtención de ventaja competitiva, que le ha permitido a la multinacional transformarse, permanecer e internacionalizarse desde sus ventajas competitivas, obtenidas a partir de tener claro lo que quiere, cómo lo quiere. Esto último acerca la filosofía empresarial a Andrews y la adecuación de la estrategia y la estructura organizacional a los nuevos retos se aproxima a lo postulado por Chandler (1990).

Quintero (2015), centra a la innovación como objeto de búsqueda, para lo cual convierte la estrategia en el vehículo que le permite inyectar a las organizaciones del sector constructor la innovación. Por tanto, la estrategia en combinación con la innovación se convierte en la dominación para fortalecer el sector constructivo.

Jiménez Peña (2014), brinda información con la cual pretende potenciar el espíritu emprendedor en la universidad, apelando a la estrategia en combinación con la innovación, de forma que se fortalezca el emprendimiento en la Universidad de los Andes.

Medina Vásquez (2006), busca determinar la percepción a partir de metodologías de auditoría que apuntan al modelo de planificación estratégica propuesto por Mintzberg: la estrategia como herramienta de la planeación empresarial.

Por último, Ortíz Arístizabal (2009), se enfoca a dilucidar si la responsabilidad social empresarial RSE hace parte de su estrategia competitiva y, por tanto, herramienta para la competitividad empresarial.

5. Metodología de la investigación

5.1. Tipo de Estudio

La investigación propuesta se enmarca en los estudios de tipo descriptivo y prospectivo cualitativo que se han abordado desde perspectivas e instrumentos distintos. Este tipo de investigación permite conocer y comprender las dinámicas económicas, sociales, culturales y ambientales que se presentan actualmente y que permiten la configuración de una actividad económica en la región.

5.2. Diseño

Para el presente estudio se proponen 2 fases. La primera realizar un diagnóstico regional que permita identificar las variables clave que se ven involucradas para la configuración de un entorno económico y social que permiten el desarrollo de la actividad económica. Este análisis será complementado por la descripción de la evolución de la situación turística, los actores y dinámicas del sector turístico en el Departamento del Huila. Se propone, como advierte Folmer & Arduso (2020), examinar la oferta, demanda, competencia y tendencias del mercado turístico. Adicionalmente, se realizarán entrevistas

informales a actores destacables del sector que han logrado definir hitos y observar coyunturas que han permitido el desarrollo de este sector en la región.

Este diagnóstico estará soportado en el análisis documental, memoria de entrevistas y archivos documentales publicados, revistas especializadas y lecturas sistematizadas, para mencionar algunos, que permitirán construir y comprender la evolución de la actividad económica en el departamento y sus principales gestores.

En una segunda fase, se llevará a cabo el análisis de prospectiva estratégica utilizando el Método de Escenarios como herramienta metodológica para la proyección de ambientes probables y la combinación de hipótesis que permiten dilucidar escenarios alternativos que serán sometidos a consideración de entidades territoriales. Luego, se procederá a determinar el direccionamiento estratégico y las acciones que harán factible la consecución de dicho escenario.

CAPÍTULO I. EVOLUCIÓN Y DINÁMICAS DE LA ACTIVIDAD Y ACTORES DEL SECTOR TURÍSTICO DEL DEPARTAMENTO DEL HUILA

El Departamento del Huila es una extensa zona del sur de Colombia que se ha caracterizado por su diversa agricultura, gastronomía y, en la última década, atractivo turístico del país. En ese sentido, el aparato productivo del departamento ha venido replanteándose y las acciones que se ejecutan en el orden institucional y privada se están enfocando entorno al sector del turismo.

6. Elementos que incidieron en la configuración de una propuesta turística en el Departamento del Huila

La ciudad de Neiva, desde el periodo Republicano, distribuyó su fuerza laboral principalmente en los campos de la agricultura, ganadería y pesca. Sin embargo, otras

ocupaciones fueron emergiendo debido a las distintas formas de crecimiento de la población. De acuerdo con Esquivel Triana (2000), en 1912 en el municipio de Neiva, la agricultura ocupaba el 39,2% de los habitantes, seguido del 25% de su población dedicada a ser jornaleros. Seis años después, en 1918, la cifra de agricultura se redujo cuando aparecieron nuevas actividades como la ganadería y las artes y oficios.

Esta situación permitió que las personas de la ciudad tuvieran mayor poder adquisitivo para desarrollar actividades de ocio, pero también de generación de ofertas para turistas que viajaban desde Santafé de Bogotá a Quito y descansaban en la ciudad de Neiva. El hecho se vio fortalecido, adicionalmente, por las actividades comerciales, especialmente las que se realizaban por el Río Magdalena y que propició el surgimiento de hospedajes, posadas y hoteles.

Más recientemente, entre lugar de descanso y zona central de comercio férreo, aéreo, vehicular y náutico, fueron apareciendo proyectos que permitieron la visibilidad del departamento ante el país y el mundo, por ejemplo, el Embalse de Betania abrió las puertas para que, además de generar energía hidroeléctrica, se produjera comercio de cultivo de pescado y deportes náutico. Por otra parte, la tradición agustiniana perfiló el territorio para desarrollar el turismo cultural que hoy explota la zona sur del Huila. Así como estos, la ciudad de Neiva se convirtió en zona de distribución de visitantes a lugares cercanos como el Desierto de la Tatacoa, Rivera, Palermo y el circuito cafetero del centro del Huila (Castro Yepes, 2018).

Otro de las importantes dinámicas que propiciaron el desarrollo de la actividad turística del departamento, fue la creación de la Ruta Arqueológica declarada en el primer

plan departamental de desarrollo en 1971 por el entonces gobernador. Este documentó visionó al territorio como fuente de zona ecológicas y atractivos naturales para el impulso del turismo en la región. Luego, 24 años más tarde, se creó el Plan Integral de Desarrollo Turístico del Huila que, entre otras cosas, caracterizo sobre el tipo de turismo que debía desarrollarse, productos a ofertar, diseño de políticas públicas y un plan plurianual de inversiones (Castro Yepes, 2018).

De esta manera, puede advertirse que el Departamento del Huila configuró su oferta turística basada en tres pilares fundamentales:

1. Capacidad de visión de sus líderes (actores del sector turístico).
2. Territorio con dinámicas de comercio enfocado al servicio.
3. Políticas públicas para el sector.

6.1. Capacidad de visión de sus líderes: actores del sector **turístico del Departamento del Huila**

El Departamento del Huila, como se ha mencionado, posee características particulares que lo diferencian de otras regiones del país y que aprovecha para obtener un posicionamiento en el mercado y convertirse en apuesta para el desarrollo y crecimiento económico de Colombia, especialmente en la agricultura y turismo.

En ese sentido, son diversos los esfuerzos de entidades públicas y privadas para impulsar el turismo como apuesta productiva del departamento. Así pues, la alianza entre Estado, empresas del sector productivo, academia y sociedad, implica generar espacios de diálogo y concertación con el objetivo de unificar acciones y crear hojas de ruta para el beneficio colectivo de todos los actores del sector turístico.

6.1.1. Estado

El estado es el organismo más importante que brinda, entre otras cosas, garantías de comercio y seguridad para toda la población que habita el territorio nacional. En ese sentido, *“el estado es el agente económico cuya intervención en la actividad económica es más compleja. Por una parte, el Estado acude a los mercados de factores y de bienes y servicios como oferente y demandante”*(Palleros, s.f., p. 2).

En ese sentido, Colombia, a través del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinComercio), se ha enfocado en promover las herramientas suficientes para aumentar y sostener la competitividad de productos turísticos a nivel nacional e internacional. De esta manera, realiza de manera constante análisis mensual del sector para entregar información a empresarios, turistas e inversionistas sobre la dinámica en las actividades que lo componen.

Por otra parte, por iniciativa del mismo ministerio, se creó CITUR, “un sistema único integral para el manejo de información cuantitativa y cualitativa de turismo de Colombia, que facilita el seguimiento del comportamiento del turismo y genera datos para la formulación, evaluación y seguimiento para la toma de decisiones tanto en el sector público como privado, haciendo uso de las tecnologías de la información” (Ministerio de Comercio, 2021b).

El MinComercio, definió su estructura administrativa con el objetivo de organizar sus acciones y esfuerzos en toda la cadena de valor del sistema productivo colombiano. Así pues, la entidad cuenta con un Viceministerio de Turismo con funciones de dirección de proyectos sostenibles del turismo, coordinación de grupos de promoción, formalización, planificación, calidad, seguridad, cooperación internacional y análisis sectorial del turismo. De esta manera, esta entidad, con pleno conocimiento y análisis de las problemáticas del

país, promueve convocatorias para microempresarios y empresarios que impulsan y desarrollan su comunidad a través de acciones empresariales y cuidado del territorio (Ministerio de Comercio, 2021b).

Es importante destacar que no solo el ministerio y viceministerio hacen parte de las divisiones del estado con las funciones y capacidad de acción ante los hechos del sector turístico. De este modo, se encuentra el Fondo Nacional de Turismo, ProExport, Artesanías de Colombia, Ministerio de Cultura, Parques Nacionales Naturales, Procolombia, Policía de Turismo, Corporaciones Autónomas Regionales.

Por otra parte, el Departamento del Huila ha reconocido su papel dentro de la economía nacional y lidera espacios que benefician a la región en sus principales apuestas de producción como lo es el turismo. Por ende, el gobierno departamental organizó la Secretaría de Cultura y Turismo para dirigir sus acciones de forma técnica hacia las comunidades que tienen potencial para desarrollar actividades de turismo. Esta unidad funciona como articuladora entre la empresa privada (emprendedores, microempresarios, organizaciones sin ánimo de lucro) e inversionistas nacionales y extranjeros que desean apostarle a la industria regional.

Junto con la Secretaría de Cultura y Turismo, otras dependencias departamentales como la Oficina de Productividad y Competitividad, Cámara de Comercio del Huila, CRIHU, CAM, MinCit, Cotelco, Fedec contribuyen en la hoja de ruta plasmada en los planes de desarrollo del Huila con el fin de potencializar la región por sus atractivos agrícolas pero también turísticos (Gobernación del Huila, 2020). En ese sentido, han planteado la plataforma Huila.Travel, una herramienta digital que permite a extranjeros y turistas nacionales descubrir el departamento a través su celular, Tablet o Pc.

6.1.2. Empresas del sector privado

Las empresas, una forma de organización social y económica, se han convertido en el eje principal para impulsar las actividades económicas como la del turismo. Y es que no es para menos, del sector turístico depende más de medio millón de personas y su contribución al PIB 2022 se estima en los 11.5 billones de dólares, de acuerdo con el Consejo Mundial de Viajes y Turismo (por sus siglas en inglés WTTC), citado por Infobae (2022).

Las empresas privadas, como agentes fundamentales en la cadena de valor de una economía, juegan un papel trascendental para identificar las problemáticas y contribuir con sus acciones al desarrollo de las comunidades. Por lo tanto, su operación se fundamenta en la resolución de necesidades, y también en el aprovechamiento de las oportunidades que se descubren en las distintas regiones y localidades.

La particularidad de la empresa privada es la disponibilidad, autonomía y prioridad de sus recursos financieros para la ejecución de la misión y objetivos. Su papel como actor de la cadena de valor de una economía depende, entre otras cosas, de su capacidad financiera, técnica y humana. Por esta razón, para la cadena turística, los *stakeholders* deben participar en todos sus niveles, desde el gran empresario hasta el emprendedor que está en la búsqueda de desarrollar procesos de innovación en el sector.

En ese sentido, la cadena de valor del turismo cuenta con varios actores representado en empresas privadas. Entre ellos se pueden destacar:

- ✓ Guías turísticos (operadores turísticos)
- ✓ Agencias de viajes

- ✓ Servicios de alojamiento (hoteles, hostales, posadas)
- ✓ Restaurantes
- ✓ Transportador (terrestre y aéreo)

Su papel dentro de cada una de las actividades comerciales depende de los liderazgos y propuestas de valor que logren articular entre ellos. Es así como se han constituido asociaciones y gremios en los cuales se destaca el interés de superar las barreras que trae consigo el desarrollo tecnológico y la implementación de normativas institucionales, por ejemplo, la Asociación Colombiana de Agencias de Viajes y Turismo – ANATO, como articuladora por experiencia que promueve y promociona los intereses generales del sector turístico y las Agencias de Viajes.

6.1.3. Academia

La academia es fuente principal de generación de nuevo conocimiento ante las realidades y dinámicas sociales, económicas, políticas y legales de una nación. Su rol dentro de la cadena de valor del turismo se encuentra enfocada en 2 pilares: generación de recurso humano con las capacidades de generar procesos de innovación dentro de la cadena; e investigación para conocer o descubrir las nuevas dinámicas del sector en el largo plazo.

En ese sentido, el Departamento del Huila, a través de sus instituciones de educación superior, han analizado su oferta académica y evaluado la pertinencia de sus programas de formación con el objetivo de brindar al mercado local, profesionales con las capacidades de orientar actividades económicas y proponer acciones que logren generar valor agregado. A esta tarea se suma, de la misma forma, institutos técnicos y tecnológicos

que, a través de sus cursos, diplomados y demás, forman personas para desarrollar prácticas operativas en sus empresas o emprendimientos.

Por otra parte, como misión de las instituciones de educación superior, especialmente las universidades, la generación de nuevo conocimiento es transcendental para planificar acciones y conocer los impactos que puede generar un fenómeno. Así pues, a través de grupos de investigación, estas instituciones evalúan factores de cambio, nuevas prácticas turísticas, prospectivas del sector y análisis de datos cualitativos y cuantitativos que generan grandes avances para esta industria.

En ese sentido, el rol de la academia en el fortalecimiento de las apuestas productivas y la proposición de nuevas formas visualizar el sector, constituye un eje fundamental para el establecimiento de políticas públicas y desarrollo de emprendimientos que estén en concordancia con las nuevas tendencias. Así pues, dentro de los actores más destacados en la academia para el sector se encuentra:

- ✓ Universidad Surcolombiana (programa de Administración Turística y Hotelera).
- ✓ Corhuila (programa de Administración de Empresas Turísticas)
- ✓ Centro de Desarrollo Agroempresarial y Turístico del Huila - SENA Sede La Plata (los programas de Animación turística, Aplicación de buenas prácticas en establecimientos de alojamiento y hospedaje, Diseño de recorridos turísticos en espacios rurales, para mencionar algunos).

6.1.4. Territorio con dinámicas de comercio enfocado al servicio

El Departamento del Huila, pero, especialmente Neiva, tiene la particularidad, desde el proceso de conquista del territorio nacional, de ser lugar de paso obligado ya que conecta el centro del país con países del sur como Ecuador, Brasil y Perú. Así pues, su proceso de desarrollo vial, aéreo y comercial, responde a dinámicas precisas de foráneos que pasaban por la ciudad y decidían tomar un descanso o, como advirtió Castro Yepes (2018), un punto apropiado para el abasto de vituallas.

A partir de estas situaciones, la ciudad se ha venido constituyendo como epicentro turístico del surcolombiano. Su planeación turística se ha encaminado a construir espacios corporativos los cuales ayudan a desarrollar sus propios productos turísticos, pues la mayor parte de destinos turísticos del departamento se establecen en territorios aledaños con potencial y lugares altamente competitivos (Castro Yepes, 2018).

Así pues, después de la agricultura y piscicultura, el turismo se ha convertido en una fuerte actividad de la economía del departamento. El territorio en el cual el departamento ha orientado su accionar es hacia 3 circuitos turísticos que son: Circuito Sur (Pitalito, Acevedo, San Agustín e Isnos), Circuito Norte (Neiva, Villavieja, Yaguará, Rivera, Aipe y Palermo), finalmente, el Circuito Occidente (La Plata, Paicol y Tesalia). Estos espacios de turísticos dentro de la geografía regional mantienen particularidades que hace que sus productos sean únicos y diferenciados.

De esta manera, Castro Yepes (2018) mencionó en su análisis de la actividad turística del departamento que, entre otras cosas, los paquetes turísticos que podían ofertar estos circuitos podrían distribuirse como se menciona en la Tabla 2 del presente documento.

Tabla 2. Paquetes turísticos de los circuitos turísticos del Departamento del Huila

Municipio	Producto turístico
Villavieja	Ecoturístico
Neiva	Ciudad de convenciones y negocios
Rivera	Frescura y recreación
Yaguará	Excelencia turística
Occidente del Huila	Naturaleza y arqueología
Santana	Nuevo destino arqueológico
Circuito Sur	Zona arqueológica agustiniana

Nota. Tomado de Castro Yepes (2018). Historia Comprensiva de Neiva Tomo III.

Como se evidencia en la Tabla 2, la actividad turística del departamento y sus territorios se enmarca en brindar servicios para conocer y descubrir territorios culturales y naturales. Así mismo, la oferta recreativa está dada a que se emplee la mayor cantidad de recurso humano disponible en la localidad, pues de allí depende un servicio confiable y responda a las necesidades económicas de los municipio y regiones.

6.1.5. Políticas públicas para el sector **turístico: una apuesta desde la institucionalidad**

Los gobiernos trabajan día a día por mantener la economía de sus territorios estable y competitiva ante las exigencias de mercados fluctuantes. En ese sentido, el establecimiento de políticas públicas que cuenten con las suficiente profundización técnica,

económica y social, es trascendental para el devenir de la localidad, municipio o departamento.

De esta manera, el Departamento del Huila, a través de su Plan Sectorial de Turismo ha enfocado acciones para responder a las diferentes dinámicas del sector con la capacidad administrativa, técnica y presupuestal. Así pues, el plan tiene como objetivo posicionar al Huila como un destino turístico sostenible y competitivo, especialmente con su oferta de turismo cultural (historia, arqueología, astronomía, paleontología), de naturaleza (ecoturismo, agroturismo, aventura); el segmento mices (eventos corporativos, ferias, fiestas); y turismo de salud y bienestar (Secretaría de Cultura y Turismo Departamental, 2019).

En ese mismo sentido, el Departamento del Huila ha adoptado políticas públicas nacionales con el objetivo de aunar esfuerzos y buscar inversión para el financiamiento de proyectos de interés colectivo. De este modo, el departamento se articula con la política de Ecoturismo; Política de Turismo de Naturaleza; Política de Turismo Cultural; Política de Calidad Turística; Plan Estratégico de Seguridad Turística; Política de Turismo Social, Política de Turismo y Artesanía, Plan Indicativo de Formación en Turismo; Política de Mercadeo y Promoción Turística de Colombia (Gobernación del Huila, 2020).

Como respuesta a estas políticas, el departamento ha establecido líneas estratégicas para la mejora de la industria turística. En tal sentido, ha creado la línea de innovación, ordenamiento territorial y medio ambiente, formación de talento humano, gobernanza, desarrollo empresarial y comercialización y promoción. Cada una de estas hojas de ruta, establece un programa con sus respectivas metas y presupuesto con el objetivo de

implementar componentes precisos, actualizados y en concordancia con las tendencias del sector (Gobernación del Huila, 2020).

De esta forma, es evidente, como lo manifestó Castro Yepes (2018), la existencia de lineamientos claros sobre el desarrollo del sector turístico en el Huila. Su evolución y actual comportamiento tiene trayectoria y no responde a una dinámica del momento, más bien, cuenta con tradición, cultura y un alto componente de arraigo que lo convierte en un destino con proyección y competitividad, siempre y cuando, se mantenga en constante prospectiva de las fuerzas que están cambiando la situación de los mercados.

CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO Y FUERZAS DE CAMBIO PARA EL SECTOR TURÍSTICO DEL DEPARTAMENTO DEL HUILA

Las organizaciones se encuentran en continua relación con el entorno en el cual se desenvuelven, lo cual permite el constante intercambio de información y requerimientos que se tienen que aprovechar y enfrentar de manera oportuna con el fin de crear ventajas sobre los demás competidores. Así pues, las organizaciones afrontan variados desafíos en su macroentorno que deben ser identificados y comprendidos para responder con acciones específicas a cada uno de ellos.

En ese orden de ideas, se identificaron las variables que se consideran fuerzas de cambio para el sector turístico del Departamento del Huila y que se analizan teniendo en cuenta su estado actual y los desafíos que pueden llegar a afrontarse con su evolución.

7. Diagnóstico y Fuerzas de cambio para el sector turístico para el departamento del Huila

7.1. Cambios en la moneda: métodos de pagos digitales

Los distintos cambios que se vienen presentando en las formas de pago han sido la respuesta a hechos particulares de actualización tecnológica que han tenido que afrontar muchas empresas alrededor del mundo gracias a la globalización, acompañada del libre comercio y la digitalización.

De acuerdo con González Guardiola (2017), la relación entre el tiempo y el dinero es estrecha, por lo que este es una *“representación simbólica del tiempo que podemos cambiar como un objeto”* (p. 2). Siendo así, los tiempos se actualizan y las dinámicas de trabajo también lo hacen, por lo tanto, las formas de percibir y entender éste (dinero) lo han hecho en la medida en que evolucionan las nuevas tendencias del mercado.

Sobre la década de los años diez, se dio la aparición del dinero plástico debido a los avances en materia de libre mercado y acuerdos comerciales que tenían grandes empresas de Norteamérica, lo cual abrió la posibilidad de que compañías como Western Union ofertaran a clientes selectos la facilidad de contar con dinero en forma de crédito sin generar cargos adicionales para realizar las distintas transacciones de compra que tenían en su momento (Pérez, 2016).

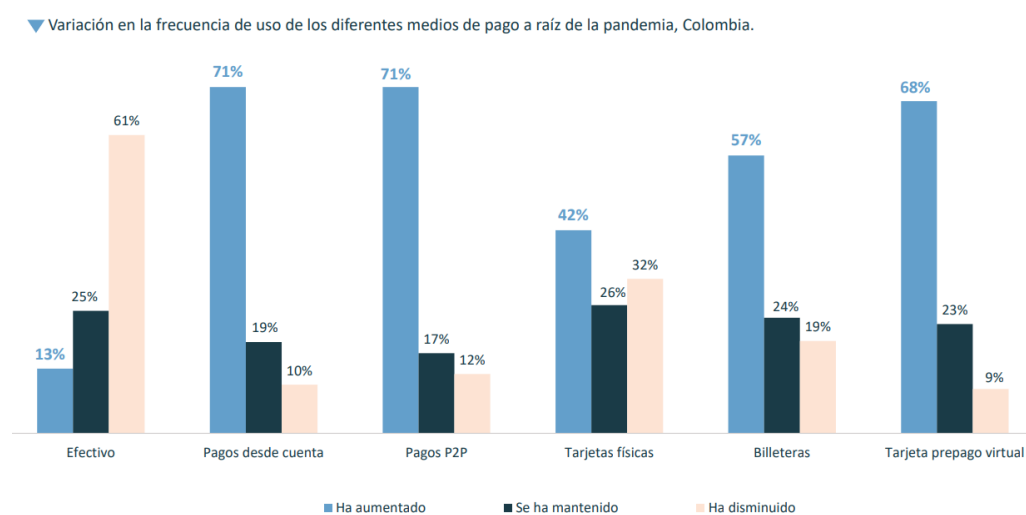
En ese sentido, la dinámica de las formas de pago ha estado directamente relacionada con la evolución de los mercados y los avances tecnológicos que se presentan allí. Como consecuencia de los distintos avances en el mundo, más del 50% de la población adulta que se encuentra bancarizada ha reducido o dejado el pago con dinero en efectivo.

No obstante, se reconoce que existe una incertidumbre sobre el uso del pago con tarjeta y el pago móvil de cuenta a cuenta denominado *faster payments* (Cajamarca, 2021).

En el Informe de Tendencias de Medios de Pago realizado en varios países de la región iberoamericana se advierte que, en Colombia, “*el 35% de los bancarizados nunca ha comprado online, sin embargo, el 29% lo hace todos los meses, mayoritariamente desde la computadora, pero cada vez más a través del Smartphone.*” (La República, 2021, p. 2). Este hecho en Colombia no es ajeno a las realidades actuales, pues las compras en comercio electrónico sobrepasaron la cifra de los \$4.000 millones de dólares para el 2015.

La pandemia causada por el Covid-19 aceleró aún más la transición hacia las formas de pago digital. De acuerdo con la Figura 5, la consultora a cargo del estudio advirtió que más del 60% de los colombianos disminuyó la frecuencia de uso del efectivo y puso en evidencia el aumento de los pagos desde cuentas, pagos P2P, billeteras virtuales y tarjetas prepago virtual.

Figura 5. Variación de los medios de pago en Colombia 2021



Nota. Tomado de Minsait Payments (2021). X Informe de Tendencias de Medios de Pago.

Esta situación se presenta en todos los sectores de la economía global. Para Colombia, aunque el efectivo sigue siendo intensivo, los medios de pago electrónicos van en tendencia (Basto, 2022). Los sectores que más han visto este cambio son el comercio y el turismo, pues han aprovechado las nuevas formas de comercialización para enfocar sus estrategias hacia nuevas experiencias del usuario en materia de compra.

Es así como el sector turístico ha adoptado herramientas que permiten desarrollar pasarelas de pago en las cuales los clientes se les facilita al momento de adquirir un bien o servicio y pagar con sus respectivas tarjetas débito, crédito o simplemente escanear el código QR para realizar la transferencia bancaria.

No obstante, las tendencias advierten que las criptomonedas se han convertido en medios de pago de muchas cadenas de hoteles y restaurantes. De esta manera, son diversos los proyectos que se han presentado en los cuales el sector turístico apuesta por crear su propia cripto para ofertar todo un paquete de productos que pueda ser redimido por la inversión que hagan las personas en esta nueva divisa virtual (Porrás, 2018).

7.2. Aperturas comerciales: incursión de nuevas rutas aéreas en la región

Colombia ha sido un destino paradisiaco y muy llamativo para el extranjero que quiera disfrutar de la cultura, gastronomía, aventuras, paisajes y demás atractivos turísticos que tienen las distintas regiones del país. Los viajeros más frecuentes al territorio provienen de países como Estados Unidos, México, Argentina y Perú (El Tiempo, 2020).

De acuerdo con cifras de Procolombia (2021), los viajeros que llegan al país vienen en la búsqueda, específicamente, de 6 regiones turísticas entre las cuales están: el Gran Caribe, Pacífico, Andes Occidentales, Andes Orientales, Macizo y, finalmente,

Amazonía-Orinoquía. El Departamento del Huila se encuentra dentro de la Región del Macizo en la cual se destaca *“la impronta de los ancestros, de las culturas milenarias de los indígenas. Los parques arqueológicos y la pervivencia de las costumbres que transportan al visitante a un mundo imperecedero entre las montañas, páramos y volcanes”* (p. 2).

En la búsqueda por reactivar la economía de las regiones, el Gobierno Nacional se ha esmerado por aperturar nuevas rutas aéreas que permitan mejorar la conectividad al interior del país. En ese sentido, la administración central ha logrado que el tráfico aéreo de vuelos regulares nacionales e internacionales aumente en un 112,9% frente al año 2021 (Fontur, 2022).

Por su parte, el Departamento del Huila y más precisamente la Alcaldía de Neiva viene liderando proyectos que logren mejorar la conectividad de la ciudad y del territorio a través de la apertura de rutas comerciales con diferentes aerolíneas que generan comodidades a los clientes y que coadyuvan a la generación de turismo en la región. La estrategia ha permitido que más de 17.750 pasajeros se trasladen por el aeropuerto de la ciudad fortaleciendo el empleo y generado desarrollo económico (La Nación, 2022).

Pues bien, debido a la gestión desde la administración municipal y en coordinación con la Gobernación del Huila y Migración Colombia, los destinos turísticos del departamento reconocieron que más de 30.000 turistas visitaron la oferta de atractivos turísticos. Esto demuestra que, a partir de la conectividad de la región con más destinos a través de rutas aéreas, el tráfico y la demanda de visitantes a sitios turísticos aumentará, teniendo aun así en cuenta que las proyecciones de la región se enfocan a abrir y fortalecer destinos internacionales como Panamá (Manchola, 2022).

7.3. Agencias de viajes digitales: visitas desde la virtualidad

Gracias a los diversos avances tecnológicos, las necesidades y limitaciones que tenían las personas para descubrir nuevos lugares ahora están a un clic. De este modo, y de acuerdo con la Figura 6, la creación de agencias de viajes digitales que han incursionado en el negocio ha demostrado que son más los viajeros que desean explorar atractivos y bellezas del mundo, pero también de aquellas empresas que tienen exceso de inventario en tiempos de demanda baja.

Figura 6. Top 10 de las principales agencias de viajes digitales en México



Nota. Tomado de El Financiero (2018). El mismo documento advierte que el 54% de los encuestados elige una agencia de viaje digital para decidir su próximo destino.

En España, 7 de cada de 10 viajeros concreta su viaje a través de agencias de viaje digitales. Las posibilidades de planear, calcular costos, comparar y decidir son algunas de las razones por las que ya no se acercan a una agencia de viaje físicas. Por su parte, en México, el 54% de los turistas buscan información a través de agencias de viajes online y el 44% advierte que su elección se debe a la diversidad de métodos de pago que son ajustados a sus necesidades (El Financiero, 2018).

El metaverso es la evolución del internet que viene revolucionando el cambio de cómo se perciben las cosas, asimismo, esta puede ser una buena oportunidad para reinventar el turismo, tal como lo afirma Joan Ramón Blaya – director de programas de digitalización e innovación del CETT – UB (2022).

Blaya (2022) menciona cinco elementos que son esenciales para la comprensión del metaverso:

Figura 7. Elementos del metaverso turístico

Espacio virtual

- Puede visualizarse a través del uso de smartphones y ordenadores.

Persistente

- Se encuentra disponible para visitar e interactuar con objetos, los cuales pueden ser modificados dentro de un espacio determinado.

Social

- Las personas pueden socializar o interactuar con avatares de manera virtual

Conexión del mundo real y virtual

- Las personas pueden interactuar con máquinas en el mundo real, las cuales mostraran una copia dentro del mundo virtual.

Nota. Elaboración propia a partir del artículo digital: Blaya, 2022

En Colombia, de acuerdo con el Ministerio de las Tics y el programa Apps.co, se ha creado una estrategia para consolidar herramientas tecnológicas de la región para que visitantes puedan organizar y localizar diversidad de ofertas en el mismo territorio (MinTic, 2018). No obstante, la fuerte competencia de empresas como despegar, booking y redbus han creado barreras de entrada para pequeños emprendimientos.

Por otro lado, las agencias de viajes digitales han permitido que personas puedan visitar lugares a través de recorridos 360° y conocer grandes y hermosos paisajes que no han tenido la oportunidad de recorrer personalmente. Es así como desde el programa Colombia Travel² se da la posibilidad para que extranjeros y nacionales identifiquen su próximo destino turístico y puedan transitarlo sin necesidad de salir de su casa.

7.4. Turismo cultural: una apuesta de la juventud que se **emplea en el sector**

Los jóvenes son la población que más se emplea en el sector turístico en el mundo. Además, las horas de dedicación a la semana promedio estuvo sobre las 18 horas con salarios por encima de los 25 dólares (Laborda, 2020). El turismo es considerado el pilar fundamental para el crecimiento económico pues está representando cifras similares a las del petróleo dentro del PIB nacional.

En ese sentido, el turismo cultural ha sido una apuesta comunitaria y un espacio en el que los jóvenes han logrado conectar para buscar un empleo y sentirse identificados con las acciones que se realizan allí. Por lo tanto, la mayor parte de la juventud ha optado por aprender, descubrir y vivir experiencias culturales es un destino turístico (Procolombia, 2021b).

Este hecho, en el que los jóvenes a través de su inmersión como empleados del sector turístico descubren diversas formas de ver el mundo, ha despertado su interés por conocer en otros lugares este mismo tipo de destinos. Así pues, su interés por el arte, el patrimonio histórico, la gastronomía y el recurso cultural, genera que ciudadanos que

² Se puede ingresar a través del siguiente enlace para conocer más a profundidad la propuesta: <https://colombia.travel/es/blog/viaja-colombia-desde-casa>

encuentran una oportunidad en su comunidad la aprovechen y generen riquezas para su localidad y sus familias (García, 2016).

En Colombia, diferentes empresarios han trabajado de manera mancomunada para brindar experiencias turísticas entorno a la cultura que se encuentra en regiones con especialidades dentro de sus localidades; un ejemplo de ello es el Parque Arqueológico de San Agustín que se encuentra en el Departamento del Huila y que recibió en el 2019 más de 90.000 personas, de estos, el 20% correspondió a turistas extranjeros (La Nación, 2020).

7.5. Nuevas formas de trabajo

La globalización y el desarrollo de la tecnología ha cambiado paulatinamente las formas en las cuales se está concibiendo el trabajo. De acuerdo con la Fundación Aequae (2021), las herramientas tecnológicas han permitido que las estructuras jerárquicas de las organizaciones sean más flexibles y las características de los nuevos trabajos estén basadas en la deslocalización del puesto de trabajo, el horario flexible y el uso intensivo de los sistemas de información a través de metodologías como el coworking, Smart Working, para mencionar algunos.

En ese mismo sentido, el trabajo por horas se ha evaluado como otra de las tendencias que se vienen implementando en las legislaciones laborales de los principales países del mundo. Esta situación está permitiendo que el tiempo extra sea utilizado para el ocio y las vacaciones de familia o pareja (Portafolio, 2021a).

La pandemia del Covid-19 fue el punto transversal que permitió abrir nuevamente la discusión sobre las nuevas formas de llevar a cabo el trabajo. La mayor parte de las empresas acudieron a los sistemas de información como forma de respuesta inmediata a la

crisis. Esta acción promovió que más del 80% de los empleados recomendará a sus organizaciones realizar jornadas laborales mixtas, dado que la productividad de las empresas no se vio afectada de la manera en que se esperaba y los rendimientos de los empleados se mantuvo estable (Portafolio, 2021a).

Estas acciones son clave para el desarrollo del sector turístico de la región. Colombia ha estado reservada en la reglamentación de estas formas de llevar a cabo el trabajo por horas en contratos individuales, no obstante, esta dinámica fomentaría y propiciaría que más población tuviera tiempo para el ocio, la diversión y compartir en familia. Asimismo, las empresas de sector optarían por adaptar este tipo de contratación para el funcionamiento operativo de su organización.

7.6. Trabajo comunitario: una apuesta por el crecimiento **de la región desde lo asociativo**

El trabajo social es un proceso que se encuentra constantemente en la búsqueda del bien común, por lo tanto, lo que se persigue es la mejora del entorno social a través del uso, potenciación o creación de recursos que permitan hacer relevante el objeto mismo de la comunidad: la familia (Fernández, 2018).

En ese sentido, de acuerdo con Huertas (2015), la demanda del turismo actual no se encuentra en la búsqueda de metrópolis, grandes monumentos o centros de ciencia o tecnología. Según la autora, el nuevo enfoque contribuye a exponer santuarios, ecosistemas, hábitats y poblaciones campesinas. De acuerdo con esto, las familias rurales han comprendido la tendencia y han optado por asociarse con vecinos de fincas para crear ambientes y rutas turísticas.

Así pues, en España el 67% de los turistas prefieren realizar paseos y caminatas a pie por senderos, rutas, ecoturismo y cicloturismo por encima del turismo de playa, enfocado principalmente en actividades de baño (Rebassa, 2020). Esta tendencia permite que grupos asociativos se organicen y desarrollen propuestas turísticas a partir de las realidades, capacidades y recursos con los que cuenta su finca y apuesten por el desarrollo de su región.

En el Departamento del Huila, las agencias de viaje han optado por incluir en sus planes turísticos visitas por localidades organizadas y que cuentan con atractivos diferenciadores sobre otras regiones. En ese sentido, municipios como Pitalito, Gigante e Isnos, pertenecientes al sur del Huila, desarrollan paquetes turísticos con pobladores de la región que se encuentran vinculados en asociaciones y cooperativas.

7.7. Emprendimientos rurales: **creación de nuevos ambientes**

El emprendimiento se ha convertido en el factor determinante para el impulso de las economías locales hacia su reactivación. En ese sentido, los habitantes de zonas rurales del mundo empiezan a proponer y transformar, gracias a tendencias del mercado, la oferta de servicios y productos que con tradición han ofrecido como son materias primas (café, cacao, maíz, tilapia, para mencionar algunos).

De esta manera, mientras los emprendimientos en ciudades se caracterizan por ofrecer servicios apoyados por la tecnología e innovación, en el sector rural las dinámicas de turismo se enfocan en brindar la posibilidad de experimentar prácticas y cotidianidad de la naturaleza y sus espacios de aventura, desafíos y deportes extremos.

Este último, a nivel internacional, ha abierto espacios en los cuales se logran articular varios negocios que convierten a la ruralidad en un fenómeno de masas. Sin embargo, el enfoque dado en Colombia es diferente. Lo rural es observado por el turista extranjero y de ciudad como un espacio en el cual pueden encontrar naturaleza, diversidad climática, variedad de frutas y alta producción de cultivos de tipo exportación (Arias et al., 2020).

Para el Departamento del Huila, las acciones que vienen tomando grupos asociativos rurales entorno a la cadena del turismo ha sido importante. Por esta razón, los emprendimientos rurales han sido la base fundamental para la reactivación de la economía local y familiar. Los municipios de Pitalito, La Plata, Garzón, Palermo, Neiva, entre otros, han creado estrategias basadas en consolidar apuestas productivas y fortalecer unidades a manera de granjas demostrativas en la cual visitantes nacionales y extranjeros pueden disfrutar de espacios no convencionales en sus lugares de origen (La Nación, 2021).

En ese sentido, existen actualmente proyectos rurales enfocados a que turistas vivan la experiencia rural y desarrollen actividades que un campesino de la zona desempeña con normalidad en sus jornadas. Estos emprendimientos nacen con el apoyo de la institucionalidad y convocan a la comunidad a asociarse para crear más experiencias y diversificar su oferta de servicios.

Estos emprendimientos rurales se han apoyado en las tecnologías para garantizar que su oferta de servicios está llegando al cliente que esperan y transmiten hechos que sensibilización a estos segmentos a visitarlos con más y mayor recurrencia dentro de sus planes.

7.8. Transformación de la política de turismo a **políticas de ecoturismo**

La Organización Mundial del Turismo (OMT) es el organismo de las Naciones Unidas encargado de la promoción de un turismo responsable, sostenible y accesible para todos (OMT, 2022). En ese sentido, la organización promueve de forma sistematizada la inclusión de políticas turísticas dentro de las agendas nacionales e internacionales con el objetivo de generar desarrollo y prosperidad en las naciones.

No obstante, la crisis climática ha generado que estos organismos tomen posturas y recomienden acciones entorno al desarrollo del turismo sostenible y que sea eficiente con el uso de los recursos ambientales, respetando totalmente aspectos socioculturales de las comunidades implicadas en la generación de beneficios económicos (OMT, 2022).

Por su parte, Colombia ha generado diferentes políticas entorno al desarrollo turístico de la región, especialmente en turismo cultural, infraestructura turística, turismo sostenible, turismo comunitario, mercadeo y promoción turística, turismo de naturaleza, turismo social, entre otros. Estas directrices permiten que las actividades que se generen entorno al sector cumplan con mínimas condiciones de seguridad, inclusión, integración y posicionamiento de la industria (Ministerio de Comercio, 2021a).

En ese mismo sentido, las administraciones locales del país generan espacios dentro de los cuales líderes del sector coadyuvan en la generación de propuestas para el fortalecimiento de las apuestas productivas que motivan el desarrollo turístico. No obstante, el desafío se enmarca en la adopción de la política de turismo sostenible con el fin de posicionar la sostenibilidad como pilar fundamental para el desarrollo del turismo del país (Portafolio, 2021b).

El mercado para el sector turismo sigue siendo exigente, especialmente en lo que tiene que ver con lo ambiental. Así pues, el ecoturismo ha adquirido importancia en el contexto internacional y nacional. En Colombia, este tipo de turismo se enfoca en Parques Nacionales Naturales pero que no es suficiente para generar las ventajas competitivas sobre países que cuentan con gran potencial ambiental (Fontur, 2003).

En ese sentido, las distintas directrices entorno al desarrollo del ecoturismo en Colombia se enfocan en generar desarrollo sostenible en las regiones que utilizan recursos naturales para el beneficio de su comunidad en materia económica. Por esa razón, la política ecoturística establecida tiene líneas estratégicas que buscan fortalecer a empresarios de la zona y minimizar los impactos sobre el entorno y cultura local (EnColombia, 2015).

7.9. Los servicios como mayor generador de **empleo**

La industria de los servicios se ha convertido en la fuente de empleo de más personas en el mundo. Para Colombia, en un estudio realizado por el Laboratorio de Crecimiento de la Universidad de Harvard, el sector de servicios profesionales, científicos y técnicos reunió el mayor porcentaje de ocupación. Este fenómeno sucede dado que *“el sector servicios en las principales ciudades de Colombia representa una expresión del tránsito que se viene dando desde 2019 en el que se ve un proceso progresivo de automatización del empleo y un cambio progresivo en esa tendencia en la composición”*(Salazar, 2021, p. 2).

Este caso no es ajeno a lo que sucede a nivel internacional. Para el caso de Costa Rica, el turismo provee más ingreso por divisas que sus propias exportaciones. El país registró una ocupación en la industria del turismo representada en el 13,2% del total de

empleos que generó en 2019, especialmente en actividades definidas como Productos característicos del turismo y Servicios conexos del turismo. En ese sentido, el 5% fue para el transporte y almacenamiento y un 6% para alojamiento y servicios de alimentación (Benavides Vindas, 2020).

Así como en Costa Rica, son muchos los países en los cuales el sector de los servicios ha demostrado ser el mayor generador de empleo y, en ese sentido, el turismo como actividad que depende exclusivamente de la fuerza laboral disponible en las regiones para el desarrollo de las acciones que allí se logran desarrollar. En España el sector generó más de 289 millones de empleos en el año 2021, sumado a los más de 18 millones de nuevos puestos de trabajo en el sector (Expreso, 2022b).

En Colombia, de acuerdo con Duarte (2021), el sector proporcionó al país más de 150.000 empleos de forma directa y cerca de 300.000 indirectamente. Estos empleos se generan teniendo en cuenta actividades relacionadas con el sector hotelero, aeroportuario, comercial y de transporte especial.

7.10. Nuevas formas de ordenamiento **urbanístico enfocado al turismo**

La influencia del sistema neoliberal, de acuerdo con Reyes-Aguilar et al. (2021), es *“es uno de los factores que inciden en la mercantilización del espacio urbano y en el creciente desarrollo del sector turismo en las ciudades, especialmente en sus Centros Históricos”*. Por esta razón, gran parte de las ciudades del mundo que tiene afluencia de turistas nacionales y extranjeros han enfocado sus políticas de urbanización en la línea que han denominado city-marketing o urban-branding (Carrasco & Pitarch-Garrido, 2017).

En España, específicamente en la ciudad de Valencia, la estrategia del ordenamiento urbanístico se dio gracias al sector inmobiliario que focalizó la ciudad en grandes desarrollos urbanos, mega eventos y demás que han hecho de Valencia lo que Santamarina & Moncusí (2013) citado por Carrasco & Pitarch-Garrido (2017) denominaron la “*metrópoli clónica glocalizada*”.

Los planes de ordenamiento territorial han venido respondiendo a dinámicas globales de turismo y, por lo tanto, a microempresarios que desarrollan actividades comerciales y tienen el interés de aprovechar un espacio urbano para desarrollar sus actividades empresariales de manera organizada y responsable con el ambiente.

En Colombia, se estableció en el 2018 el Plan Sectorial de Turismo 2018 – 2022, en el cual se promovió la creación de la figura de Zonas Especiales Turísticas (ZET) lo cual brinda beneficios e incentivos tributarios a empresas que participen en la consolidación y crecimiento de la industria turística aprovechando las zonas urbanizadas. Asimismo, el Gobierno Nacional impulsará, a través de su estructura organizativa, planes de intervención integral sobre espacios, lugares y sitios que cuenten con potencial turístico para desarrollar actividades de forma concreta, organizada y sin afectar el entorno cultural y ambiental (Mincomercio, 2018).

Son muchos los municipios de Colombia que han dirigido sus acciones en ordenamiento urbano hacia los turistas. Por ejemplo, el municipio de Girardot, existen espacios públicos como restaurantes, bares o centros comerciales en los cuales los habitantes de la zona no frecuentan asistir dado que existen limitaciones económicas y de entretenimiento que se enfocan en turistas, dado los altos costos de sus productos y las comodidades que allí brindan (Beltrán, 2016).

Para el caso del Huila, se ha establecido un ordenamiento territorial enfocado en permitir el desarrollo de actividades turísticas perseverando el desarrollo económico de la región, pero también el cuidado del entorno ambiental y cultural. En ese sentido, desde el 2012, se elaboró una estructura del modelo de competitividad del departamento definiendo un planeamiento integrado en pro del progreso turístico. Así pues, establecieron zonas de desarrollo turístico prioritario que hoy identificamos como el Malecón de la Circunvalar, Corredor Férreo, Predio del Teatro Pigoanza, Concha Acústica Jorge Villamil, para mencionar algunos (Toro, 2012).

7.11. Proceso de paz: descubriendo territorios **golpeados por el conflicto**

El proceso de paz fue un acuerdo firmado entre el Gobierno Nacional de Colombia y la guerrilla de las FARC en el año 2016. Este acuerdo permitió que excombatientes del grupo armado se desmovilizaran y se reintegraran a la vida civil para desarrollar proyectos productivos que son fuente de generación de empleo y economía para sus familias.

En ese sentido, son muchos los territorios del país que se encontraban alejados de la presencia de ciudadanía civil dada las condiciones de violencia y conflicto entre grupos armados ilegales. No obstante, con la desmovilización de esta guerrilla y la conformación de proyectos rurales liderados por excombatientes, se ha generado una tendencia internacional por parte de viajeros extremos que desean vivir experiencias naturales en sitios antes no visitados.

En el Departamento del Caquetá, excombatientes que hacen parte del ETCR de Miravalle y certificados por la Federación Internacional de Rafting, desarrollaron habilidades para la disciplina en el Río Caquetá y, ahora, ofrecen servicios a la comunidad

para navegar a través de las fuertes corrientes del río y hacer de ello un sustento para su comunidad (Revista Semana, 2019).

Asimismo, viajeros internacionales amantes de los deportes extremos y el turismo natural, han tenido la oportunidad en Colombia, gracias a estos acuerdos de paz, de visitar zonas antes afectadas por la violencia y que hoy grupos asociativos de reincorporados guían entre las montañas y cordilleras. La tendencia va hacia la normalización del territorio en el cual se asientan comunidades campesinas, víctimas del conflicto, que se organizan para brindar estos servicios (Latorre, 2020).

De esta manera, en el Departamento del Huila le ha apostado al apoyo a grupos asociativos de excombatientes para que desarrollen sus apuestas productivas, especialmente el cultivo de café. Adicionalmente, gracias a la ayuda institucional, han podido diversificar su oferta de servicios y brindar un turismo rural en los lugares que fueron afectados por la violencia como sucede en Puerto Quinchana, zona rural de San Agustín (L. Moreno, 2021).

7.12. Reservas, reembolsos y cambios: **incertidumbres y desafíos postpandemia para el sector turismo**

La incertidumbre que dejó la crisis de la pandemia y que se mantiene en muchos aspectos de la vida cotidiana, ha afectado el desarrollo normal de las actividades económicas del país. En el caso del sector turístico, para 2020, la disminución de reservas en hoteles cayó cerca del 9%. No obstante, la recuperación fue acelerada para el año siguiente donde SiteMinder, una de las principales plataformas de adquisición de huéspedes, ayudó a gestionar más de 105 millones de reservas en todo el mundo (Allievi, 2022).

Aunque pareciera que la incertidumbre por las mutaciones del Covid-19 afectaría las reservas a nivel mundial, para el caso español las cifras advirtieron lo contrario. Muchos de los hoteles del país invirtieron para mejorar sus páginas web y lograr más personalización y conexión con sus clientes. En ese sentido, así se presentará una inestabilidad por la pandemia, la relación cliente-hotel sería más flexible para cambios de estadía, reembolsos o cambios a que dé lugar (Allievi, 2022).

Así, los negocios de hoteles y restaurantes están buscando mayor flexibilidad con sus clientes, aprovechando de manera prioritaria las aplicaciones que se utilizan por aplicativos móviles, para lograr conectar de mejor manera con sus clientes; no solo para que funcionen como pasarelas de pago, sino, para la gestión y resolución de dudas, inquietudes e incertidumbres que tenga el cliente (Tappata & Lotitto, 2021).

Gran parte de los desafíos que dejó la pandemia fue la inserción de pequeñas empresas a las tecnologías de la información. Los restaurantes, hoteles y comercio en general, tuvieron que apropiarse el concepto de la tecnología para ponerlo al servicio de sus clientes. Este fenómeno ha causado que gran parte de los viajeros nacionales y extranjeros tengan la comodidad de elegir su agencia de viaje de preferencia y la confianza de poder cambiar su estadía teniendo en cuenta cualquier percance producto de la pandemia.

En Colombia, las personas que desean llevar a cabo el turismo de playa tienen la tendencia de realizar las reservas con anterioridad a través de canales y/o agencias digitales. Así pues, para el año 2020, más del 23% de las reservas hechas por la plataforma Despegar han sido hacia la ciudad de Cartagena, 17% a Santa Marta y 11% a San Andrés. Esta plataforma les ha permitido a sus usuarios obtener una opción que denomina “reservas

flexibles” la cual accede a reprogramar los viajes sin costos adicionales (Vargas-Vega, 2020).

Por su parte, en el Departamento del Huila, los emprendimientos rurales han tenido el desafío de incorporar sus productos o servicios en agencias digitales que brinden servicios de flexibilización para la cancelación o reprogramación de las estadías o viaje. No obstante, es un factor por mejorar para la industria de los servicios turísticos de la región ya que la inversión para adaptarse a estas nuevas tendencias es alta.

7.13. Comunicación **digital: sin barreras para relacionarnos en el turismo**

El turismo es una actividad económica que permite que personas de cualquier parte del mundo se conecten entre sí y compartan costumbres, tradiciones o, en general, la cultura. La discusión sobre la necesidad de aprender otro idioma, especialmente el inglés, ha sido superada y es evidente las acciones gubernamentales y privadas por hacerlo. Sin embargo, se ha abierto otra discusión por la inclusión de las personas con algún tipo de discapacidad al desarrollo de actividades turísticas.

En ese sentido, las tecnologías de la información y comunicación han abierto el espacio a través de aplicativos móviles³ en los cuales las personas con discapacidad sensorial o psíquica puedan conectarse de manera fácil en cualquier parte del mundo y obtener productos y/o servicios de una manera personalizada. Asimismo, las Naciones Unidas elevó una solicitud a los gobiernos nacionales para que establezcan dentro de sus

³ Algunas de estas aplicaciones son Ablelink; Movility forAll; Spark Nano Tracker. Estas aplicaciones responden directamente a la dificultad o pueden ser integradas para el uso en personas con estas condiciones.

acciones el turismo accesible, el cual se enfoca en la *“eliminación de barreras urbanísticas, arquitectónicas y sociales, para personas con alguna discapacidad en actividades turísticas”* (Rodríguez Moreno, 2017, p. 17).

Las webs accesibles corresponden también a otra de las tendencias para que personas con dificultades sensoriales puedan desarrollar actividades propias del sector turístico como las reservas, compras de tiquetes, alquiler de vehículos o demás. Así pues, se encuentran páginas web con reconocimiento de voz, diseños con altos contrastes, iconografía especial, subtítulos de videos o audios, entre otros (Lindsay, 2019).

De esta manera, en Colombia, el Ministerio de Comercio a través del Fondo de Turismo (2019), implementó el Manual de Turismo Accesible que brinda orientaciones básicas para que empresarios y microempresarios del sector turísticos desarrollen acciones específicas para cada una de las personas que posee una discapacidad. En ese mismo sentido, la OMT (2004) citado por Fontur (2019) advierte que *“las estimaciones sobre la demanda turística, se aproxima que por cada persona con discapacidad viajan 1,5 personas como acompañante”*.

Así pues, las tecnologías de la información contribuyen de manera importante en la forma en que el turismo accesible sea prioridad en cada región y que las barreras de comunicación disminuyan. De esta manera, se abre la posibilidad de que más personas con discapacidad o sus familiares, puedan tener la oportunidad de hacer turismo de forma normal sin ninguna restricción.

7.14. Viajeros responsables: una apuesta por el cuidado ambiental y el aprovechamiento de la biomasa

El viajero responsable es una apuesta de organismos internacionales y movimientos sociales organizados que va de la mano con lo que se denomina el turismo sostenible. Este concepto tiene que ver con aquel viajero que genera el menor impacto posible en el entorno que visita, entendido este como la comunidad y medio ambiente.

La tendencia sobre los viajes responsables ha crecido de manera generalizada. De acuerdo con Kind Traveler, plataforma enfocada en promover el turismo de forma positiva en el mundo, en su última encuesta advirtió que: *“el 96% de sus encuestados considera importante que con la economía que generen en su viaje aporten algo positivo al lugar, un 48% dice que el gran reto es escoger hoteles que sean sostenibles y respetuosos con el entorno y, un 37%, confiesa que su mayor desafío es viajar de manera sostenible reduciendo o eliminando su huella de carbono”* (Andrade, 2022, p. 3).

La misma autora menciona que, según el informe de la firma encuestadora, los viajeros responsables están buscando meditaciones con animales, clubes sociales filantrópicos, talleres de reciclaje y aprovechamiento de residuos, aventuras flotantes en santuarios y demás experiencias que se planeen de forma creativa.

En Colombia, esta tendencia se presenta de manera activa. La agencia digital Booking.com llevó a cabo una investigación en más de 30 países, incluido el país. En este, la plataforma advirtió que en el territorio colombiano: *“para un 69 % de los viajeros es importante que el viaje sea beneficioso para la comunidad del destino, de igual manera, el 70 % dijo que le gustaría tener una app o sitio web con consejos sobre destinos en los que*

un aumento de turistas tenga un impacto positivo en la comunidad local” (El Espectador, 2022).

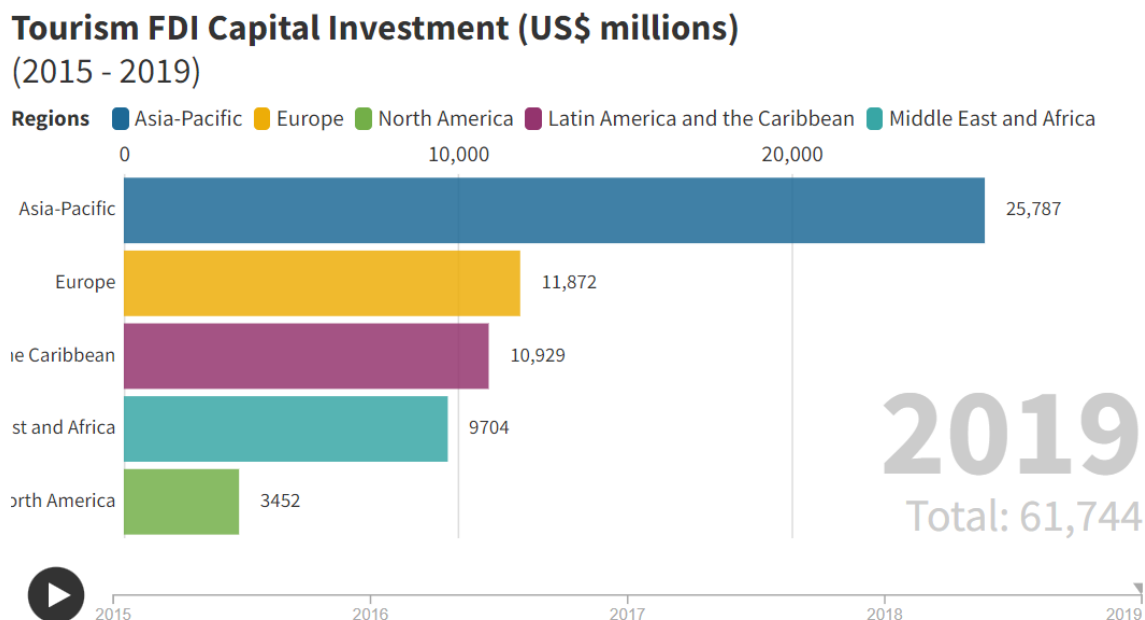
En el Departamento del Huila, en el Plan Sectorial del Turismo – 2032, se ha propuesto la creación de incentivos a viajeros que desarrollen prácticas éticas, responsables y sostenibles en el sector turístico. Asimismo, el programa propone premiar al empresario que promueva el turismo responsable y sostenible con el entorno en el cual ejecuta su actividad (Secretaría de Cultura y Turismo Departamental, 2019).

Por otra parte, la tendencia se ha enmarcado en que turistas desean conocer lugares en los cuales el cuidado por el medio ambiente, la creación de espacios creativos amigables con el ecosistema, la interacción con animales silvestres sea responsable, la producción de alimentos y productos en general que sean orgánicos, sea prioridad y genere prácticas en los territorios de diferenciación y aprovechamiento de subproductos (Kind Traveler, 2022).

7.15. Inversión extranjera **en sitios potencialmente naturales**

La pandemia golpeó fuertemente el sector turístico afectando las inversiones de muchas personas en el mundo. De acuerdo con la Unidad de Inteligencia de Inversión Extranjera Directa (IED) (2020) citado por la OMT (2020), advirtieron que la IED al turismo cayó más del 70% en el primer semestre de la pandemia. Para el 2019, la inversión extranjera en turismo ascendió a los \$61.744 millones de dólares de acuerdo con la misma Unidad de Inteligencia, donde Latinoamérica y el Caribe logró obtener de esto \$10.929 millones de dólares.

Figura 8. Inversión extranjera en las principales regiones del mundo entre 2015 - 2019



Nota. Tomado del informe realizado por la FDi intelligence y la OMT (2020).

Para Latinoamérica y el Caribe la inversión extranjera se concentró en proyectos en países como México y Colombia. Para este último, el porcentaje de proyectos financiados superó el 13% siendo la construcción el principal motor de estas inversiones. Este hecho se adjudica a la creación de alojamientos sostenibles, involucrados en la matriz ecológica y en la generación de energías limpias para su operación. Según la Unidad de Inteligencia IED, los inversionistas se están enfocando en invertir en proyectos con niveles altos de cuidado ambiental y huella social (OMT, 2020b).

En el Departamento del Huila, las alianzas institucionales han promovido que se creen programas de fomento para la generación de proyectos productivos que beneficien las principales actividades económicas del Huila. En ese sentido, la Cooperación Italiana ha fortalecido los procesos especialmente turísticos con la inversión de más de 3 millones de euros con el fin de promover el desarrollo de la comunidad productora del departamento (Gobernación del Huila, 2022b).

Por otra parte, inversionistas privados ven en Colombia y departamentos como el Huila, un atractivo para invertir dada las condiciones de producción en tierras fértiles y el territorio diverso con ecosistemas llamativos para el desarrollo de apuestas productivas (Expreso, 2022a). De esta manera, y teniendo en cuenta las tendencias de inversión de contribuyentes extranjeros, el Departamento del Huila se presenta como principal referente para la inversión en sitios turísticos que poseen grandes ventajas naturales y de preservación del ecosistema.

7.16. Turismo con perspectiva de género

En el sector turístico, entre el 55% y el 65% de los empleos que genera la actividad están ocupados por mujeres. Asimismo, la brecha salarial es menos que en la economía en general (Gómez-García, 2020). El sector ha permitido de la misma forma que las mujeres puedan emprender sus propios negocios aprovechando la actividad turística de la población. Según el Consejo Mundial de Viajes y Turismo (2019) citado por Gómez-García (2020, p. 4), se estima que *“más de la mitad de los negocios dedicados al turismo son liderados por mujeres, excepto en países como Nicaragua que este porcentaje se acerca al 70%”*.

En España, país líder en el desarrollo del turismo, organizaciones de mujeres han elevado la solicitud al gobierno y han emprendido acciones entorno a proyectos turísticos que incluyen la perspectiva de género entre sus actividades. En ese sentido, la propuesta se encamina a visibilizar el papel de la mujer en todos los eslabones de la cadena productiva y en los espacios en los cuales se desarrolle el sector, ya sea en representaciones públicas, negociaciones o ruedas de negocio, o liderando escenarios políticos (Verdegay et al., 2020).

De acuerdo con Moreno (2018), la OMT considera que el turismo se integre con los ODS teniendo en cuenta una perspectiva de género. Así pues, para cada uno de estos objetivos la autora plantea la necesidad, pero también la importancia de reconocer el papel de la mujer en el desarrollo de la actividad en sí misma. En ese sentido, la autora consideró que: *“el turismo se forja gracias al trabajo con “cara de mujer”, de ahí que sea un sector feminizado, haya o no más mujeres trabajando en el sector”*.

Para Colombia, reducir la pobreza y la desigualdad ha sido una política de estado. De esta manera, las mujeres vienen liderando de manera firme este sector con la creación de propuestas de emprendimiento y la representación en escenarios de interés para este sector en la economía nacional. De acuerdo con Leguizamón (2016) citado por Moreno & Cañada (2018), en el país las mujeres representan el 37% de la población ocupada en el turismo.

Teniendo en cuenta lo anterior, la visibilidad y reconocimiento sobre papel que desempeña la mujer en el turismo es importante dado que permite cerrar las brechas económicas y, por ende, laborales de los países que su economía depende en gran medida del sector turístico. Por esta razón, formalizar a las mujeres que hacen parte de esta actividad constituye el mayor avance hacia el desarrollo del turismo con perspectiva de género.

El Huila, aunque carece de información que logre determinar efectivamente el número de proyectos turísticos que cuentan con perspectiva de género, se evidencia un trabajo en correspondencia con las políticas de gobierno en materia de formalización de la mujer rural para el empoderamiento en negocios productivos. Así pues, tanto en el sector cafetero, cacaotero y turístico, es visible el número de mujeres que participan activamente y

que lideran espacios importantes de toma de decisiones para el desarrollo de acciones que benefician a las comunidades que representan.

7.17. Recurso humano especializado: educación para el trabajo turístico

A nivel mundial el sector turístico está teniendo escasez de mano de obra calificada para brindar más y mejores experiencias a los usuarios y clientes de los servicios que ofrecen las empresas. Según la Organización Internacional del Trabajo (2011), la formación profesional de las personas debe enfocarse y corresponder a *“las demandas reales de trabajo y de la industria en el futuro”* (p. 47).

Una gran parte de la contribución que el turismo realiza a las economías locales es a través de empresarios informales que carecen de condiciones para el desarrollo del trabajo, baja protección social, falta de acceso a formación profesional en la materia y pocas garantías institucionales para fortalecer capacidades para la negociación y especialización de las tareas que se ejecutan en su actividad comercial (OIT, 2011).

Es ese sentido, en la industria del turismo las personas son el principal motor para la ejecución de las actividades más importantes dentro del servicio y que difícilmente pueden ser reemplazadas por maquinaria como sucede en cualquier otro sector. El personal que crea empresas en esta industria debe considerar que requiere de los mismos factores de producción que cualquier otra: recursos materiales, financieros, inmateriales y, por supuesto, humanos (Mejía, 2016).

Así pues, para lograr crear la diferenciación en su mercado debe invertir y procurar por vincular recurso humano idóneo y con la disposición de aprender dentro de la organización. En México, por ejemplo, se llevó a cabo un estudio a propietarios de pymes

turísticas; el resultado demostró que más del 60% de los encuestados tiene un perfil de licenciatura y cerca del 32% un grado de bachillerato, por su parte, solo un 2,8% lidera estas empresas con un título de posgrado o cursos avanzados (Mejía, 2016).

Los anteriores datos permiten evidenciar que las personas, líderes de sus negocios, consideran que la educación no es más importante que la experiencia que llevan en el mercado. No obstante, advierten que las ventas han disminuido debido a que existen grandes avances en materia tecnológica que no pueden desarrollar con facilidad y, por tanto, la actividad turística no se puede especializar hacia el cliente. Esta situación va en concordancia con Fernández (2017) quien comentó que más del 32% de los usuarios definen su itinerario de viaje y sitios a visitar a través de aplicativos móviles.

La tendencia se enfoca en que las personas que deseen pertenecer a la industria del turismo, actualmente, deben especializarse en el turismo 3.0 y e-commerce. El Ministerio de Comercio de Colombia en su página oficial tiene al servicio de todo el público material educativo (talleres, programas de formación, videos tutoriales, diplomados, tecnologías, entre otros) para que las personas, especialmente de la industria del turismo y aquellos que deseen vincularse, desarrollen capacidades y habilidades para hacer de su servicios o producto más llamativo y visible ante el usuario o cliente (Ministerio de Comercio, 2022).

En el Departamento del Huila, instituciones de educación superior han comprendido la pertinencia de los programas educativos con el territorio y proponen programas de formación especializada para que más personas de la región logren desarrollar de mejor forma la actividad y, también, fortalecer la apuesta productiva con ideas innovadoras que generen valor agregado. En ese mismo sentido, el Ministerio de

Educación a través del proyecto de Doble Titulación, Proyecta-T y el SENA⁴ ofrecen en el departamento la formación de jóvenes para mejorar y robustecer competencias técnicas y tecnológicas en apuestas productivas, especialmente en la agricultura y turismo (Ministerio de Educación Nacional, 2020).

7.18. Integración regional: **Huila, Tolima, Cauca y Nariño, el nuevo eje cafetero y turístico**

El turismo se ha catalogado como un sector importante dentro de las economías de las regiones. De esta manera, y en concordancia con los ODS, especialmente el que tiene que ver con las alianzas para lograrlos, muchos países han optado por asociarse para fortalecer las ofertas de servicios de la industria y generar mayores beneficios económicos para las comunidades afectadas de manera positiva.

Así pues, en su forma intersectorial, las entidades tanto públicas como privadas han comprendido el papel de la industria turística en cada una sus regiones y buscan aunar esfuerzos y cooperación para que todas las asociaciones que hacen parte del sector se enfoquen en una sola propuesta y los usuarios encuentren ideas creativas, a mejor costo y valor agregado (OMT, 2020a).

En ese orden de ideas, la Alianza del Pacífico se propuso como una propuesta de consolidación de un bloque político y económico de los países que la integran que son: Colombia, Chile, Perú y México. El marco del acuerdo, entre otras cosas, es fortalecer y desarrollar acciones conjuntas para incentivar e incrementar el grupo de turistas entre estos

⁴ A través del siguiente enlace los lectores pueden acceder a estos servicios:
<https://edusitios.colombiaaprende.edu.co/>

países. Así pues, entre los miembros de esta Alianza, se construyó un documento denominado “Cartilla Cuatro Naciones una Experiencia Infinita” con el objetivo de definir una hoja de ruta para la consolidación de la oferta de servicios en cada país y visibilizar las marcas país en cada territorio (Alianza del Pacífico, 2012).

Por otra parte, los países que hacen parte del espacio iberoamericano tienen claro que el turismo hace parte integral de la economía de las regiones y las acciones que se implementen sean el motor para la transformación del sector a través de la innovación. Así, los países iberoamericanos cuentan con el reto de unificar criterios para reforzar la identidad turística de toda la región, compartiendo avances en materia científica, tecnológica, política y cultural para mejorar los destinos turísticos de todos los lugares de la región.

El documento propone las líneas estratégicas sobre el turismo y desarrollo sostenible en Iberoamérica y pretende expresar y promover temas importantes para el desarrollo sostenible y equilibrado de las regiones. Además, proponen articular el turismo con las acciones comunitarias, transformar los modelos turísticos hacia la economía circular y renovar la oferta turística con creatividad, innovación e incorporación de otros sectores de la economía (Secretaría General Iberoamericana, 2020).

En concordancia con esta dinámica, en Colombia las regiones han optado por establecer acuerdos que coadyuvan a mejorar sus políticas públicas en torno a temas tan importantes como el turismo. El Departamento del Huila, a través de la gobernación, vienen gestionando alianza con los Departamentos del Cauca, Nariño y Tolima con el fin de consolidarse como el nuevo eje cafetero, pues la producción conjunta de estas regiones alcanza el 50% a nivel nacional. Con esta propuesta, lo que se busca es consolidar la

principal apuesta productiva del Huila y atraer recursos para fortalecer otras economías emergentes como el turismo (Gobernación del Huila, 2022a).

Con esta situación, el denominado “nuevo eje cafetero” será una apuesta de las regiones para fortalecer actividades productivas como el turismo y compartir acciones entorno que contribuyan a mejorar las condiciones en las que hoy se ofertan los servicios turísticos y las relaciones entre empresarios que ayuda a visibilizar las regiones y los diferentes sitios que se consolidan en los departamentos.

De acuerdo con el anterior diagnóstico, se logró detectar las fuerzas de cambio que hacen que el sector turístico en el Departamento del Huila se consolide como una oferta turística nacional. A continuación, en la Tabla 2, se definen estos factores y se crean las variables de análisis.

Tabla 3. *Identificación de factores y variables de análisis*

Fuerzas o factores de cambio	Variables de análisis
<p>Cambios en la moneda: métodos de pagos digitales</p> <p>Reservas, reembolsos y cambios: incertidumbres y desafíos postpandemia para el sector turismo</p> <p>Comunicación digital: sin barreras para relacionarnos en el turismo</p> <p>Agencias de viajes digitales: visitas desde la virtualidad</p>	<p>Tecnología</p>

<p>Aperturas comerciales: incursión de nuevas rutas aéreas en la región.</p> <p>Inversión extranjera en sitios potencialmente naturales</p> <p>Integración regional: Huila, Tolima, Cauca y Nariño, el nuevo eje cafetero y turístico</p>	<p style="text-align: center;">Conectividad</p>
<p>Turismo cultural: una apuesta de la juventud que se emplea en el sector</p> <p>Trabajo comunitario: una apuesta por el crecimiento de la región desde lo asociativo</p> <p>Viajeros responsables: una apuesta por el cuidado ambiental y el aprovechamiento de la biomasa</p> <p>Turismo con perspectiva de género</p>	<p style="text-align: center;">Cultural</p>
<p>Emprendimientos rurales: creación de nuevos ambientes</p> <p>Los servicios como mayor generador de empleo</p> <p>Proceso de paz: descubriendo territorios golpeados por el conflicto</p> <p>Recurso humano especializado: educación para el trabajo turístico</p>	<p style="text-align: center;">Educación y emprendimiento</p>

<p>Nuevas formas de trabajo</p> <p>Transformación de la política de turismo a políticas de ecoturismo</p> <p>Nuevas formas de ordenamiento urbanístico enfocado al turismo</p>	<p>Legal y político</p>
--	-------------------------

Nota. Elaborado por los investigadores.

7.19. Recreación turística de bajo presupuesto

El Observatorio Laboral COVID – 19 del BID 2020, refleja una pérdida aproximada del 7.7% de empleos formales en América Latina y el Caribe, lo que equivale a 3.4 millones de puestos de trabajo. Según cifras de la Organización Mundial del Turismo (2021), el sector turístico reflejó una disminución en 1000 millones de los viajeros internacionales, para el año 2020, con respecto al 2019. Lo que significó una pérdida de alrededor de USD 1.3 billones en ingresos por exportaciones.

Según cifras del BBVA Research 2021, el empleo en Colombia cayó en 6 millones de personas, en donde se vio un incremento de 907 mil personas desocupadas, mientras que los ocupados se redujeron en 1.4 millones de personas para el año 2020, con respecto al 2019. Asimismo, la tasa de desempleo nacional cerró con un 13.4% y en zonas urbanas fue del 15.6%

Como medida para recuperar el turismo, el Congreso de la República, a través de la Ley 2068 de 2020, la cual modifica la Ley General de Turismo y dictan otras disposiciones, establece en su artículo 1°:

“(…), fomentar la sostenibilidad e implementar mecanismos para la conservación, protección y aprovechamiento de los atractivos turísticos, así como fortalecer la formalización y la competitividad del sector y promover la recuperación de la industria turística a través de la creación de incentivos, el fortalecimiento de la calidad y la adopción de medidas para impulsar la transformación y las oportunidades del sector” (Congreso de la República, 2020).

Asimismo, el Banco Interamericano de Desarrollo en su documento digital llamado «Reiniciando el Motor del turismo», redactado por José Luis Lobera propone una recuperación que se basa en las inversiones público – privadas, dentro del sector, para América Latina y El Caribe, dado que la prioridad es ahondar esfuerzos en el apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) en temas como:

- Transporte de media y larga distancia
- Agencias de viajes

Esto con el fin de generar un flujo de caja mínimo para garantizar la supervivencia de los negocios. En el caso de Argentina donde el turismo representa el 9.2% del PIB nacional, sin embargo, el 8% de los operadores turísticos están planteando cerrar y el 75% no se encuentra en condiciones de pagar salarios y gastos fijos en corto plazo.

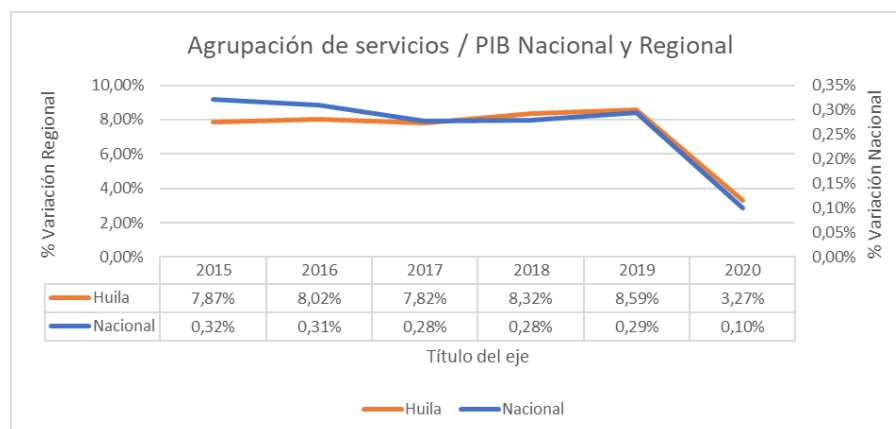
En el caso de Colombia, se encuentra que el sector turístico ha venido teniendo una participación constante dentro del PIB, la cual para el año 2019 fue del 0.29% y para el

2020, fue del 0.10%. Hay que tener en cuenta que el COVID – 19 ha afectado negativamente el sector, sin embargo, se puede apreciar crecimiento a través de los años.

En el caso del Departamento del Huila, se puede ver un crecimiento exponencial hasta el año 2019, con una participación del 8.59% sobre el PIB.

Figura 8. Tendencia de las actividades de agencias de Viaje, operadores turísticos, servicios de reserva y servicios relacionados

Figura 9. Tendencia de las actividades de agencias de Viaje, operadores turísticos, servicios de reserva y servicios relacionados



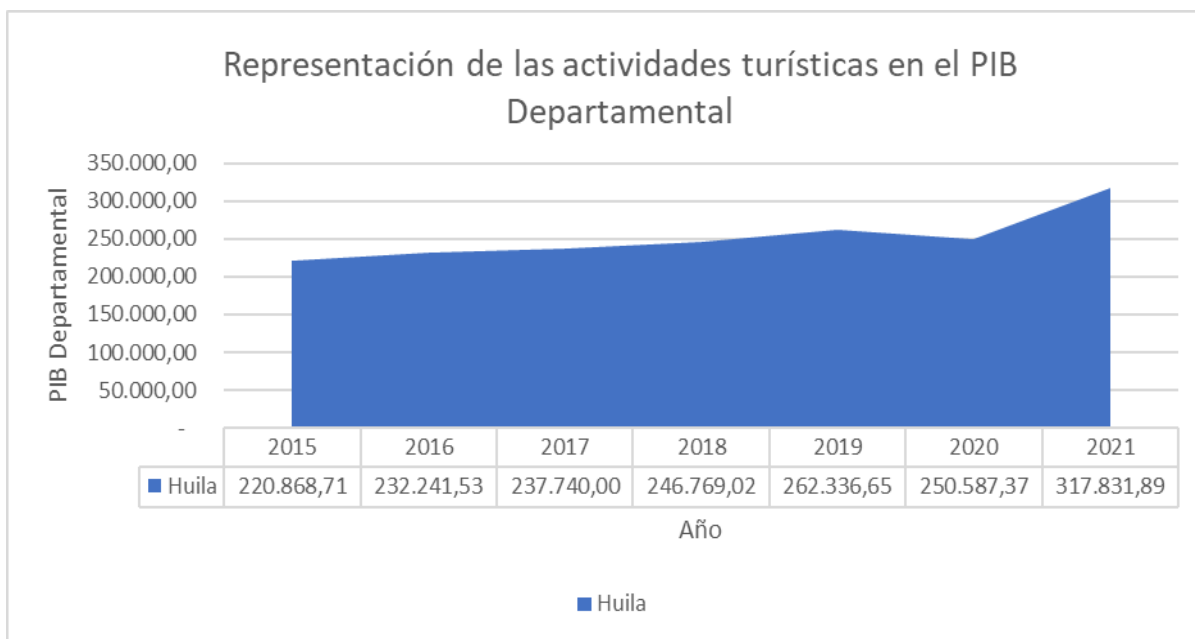
Nota. Elaboración propia a partir de Encuesta Anual de Servicios EAS – DANE.

Cálculos: Gerencia de Inteligencia Competitiva – Colombia Productiva, citado por Consulta de ventas anuales de servicios – Colombia Productiva, Mapa Regional de Oportunidades MARO.

El departamento del Huila ha aumentado su participación en el PIB dentro del sector turístico, el cual para el año 2021, se encontró que el Departamento ha tenido una recuperación significativa del 26,83% con respecto al año 2020, donde se puede ver una caída del 4,48% con respecto al año anterior, esto muestra que el Departamento tiene un

potencial de crecimiento y desarrollo dentro de las actividades de agencias de Viaje, operadores turísticos, servicios de reserva y servicios relacionados.

Figura 10. Representación de las Actividades de agencias de Viaje, operadores turísticos, servicios de reserva y servicios relacionados dentro del PIB Departamental



Nota. Elaboración propia a partir de Encuesta Anual de Servicios EAS

– DANE. Cálculos: Gerencia de Inteligencia Competitiva – Colombia Productiva, citado por Consulta de ventas anuales de servicios – Colombia Productiva, Mapa Regional de Oportunidades MARO y DANE – Producto Interno Bruto por Departamento.

Teniendo en cuenta los informes estadísticos consolidados de SITYC – Huila 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, se encuentra que las personas prefieren ir a los destinos turísticos de viajes cortos, para hacer diferentes actividades, en donde el Parque Arqueológico de San Agustín para el año 2021 tuvo 84.137 visitas, seguido por la Mano del Gigante con 75.113, Mirador Mayú Ancestral 62.250, la Caverna de Paicol y otros tuvieron 56.723, quiere decir que las actividades de corto plazo son las que más han llamado la atención de los viajeros, que en su totalidad fueron de 327.340, lo que demuestra una

recuperación con respecto al año 2020, donde el total de visitantes fue de 93.693 personas, es decir que el sector se ha recuperado un 249.38%.

Antes de la pandemia, durante el año 2019 el total de visitantes fue de 1.436.612 visitas totales, en donde la Caverna de la Caja de Agua y otros tuvieron 1.254.245 visitas, lo que equivale al 87.31% del total de visitas durante ese año. Por lo tanto, se visualiza el interés que tienen los viajeros cada vez mayor por conocer los lugares turísticos y realizar actividades que se consideran de corto plazo.

7.20. El uso de las criptomonedas y blockchain como incentivos turísticos

Según Retos. Revista de ciencias de Administración y economía, en su documento. «Criptomonedas y blockchain en el turismo como estrategia para reducir la pobreza» (Barrutia Barreto, Urquiza Maggia, & Acevedo, 2019). Afirma que la criptomoneda es un activo digital que utiliza la criptografía para asegurar sus transacciones y controlar la creación de unidades adicionales para verificar la transferencia de activos.

El Bitcoin fue la primera criptomoneda descentralizada, creada en el año 2009, la cual se formó con otras frecuencias llamadas altcoins. Esta criptomoneda y sus derivados se oponen a los sistemas centralizados de dinero electrónico y bancos centrales, en donde los controles descentralizados se relacionan con el uso de las bases de datos para realizar transacciones de blockchain que son fáciles de hacer, puesto que, se basan en un sistema peer to peer (persona a persona), es decir que no tiene intermediarios para su trazabilidad.

La Revista Global de Negocios en su sexto volumen página 95, cuenta con un estudio realizado por la Universidad Autónoma del Estado de Morelos, el cual tiene como título: «Criptomonedas como Oportunidad de Negocio de Microempresas del Sector

Turístico en la Zona Oriente del Estado de México» (Sánchez Gil & Terán Varela, 2018). En donde los autores Sánchez & Terán 2018, establecen que el sector turístico ha tenido un crecimiento exponencial que se está estableciendo como un sector de ingreso primario, dentro de la economía, dado que este sector aporta el 8.7% del PIB nacional, seguido por la industria petrolera.

La Zona Sur Oriente del Estado de México (ZSOEM), cuenta con una riqueza en el sector turístico, la cual no ha sido explotada, sin embargo, cuenta con 13 municipios integrados, donde los más representativos del sector, son: Amecameca, Tlalmanalco y Tepetlixpa, puesto que cuentan con una variedad de inventarios turísticos, en temas tales como:

Culturales, paisajísticos, patrimoniales y gastronómicos, que hacen parte de un producto y/o servicio local, que busca la posibilidad de usar las criptomonedas como mecanismo de transacciones útiles para la realización de transferencias, operaciones de tipo financiero y económico, que ayuden a generar una activación dentro de los negocios e impulsen el crecimiento y desarrollo de la región.

Los municipios ZSOEM, buscan que se usen las criptomonedas como una oportunidad de negocio y ayuden a apalancar los mecanismos de negociación entre las empresas del sector productivo y los prestadores de servicios que generan desarrollo para la región. Según, Pallares 2014, citado por Sánchez & Terán 2018, establece que, en Estados Unidos a partir del año 2014, dos hoteles de las Vegas aceptan el uso de criptomonedas en sus casinos, tiendas de regalo y restaurantes. Asimismo, en octubre del año 2013, en la ciudad de Vancouver – Canadá, se instaló el primer cajero automático de Bitcoin, en donde la máquina ofrece dólares canadienses a cambio de criptomonedas.

Según una publicación realizada por Portafolio (2021c). En Colombia, se encuentran 687 sitios donde se pueden pagar productos y servicios a través de criptomonedas, a pesar de que no se encuentran legalizadas ni tampoco se ha prohibido su uso, las operaciones de criptomonedas en Colombia se están realizando a través de plataformas como Buda, Binance o Wallib, que cuentan con registro de compradores y vendedores con elementos de verificación de identidad de las personas.

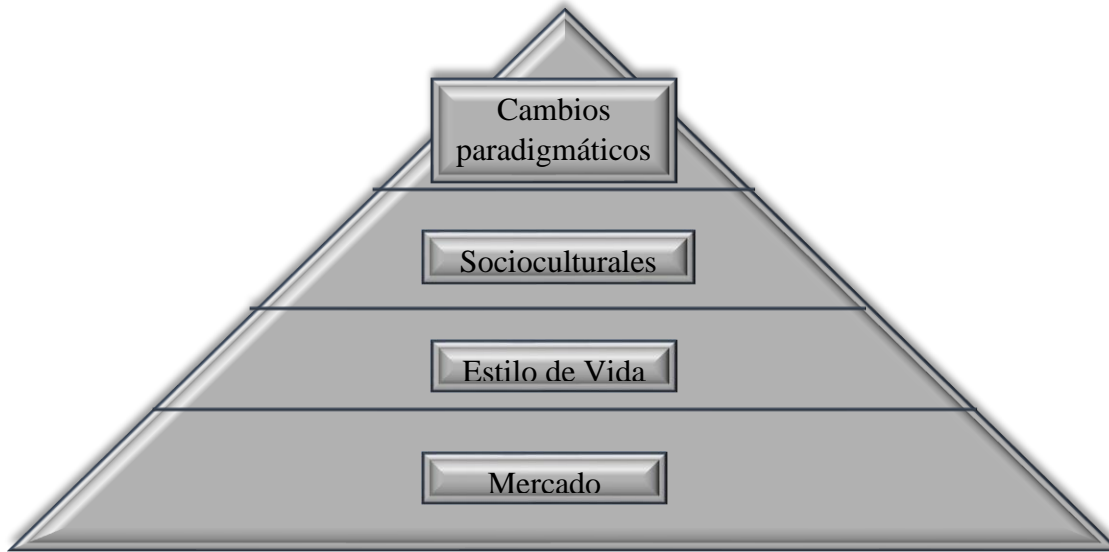
De igual manera, se puede hacer compra y venta de cripto activos a través de cajeros automáticos, a través de Athena que cuenta con 21 y 7 de otras empresas, donde se pueden comprar criptomonedas desde los 20.000, hasta los 4 millones COP.

Aunque las criptomonedas no se encuentren reglamentadas dentro del territorio nacional, si cuentan con un mecanismo de tributación en donde los tenedores de estas monedas deben pagar impuestos y consignarlos dentro de su declaración de renta.

7.21. Generación de cambio, un desafío para el futuro sostenible

Las tendencias son un apoyo para disminuir la incertidumbre sobre aquellos fenómenos que no es posible controlar. Estas se clasifican según su nivel de impacto, los cuales se miden por las tendencias de mercado, tendencias en el estilo de vida, tendencias socioculturales y los cambios de paradigma.

Figura 11. Clasificación de las tendencias, según su impacto



Nota. Elaboración propia, a partir de Tendencias y Entorno – Maestría en Pensamiento Estratégico y Prospectiva de la Universidad Externado de Colombia por el docente Vargas Lama, F., s.f.

Según Donmaz, A. & Mediha Sayil, en el documento titulado: «The Growth of Importance of the Middle-Class Consumers in Emerging Markets». Evalúan una de las mega tendencias que están generando cambios en el mundo que es la expansión de la clase media y el consumo, principalmente en los mercados emergentes, los cuales han tenido mayor relevancia en los años recientes para los medios políticos y las empresas, dado que el mundo está viendo un crecimiento en el consumo por parte de los mercados emergentes que se relacionan directamente como un nuevo segmento conocido como la clase media.

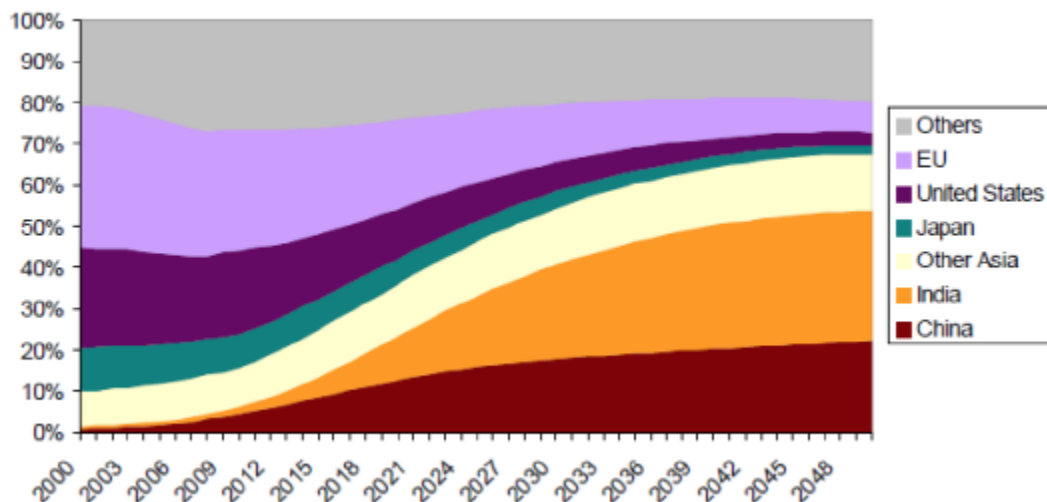
En el año 2005, las personas percibían ingresos entre los 10 y 100 dólares por día laborado, en términos de Paridad de Poder Adquisitivo, esto quiere decir que en los hogares se percibían ingresos de 14.000 a 146.000 dólares, teniendo en cuenta los estándares de la clase media en el mundo.

En los países desarrollados, el consumo de las personas de clase media es alrededor del 44% del total de la población global, empero, el promedio se encuentra alrededor de los 19.000 dólares al año por persona. El crecimiento es un indicador esencial y se encuentra entre el 0.1 y el 0.5% anual.

En los países en vía de desarrollo, el consumo ha tenido un crecimiento exponencial que rondan 6 al 10% al año, pero la base salarial es solo de 8.500 dólares al año.

Vargas Lamas en su presentación sobre Pensamiento Estratégico y Prospectiva volumen 2, s.f., muestra las tendencias de crecimiento de la clase media en Asia Pacífico, donde la clase media en el mundo ha pasado de 1800 millones en 2010 a 3200 personas en 2020 y se proyecta que sean 4900 millones de personas para el 2030. En donde el 85% de este crecimiento se verá reflejado principalmente en Asia. En la actualidad, Europa y Norteamérica cuentan con el 36% y 18% de la clase media mundial, mientras que Asia tiene el 28%. Para el 2020, Asia contaba con el 54% de la clase media mundial y la sumatoria entre Europa y Norteamérica equivale al 30%, en este mismo período.

Figura 12. Tamaño de la Clase media entre 2009 – 2030 (en millones de personas).



Nota. Tomado de Tendencias y Entorno – Maestría en Pensamiento Estratégico y Prospectiva de la Universidad Externado de Colombia por el docente Vargas Lama, F., s.f.

CEPLAN 2016, en su documento: «Mega tendencias: un análisis del estado global». Evalúa la escasez de recursos, como una mega tendencia, puesto que, al aumentar la demanda de alimentos, agua y energía, por el crecimiento poblacional y las nuevas tendencias de consumo de la clase media emergente, genera una sobre explotación de los recursos existentes en el planeta y se espera que para el 2030, 1.800 millones de personas vivirán en regiones o países con escasez absoluta de recursos hídricos, asimismo cerca de la mitad de la población mundial se encontrará en en áreas o zonas de alto estrés hídrico.

EL Grupo del Banco Mundial, 2022, en un documento titulado: «Global Economic Prospects». Evalúa las tendencias de mercado, partiendo de las dificultades que está afrontando el mundo en la actualidad como lo es salir de un estado de Pandemia y el conflicto que vive Rusia y Ucrania actualmente, de igual manera el COVID – 19, deja una recesión mundial que no se veía desde la segunda guerra mundial y los países de América

Latina han tenido que aumentar sus tasas de interés dadas las medidas tomadas por la Fed. Con el fin de disminuir el riesgo de entrar en recesión o declarar *default* de la deuda, que es el no poder pagar la deuda externa contraída con los socios comerciales y otros países, lo cual puede generar que los bonos del país que la declare se desplomen (en el caso de Colombia, se llaman TES), generando que estos no tengan un valor significativo en el mercado y adicionalmente se baje la calificación de riesgo país, por las medidas que puedan tomar las calificadoras de riesgos como *Fitchratings* y *S&P 500*.

Asimismo, como medida para disminuir los riesgos adyacentes a las situaciones mundiales, países como Colombia, Chile, México y Surinam han incrementado sus subsidios o recortado los impuestos sobre los combustibles, con el fin de limitar el impacto de los altos precios de los derivados del petróleo y gas en los consumidores, por su parte, México introdujo medidas, en donde se llegaron a acuerdos con el sector privado, donde se suspenden las tarifas de importación para bienes de primera necesidad, con el fin de facilitar el acceso a los pequeños productores de alimentos en fertilizantes.

El panorama para América Latina y el Caribe (ALC), proyecta una desaceleración en la economía del 2.5% a finales del año 2022, con un repunte del 6.7% con respecto al año 2021. Se espera que para el año 2023, la economía se desacelere en 1.9%, y para el año 2024, se espera un repunte en la economía del 2.4% en la región. El crecimiento económico para el año 2023 se verá degradado en un 0.8 puntos porcentuales. Esto se debe por la baja inversión, debido al aumento de las tasas de interés.

En el caso de Colombia, se espera que al finalizar el año 2022, el crecimiento del país sea del 5.4%, debido a las políticas tomadas con el fin de contrarrestar los efectos de mercado que afectan al mundo en la actualidad. Para el 2023, se espera que este sea del

3.2%. La economía colombiana se verá beneficiada principalmente por el precio de los combustibles, carbón y metales.

Algo que ha afectado fuertemente el precio de los fertilizantes ha sido la guerra entre Ucrania y Rusia, dado que los países ALC dependen de la importación de fertilizantes para la producción agrícola, dado que la región tiene una capacidad limitada de producción y cerca de $\frac{1}{4}$ de estos productos son importados desde Bielorrusia y Rusia a la región.

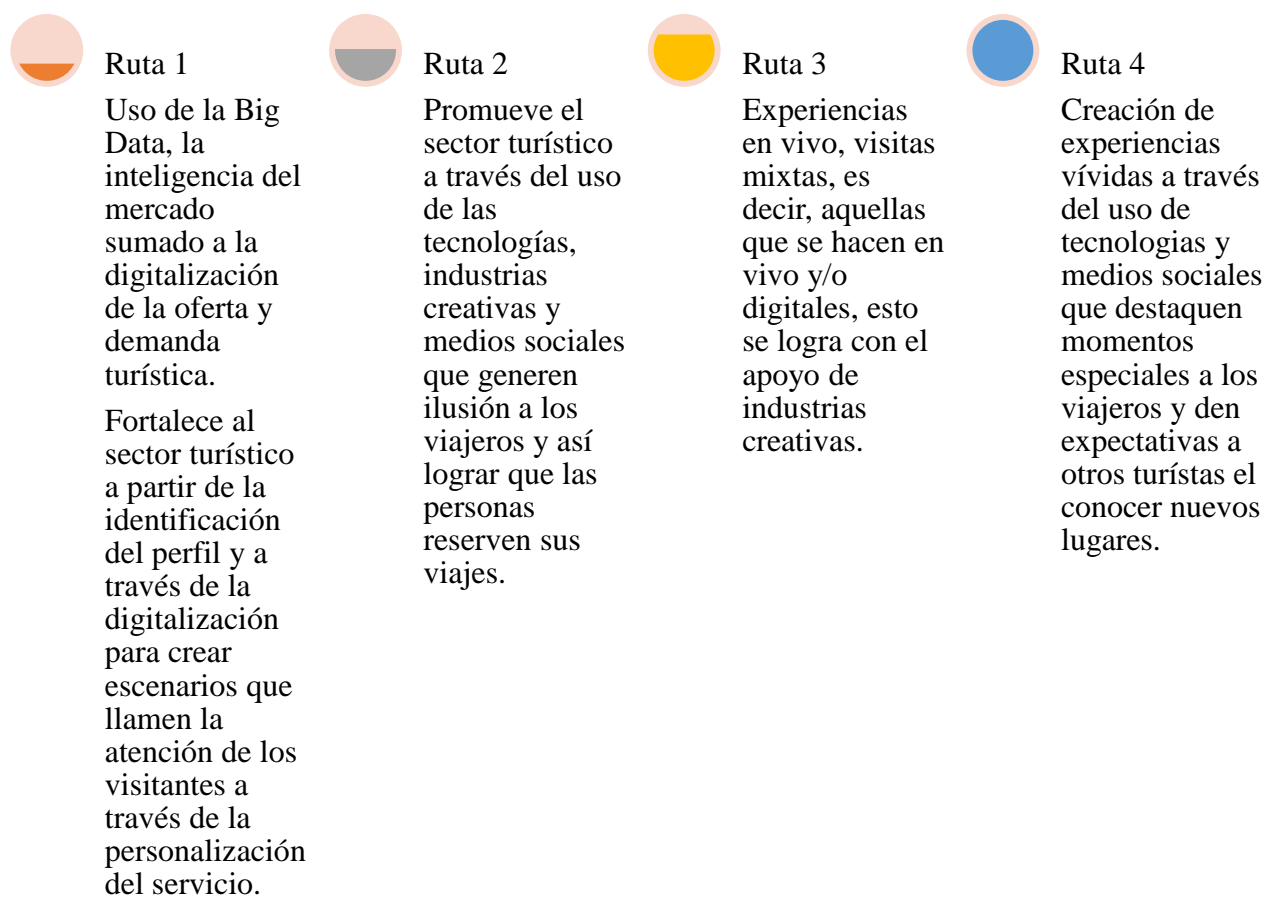
Las consecuencias del conflicto a futuro será un incremento excesivo de los precios, aumento de la pobreza e inseguridad en los países, debido a la escasez de productos, para finales del año 2022, habrá una población de 3 millones de personas en extrema pobreza.

Para contrarrestar este panorama, una de las tendencias que está tomando mayor fuerza es el cuidado y protección del medio ambiente, a través del ecoturismo, turismo cultural, gastronómico, entre otros, con el fin de generar conciencia sobre el uso adecuado de los recursos.

Además, dentro de las tendencias del sector turístico se encuentran lo que denomina Lossio Chávez, 2022, en su documento para el BID que se titula: «Turismo y marca país: Tendencias y estrategias digitales», como un “universo naranja”, el cual abarca el turismo y patrimonio cultural material e inmaterial, y dentro de este se encuentran las artesanías, gastronomía, museos, y galerías, parques naturales y el ecoturismo, los monumentos, los sitios arqueológicos y centros históricos, así como los festivales, carnavales, entre otras áreas que inciden dentro del sector turístico, en donde se desarrolla una sinergia entre la cultura y la creatividad.

Con el fin de fortalecer las capacidades de las empresas tanto del sector público como privado, Lossio Chávez (2022), propone el término ‘turismo creativo digital’, con el fin de comprender los retos que tiene el sector en la actualidad, en donde se debe pensar en realizar un turismo híbrido donde se gestiona lo presencial y lo digital que impactan en ‘las cuatro rutas del viajero’.

Figura 13. El turismo creativo – digital un camino hacia el futuro



Nota. Elaboración propia a partir de Lossio Chávez, 2022 – Turismo y marca de país. Tendencias y estrategias digitales, 2022.

Teniendo en cuenta la publicación de la Gobernación del Huila & Huila Crece (2019), que se titula: «Conceden registro a la marca ‘Huila, un paraíso por descubrir’». Donde menciona que el departamento del Huila cuenta con su propia marca registrada ‘Huila, un paraíso por descubrir’, en donde su diseño recoge la riqueza más grande que tiene el territorio como lo son, los recursos naturales y culturales.

Con esta marca, el departamento muestra sus riquezas naturales propias de la región como lo son la *pasiflora incarnata*, flor de cholupa, la cual cuenta con la denominación de origen, por ser la única que existe en el mundo.

El departamento posee un potencial de exportación de turismo, aprovechando las riquezas con las que cuenta el territorio, adicionalmente se encuentra encaminada a las tendencias del mercado internacional, dado que ha demostrado tener un crecimiento exponencial del 8.59% hasta el año 2019. Sin embargo, se proyecta una recuperación, después de la pandemia, dado que el número de visitas aumentó en un 26,83% entre el período 2020 – 2021.

Asimismo, las políticas del mundo se encuentran encaminadas a cuidar los recursos hídricos que son vitales para la vida, con el fin de mitigar los riesgos de sequía y hambre que se podría presentar en el mundo, si no se toman las medidas de cuidado de la naturaleza, entonces las consecuencias son irremediables para un futuro no tan lejano.

8. Análisis de Factores de cambio y variables estratégicas

A continuación, se describirán los factores de cambio, los cuales son tomados del capítulo II: Diagnóstico y Fuerzas de Cambio para el Sector Turístico del Departamento del Huila. En donde cada factor será definido a través de su enunciado y descripción.

Tabla 4. Factores estratégicos de cambio

Factor	¿En qué consiste?
Pagos digitales	<p>Corresponde al uso de monedas virtuales como un método facilitador de pago en lugares turísticos y demás establecimientos comerciales. De acuerdo con el Informe de Tendencias de Medios de Pago realizado en varios países de la región iberoamericana, en Colombia <i>“el 35% de los bancarizados nunca ha comprado online, sin embargo, el 29% lo hace todos los meses, mayoritariamente desde la computadora, pero cada vez más a través del Smartphone.”</i> (La República, 2021, p. 2). Este hecho en Colombia no es ajeno a las realidades actuales, pues las compras en comercio electrónico sobrepasaron la cifra de los \$4.000 millones de dólares para el 2015. Para Colombia, aunque el efectivo sigue siendo intensivo, los medios de pago electrónicos van en tendencia (Basto, 2022). Los sectores que más han visto este cambio son el comercio y el turismo, pues han aprovechado las nuevas formas de comercialización para enfocar sus estrategias hacia nuevas experiencias del usuario en materia de compra. Asimismo, el pago a través de criptomonedas configura otra alternativa, la cual puede emplearse para incentivar el</p>

	<p>turismo en cadenas de hoteles y restaurantes, ya que esto permite captar más consumidores por medio de la diversificación de los medios de pago.</p>
<p>Apertura comercial</p>	<p>En la búsqueda por reactivar la economía de las regiones, el Gobierno Nacional se ha esmerado por realizar apertura de nuevas rutas aéreas que permitan mejorar la conectividad al interior del país. En ese sentido, la administración central ha logrado que el tráfico aéreo de vuelos regulares nacionales e internacionales aumente en un 112,9% frente al año 2021 (Fontur, 2022).</p> <p>Por su parte, el Departamento del Huila y más precisamente la Alcaldía de Neiva viene liderando proyectos que logren mejorar la conectividad de la ciudad y del territorio a través de la apertura de rutas comerciales con diferentes aerolíneas que generan comodidades a los clientes y que coadyuvan a la generación de turismo en la región. La estrategia ha permitido que más de 17.750 pasajeros se trasladen por el aeropuerto de la ciudad fortaleciendo el empleo y generado desarrollo económico (La Nación, 2022).</p>
<p>Visitas desde la virtualidad</p>	<p>Los desarrollos tecnológicos vienen posibilitando a los clientes una visión virtual de los lugares geográficos cercana a la realidad, de tal manera que éstos, no solo pueden conocer más y de manera anticipada, sino que pueden interactuar de forma dinámica con los destinos que llamen su atención.</p> <p>La creación de agencias de viajes digitales que han incursionado en el negocio ha demostrado que son más los viajeros que desean</p>

	<p>explorar atractivos y bellezas del mundo, pero también de aquellas empresas que tienen exceso de inventario en tiempos de demanda baja.</p> <p>En España, 7 de cada de 10 viajeros concreta su viaje a través de agencias de viaje digitales. La posibilidad de planear, calcular costos, comparar y decidir son algunas de las razones por las que ya no se acercan a una agencia de viaje físicas.</p> <p>El metaverso es la evolución del internet que viene revolucionando el cambio de cómo se perciben las cosas, asimismo, esta puede ser una buena oportunidad para reinventar el turismo, tal como lo afirma Joan Ramón Blaya – director de programas de digitalización e innovación del CETT – UB (2022).</p> <p>En Colombia, de acuerdo con el Ministerio de las Tics y el programa Apps.co, se ha creado una estrategia para consolidar herramientas tecnológicas de la región para que visitantes puedan organizar y localizar diversidad de ofertas en el mismo territorio (MinTic, 2018).</p> <p>No obstante, la fuerte competencia de empresas como despegar, booking y redbus han creado barreras de entrada para pequeños emprendimientos.</p>
Turismo cultural	<p>Es la experiencia turística a partir de la historia, la gastronomía, la arquitectura, las esculturas y el patrimonio (material e inmaterial) que corresponden a cada cultura. el turismo cultural ha sido una apuesta comunitaria y un espacio en el que los jóvenes han logrado conectar para buscar un empleo y sentirse identificados con las</p>

	<p>acciones que se realizan allí. Por lo tanto, la mayor parte de la juventud ha optado por aprender, descubrir y vivir experiencias culturales es un destino turístico (Procolombia, 2021b). En Colombia, diferentes empresarios han trabajado de manera mancomunada para brindar experiencias turísticas entorno a la cultura que se encuentra en regiones con especialidades dentro de sus localidades.</p>
<p>Nuevas Formas de trabajo</p>	<p>Corresponde al trabajo remoto (como el Coworking, el Smart Working, entre otros) que se impuso, por la necesidad, dada la emergencia sanitaria de la COVID – 19. Entonces, se hizo imperioso realizar los ajustes para que las personas pudieran laborar desde sus hogares. De modo que, en algunos empleos, esta modalidad de trabajo se ha mantenido incluso en la post - pandemia. En ese mismo sentido, el trabajo por horas se ha evaluado como otra de las tendencias que se vienen implementando en las legislaciones laborales de los principales países del mundo. Esta situación está permitiendo que el tiempo extra sea utilizado para el ocio y las vacaciones de familia o pareja (Portafolio, 2021a).</p>
<p>Trabajo comunitario</p>	<p>Tiene como eje principal el proceso que se encuentra en la búsqueda del bien común en el ámbito turístico. En ese sentido, de acuerdo con Huertas (2015), la demanda del turismo actual no se encuentra en la búsqueda de metrópolis, grandes monumentos o centros de ciencia o tecnología. Según la autora, el nuevo enfoque contribuye a exponer</p>

	<p>santuarios, ecosistemas, hábitats y poblaciones campesinas. De acuerdo con esto, las familias rurales han comprendido la tendencia y han optado por asociarse con vecinos de fincas para crear ambientes y rutas turísticas.</p> <p>Así pues, en España el 67% de los turistas prefieren realizar paseos y caminatas a pie por senderos, rutas, ecoturismo y cicloturismo por encima del turismo de playa, enfocado principalmente en actividades de baño (Rebassa, 2020). Esta tendencia permite que grupos asociativos se organicen y desarrollen propuestas turísticas a partir de las realidades, capacidades y recursos con que cuentan.</p>
Emprendimiento rural	<p>El emprendimiento se ha convertido en el factor determinante para el impulso de las economías locales hacia su reactivación. En ese sentido, los habitantes de zonas rurales del mundo empiezan a proponer y transformar, gracias a tendencias del mercado, la oferta de servicios y productos que con tradición han ofrecido como son materias primas (café, cacao, maíz, tilapia, para mencionar algunos).</p> <p>De esta manera, mientras los emprendimientos en ciudades se caracterizan por ofrecer servicios apoyados por la tecnología e innovación, en el sector rural las dinámicas de turismo se enfocan en brindar la posibilidad de experimentar prácticas y cotidianidad de la naturaleza y sus espacios de aventura, desafíos y deportes extremos. Este último, a nivel internacional, ha abierto espacios en los cuales se</p>

	<p>logran articular varios negocios que convierten a la ruralidad en un fenómeno de masas.</p>
Ecoturismo	<p>La Organización Mundial del Turismo viene promoviendo, de forma sistematizada, la inclusión de políticas turísticas dentro de las agendas nacionales e internacionales con el objetivo de generar desarrollo y prosperidad en las naciones. Por su parte, Colombia ha generado diferentes políticas entorno al desarrollo turístico de la región, especialmente en turismo cultural, infraestructura turística, turismo sostenible, turismo comunitario, mercadeo y promoción turística, turismo de naturaleza, turismo social, entre otros.</p> <p>El mercado para el sector turismo sigue siendo exigente, especialmente en lo que tiene que ver con lo ambiental. Así pues, el ecoturismo ha adquirido importancia en el contexto internacional y nacional. En Colombia, este tipo de turismo se enfoca en Parques Nacionales Naturales pero que no es suficiente para generar las ventajas competitivas sobre países que cuentan con gran potencial ambiental (Fontur, 2003).</p>
Los servicios como agentes generadores de empleo	<p>La industria de los servicios se ha convertido en la fuente de empleo de más personas en el mundo. Para muchos países, el turismo provee más ingreso por divisas que sus propias exportaciones. Para el caso de Costa Rica, registró una ocupación en la industria del turismo representada en el 13,2% del total de empleos que generó en 2019, especialmente en actividades definidas como Productos característicos</p>

	<p>del turismo y Servicios conexos del turismo. En ese sentido, el 5% fue para el transporte y almacenamiento y un 6% para alojamiento y servicios de alimentación (Benavides Vindas, 2020).</p> <p>Así como en Costa Rica, son muchos los países en los cuales el sector de los servicios ha demostrado ser el mayor generador de empleo y, en ese sentido, el turismo como actividad que depende exclusivamente de la fuerza laboral disponible en las regiones para el desarrollo de las acciones que allí se logran desarrollar. En España el sector generó más de 289 millones de empleos en el año 2021, sumado a los más de 18 millones de nuevos puestos de trabajo en el sector (Expreso, 2022b).</p> <p>En Colombia, de acuerdo con Duarte (2021), el sector proporcionó al país más de 150.000 empleos de forma directa y cerca de 300.000 indirectamente. Estos empleos se generan teniendo en cuenta actividades relacionadas con el sector hotelero, aeroportuario, comercial y de transporte especial.</p>
<p>Ordenamiento urbanístico con miras al turismo</p>	<p>Gran parte de las ciudades del mundo que tiene afluencia de turistas nacionales y extranjeros han enfocado sus políticas de urbanización en la línea que han denominado city-marketing o urban-branding (Carrasco & Pitarch-Garrido, 2017).</p> <p>Los planes de ordenamiento territorial han venido respondiendo a dinámicas globales de turismo y, por lo tanto, a microempresarios que desarrollan actividades comerciales y tienen el interés de aprovechar</p>

	<p>un espacio urbano para desarrollar sus actividades empresariales de manera organizada y responsable con el ambiente.</p> <p>En Colombia, se estableció en el 2018 el Plan Sectorial de Turismo 2018 – 2022, en el cual se promovió la creación de la figura de Zonas Especiales Turísticas (ZET) lo cual brinda beneficios e incentivos tributarios a empresas que participen en la consolidación y crecimiento de la industria turística aprovechando las zonas urbanizadas. Asimismo, el Gobierno Nacional impulsará, a través de su estructura organizativa, planes de intervención integral sobre espacios, lugares y sitios que cuenten con potencial turístico para desarrollar actividades de forma concreta, organizada y sin afectar el entorno cultural y ambiental (Mincomercio, 2018).</p> <p>Para el caso del Huila, se ha establecido un ordenamiento territorial enfocado en permitir el desarrollo de actividades turísticas perseverando el desarrollo económico de la región, pero también el cuidado del entorno ambiental y cultural. En ese sentido, desde el 2012, se elaboró una estructura del modelo de competitividad del departamento definiendo un planeamiento integrado en pro del progreso turístico. Así pues, establecieron zonas de desarrollo turístico prioritario que hoy identificamos como el Malecón de la Circunvalar, Corredor Férreo, Predio del Teatro Pigoanza, Concha Acústica Jorge Villamil, para mencionar algunos (Toro, 2012).</p>
--	--

Proceso de Paz	<p>Permite que varios excombatientes de la extinta guerrilla FARC – EP, se reincorporen a la vida civil a partir del desarrollo de proyectos e ideas innovadoras. Así pues, con miras a la reincorporación, se les brinda el acompañamiento que requieren en el proceso de elaborar las propuestas y mejoras. También, es de resaltar que esta es una apuesta productiva en aras de la diversificación de productos y servicios que, dado este contexto, puedan potenciar las zonas rurales y municipios que fueron afectados por la violencia. viajeros internacionales amantes de los deportes extremos y el turismo natural, han tenido la oportunidad en Colombia, gracias a estos acuerdos de paz, de visitar zonas antes afectadas por la violencia y que hoy grupos asociativos de reincorporados guían entre las montañas y cordilleras. La tendencia va hacia la normalización del territorio en el cual se asientan comunidades campesinas, víctimas del conflicto, que se organizan para brindar estos servicios (Latorre, 2020).</p>
Comunicación digital	<p>El turismo es una actividad económica que permite que personas de cualquier parte del mundo se conecten entre sí y compartan costumbres, tradiciones o, en general, la cultura. , las tecnologías de la información y comunicación han abierto el espacio a través de aplicativos móviles (Ablelink; Movility forAll; Spark Nano Tracker) en los cuales las personas con discapacidad sensorial o psíquica puedan conectarse de manera fácil en cualquier parte del mundo y obtener productos y/o servicios de una manera personalizada. Así</p>

	<p>pues, las tecnologías de la información contribuyen de manera importante en la forma en que el turismo accesible sea prioridad en cada región y que las barreras de comunicación disminuyan. De esta manera, se abre la posibilidad de que más personas con discapacidad o sus familiares, puedan tener la oportunidad de hacer turismo de forma normal sin ninguna restricción.</p>
Viajeros responsables	<p>El viajero responsable es una apuesta de organismos internacionales y movimientos sociales organizados que va de la mano con lo que se denomina el turismo sostenible. Este concepto tiene que ver con aquel viajero que genera el menor impacto posible en el entorno que visita, entendido este como la comunidad y medio ambiente.</p> <p>La tendencia sobre los viajes responsables ha crecido de manera generalizada. De acuerdo con Kind Traveler, plataforma enfocada en promover el turismo de forma positiva en el mundo, en su última encuesta advirtió que: “el 96% de sus encuestados considera importante que con la economía que generen en su viaje aporten algo positivo al lugar, un 48% dice que el gran reto es escoger hoteles que sean sostenibles y respetuosos con el entorno y, un 37%, confiesa que su mayor desafío es viajar de manera sostenible reduciendo o eliminando su huella de carbono” (Andrade, 2022, p. 3).</p>
Inversión extranjera	<p>La pandemia golpeó fuertemente el sector turístico afectando las inversiones de muchas personas en el mundo. De acuerdo con la Unidad de Inteligencia de Inversión Extranjera Directa (IED) (2020)</p>

	<p>citado por la OMT (2020), advirtieron que la IED al turismo cayó más del 70% en el primer semestre de la pandemia. Para el 2019, la inversión extranjera en turismo ascendió a los \$61.744 millones de dólares de acuerdo con la misma Unidad de Inteligencia, donde Latinoamérica y el Caribe logró obtener de esto \$10.929 millones de dólares. Para Latinoamérica y el Caribe la inversión extranjera se concentró en proyectos en países como México y Colombia. Para este último, el porcentaje de proyectos financiados superó el 13% siendo la construcción el principal motor de estas inversiones. Este hecho se adjudica a la creación de alojamientos sostenibles, involucrados en la matriz ecológica y en la generación de energías limpias para su operación. Según la Unidad de Inteligencia IED, los inversionistas se están enfocando en invertir en proyectos con niveles altos de cuidado ambiental y huella social (OMT, 2020b).</p>
Turismo con perspectiva de género	<p>En el sector turístico, entre el 55% y el 65% de los empleos que genera la actividad están ocupados por mujeres. Asimismo, la brecha salarial es menos que en la economía en general (Gómez-García, 2020). El sector ha permitido de la misma forma que las mujeres puedan emprender sus propios negocios aprovechando la actividad turística de la población. Según el Consejo Mundial de Viajes y Turismo (2019) citado por Gómez-García (2020, p. 4), se estima que “más de la mitad de los negocios dedicados al turismo son liderados</p>

	<p>por mujeres, excepto en países como Nicaragua que este porcentaje se acerca al 70%”.</p> <p>En España, país líder en el desarrollo del turismo, organizaciones de mujeres han elevado la solicitud al gobierno y han emprendido acciones entorno a proyectos turísticos que incluyen la perspectiva de género entre sus actividades. En ese sentido, la propuesta se encamina a visibilizar el papel de la mujer en todos los eslabones de la cadena productiva y en los espacios en los cuales se desarrolle el sector, ya sea en representaciones públicas, negociaciones o ruedas de negocio, o liderando escenarios políticos (Verdegay et al., 2020).</p>
Escasez del talento humano	<p>A nivel mundial el sector turístico está teniendo escasez de mano de obra calificada para brindar más y mejores experiencias a los usuarios y clientes de los servicios que ofrecen las empresas. Según la Organización Internacional del Trabajo (2011), la formación profesional de las personas debe enfocarse y corresponder a “las demandas reales de trabajo y de la industria en el futuro” (p. 47).</p> <p>Una gran parte de la contribución que el turismo realiza a las economías locales es a través de empresarios informales que carecen de condiciones para el desarrollo del trabajo, baja protección social, falta de acceso a formación profesional en la materia y pocas garantías institucionales para fortalecer capacidades para la negociación y especialización de las tareas que se ejecutan en su actividad comercial (OIT, 2011).</p>

	<p>Es ese sentido, en la industria del turismo las personas son el principal motor para la ejecución de las actividades más importantes dentro del servicio y que difícilmente pueden ser reemplazadas por maquinaria como sucede en cualquier otro sector. El personal que crea empresas en esta industria debe considerar que requiere de los mismos factores de producción que cualquier otra: recursos materiales, financieros, inmateriales y, por supuesto, humanos (Mejía, 2016).</p>
Integración regional	<p>El turismo se ha catalogado como un sector importante dentro de las economías de las regiones. De esta manera, y en concordancia con los ODS, especialmente el que tiene que ver con las alianzas para lograrlos, muchos países han optado por asociarse para fortalecer las ofertas de servicios de la industria y generar mayores beneficios económicos para las comunidades afectadas de manera positiva.</p> <p>Los países que hacen parte del espacio iberoamericano tienen claro que el turismo hace parte integral de la economía de las regiones y las acciones que se implementen sean el motor para la transformación del sector a través de la innovación. Así, los países iberoamericanos cuentan con el reto de unificar criterios para reforzar la identidad turística de toda la región, compartiendo avances en materia científica, tecnológica, política y cultural para mejorar los destinos turísticos de todos los lugares de la región.</p>

	<p>En concordancia con esta dinámica, en Colombia las regiones han optado por establecer acuerdos que coadyuvan a mejorar sus políticas públicas en torno a temas tan importantes como el turismo.</p>
<p>Recreación turística de bajo presupuesto</p>	<p>Las personas prefieren ir a los destinos turísticos de viajes cortos, para realizar diferentes actividades, un ejemplo de esto, es el Parque Arqueológico de San Agustín que para el año 2021 tuvo 84.137 visitas, seguido por la Mano del Gigante con 75.113, Mirador Mayú Ancestral 62.250, la Caverna de Paicol y otros tuvieron 56.723, quiere decir que las actividades de corto plazo son las que más han llamado la atención de los viajeros, que en su totalidad fueron de 327.340, lo que demuestra una recuperación con respecto al año 2020, donde el total de visitantes fue de 93.693 personas, es decir que el sector se ha recuperado un 249.38%.</p> <p>Antes de la pandemia, durante el año 2019 el total de visitantes fue de 1.436.612 personas, donde la Caverna de la Caja de Agua y otros tuvieron 1.254.245 visitas, lo que equivale al 87.31% del total de visitas durante ese año. Por lo tanto, se visualiza el interés que tienen los viajeros es cada vez mayor para conocer los lugares turísticos y realizar actividades que se consideran de corto plazo.</p>
<p>Criptomonedas y blockchain como incentivos turísticos</p>	<p>Las criptomonedas son una oportunidad de negocio que ayudan a apalancar los mecanismos de negociación entre las empresas del sector productivo y los prestadores de servicios que generan desarrollo para la región. Por ejemplo, en Estados Unidos a partir del</p>

	<p>año 2014, dos hoteles de las Vegas aceptan el uso de criptomonedas en sus casinos, tiendas de regalo y restaurantes. Asimismo, en octubre del año 2013, en la ciudad de Vancouver – Canadá, se instaló el primer cajero automático de Bitcoin, donde la máquina ofrece dólares canadienses a cambio de criptomonedas.</p> <p>En el caso de Colombia, se encuentran 687 sitios donde se pueden pagar productos y servicios a través de criptomonedas, a pesar de que no se encuentran legalizadas ni tampoco se ha prohibido su uso, las operaciones de criptomonedas en el país, se realizan a través de plataformas como Buda, Binance o Wallib, que cuentan con registro de compradores y vendedores con elementos de verificación de identidad de las personas. De igual manera, se puede hacer compra y venta de cripto - activos a través de cajeros automáticos de Athena que cuenta con 21 y otras empresas con 7, donde los usuarios pueden comprar criptomonedas desde los 20.000, hasta los 4 millones COP.</p> <p>Aunque las criptomonedas no se encuentren reglamentadas dentro del territorio nacional, si cuentan con un mecanismo de tributación, donde los tenedores de estas monedas deben pagar impuestos y consignarlos dentro de su declaración de renta.</p>
--	--

Nota. Elaborado por los investigadores.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS Y VALORACIÓN DE EXPERTOS A TRAVÉS DEL ÁBACO DE REGNIER

9. Ábaco de François Régnier

Teniendo en cuenta el análisis de factores, se realiza una valoración con un panel de expertos en el sector turístico, quienes tienen una formación académica y una vasta experiencia en el sector. Asimismo, han demostrado conocimientos en los distintos escenarios que les ha permitido impulsar nuevas propuestas generadoras de cambio.

Para dar valoración a cada uno de los factores, se contó con la participación de doce expertos que evaluaron los diferentes criterios, los cuales se ven a continuación y reflejan bajo los parámetros del ábaco de François Régnier.

Según Godet 2009 en el libro *Estrategia y gestión competitiva – De la anticipación a la acción: Manual de Prospectiva estratégica*, establece que: el ábaco de François Régnier es un método de consulta experimental, en donde se parte desde los colores verde, ámbar, rojo, seguidos por el verde y rojo pálidos, con el fin de matizar las opiniones. El blanco permite realizar un voto en blanco y el negro representa la abstención. Asimismo, este método permite recoger los votos de color en una retícula, en donde cada participante evaluará cada uno de los factores que se encuentran enunciados en una fila y cada participante está determinado en una columna, como se ve en la Tabla 6. Ábaco de François Régnier.

Para la valoración de cada uno de los factores se determinó que los colores con los cuales los expertos debían evaluar cada uno de los factores, fueron los siguientes:

Tabla 5. Código utilizado para la elaboración del Ábaco de François Réigner

Factor	Color
Verde oscuro	Factor Muy Fuerte
Verde claro	Factor Fuerte
Amarillo	Factor Neutro
Rosado	Factor Débil
Blanco	Factor Nulo

Nota. Elaborado por los investigadores

Para la valoración de cada una de las variables los expertos usaron cada uno de los colores que corresponden según el nivel de incidencia sobre el sector turístico, donde el color verde oscuro (muy fuerte), determina que ese factor tiene la capacidad de potenciar el sector turístico en una alta medida, el color verde claro (fuerte), determina que el factor tiene la capacidad de potenciar el sector turístico, el color amarillo (factor neutro), establece que ese factor no tiene impacto en sobre el sector, el color rosado (factor débil), establece que ese factor tiene muy poca incidencia sobre el sector y finalmente, el color blanco (nulo), determina que la variable no tiene incidencia o es demasiado poca para establecer que puede generar un cambio para el sector turístico.

Tabla 6. Ábaco de François Régnier

Factores	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Experto 4	Experto 5	Experto 6	Experto 7	Experto 8	Experto 9	Experto 10	Experto 11	Experto 12
Pagos Digitales	Dark Green	Light Green	Light Green	Dark Green	Dark Green	Dark Green	Light Green	Light Green	Light Green	Dark Green	Light Green	Dark Green
Apertura comercial	Light Green	Dark Green	Light Green	Dark Green	Red	Dark Green	Dark Green	Dark Green	Dark Green	Dark Green	Dark Green	Dark Green
Visitas desde la virtualidad	Yellow	Dark Green	Light Green	Yellow	Light Green	Light Green	Red	Dark Green	White	Dark Green	Dark Green	Dark Green
Turismo cultural	Dark Green	Light Green	Yellow	Light Green	Light Green	Dark Green	Light Green	Light Green	Dark Green	Dark Green	Dark Green	Light Green
Nuevas Formas de trabajo	Light Green	Light Green	Yellow	Light Green	Dark Green	Dark Green	Yellow	Light Green	Yellow	Light Green	Light Green	Light Green
Trabajo comunitario	Light Green	Light Green	Light Green	Dark Green	Dark Green	Light Green	Dark Green	Light Green	Dark Green	Dark Green	Dark Green	Dark Green
Emprendimiento rural	Light Green	Light Green	Light Green	Dark Green	Dark Green	Dark Green	Light Green	Light Green	Dark Green	Dark Green	Dark Green	Dark Green
Ecoturismo	Dark Green	Light Green	Yellow	Dark Green	Light Green	Dark Green	Dark Green	Dark Green	Dark Green	Dark Green	Dark Green	Dark Green
Los servicios como agentes generadores de empleo	Light Green	Dark Green	Light Green	Dark Green	Light Green	Dark Green	Light Green	Dark Green	Light Green	Dark Green	Dark Green	Light Green
Ordenamiento urbanístico con miras al turismo	Light Green	Red	Light Green	Light Green	Light Green	Light Green	Light Green	Light Green	Light Green	Light Green	Dark Green	Dark Green
Proceso de Paz	Dark Green	Light Green	Dark Green	Dark Green	Dark Green	Dark Green	Light Green	Light Green	Dark Green	Dark Green	Light Green	Dark Green
Comunicación digital	Light Green	Light Green	Dark Green	Dark Green	Light Green	Light Green	Light Green	Dark Green	Dark Green	Dark Green	Dark Green	Dark Green
Viajeros responsables	Dark Green	Light Green	Light Green	Light Green	Light Green	Dark Green	Light Green	Light Green	Dark Green	Dark Green	Dark Green	Light Green
Inversión extranjera	Yellow	Light Green	Light Green	Yellow	Yellow	Dark Green	Yellow	Dark Green	Light Green	Dark Green	Dark Green	Dark Green
Turismo con perspectiva de género	Light Green	Yellow	Light Green	Yellow	Light Green	Dark Green	Light Green	Light Green	Light Green	Light Green	Dark Green	Light Green
Escasez del talento humano	Yellow	Light Green	Dark Green	Dark Green	Light Green	Dark Green	Light Green	Light Green	Light Green	Light Green	Light Green	Light Green
Integración regional	Dark Green	Light Green	Dark Green	Dark Green	Yellow	Dark Green	Light Green	Light Green	Light Green	Light Green	Dark Green	Light Green
Recreación turística de bajo presupuesto	Light Green	Light Green	Dark Green	Yellow	Light Green	Light Green	Yellow	Light Green	Yellow	Light Green	Dark Green	Dark Green
Las criptomonedas y blockchain	Yellow	Yellow	Light Green	Yellow	Yellow	Light Green	Yellow	Yellow	Red	Yellow	Dark Green	Dark Green

Factor	Color
Muy Fuerte	Dark Green
Fuerte	Light Green
Neutro	Yellow
Débil	Red
Nulo	White

Nota. Elaborado por los investigadores, a partir del ábaco de François Régnier.

El ábaco representa las diferentes variables que se evaluaron y a partir de sus resultados, se determinó que las que tienen las tonalidades de azul, se escogen, entre más oscuro el color, tienen mayor afinidad por parte de los expertos y asimismo tienen correlación en mayor medida con el sector turístico, sin embargo, las de color amarillo corresponden a variables neutras, las cuales no tienen mayor incidencia dentro del sector.

9.1. Análisis por parte de los expertos

En la siguiente tabla se hará un análisis completo de los resultados obtenidos con el panel de expertos.

Tabla 7. Valoración de factores, según su incidencia en el turismo

Factor	Valoración de expertos
Pagos digitales	Todos los expertos están de acuerdo con que los pagos digitales tienen una muy fuerte y fuerte incidencia dentro del sector turismo
Apertura comercial	Esta variable tiene incidencia dentro del sector, sin embargo, uno de los expertos consideró que esta variable es débil, puesto que solo tiene en cuenta la apertura de rutas comerciales aéreas y no se tiene en cuenta los otros tipos de comercio que pueden facilitar las rutas para la realización del comercio. Asimismo, la mayoría de los expertos la consideró muy fuerte y fuerte como variable de cambio que puede impulsar el sector turístico.
Visitas desde la virtualidad	Esta variable tiene opiniones divididas por parte de los expertos, con una valoración nula y otra débil y dos neutras, en donde ellos expresan que las visitas virtuales no deberían ser consideradas como un tipo de turismo, dado que el turismo debe ser considerado como el desplazamiento de un lugar a otro, y por

	<p>esta razón se considera una variable débil y nula, puesto que esto afecta las visitas a un lugar turístico determinado.</p> <p>Por otro lado, ocho expertos consideraron que la variable es muy fuerte y fuerte, dado que el impacto que ha generado la pandemia del COVID – 19, ha disminuido los viajes turísticos y esta es una alternativa para poder conocer los diferentes lugares, utilizando las tecnologías de la información y las telecomunicaciones.</p>
Turismo cultural	<p>Solo uno de los doce expertos calificó la variable como neutra, puesto que considera que los santuarios y ecosistemas, no tienen mayor incidencia en el sector, mientras que seis expertos consideran que la variable es fuerte y si tiene incidencia dentro del sector y cinco consideran que tienen una alta incidencia dentro del sector.</p>
Nuevas formas de trabajo	<p>Tres expertos consideran que esta variable es neutra, puesto que consideran que el Coworking o trabajo remoto no tienen mayor incidencia en el sector turístico, mientras que siete expertos consideran que tienen incidencia, y solo dos consideran que tienen alta incidencia dentro del sector.</p>
Trabajo comunitario	<p>Todos los expertos están de acuerdo con que el trabajo comunitario tiene una muy fuerte y fuerte incidencia dentro del sector turismo.</p>

Emprendimiento rural	Todos los expertos están de acuerdo con que el emprendimiento rural tiene una muy fuerte y fuerte incidencia dentro del sector turismo.
Ecoturismo	Solo uno de los expertos considera que el ecoturismo es una variable neutra, puesto que esta no tiene mayor incidencia dentro del sector, dado que hace parte del turismo natural y se encuentra intrínseco dentro de este tipo de turismo, por esta razón el experto consideró la variable como neutra. En el caso de los doce expertos, dos consideraron que esta variable tiene una fuerte incidencia sobre el sector, mientras que los demás, consideran que tiene una muy fuerte incidencia sobre el turismo.
Los servicios como agentes generadores de cambio	Todos los expertos están de acuerdo con que los servicios como agentes generadores de cambio, tienen una muy fuerte y fuerte incidencia dentro del sector turismo.
Ordenamiento urbanístico con miras al turismo	Un experto considera que el enfoque urbanístico denominado city – marketing o urban – branding, tiene una débil incidencia sobre el sector turístico, dado que, para esta persona, estos espacios corresponden más a inversiones privadas que se desarrollan comúnmente en una región, en espacios ya existentes, por lo tanto, su incidencia es mínima.

	<p>Sin embargo, once expertos consideraron que esta variable tiene una muy fuerte y fuerte incidencia sobre el sector turístico.</p>
Proceso de paz	<p>La mayoría de los expertos consideran que el proceso de paz tiene una muy fuerte incidencia sobre el sector turístico, dado que este acuerdo generaría confianza en la comunidad y en los posibles inversionistas lo que podría generar seguridad y tranquilidad la que marque una apertura económica, adicionalmente, a través de estos, se pueden desarrollar actividades turísticas con miras a la creación de emprendimientos y de crear escenarios que aporten a mejorar las condiciones en los diferentes territorios a nivel nacional.</p> <p>De igual manera, solo tres expertos consideran que tiene una fuerte incidencia sobre este sector.</p>
Comunicación digital	<p>Todos los expertos están de acuerdo con que la comunicación digital tiene una muy fuerte y fuerte incidencia dentro del sector turismo.</p>
Viajeros responsables	<p>Todos los expertos están de acuerdo con que los viajeros responsables tienen una muy fuerte y fuerte incidencia dentro del sector turismo.</p>
Inversión extranjera	<p>Cuatro expertos consideran que la inversión extranjera no tiene mayor incidencia sobre el sector turístico, dado que para ellos es una variable neutra, dado que ellos consideran que los alojamientos sostenibles y la disminución o aumento de las</p>

	<p>inversiones provenientes del exterior no tienen mayor incidencia sobre el sector turístico.</p> <p>Sin embargo, tres expertos consideran que esta variable si tiene una fuerte incidencia sobre el sector y cinco consideran la variable muy fuerte, puesto que, gracias a la inversión extranjera, se pueden desarrollar proyectos que ayuden a generar mayores ingresos al departamento, generando un mayor fortalecimiento al sector y una mayor distribución de recursos al sector turístico.</p>
<p>Turismo con perspectiva de genero</p>	<p>Dos expertos consideran que este tipo de turismo no tiene mayor influencia sobre el sector, dado que consideran esta variable como neutra, la razón de esto es debido a que solo hay un enfoque hacía la mujer y no se tiene en cuenta la comunidad LGBTIQ+, y otras comunidades, como lo son los grupos étnicos dentro de los territorios, es decir que, para ellos, esta variable le hace falta mayor sostenimiento para considerarla como una variable fuerte y muy fuerte.</p> <p>Sin embargo, dos personas consideran la variable como muy fuerte y ocho la consideran fuerte.</p>
<p>Escasez del talento humano</p>	<p>Un experto considera que esta variable tiene una incidencia neutra sobre el sector, dado que, el talento humano, aunque si es necesario, no es una variable que tenga mayor impacto en el sector, por lo que a la hora de analizar un viaje se inclinan por lugares, precios y posibles experiencias turísticas.</p>

	<p>Sin embargo, tres expertos consideran que esta variable tiene una muy fuerte incidencia y ocho consideran que tiene una fuerte incidencia sobre el sector turístico.</p>
<p>Integración regional</p>	<p>Un experto considera que esta variable es neutra, dado que, para lograr la integración regional, se necesita la creación de un bloque comercial entre los departamentos que se desean integrar como lo son Huila, Cauca, Nariño y Tolima, y él considera que esto depende de políticas departamentales y la realización de Planes de Ordenamiento Territorial (POT), que estén orientados a desarrollar esta nueva ruta de comercio.</p> <p>Sin embargo, cuatro expertos consideran que esta variable tiene una muy fuerte incidencia sobre el sector, y seis consideran que la variable tiene una fuerte incidencia sobre este.</p>
<p>Recreación turística de bajo presupuesto</p>	<p>Tres expertos consideran que la variable es neutra, dado que, no consideran que hay innovación dentro del sector, sino que es ir a conocer un lugar o ir a ver los diferentes lugares arqueológicos, lo cual se ha venido haciendo en el tiempo, más no se considera como viajes que lleven o motiven a crear una experiencia al turista de un momento corto, ya sea de un día o un fin de semana.</p> <p>Sin embargo, tres expertos consideran que esta variable tiene una muy fuerte influencia sobre el sector y seis consideran que tiene una fuerte influencia sobre este.</p>

<p>Las criptomonedas y blockchain</p>	<p>Siete expertos consideran que este factor tiene una incidencia neutra sobre el sector, primero porque hay pocos lugares donde se pueda realizar transacciones a través del uso de criptomonedas, segundo la realización de retiros de este tipo se deben realizar en lugares especializados, tercero, se necesita una infraestructura y cobertura para poder utilizar las criptomonedas y blockchain, cuarto, es un mercado no regulado por la Superintendencia Financiera de Colombia, lo cual deja ver una incertidumbre muy grande en las personas y empresas que trazan este tipo de monedas, dado que no es un mercado regulado, ni se constituye legalmente en los países, sin embargo, se permite su libre trazabilidad a través de diversas plataformas.</p> <p>No obstante, dos expertos consideran que la variable tiene una muy fuerte incidencia sobre el sector y dos consideran que tiene una fuerte incidencia.</p>
--	---

Nota. Elaborado por los investigadores

9.2. Análisis de criterios

A partir del resultado obtenido con el panel de expertos, se determinó que las variables con mayor incidencia sobre el sector turístico son las siguientes se encuentran resaltadas en color azul tanto claro como oscuro, en donde el color claro representa una fuerte afinidad de las variables examinadas, el color azul oscuro, representa una muy fuerte afinidad de las variables examinadas y el color amarillo representa una neutra afinidad en cada una de las variables examinadas.

En donde, se encuentran los siguientes factores como las más importantes y se tuvieron en cuenta para el desarrollo del siguiente capítulo, como se ven a continuación:

Tabla 8. Factores determinantes por color

Factores
Pagos Digitales
Apertura comercial
Visitas desde la virtualidad
Turismo cultural
Nuevas Formas de trabajo
Trabajo comunitario
Emprendimiento rural
Ecoturismo
Los servicios como agentes generadores de empleo
Ordenamiento urbanístico con miras al turismo
Proceso de Paz
Comunicación digital
Viajeros responsables
Inversión extranjera
Turismo con perspectiva de género
Escasez del talento humano
Integración regional
Recreación turística de bajo presupuesto
Las criptomonedas y blockchain

Nota. Elaborado por los investigadores

Finalmente, las variables que pasaron a la siguiente fase de evaluación que se realizó con un panel de expertos a través de la matriz MicMac. Fueron los siguientes:

Tabla 9. Variables escogidas para análisis de escenarios

No	Factores
1	Pagos digitales
2	Apertura comercial
3	Turismo cultural
4	Trabajo comunitario

5	Emprendimiento rural
6	Ecoturismo
7	Proceso de paz
8	Comunicación digital
9	Viajeros responsables
10	Inversión extranjera

Nota. Elaborado por los investigadores

En el análisis final del Ábaco de François Régnier, no se tuvo en cuenta las variables ‘Los servicios como agentes generadores de empleo’ y ‘ordenamiento urbanístico con miras al turismo’, dado que socializando con unos expertos determinamos que estas variables no tienen mayor incidencia sobre el sector turístico, por lo tanto, no se tienen en cuenta para el análisis de la MicMac.

Adicionalmente, el comentario de estos expertos es que estos proyectos ya se encuentran en funcionamiento y dependen de inversiones público – privadas, que deben estar debidamente registradas en el SECOP como es el caso de ‘ordenamiento urbanístico con miras al turismo’, mientras que ‘Los servicios como agentes generadores de empleo’, no proponen un crecimiento o potencial que determinen que la variable pueda influir dentro del sector.

CAPÍTULO IV. PROSPECTIVA – ANÁLISIS DE ESCENARIOS A PARTIR DE LA HERRAMIENTA MICMAC

10. Introducción al análisis de factores

La MicMac es una herramienta que propone analizar una serie de factores que permite tomar decisiones a partir de variables cualitativas que se cuantifican según su nivel de influencia – dependencia con respecto a otra, para eso se realiza un planteamiento hipotético inicial que da como resultado, la obtención de datos iniciales para la posterior toma de decisiones (ver tabla 10).

Donde los valores estimados corresponden a su potencial de influencia sobre las demás variables y su dependencia sobre las mismas, para ello se elaboraron algunos supuestos, ¿qué pasaría si se hiciera una modificación en una variable?, ¿en qué puede afectar a otra? De esta manera se determinó que en algunos casos había alta dependencia y poca influencia, en otros casos tienen alta dependencia e influencia, en otras poca dependencia e influencia, poca dependencia y alta influencia y finalmente nula dependencia e influencia (ver tabla 11).

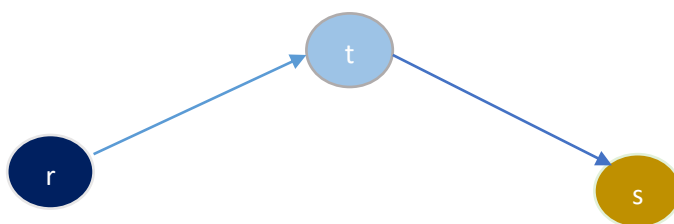
Seguido a esto, el programa según la información obtenida realizó una serie de análisis donde se lograron obtener unos hallazgos a través de los planos de motricidad directa e indirecta, los cuales muestran en cuadrantes las variables según su dependencia e influencia que se explican en las figuras 10 y 15.

A partir de toda la información obtenida por parte del software de la MicMac, se va a tener en cuenta el plano de motricidad de influencias indirectas (figura 15), para la elaboración de las hipótesis y posteriormente el planteamiento de escenarios.

10.1. Herramienta MICMAC

Para Godet (2009), es una matriz de Impactos Cruzados, la cual se basa en las propiedades clásicas booleanas, donde una variable (r) tiene influencia directa sobre otra (t), y si (t) tiene influencia directa sobre (s). El resultante sería el siguiente esquema:

Figura 9. Ejemplo de influencias



Nota. Elaborado por los investigadores a partir de Godet (2009)

El objetivo principal de la MICMAC es identificar las variables esenciales, en donde por una parte se tendrán las variables externas que son aquellas que ejercen mayor influencia sobre las determinantes principales de un sistema, y las variables internas son mucho más sensibles con respecto al contexto externo de las variables. Por lo tanto, las variables contextuales que no parecen ejercer una influencia sobre el sistema podrían dejarse de lado.

10.2. Valoración de impacto

A continuación, se realiza la valoración de escenarios con un panel de expertos, en donde se analiza la correlación que tiene cada una de las variables frente a otra, esto con el fin de evaluar las variables que son dependientes o independientes unas de otras y sus correlaciones.

Tabla 10. Evaluación de factores

	1: PagDig	2: AptCom	3: TurCult	4: TrbCom	5: EmpRur	6: Ect	7: PrcPz	8: ComDig	9: ViajResp	10: InvExt
1: PagDig	0	2	3	2	3	3	0	1	0	2
2: AptCom	3	0	2	2	3	3	1	2	0	3
3: TurCult	1	2	0	3	2	3	2	3	3	3
4: TrbCom	0	0	1	0	3	3	3	2	2	1
5: EmpRur	2	0	3	2	0	2	3	2	2	3
6: Ect	1	1	3	3	3	0	3	3	3	3
7: PrcPz	1	1	3	3	3	3	0	0	0	3
8: ComDig	3	3	3	1	2	3	3	0	2	0
9: ViajResp	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0
10: InvExt	3	3	3	3	3	3	3	2	0	0

Nota. Elaborado por los investigadores a través de la herramienta MICMAC

Tabla 11. Resultados de la evaluación

Factores	Abreviatura	Análisis de escenarios
Pagos digitales	PagDig	<p>Tiene una alta dependencia (3), de: Turismo cultural, emprendimiento rural y ecoturismo.</p> <p>Tiene mediana dependencia (2), de: Apertura comercial, Trabajo comunitario e inversión extranjera.</p> <p>Tiene baja dependencia (1), de: Comunicación digital.</p> <p>Nula dependencia (0), de: Proceso de Paz y Viajeros Responsables</p>
Apertura comercial	AptCom	<p>Tiene alta dependencia (3), de: Pagos digitales, Emprendimiento Rural, Ecoturismo e Inversión Extranjera.</p>

		<p>Tiene mediana dependencia (2), de: Turismo Cultural, Trabajo Comunitario, Comunicación Digital.</p> <p>Tiene baja dependencia (1), de: Proceso de Paz</p> <p>Nula dependencia (0), de: Viajeros Responsables.</p>
Turismo cultural	TurCult	<p>Tiene una alta dependencia (3), de: Ecoturismo, comunicación digital, viajero responsable e inversión extranjera.</p> <p>Tiene mediana dependencia (2), Apertura comercial, emprendimiento rural, proceso de paz.</p> <p>Tiene dependencia baja (1), pagos digitales.</p>
Trabajo comunitario	TrbCom	<p>Tiene una alta dependencia (3), de: Emprendimiento Rural, Ecoturismo y Proceso de Paz</p> <p>Tiene mediana dependencia (2), de: Comunicación digital, Viajeros Responsables.</p> <p>Tiene baja dependencia (1), de: Turismo Cultural e Inversión Extranjera.</p> <p>Nula dependencia (0), de: Pagos Digitales y Apertura Comercial.</p>
Emprendimiento rural	Emprur	<p>Tiene una alta dependencia (3), de: Turismo Cultural, Proceso de Paz e Inversión Extranjera.</p>

		<p>Tiene mediana dependencia (2), de: Pagos Digitales, Trabajo Comunitario, Ecoturismo, Comunicación Digital y Viajeros Responsables,</p> <p>Nula dependencia (0), de: Apertura Comercial.</p>
Ecoturismo	Ect	<p>Tiene alta dependencia (3), turismo cultural, trabajo comunitario, emprendimiento rural, proceso de paz, comunicación digital, viajeros responsables e inversión extranjera.</p> <p>Tiene baja dependencia (1), de: pagos digitales, apertura comercial.</p>
Proceso de paz	PrcPz	<p>Tiene una alta dependencia (3), de: Turismo Cultural, Trabajo Comunitario, Emprendimiento Rural, Proceso de Paz, Ecoturismo e Inversión Extranjera.</p> <p>Tiene baja dependencia (1), de: Pagos Digitales y Apertura Comercial</p> <p>Nula dependencia (0), de: Comunicación Digital y Viajeros Responsables.</p>
Comunicación digital	ComDig	<p>Tiene una alta dependencia (3), de: Pagos Digitales, Apertura Comercial, Turismo Cultural, Ecoturismo y Proceso de Paz.</p> <p>Tiene mediana dependencia (2), de: Emprendimiento Rural y Viajes Responsables.</p> <p>Tiene baja dependencia (1), de: Trabajo Comunitario</p>

		Nula dependencia (0), de: Inversión Extranjera.
Viajeros responsables	ViajResp	Tiene baja dependencia (1), de: Emprendimiento Rural y Ecoturismo. Nula dependencia (0), de: Pagos Digitales, Turismo Cultural, Trabajo Comunitario, Proceso de Paz, Comunicación Digital e Inversión Extranjera.
Inversión extranjera	InvExt	Tiene alta dependencia (3) de: pagos digitales, apertura comercial, turismo cultural, trabajo comunitario, emprendimiento rural, ecoturismo, proceso de paz. Tiene mediana dependencia (2), de: comunicación digital. Tiene nula (0), de: turismo responsable.

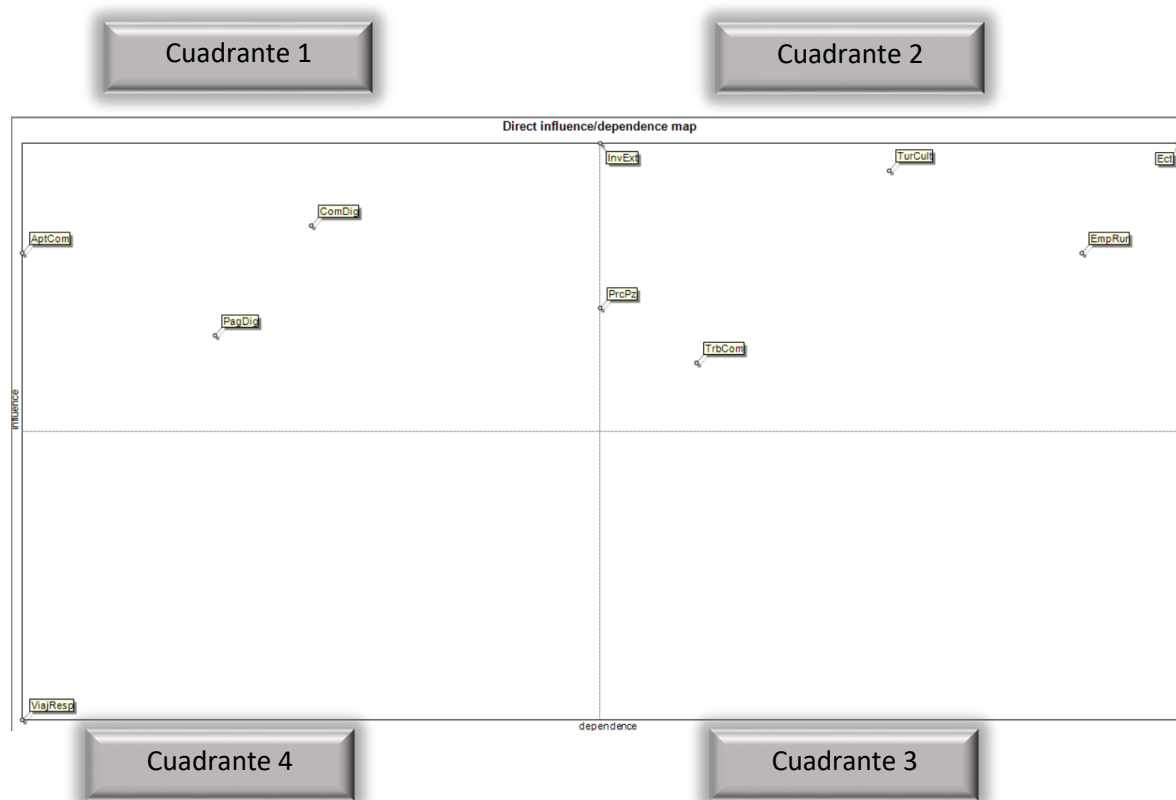
Nota. Elaborado por los investigadores.

10.3. La MicMac como herramienta de análisis

Según Godet (2009), cada variable debe asociarse a un indicador de motricidad y un indicador de dependencia sobre todo el sistema. Por lo tanto, el conjunto de las variables puede situarse en un plano de motricidad – dependencia.

Por lo tanto, el primer cuadrante corresponde a las variables motrices, es decir que son más independientes y tienen una alta motricidad, las variables de enlace tienen mayor dependencia y alta motricidad, el tercer cuadrante son las variables resultantes y el cuarto cuadrante son las variables excluidas.

Figura 14. Plano de motricidad variables internas



Nota. Elaborado por los investigadores

En el cuadrante 1, se encuentra que las variables que tienen mayor independencia y alta motricidad, que son: Apertura comercial, Pagos Digitales y Comunicación Digital.

En el segundo cuadrante se encuentran las variables que tienen mayor dependencia y alta motricidad, que son: Inversión extranjera, Proceso de Paz, Turismo Cultural, Emprendimiento Rural, Ecoturismo y Trabajo Comunitario.

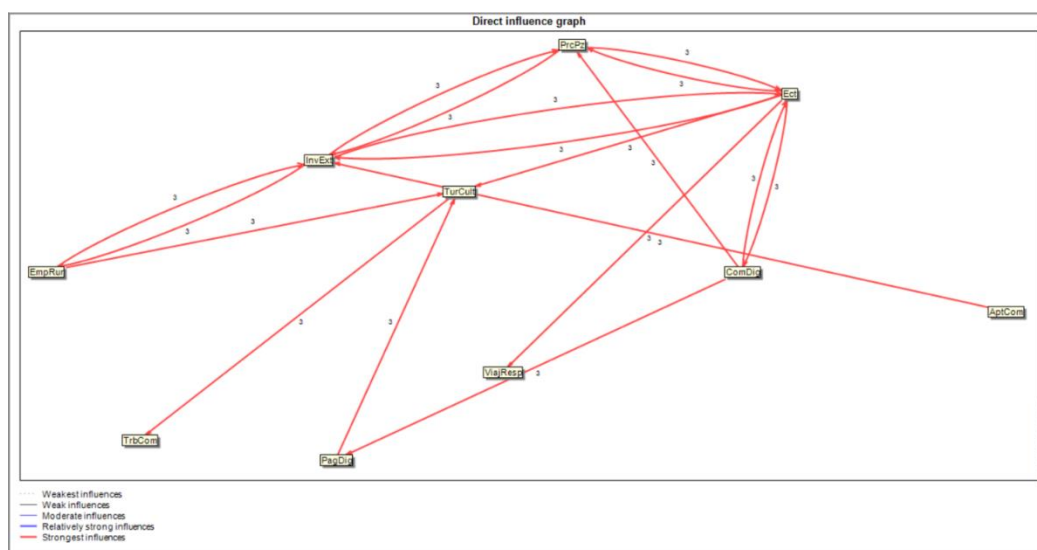
En el tercer cuadrante no se tienen variables resultantes y en el cuarto cuadrante, se encuentra como variable excluida Viajeros Responsables.

En la figura 11 se puede apreciar la influencia que tiene una variable con respecto a otra y su dependencia. En este caso se puede analizar lo siguiente:

Emprendimiento rural tiene influencia y dependencia directa con inversión extranjera, que a su vez tiene dependencia e influencia de esta variable y de proceso de paz, que depende también de la inversión extranjera, ecoturismo, turismo cultural.

Trabajo comunitario, tiene alta influencia sobre el turismo cultural que a su vez tiene una relación directa con ecoturismo, apertura comercial e inversión extranjera.

Figura 15. Gráfico de influencias directas



Nota. Elaborado por los investigadores

Corresponde a los resultados arrojados por el software de la MICMAC, en donde evalúa a partir de iteraciones, dependiendo de las conexiones indirectas de influencia que tenga el gráfico de la matriz indirecta de influencias, en donde evalúa a partir de la multiplicación de matrices las posibles conexiones que tiene una variable con otra y su influencia sobre estas de manera indirecta.

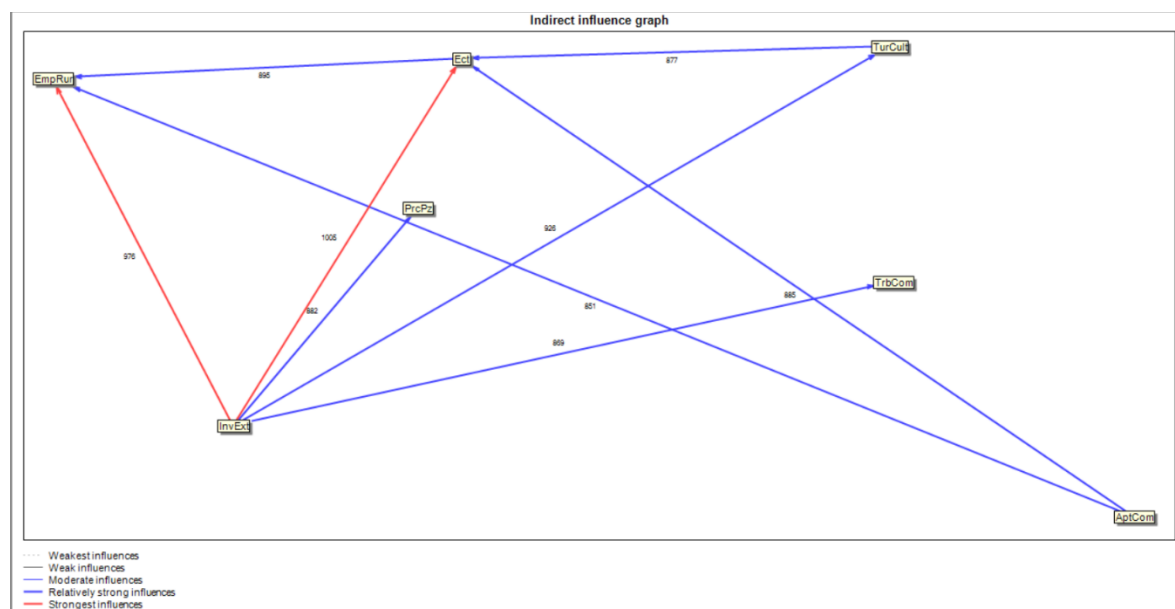
La valoración de las matrices son de tipo:

$$M = \begin{array}{ccc} & \begin{array}{ccc} A & B & C \end{array} \\ \begin{array}{c} A \\ B \\ C \end{array} & = & \begin{array}{ccc} \left(\begin{array}{ccc} 0 & 1 & 0 \\ 1 & 0 & 1 \\ 1 & 0 & 0 \end{array} \right) & \begin{array}{c} 1 \\ 2 \\ 1 \end{array} \\ & & \begin{array}{ccc} 2 & 1 & 1 \end{array} \end{array}$$

A partir de las valoraciones obtenidas dentro de la matriz, se hace un cruce de las variables y se encuentra que hay influencias relativamente fuertes en color azul y muy fuerte influencia en color rojo.

El emprendimiento rural tiene una influencia indirecta muy fuerte en una sola dirección por parte de Ecoturismo que tiene influencia indirecta muy fuerte por parte de Turismo Cultural. Apertura comercial tiene influencia indirecta muy fuerte sobre emprendimiento rural y ecoturismo. La inversión extranjera tiene una muy fuerte influencia indirecta sobre emprendimiento rural y ecoturismo y una influencia indirecta muy fuerte con proceso de paz y trabajo comunitario.

Figura 16. Análisis de matriz indirecta de influencias



Nota. Elaborado por los investigadores

Al realizar el cruce de influencias indirectas, se realiza una multiplicación de matrices, según sus dependencias o influencias sobre unas u otras variables, en donde el número de iteraciones se ve reflejado en la matriz resultante de influencias indirectas.

Lo que quiere decir que independientemente que la variable se encuentre así misma en fila o en columna va a tener un valor, el cuál es determinado según las influencias indirectas que tenga esta variable.

Por lo tanto cada una de las variables tendrá un valor determinado por el número de iteraciones realizados a través del software de la MICMAC, como se puede ver a continuación.

Figura 17. Interpretación de variables

.	1 : P	2 : Ap	3 : Tu	4 : Tr	5 : E	6 : Ec	7 : Pr	8 : C	9 : Vi	10 : I
▶ 1 : PagDig	447	410	701	631	744	775	615	480	419	578
2 : AptCom	517	443	783	744	851	885	720	601	514	719
3 : TurCult	505	443	804	770	843	877	720	617	530	757
4 : TrbCom	353	324	543	528	611	638	509	433	357	496
5 : EmpRur	475	373	723	673	759	779	679	572	483	673
6 : Ect	525	452	845	796	895	885	756	649	548	778
7 : PrcPz	477	422	734	661	772	807	657	508	452	613
8 : ComDig	506	442	748	690	782	814	749	591	501	618
9 : ViajResp	56	59	82	79	96	107	76	57	50	65
10 : InvExt	611	540	926	869	976	1005	882	714	606	794

Nota. Elaboración por parte de los investigadores a partir de la MICMAC

La siguiente figura corresponde a la suma de las filas y columnas, de la matriz resultante de influencia indirecta de las variables. Por ejemplo:

Pagos digitales en filas

$$= 447 + 410 + 701 + 631 + 744 + 775 + 615 + 480 + 419 + 578$$

$$= 5800$$

Pagos digitales en columnas

$$= 447 + 517 + 505 + 353 + 475 + 525 + 477 + 506 + 56 + 611$$

$$= 4472$$

Figura 18. Resultado de la suma de filas y columnas

N°	Variable	Total number of ro...	Total number of colu...
1	Pagos Digitales	5800	4472
2	Apertura comercial	6777	3908
3	Turismo cultural	6866	6889
4	Trabajo comunita...	4792	6441
5	Emprendimiento r...	6189	7329
6	Ecoturismo	7129	7572
7	Proceso de Paz	6103	6363
8	Comunicación di...	6441	5222
9	Viajeros responsa...	727	4460
10	Inversión extranjera	7923	6091
	Totals	176	176

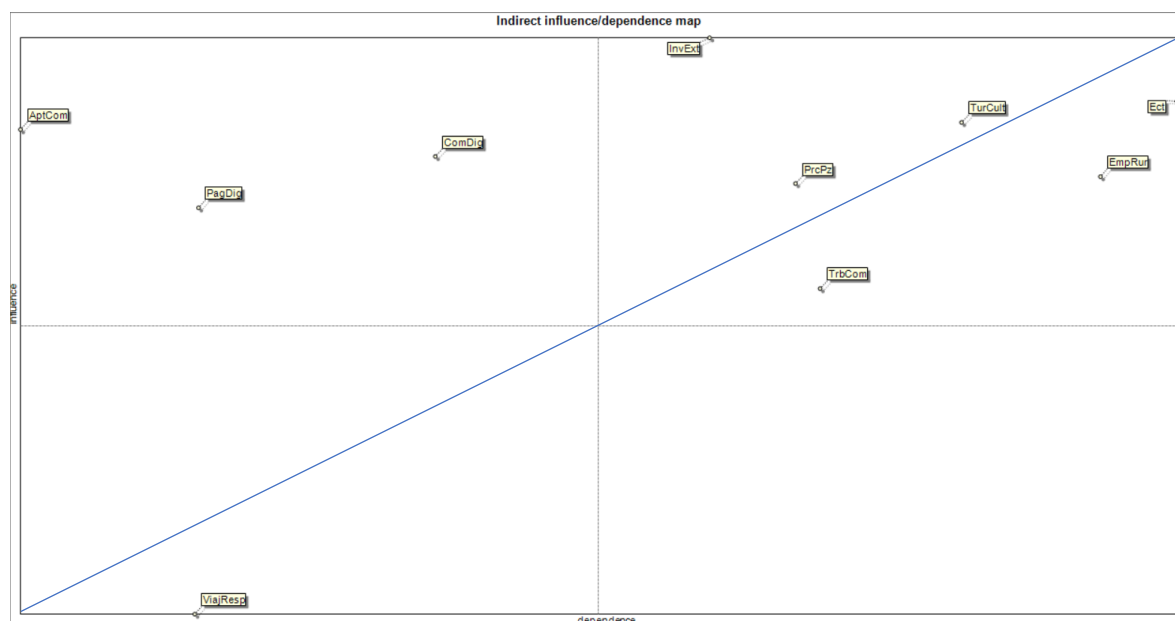
Nota. Elaboración por parte de los investigadores a partir de la MICMAC

En el cuadrante 1, se encuentra que las variables que tienen mayor independencia y alta motricidad, que son: Apertura comercial, Pagos Digitales y Comunicación Digital.

En el segundo cuadrante se encuentran las variables que tienen mayor dependencia y alta motricidad, que son: Inversión extranjera, Proceso de Paz, Turismo Cultural, Emprendimiento Rural, Ecoturismo y Trabajo Comunitario.

En el tercer cuadrante no se tienen variables resultantes y en el cuarto cuadrante, se encuentra como variable excluida Viajeros Responsables.

Figura 19. Plano de motricidad de variables indirectas



Nota. Elaboración por parte de los investigadores a partir de la MICMAC

La siguiente tabla muestra el nivel de influencias directas e indirectas, así como el potencial de influencia directa e indirecta y sus dependencias. El programa organizó de manera descendente cada una de las variables según sus niveles que corresponden a la tabla según su valoración, donde viajeros responsables es el común denominador la cual no tiene mayor influencia, ni mayor dependencia.

Figura 20. Potencial de influencias

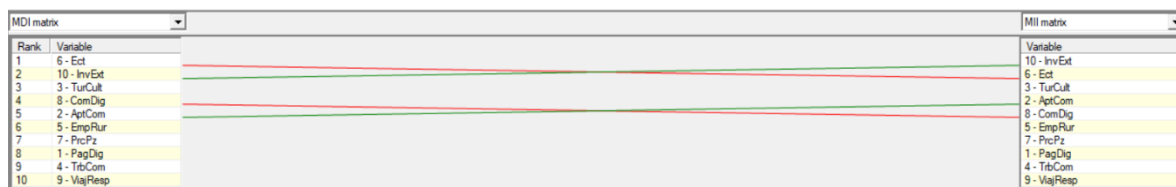
Rank	Label	Direct influence	Label	Direct dependence	Label	Indirect ...	Label	Indirect ...	Label	Potential direct i...	Label	Potential direct depe...	Label	Potentia...	Label	Potentia...
1	Ect	1306	Ect	1363	InvExt	1348	Ect	1288	Ect	1306	Ect	1363	InvExt	1348	Ect	1288
2	InvExt	1306	EmpRur	1306	Ect	1213	EmpRur	1247	InvExt	1306	EmpRur	1306	Ect	1213	EmpRur	1247
3	TurCult	1250	TurCult	1193	TurCult	1168	TurCult	1172	TurCult	1250	TurCult	1193	TurCult	1168	TurCult	1172
4	ComDig	1136	TribCom	1079	AptCom	1153	TribCom	1096	ComDig	1136	TribCom	1079	AptCom	1153	TribCom	1096
5	AptCom	1079	PrcPz	1022	ComDig	1096	PrcPz	1083	AptCom	1079	PrcPz	1022	ComDig	1096	PrcPz	1083
6	EmpRur	1079	InvExt	1022	EmpRur	1053	InvExt	1036	EmpRur	1079	InvExt	1022	EmpRur	1053	InvExt	1036
7	PrcPz	965	ComDig	852	PrcPz	1038	ComDig	888	PrcPz	965	ComDig	852	PrcPz	1038	ComDig	888
8	PagDig	909	PagDig	795	PagDig	987	PagDig	761	PagDig	909	PagDig	795	PagDig	987	PagDig	761
9	TribCom	852	AptCom	681	TribCom	815	ViajResp	759	TribCom	852	AptCom	681	TribCom	815	ViajResp	759
10	ViajR...	113	ViajR...	681	ViajResp	123	AptCom	665	ViajR...	113	ViajR...	681	ViajResp	123	AptCom	665

Nota. Elaboración por parte de los investigadores a partir de la MICMAC

Ecoturismo e inversión extranjera tienen una influencia directa e indirecta entre ellas mismas como variables, asimismo sucede con apertura comercial y emprendimiento

rural como matrices directas de influencia frente a apertura comercial y comunicación digital.

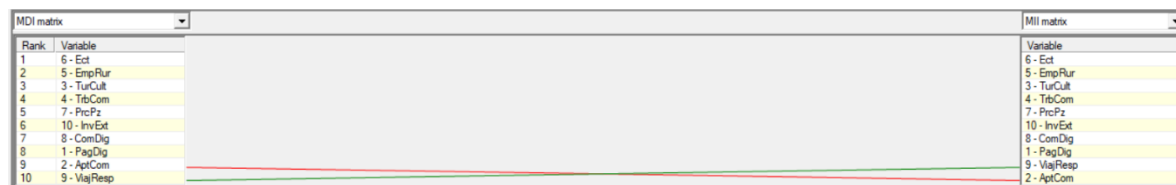
Figura 21. Lista de variables ordenadas por influencia



Nota. Elaboración por parte de los investigadores a partir de la MICMAC

Como Matrices directas de influencia, se encuentran apertura comercial y viajeros responsables, frente a viajeros responsables y apertura comercial. Hay que tener en cuenta que viajeros responsables es una variable excluida, dado que se encuentra en el cuarto cuadrante tanto en influencia directa e indirecta (ver figuras 10 y 15).

Figura 22. Lista de variables ordenadas por dependencia



Nota. Elaboración por parte de los investigadores a partir de la MICMAC

De acuerdo con los resultados obtenidos a través de la MicMac, se tendrá en cuenta las variables con mayor impacto en dependencia – influencia, que se pueden ver en el cuadrante 2 de la figura 15. Estas variables son:

Tabla 12. Variables obtenidas para el planteamiento de hipótesis

Numeración	Factores	Abreviatura
1	Ecoturismo	Ect
2	Emprendimiento Rural	EmpRur
3	Turismo Cultural	TurCult
4	Trabajo Comunitario	TrbCom
5	Proceso de Paz	PrcPz
6	Inversión extranjera	InvExt

Nota. Elaboración por parte de los investigadores

CAPÍTULO V. PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS Y ELABORACIÓN DE ESCENARIOS

11. Planteamiento de hipótesis

Para la elaboración de las hipótesis, se tiene en cuenta cada uno de los factores y su significado, a partir de las seis variables que resultaron del proceso, se logra vislumbrar el siguiente reto y sus respectivas hipótesis, las cuales son esenciales para cumplir con este y seguido a esto se realizarán los escenarios que determinarán la estrategia prospectiva en el direccionamiento del sector turístico.

Reto: Posicionar al Departamento del Huila como destino turístico nacional e internacional

H1: La implementación de variadas alternativas turísticas promueven la afluencia de turistas.

H2: La consolidación de proyectos turísticos comunitarios promueven la organización y el desarrollo de habilidades y capacidades en las familias rurales.

H3: La implementación del proceso de paz permite entorno a proyectos que los reinsertados se organicen en grupos asociativos, donde las apuestas productivas apuntan al turismo rural y de naturaleza.

H4: La inversión extranjera dinamiza el mercado turístico con una variabilidad de proyectos con diversas tendencias culturales.

11.1. Escenarios

Escenario 1: Huila un lugar de cultura unificada, territorio de paz y reconciliación para el año 2030

Las hermosas tierras del Huila, con inmensa naturaleza, gran sabiduría y grandes artesanías, monumentos y gastronomía que hacen parte de este hermoso departamento, un lugar que tiene muchos enigmas culturales por resolver, un lugar fantástico lleno de mucha diversidad en todos los aspectos, un lugar magnífico que se convirtió para el 2030 en un paraíso descubierto por grandes hombres que labraron la tierra y cuidaron su cultura, donde sus habitantes se encargaron de construir la paz y la unidad en este bello departamento a través de las políticas de paz y reconciliación, las cuales fueron apoyadas a partir de políticas nacionales como la implementación de los acuerdos de paz, firmados en el año 2016 y seguido con los acuerdos de paz total propuestos en el año 2022, los cuales hacen hincapié en la sostenibilidad ambiental, que se basa principalmente en el trabajo rural y

comunitario entre todos los actores que se vieron involucrados en los diferentes conflictos y quienes actualmente están trabajando unidos en la tecnificación de la tierra y la implementación de las tecnologías de la información y comunicaciones para mejorar las condiciones de los suelos y evitar la deforestación y afectación de los diferentes hábitats y ecosistemas, haciendo proyectos eco amigables y que dan pie para el desarrollo de turismo sostenible de la naturaleza en los diferentes rincones del territorio departamental, asimismo, se está trabajando con las comunidades indígenas que se vieron afectadas durante el conflicto armado para que se logre desarrollar un turismo multicultural, donde se viven experiencias con las comunidades indígenas, sin afectar sus estilos de vida.

Escenario 2: La inversión como impulsor de desarrollo departamental para el año 2030

La inversión es el componente principal para la elaboración de los diferentes proyectos turísticos, tanto extranjera como nacional, ya sean recursos públicos o privados, entre otras fuentes de recursos esenciales que a través de propuestas de promoción, estrategias socio – culturales, emprendimientos rurales, campesinos, trabajos comunitarios con las mujeres cabeza de hogar, personas de bajos recursos tuvieron la oportunidad de desempeñar liderazgos encaminados a fortalecer el Huila, a través de trabajos conjuntos entre las comunidades y organismos territoriales y privados para la elaboración de distintos emprendimientos, los cuales ayudaron al desarrollo de las rutas ecoturísticas que hacen parte del turismo de naturaleza, el cual abarca la protección de los hábitats y del medio ambiente, este tipo de proyectos sostenibles fueron la base para implementar nuevos aportes a desarrollo de nuevas tecnologías para su implementación en los diferentes aspectos tanto sociales, culturales, gastronómicos, protección patrimonial y cultura, es en

este territorio que hoy en el año 2030, se encuentra mayor progreso y desarrollo, ya no solo es venir y conocer los lugares arqueológicos o museos, sino realmente conocer al Huila como un departamento que progresó y está encaminado a desarrollar nuevas tecnologías a partir de inversiones en los diferentes ámbitos que ayuden a generar ingresos cada vez mayores, brindando más oportunidades a quienes aman conocer paraísos diferentes.

A partir del desarrollo del marketing de medios sociales y digitales, se están potenciando los distintos lugares turísticos, en donde las personas pueden llegar a realizar distintos tipos de actividades que se pueden hacer en cada parte del territorio, según las preferencias y necesidades de cada turista, esto se logró por la implementación de las tecnologías de la información y almacenamiento de bases de datos, y obtención de información para la prestación de servicios cada vez más especializados. Así mismo hace un tiempo se trazó una ruta para mejorar todas las vías departamentales, dadas las inversiones que llegaron de diferentes partes para el sostenimiento y mejora de cada uno de los territorios, esto como base esencial para incentivar a los turistas a que recorran las hermosas montañas del sur de Colombia.

Escenario 3: viajes responsables y cultura de cambio para el año 2030

Para la creación de una cultura interna de cambio, se implementaron políticas de cultura ciudadana encaminadas a las buenas prácticas como la eliminación de residuos y promoción de reciclaje, en donde se incentivó a los ciudadanos a eliminar los residuos en diferentes lugares establecidos, con el apoyo de las comunidades se buscó la manera de crear una conciencia sobre el cuidado del medio ambiente, en donde se dictaron distintas charlas, y se motivó a las personas a partir de incentivos económicos y con algunos recursos de primera necesidad, para mejorar la calidad del ambiente y promover la

protección de las zonas donde se van a realizar las diferentes actividades turísticas, en el 2030, el Huila ha logrado crear una cultura de cambio, a través de esta implementación, de igual manera todo viajero que llega al departamento recibe una cartilla con la información básica para el sostenimiento del ambiente, de igual manera se ha logrado proteger y mantener los hábitats limpios y aislado de residuos, lo que ha hecho que las zonas verdes se mantengan.

CAPÍTULO VI. ANÁLISIS DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN

12. Escenario Apuesta.

La inversión público privada en el sector turístico rural, es necesaria para direccionar este tipo de desarrollo en el departamento, dado que, a partir de esta inversión se pueden elaborar alternativas de proyectos que encaminan la creación de nuevos emprendimientos que se enfocan principalmente en la diversificación de los planes turísticos que atraerán la atención de turistas nacionales y extranjeros.

La prospectiva viene enfocada a partir del turismo sostenible. Para que esto sea posible, se deben plantear varias preguntas, entre ellas: ¿qué se debe mejorar para poder desarrollar el turismo sostenible? Para dar respuesta a esta pregunta, nos remontamos a la estrategia de aprovechar el conocimiento local y desarrollar proyectos que generen desarrollo a un territorio. Es decir que, para poder desarrollar el turismo sostenible se deben conocer las tendencias tanto regionales, nacionales e internacionales entorno a los diferentes aspectos económicos que afectan directa e indirectamente la sostenibilidad turística en un territorio, para eso se desarrolló en el año 2022 un análisis con expertos en el sector turístico y se determinó que los proyectos futuros debían estar encaminados a la

elaboración de rutas ecoturísticas, que hacen parte del turismo de naturaleza, el cual corresponde a la base esencial de la protección del medio ambiente, dado que para poder desarrollar este tipo de turismo, fue necesario implementar ciertos cambios en los paradigmas sociales, entre ellos, se incentivó la cultura ciudadana como un pilar de crecimiento y desarrollo, dado que esta es esencial para el sostenimiento y mantenimiento de las áreas protegidas y la naturaleza.

Se incentivó la inversión extranjera la cual fue esencial para la elaboración de diferentes propuestas, las cuales consistían en mejorar las vías para los distintos municipios del departamento, segundo se ampliaron las carreteras departamentales, con el fin de dar a los viajeros mejores experiencias, adicionalmente, se promovió la creación de emprendimientos rurales, los cuales siguen generando empleo, esto se debió a distintos factores, uno por los acuerdos de paz firmados en el año 2016, segundo por la propuesta de paz total en el año 2022 y tercero por la implementación de nuevas políticas que ayudaron a las madres cabeza de hogar, desplazados e indígenas de las diferentes zonas del departamento, quienes tuvieron la oportunidad de materializar sus diferentes propuestas productivas que han sido parte visible en este nuevo renacer Huilense para el año 2030. Actualmente, se está trabajando en la elaboración de nuevos proyectos que se encaminan al desarrollo de las nuevas tecnologías, basadas en redes de comunicaciones, que dan mayor cobertura para crear nuevas líneas de turismo asociadas a la unificación de visitas turísticas, las cuales consisten en la creación de tarjetas inteligentes para que los viajeros tengan la posibilidad de desplazarse a los diferentes lugares sin necesidad de utilizar efectivo, sino que a través de estas tarjetas, ellos puedan hacer diversos tipos de pagos, esto con el fin de brindar experiencias únicas a cada tipo de cliente.

12.1. Objetivos estratégicos prospectivos para el año 2030

A partir del escenario apuesta se realiza una valoración de objetivos futuros que ayudarán a cumplir la meta para el direccionamiento estratégico prospectivo para los próximos años, hasta el año 2030.

En la tabla 13 se enuncian los objetivos futuros, su método de medición y el pronóstico esperado para cada uno de los períodos, es decir que cada objetivo cuenta con su propio indicador y los resultados se establecen por períodos de dos años hasta el 2030.

12.2. Descripción de los indicadores cuantitativos

En este punto se hablará sobre cada uno de los indicadores y su forma de evaluación, donde los resultados nos permiten analizar los objetivos planteados y así tener un panorama claro de los escenarios.

Figura 23. Descripción de los indicadores



Nota. Elaborado por los investigadores

Tabla 13. Objetivos Estratégicos año 2030

Objetivo General	Indicador	2023 - 2024	2025 -2026	2027 -2028	2029 - 2030
<p>Evaluar el comportamiento que tiene la llegada de turistas al departamento, a partir de las mejoras establecidas en el presente documento.</p>	<p>Número de visitas del interior del país y del extranjero</p> $\text{Proyección de visitas} = \# \text{ visitantes año}_0 \times \left\{ 1 + \text{Abs} \left[\left(\ln \frac{\text{Periodo}_1}{\text{Periodo}_0} \right) \right] \right\}$	831.202,26	1.584.258,01	2.951.414,86	4.384.539,38
<p>Evaluar la capacidad de acceso a internet en el departamento del Huila con el fin de promover proyectos turísticos que requieren cobertura de redes.</p>	<p><i>Capacidad de Acceso a Internet</i></p> <p>= Total de la población con acceso a energía</p> <p>× (% de personas con acceso a internet en el departamento)</p>	376.833	538.749	730.781	947.572

Promover la inversión en el sector rural a partir de recursos provenientes de entes públicos y privados, para el sostenimiento y mejora del sector turístico	$Inversión Rural = \frac{\text{Capital invertido en el sector turístico}}{\#Inversionistas}$	6.073,58	7.030,12	8.000,10	9.790,27
Desarrollar rutas eco amigables y de naturaleza para la promoción de las diferentes ofertas turísticas	$Ofertas turísticas = \frac{\#Visitantes totales en el Dpto}{\#Lugares turísticos}$	26.812,98	44.007,17	73.785,37	104.393,79

Nota. Elaborado por los investigadores

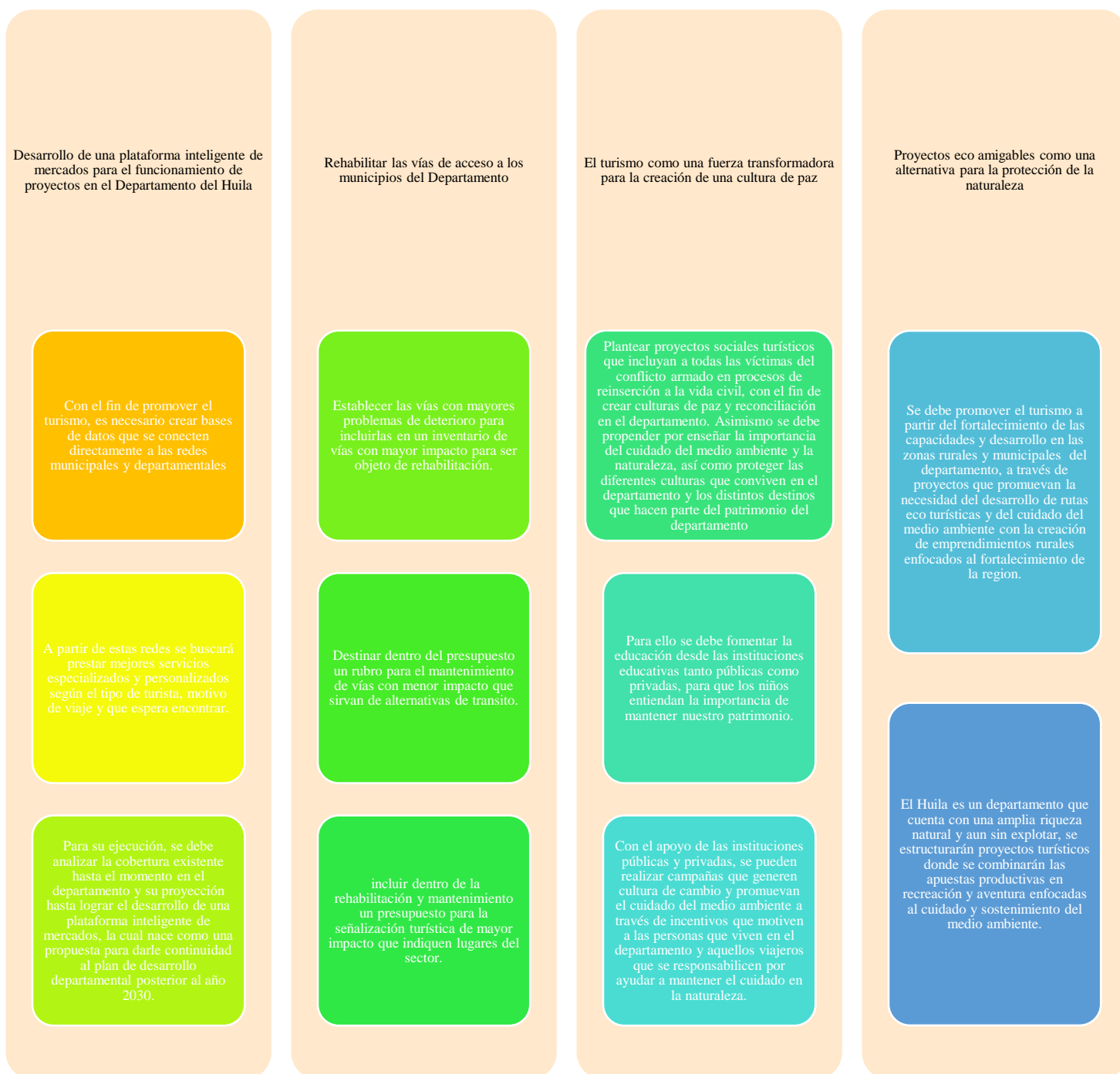
Los anteriores objetivos cuantitativos se asocian con los planteados por el gobierno nacional y a partir de estos, se desarrollan nuevos objetivos cualitativos los cuales se ven a continuación, y se conectan directamente con los cuantitativos, con el fin de hacer mediciones que ayuden a realizar una estrategia prospectiva para brindar mayor soporte a las apuestas que se encuentran en el plan de desarrollo departamental y nacional.

Rehabilitar las vías de acceso a los municipios del Departamento

12.3. Descripción de los indicadores cualitativos

A continuación, se desarrollan los diferentes indicadores cualitativos, los cuales cuentan con su propia descripción y análisis que son importantes para el desarrollo de la misión y la visión en el sector turístico, para su direccionamiento estratégico prospectivo.

Figura 24. Objetivos cualitativos



Nota. Elaborado por los investigadores

Conclusiones

El sector turístico ha tomado cada vez más fuerza al pasar el tiempo, esto debido a las necesidades que han venido surgiendo en la historia de la humanidad, en donde se pasó de ser a una sociedad de consumo y explotadora de recursos, a una economía de mayor envergadura, la cual propende por cuidar y proteger el medio ambiente y los hábitats de los diferentes lugares del planeta, de este sistema no es exógeno el departamento del Huila, pues este cuenta con el potencial para el desarrollo de diferentes proyectos turísticos que son esenciales para el sostenimiento y la protección del medio ambiente, por esta razón se hizo esencial el desarrollo de la presente tesis, la cual tiene como finalidad plantear escenarios que promueven otra alternativa económica en los diferentes sectores que incluyen a las diferentes comunidades que viven en el departamento.

El turismo como actividad económica abarca la promoción y desarrollo de proyectos que hacen parte de la agenda internacional, nacional y departamental, según los planes de desarrollo establecidos por los diferentes entes. Para cumplir con estos objetivos planteados en las agendas, se deben estructurar proyectos que sean sostenibles y estén vinculados con las tecnologías de la información y las comunicaciones, así como con los acuerdos de paz y los lineamientos para la generación de cultura y proyectos productivos que se enmarcan principalmente en el sector agrícola y la naturaleza.

El turismo de naturaleza es el más importante y de mayor impacto en los próximos años, dado que de este se desprende el agroturismo, el ecoturismo, entre otras formas de turismo que están relacionados con este sector económico. Este sector es relevante porque

con el pasar del tiempo, se ha venido descubriendo que es esencial para mantener la cultura de las regiones y los hábitats.

Los emprendimientos rurales deben enfocarse en mostrar las bellezas naturales que tiene el departamento y crear rutas ecoturísticas que no tengan mayor impacto sobre el ecosistema que se encuentra en el lugar, asimismo se deben realizar proyectos que acompañen el desarrollo de estas iniciativas emprendedoras que ayuden a potenciar el sector turístico en el departamento. Para eso es necesario mejorar la calidad de las vías, ampliar los lugares turísticos y mejorar la conectividad de las redes que son un potencial generador de las tecnologías de la información y las comunicaciones, el cual a partir de la ampliación de la cobertura de redes, se pueden ofrecer nuevas alternativas y experiencias turísticas que esperan las personas que viajan a los diferentes territorios. Con el fin de ofertar valor y crear nuevos emprendimientos que ayuden a potenciar al departamento, esto va a tener impactos positivos que van a generar impactos económicos importantes, volviendo al Huila altamente competitiva.

Asimismo, departamento del Huila en calidad de territorio de paz tiene la capacidad de incluir los sectores sociales golpeados por la violencia durante la guerra, donde se implementará proyectos turísticos que se orienten a proveer oportunidades a este sector brindándoles recursos del presupuesto nacional para que lleven a cargo sus ideas de emprendimiento orientadas al turismo natural.

Finalmente, una de las apuestas en el huila es la apertura del mercado tanto nacional como extranjero, donde los recursos sean invertidos en el sector del turismo. Por esta razón se deben brindar las garantías necesarias para que sea un destino atractivo para la inversión,

en donde el nivel de bienestar y ocupación de la población mejore, y además debe ser una apuesta donde resalte la cultura huilense y promueva el desarrollo económico.

Recomendaciones

Elementos necesarios para la implementación del desarrollo de la actividad turística

El uso de los recursos naturales existentes en el departamento, pueden ser útiles para la implementación de diferentes actividades turísticas, entre esas, se pueden desarrollar las relacionadas con la naturaleza, deportes extremos, entre otros. Aprovechando la biodiversidad, la cual es esencial para la creación de un turismo natural, a través de parques naturales sostenibles.

Asimismo, el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones, son esenciales para el desarrollo de la actividad turística, dado que estas, pueden dar a conocer el departamento a través de la virtualidad, debido a una posible recesión económica, se deben elaborar proyectos de conectividad para mostrar las riquezas naturales del departamento y atraer turistas nacionales y extranjeros, haciendo uso de estrategias encaminadas a fortalecer el desarrollo de actividades turísticas de bajo presupuesto.

Por lo tanto, es necesario invertir en la ampliación y mejoramiento de la malla vial, con el fin de crear rutas que ayuden al tránsito de llegada de los turistas nacionales y extranjeros por tierra, asimismo, se deben implementar proyectos que estén encaminados al desarrollo de rutas aéreas que conecten las regiones y los municipios, ampliando así la cobertura de los vuelos.

Finalmente, se deben realizar programas de capacitación para aquellas personas que hacen la labor como guías turísticos, con el fin de dar a conocer las virtudes del

territorio, para crear una experiencia cultural sobre el departamento a los turistas nacionales y extranjeros. Por lo tanto, se debe enseñar idiomas a las personas del territorio que desempeñan la labor turística, con el fin de ofrecer una experiencia única a los turistas extranjeros.

Referencias

- Ahmed, J. R., & Hussain, S. S. (2015). Critical Exploration of Prescriptive and Emergent approaches to Strategic management: A review paper. *International Journal of Information. Business and Management*, 90 - 99.
- Alianza del Pacífico. (2012). Cartilla La Calidad Turística en los Países de la Alianza del Pacífico. https://alianzapacifico.net/wp-content/uploads/cartilla_calidadturistica_paisesalianzapacifico.pdf
- Allievi, M. (2022). Airbnb: La pandemia impulsa las reservas directas en los hoteles | Economía | EL PAÍS. El País. <https://elpais.com/economia/2022-01-25/la-pandemia-impulsa-las-reservas-directas-en-los-hoteles.html>
- Andersen, T.J. (2004 a). Integrating decentralized strategy making and strategic planning process in dynamic environments. *Journal of Management Studies*, 41, 8: 1271-99.
- Andersen, T. J. (junio de 2004b). Integrating the Strategy Formation Process: An International Perspective. *European Management Journal*, 22(3), 263-272.
doi:10.1016/j.emj.2004.04.008
- Andrade, S. (2022, May). Más responsables y buscando un impacto positivo allá donde viajan, así son los nuevos viajeros | Traveler.
<https://www.traveler.es/articulos/mas-responsables-y-buscando-un-impacto-positivo-alla-donde-viajan-asi-son-los-nuevos-viajeros>

- Andrews, K. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, Illinois: Dow Jones Irwin.
- Ansoff, H. I. (1977). *The changing shape of the strategic problem*. European Institute for Advanced Studies in Management.
- Arias, F., Ribes-Giner, G., & Arango, D. (2020). Impulsores, barreras y motivaciones para el emprendimiento rural de los millennials en Antioquia-Colombia. *Revistas de Ciencias Sociales*, 26. <https://www.redalyc.org/journal/280/28063519012/html/>
- Basto, M. P. (2022). Instrumentos de pago en Colombia, evolución y beneficios de los pagos digitales. *Ensayos Sobre Política Económica*, 2. <https://doi.org/10.32468/ESPE.93>
- Beltrán, S. (2016). *TRANSFORMACIÓN DEL ESPACIO URBANO EN EL MUNICIPIO DE GIRARDOT A PARTIR DEL TURISMO* [Universidad Santo Tomás]. <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/2415/2016sergiobeltran.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Benavides Vindas, S. (2020). El aporte del turismo a la economía costarricense: más de una década después. *Economía y Sociedad*, 25(57), 1–29. <https://doi.org/10.15359/EYS.25-57.1>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (17 de 08 de 2020). BID: 24 millones de trabajos se han perdido en América Latina y el Caribe por el COVID-19. Obtenido de BID: 24 millones de trabajos se han perdido en América Latina y el Caribe por el COVID-19: <https://www.iadb.org/es/noticias/bid-24-millones-de-trabajos-se-han->

perdido-en-america-latina-y-el-caribe-por-el-covid-19

Barrutia Barreto, I., Urquiza Maggia, J. A., & Acevedo, S. I. (01 de octubre de 2019).

Criptomonedas y blockchain en el turismo. SECCIÓN MISCELÁNEA

Criptomonedas y blockchain en el turismo como estrategia para reducir la pobreza.

Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana.

doi:<https://doi.org/10.17163/ret.n18.2019.07>

BBVA Research. (4 de febrero de 2021). Colombia | Efectos del covid-19 sobre el mercado

laboral de 2020. (BBVA Research) Obtenido de Colombia | Efectos del covid-19

sobre el mercado laboral de 2020:

<https://www.bbvaresearch.com/publicaciones/colombia-efectos-del-covid-19-sobre-el-mercado-laboral-de-2020/>

Bizlatin Hub. (2020). El Prometedor Futuro del Sector Turístico en América Latina.

<https://www.bizlatinhub.com/es/futuro-sector-turistico-america-latina/>

Blaya, J. R. (03 de 01 de 2022). Turismo y metaverso, análisis de Joan Ramon Blaya.

(Barcelona School of Tourism, Hospitality and Gastronomy & UNIVERSITAT

BARCELONA) Recuperado el 30 de 07 de 2022, de Turismo y metaverso, análisis

de Joan Ramon Blaya: <https://www.cett.es/en/metaverso-turismo>

Bolwell, D., & Weinz, W. (2009). Reducir la pobreza a través del turismo. OIT.

Cajamarca, I. (2021). TENDENCIA EN MEDIOS DE PAGO. Revista Empresarial y

Laboral. <https://revistaempresarial.com/finanzas/leasing/tendencia-medios-pago/>

- Carrasco, J., & Pitarch-Garrido, M. (2017). Análisis del impacto en el turismo de la estrategia de desarrollo urbano basada en megaproyectos. El caso de la ciudad de Valencia. Universidad de Valencia.
<https://revistas.um.es/turismo/article/view/310111/220241>
- Castro Yepes, A. (2018). HISTORIA COMPREHENSIVA DE NEIVA TOMO III (Academia Huilense d...).
https://issuu.com/academiahuilensedehistoria/docs/hcn_-_tomo_iii
- Chakravarthy, B. S., & Doz, Y. (1992). Strategy Process Research: Focusing on Corporate Self-Renewal. *Strategic Management Journal*, 13 (S1), 5 - 14.
doi:10.1002/smj.4250131003
- Chandler, Alfred D. (1990). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, (Vol. 120) Cambridge: MIT Press.
- CEPLAN. (2016). *Megatendencias : Un análisis del estado global*. primera, 104. Lima, Perú. Obtenido de https://www.ceplan.gob.pe/documentos_/megatendencias-un-analisis-del-estado-global/
- Cereceda, M. C. (2010). Gobierno de Chile, Ministerio de Planificación, División de Planificación Regional.
- CEUPE. (n.d.). Situación del turismo en latinoamérica. Retrieved March 1, 2022, from <https://www.ceupe.com/blog/situacion-del-turismo-en-latinoamerica.html>
- Congreso de la República. (31 de diciembre de 2020). Ley 2068 de 2020. Obtenido de Ley

2068 de 2020:

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=172558>

Cornejo-Ortega, J., Chávez-Dagostino, R., & Espinoza-Sánchez, R. (2019). Prospectiva del turismo de naturaleza en la costa de Jalisco. *Investigaciones Turísticas*.

<https://doi.org/10.14198/INTURI2019.17.09>

Cuenta Satélite del Turismo en España. (2021). INEbase.

https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=estadistica_C&cid=1254736169169&menu=ultiDatos&idp=1254735576863

DANE. (28 de junio de 2022). PIB por departamento. Obtenido de PIB por departamento:

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-departamentales>

David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (Vol. 14). (G. Domínguez Chávez, B. Gutiérrez Hernández, J. D. Hernández Garduño, & M. de Anta, Edits.)

Naucalpan de Juárez, Estado de México: Pearson. Obtenido de

https://www.academia.edu/40899707/ADMINISTRACION_ESTRATEGICA_Decimocuarta_edicion_CONCEPTOS_DE_CONCEPTOS_DE_ADMINISTRACION_ESTRATEGICA

Díez, D. (2010): *La planificación estratégica de los espacios turísticos de interiores: una propuesta metodológica aplicada en el interior de Alicante*. Tesis Doctoral. Universidad de Alicante

Donmaz, A., & Mediha Sayil, E. (23 - 24 de septiembre de 2017). The Importance of

“Emerging” Markets. The Growth & Importance of Middle Class Consumers in Emerging Markets. Obtenido de <https://www.researchgate.net/publication/340388660>

Duarte, J. (2021). Por la reactivación económica, hoteleros ya generan casi 500.000 empleos en el sector. <https://www.ccb.org.co/en/Clusters/Cluster-de-Turismo/Noticias/2021/Octubre/Por-la-reactivacion-economica-hoteleros-ya-generan-casi-500.000-empleos-en-el-sector>

El Espectador. (2022). Siete tendencias de viaje de los colombianos para 2022 | EL ESPECTADOR. <https://www.elespectador.com/turismo/siete-tendencias-de-viaje-de-los-colombianos-para-2022/>

El Financiero. (2018). Ahora sí, la mayoría de las agencias de viajes serán digitales y esta es la razón – El Financiero. <https://www.elfinanciero.com.mx/empresas/ahora-si-la-mayoria-de-las-agencias-de-viajes-seran-digitales-y-esta-es-la-razon/>

Elbanna, S. (2006). Strategic decision-making: Process perspectives. *International Journal of Management Reviews*, 8(1), 1-20.

El Tiempo. (2020, January). Estos son los extranjeros que más visitan a Colombia. Economía. <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/de-donde-vienen-los-extranjeros-que-mas-visitan-a-colombia-455762>

EnColombia. (2015). Ecoturismo, Política para el Desarrollo del Ecoturismo en Colombia – 2003. <https://encolombia.com/economia/comercio/biocomercio-sostenible/ecoturismo/>

- Esquivel Triana, R. (febrero de 2000). Fuentes para la historia demográfica y laboral en la provincia de Neiva 1778-1938. *Memoria y sociedad*, 4(7), 83-111. Obtenido de <https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/memoy sociedad/article/download/7677/6015>
- Expreso. (2022a). El turismo, sector líder en atracción de inversión extranjera directa a Colombia | Expreso. Procolombia. https://www.expreso.info/noticias/internacional/86940_el_turismo_sector_lider_en_atraccion_de_inversion_extranjera_directa
- Expreso. (2022b). Viajes y turismo en España generarán 840.000 empleos en 10 años | Expreso. https://www.expreso.info/noticias/espana/88889_viajes_y_turismo_en_espana_generaran_840000_empleos_en_10_anos
- Fernández, A. M. (2017). Turismo 3.0: definición y salidas profesionales en el sector. <https://www.iebschool.com/blog/turismo-3-0-definicion-salidas-profesionales-tecnologia/>
- Fernández, J. M. (2012). OPORTUNIDAD Y CONVENIENCIA DE APLICAR LA PROSPECTIVA AL SECTOR TURISMO. *Estudios Turísticos*, 192.
- Fernández, P. (2018). El trabajo social comunitario como motor para una ciudadanía activa. *Hablemos de Trabajo Social*. https://www.eldiario.es/castilla-la-mancha/palabras-clave/trabajo-social-comunitaria-ciudadania-activa_132_2132184.html
- Fiquet, A.M. (1992): “Le tourisme rural et la C.E.E. “, *Rev. Espaces*, nº 114, pp. 4-8.

Folmer, O., & Arduzzo, M. (2020). Estudio de prospectiva del sector turismo en La Pampa, Argentina. *Huellas*, 24(1), 113–131.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7499251>

Fontur. (2003). Política para el desarrollo del Ecoturismo.

<https://fontur.com.co/sites/default/files/2020->

[11/POLITICA_PARA_EL_DESARROLLO_DEL_ECOTURISMO.pdf](https://fontur.com.co/sites/default/files/2020-11/POLITICA_PARA_EL_DESARROLLO_DEL_ECOTURISMO.pdf)

Fontur. (2019). Manual de turismo accesible.

Fontur. (2022, May). Listas las tres nuevas rutas aéreas para fortalecer la conectividad turística en el país | FONTUR.

[https://fontur.com.co/index.php/es/comunicados/listas-las-tres-nuevas-rutas-](https://fontur.com.co/index.php/es/comunicados/listas-las-tres-nuevas-rutas-aereas-para-fortalecer-la-conectividad-turistica-en-el)

[aereas-para-fortalecer-la-conectividad-turistica-en-el](https://fontur.com.co/index.php/es/comunicados/listas-las-tres-nuevas-rutas-aereas-para-fortalecer-la-conectividad-turistica-en-el)

Fundación Aquae. (2021). El auge de las nuevas formas de trabajo.

<https://www.fundacionaquae.org/wiki/nuevas-formas-trabajo/>

García, A. (2017). La evolución del turismo en España [Campus Público María Zambrano].

<https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/24042/TFG-N.634.pdf?sequence=1>

García Falcón, J. (1995). Dirección estratégica. Gran Canaria: CIES.

García Leonard, Y., Sorhegui-Ortega, R., Vergara-Romero, A., & Nogueira Moya, L.

(2021). Análisis prospectivo de la gestión del destino turístico de la Habana.

Revista Científica Ecociencia, 8(2), 1–21.

<https://doi.org/10.21855/ecociencia.82.446>

García, R. (2016, March). Evolución y tendencias del turismo cultural.

<https://www.aprendedeturismo.org/evolucion-y-tendencias-del-turismo-cultural/>

Georghiou, L. et al. (2008): The Handbook of Technology Foresight, Cheltenham: Edward Elgar.

Gobernación del Huila. (2018). El turismo, una apuesta productiva del Huila: Gobernador.

<https://www.huila.gov.co/publicaciones/7792/el-turismo-una-apuesta-productiva-del-huila-gobernador/>

Gobernación del Huila. (2020). Plan Sectorial de Turismo - Huila, un paraíso por descubrir 2020 - 2032.

Gobernación del Huila. (2022a). Nuevo eje cafetero de Colombia protagonista de la Feria Internacional del Café Cacao y Muestra Agroturística.

<https://www.huila.gov.co/publicaciones/11901/nuevo-eje-cafetero-de-colombia-protagonista-de-la-feria-internacional-del-cafe-cacao-y-muestra-agroturistica/>

Gobernación del Huila. (2022b, April). El Huila es uno de los departamentos con más atractivos para la inversión italiana.

<https://www.huila.gov.co/publicaciones/12100/el-huila-es-uno-de-los-departamentos-con-mas-atractivos-para-la-inversion-italiana/>

Gobernación del Huila & Huila Crece. (05 de 03 de 2019). Conceden registro a la marca ‘Huila, un paraíso por descubrir’. Obtenido de Conceden registro a la marca

‘Huila, un paraíso por descubrir’:

<https://www.huila.gov.co/publicaciones/5480/conceden-registro-a-la-marca-huila->

un-paraiso-por-descubrir/

Godet, M. (2009). De la anticipación a la acción: Manual de prospectiva y estrategia.

Marcombo. [https://administracion.uexternado.edu.co/matdi/clap/De la anticipación a la acción.pdf](https://administracion.uexternado.edu.co/matdi/clap/De%20la%20anticipaci%C3%B3n%20a%20la%20acci%C3%B3n.pdf)

Gómez-García, O. (2020). El Sector Turismo: Clave para lograr la igualdad de género -

Sostenibilidad. <https://blogs.iadb.org/sostenibilidad/es/el-sector-turismo-clave-para-lograr-la-igualdad-de-genero/>

González Guardiola, J. (2017). El dinero es una representación simbólica del tiempo.

Universidad de Guanajuato. <https://www.ugto.mx/noticias/noticias/12285-el-dinero-es-una-representacion-simbolica-del-tiempo>

Grolleau, H. (1988): Patrimoine rural & tourisme dans la CEE; Commission des

Communautes Européennes, Direction Générale des Transports, Service du Tourisme: Nogent-sur-Marne, France.

Güell, J. M. F. (2004). El diseño de escenarios en el ámbito empresarial. Ediciones

Pirâmide.

Huertas, N. C. (2015). TURISMO RURAL COMUNITARIO COMO UNA PROPUESTA

METODOLÓGICA DE INNOVACIÓN SOCIAL PARA COMUNIDADES EN

CONFLICTO. CASO MONTES DE MARÍA [Universidad de Girona].

<https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/378657/tnch1de1.pdf?sequence>

Infobae. (2022, May). Sector turístico en Colombia generará cerca de medio millón de

empleos en el país - Infobae.

<https://www.infobae.com/america/colombia/2022/05/24/sector-turistico-en-colombia-generara-cerca-de-medio-millon-de-empleos-en-el-pais/>

International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank. (junio de 2022). Latin American and The Caribbean. Global Economic Prospects. Washington D.C., United States. doi:10.1596/978-1-4648-1843-1

Jiménez Peña, G. (enero-junio de 2014). Multinacionales y responsabilidad social empresarial en la construcción de paz en Colombia. Cuadernos de administración, 27(48), 67-96.

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). Dirección estratégica (Vol. séptima edición). (A. Cañizal, & E. Bezaco, Edits.) Madrid, España: Pearson Prentice Hall.

Kind Traveler. (2022). Informe de turismo de impacto 2022.

<https://www.kindtraveler.com/content/2022-kind-traveler-global-impact-tourism-report>

La Nación. (2020). El parque de San Agustín • La Nación. <https://www.lanacion.com.co/el-parque-de-san-agustin/>

La Nación. (2021). Huila fortalece su cadena de emprendimiento rural • La Nación.

<https://www.lanacion.com.co/huila-fortalece-su-cadena-de-emprendimiento-rural/>

La Nación. (2022, May). Neiva podría tener en menos de 2 años una ruta aérea

internacional. Diario Del Huila. <https://diariodelhuila.com/neiva-podria-tener-en-menos-de-2-anos-una-ruta-aerea-internacional/>

La República. (2021). Frecuencia de uso del efectivo se ha reducido 61% en medio de la situación del covid. <https://www.larepublica.co/finanzas/frecuencia-de-uso-del-efectivo-a-raiz-de-la-pandemia-en-colombia-se-ha-reducido-61-3161675>

Laborda, L. (2020). Pospandemia: el turismo como fuente de trabajo para jóvenes e inmigrantes – RCI | Español. <https://www.rcinet.ca/es/2020/11/02/pospandemia-el-turismo-como-fuente-de-trabajo-para-jovenes-e-inmigrantes/>

Lamboggia, J. C. (2014). ANÁLISIS DEL TURISMO Y SU IMPORTANCIA EN EL CRECIMIENTO ECONÓMICO EN AMÉRICA LATINA: EL CASO DEL ECUADOR. www.flacsoandes.edu.ec

Latorre, H. A. (2020). El turismo de aventura llega a Marquetalia - Colombia | ReliefWeb. <https://reliefweb.int/report/colombia/el-turismo-de-aventura-llega-marquetalia>

Leguizamón, M. (2016). Empleo formal e informal en el sector turístico en Colombia. *Turismo y Sociedad*, 18, 179-187.

Lindsay, A. (2019). La web accesible: herramienta potencial para el turismo accesible - Entorno Turístico. <https://www.entornoturistico.com/la-web-accesible-herramienta-potencial-para-el-turismo-accesible/>

Lobera, L. J. (Banco Interamericano de Desarrollo). Reiniciando el Motor del Turismo. Obtenido de Reiniciando el Motor del Turismo:

<https://www.iadb.org/es/mejorandovidas/reiniciando-el-motor-del-turismo>

López, C. M. (2013). Universidad Nacional. Obtenido de Universidad Nacional:

bdigital.unal.edu.co/9647/

Lossio Chávez, F. (2022). Reimaginando el turismo y las marcas país: cinco claves entre lo

presencial y lo digital. Turismo y Marca país: Tendencias y estrategias digitales -

Arte, cultura y nuevas tecnologías en America Latina y el Caribe. (I. Gil Gómez,

A. Luzardo, T. Zaldívar, J. Carrión Castro, E. Prada, & A. Villers, Edits.) Banco

Interamericano de Desarrollo (BID). Obtenido de

[https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Turismo-y-marca-](https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Turismo-y-marca-pais-tendencias-y-estrategias-digitales--arte-cultura-y-nuevas-tecnologias-en-America-Latina-y-el-Caribe.pdf)

[pais-tendencias-y-estrategias-digitales--arte-cultura-y-nuevas-tecnologias-en-](https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Turismo-y-marca-pais-tendencias-y-estrategias-digitales--arte-cultura-y-nuevas-tecnologias-en-America-Latina-y-el-Caribe.pdf)

[America-Latina-y-el-Caribe.pdf](https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Turismo-y-marca-pais-tendencias-y-estrategias-digitales--arte-cultura-y-nuevas-tecnologias-en-America-Latina-y-el-Caribe.pdf)

Mackey, Y., & Peña, D. (2016). Turismo en Colombia ¿Es el turismo una alternativa real

para enfrentar el déficit externo? *Ploutos*, 6(2), 48–55.

<https://journal.ean.edu.co/index.php/plou/article/view/1585>[https://journal.uni-](https://journal.universidadean.edu.co/index.php/plou/article/view/1585)

[versidadean.edu.co/index.php/plou/article/view/1585](https://journal.ean.edu.co/index.php/plou/article/view/1585)

Manchola, C. (2022). La resurrección del sector turismo del Huila • La Nación. La Nación.

<https://www.lanacion.com.co/la-resurreccion-del-sector-turismo-del-huila/>

MacMillan, I. (1978). *Strategy Formulation: Political Concepts*. St. Paul: West Publishing.

MARO & Colombia Productiva. (marzo de 2022). Encuesta Anual de Servicios (EAS) -

DANE. Cálculos: Gerencia de Inteligencia Competitiva - Colombia Productiva.

CONSULTA DE VENTAS ANUALES DE SERVICIOS. Obtenido de

<https://www.maro.com.co/apuesta-pdp/servicios/27>

Medina Vásquez, J. (2006). *Visión compartida de futuro*. Cali, Valle del Cauca, Colombia:

Programa Editorial. Obtenido de

<https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=AqqkrOmNQZcC&oi=fnd&pg=PA11&dq=Planificaci%C3%B3n+estrat%C3%A9gica+Medina&ots=lne2DHeDCU&sig=r6grMheL5lqlqwUlvIe31VQhMKI#v=onepage&q&f=false>

Mejía, M. I. (2016). *Integración, gestión y capacitación del recurso humano en las*

MIPYMES turísticas en la ciudad de Guanajuato.

<https://www.redalyc.org/journal/1934/193462120004/html/>

Mincomercio. (2018). “TURISMO: EL PROPÓSITO QUE NOS UNE” Investigación y

textos: De igual manera, agradece los aportes del equipo de trabajo del

Viceministerio de Turismo, especialmente a María.

Ministerio de Comercio. (2021a). *Políticas del sector turismo | MINCIT - Ministerio de*

Comercio, Industria y Turismo. <https://www.mincit.gov.co/minturismo/calidad-y-desarrollo-sostenible/politicas-del-sector-turismo>

Ministerio de Comercio. (2022). *Formación y Capacitación en Turismo | MINCIT -*

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

<https://www.mincit.gov.co/minturismo/formacion-y-capacitacion-en-turismo>

Ministerio de Comercio, I. y T. (2021b). *MinCIT - Citur | Centro de Información Turística*

de Colombia. <https://www.citur.gov.co/pages/1#gsc.tab=0>

- Ministerio de Educación Nacional. (2020). El Diario del Huila: La Doble Titulación y Proyecto-T, una apuesta por el desarrollo de los jóvenes del Huila y el país.
<https://www.mineduccion.gov.co/portal/salaprensa/Especiales-Prensa/402394:El-Diario-del-Huila-La-Doble-Titulacion-y-Proyecto-T-una-apuesta-por-el-desarrollo-de-los-jovenes-del-Huila-y-el-pais>
- Minsait Payments. (2021). X Informe de Tendencias de Medios de Pago.
https://img.lalr.co/cms/2021/04/29122940/CO_X-Ed-Informe-def-convertido-comprimido.pdf
- MinTic. (2018). Seis apps ideales para hacer turismo.
<https://mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-prensa/Noticias/62268:Seis-apps-ideales-para-hacer-turismo>
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2003). Safari a la estrategia. Una vista guiada por la jungla del Management Estratégico. Argentina: Ediciones Granica.
- Mintzberg, H, Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. Strategic Management Journal, Jul-Sep, 6, 3, 257-272
- Monroy, M. (2014). APROXIMACION AL ESTADO DEL ARTE DE ESTRATEGIA Y ESTRUCTURA DE LAS ORGANIZACIONES Presentado por MARIA DE LAS MERCEDES MONROY LEANDRO UNIVERSIDAD PEDAGOGICA Y TECNOLOGICA DE COLOMBIA FACULDAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS TUNJA 2014. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia.

- Montgomery, C. A., Wernerfelt, B., & Balakrishnan, S. (1989). Research notes and communications. *Strategy Content and the research process: A Critique and Commentary*. *Strategic Management Journal*, 10 (2), 189-197.
doi:10.1002/smj.4250100208
- Monzonís, J. S. (2014). Análisis prospectivo del turismo rural: El caso de la comunitat valenciana. *Cuadernos de Turismo*, 34, 313–334.
- Moreno, D. (2018). ODS y turismo con una perspectiva de género.
<https://www.albasud.org/noticia/es/1021/ods-y-turismo-con-una-perspectiva-de-genero>
- Moreno, D., & Cañada, E. (2018). Dimensiones de género del trabajo turístico. Informe En Contraste - Turismo Responsable. <http://www.albasud.org/publ/docs/81.pdf>
- Moreno, L. (2021). Reinsertados en el Huila: Excombatientes lideran plan fachada en el Huila | Neiva | Caracol Radio. Caracol Radio.
https://caracol.com.co/emisora/2021/08/27/neiva/1630075410_930805.html
- Nag, Rajiv, Hambrick, Donald C. and Chen, Ming-Jer, (2009). What is Strategic Management, Really? Inductive Derivation of a Consensus Definition of the Field, *Strategic Management Journal*, Vol. 28, 935-955.
- Noguera, H. A., & Barbosa, R. D. (2 de mayo de 2014). Redalyc.
- OIT. (2011). *Guía Práctica sobre la Reducción de la Pobreza a través del Turismo* (1st ed.).
https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---

sector/documents/instructionalmaterial/wcms_171733.pdf

OMT. (2020a). El turismo en la Agenda 2030 | OMT. <https://www.unwto.org/es/turismo-agenda-2030>

OMT. (2020b). Informe sobre inversiones turísticas 2020.

<https://www.unwto.org/es/inversion/informe-inversion-turistica-20207>

OMT. (28 de enero de 2021). 2020: EL PEOR AÑO DE LA HISTORIA DEL TURISMO, CON MIL MILLONES MENOS DE LLEGADAS INTERNACIONALES. (UNWTO-Organización Mundial del Turismo) Obtenido de 2020: EL PEOR AÑO DE LA HISTORIA DEL TURISMO, CON MIL MILLONES MENOS DE LLEGADAS INTERNACIONALES: <https://www.unwto.org/es/news/2020-el-peor-ano-de-la-historia-del-turismo-con-mil-millones-menos-de-llegadas-internacionales>

OMT. (2022). Sobre la OMT | OMT. Turismo Responsable, Sostenible y Accesible.

<https://www.unwto.org/es/acerca-de-la-omt>

Ohmae, K. (1989). La mente del estratega. Madrid: Mc Graw Hill

Ortíz Arístizabal, P. C. (2009). La Responsabilidad Social Empresarial como base de la Estrategia Competitiva de HZX. La Responsabilidad Social Empresarial como base de la Estrategia Competitiva de HZX. Bogotá, Colombia: Pontificia Universidad Javeriana-Facultad de ciencias económicas y administrativas.

Obtenido de

<https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/9169/tesis242.pdf?sequ>

ence=3&isAllowed=y

Palleros, L. (n.d.). Economía y Gestión. Economía y Gestión. Retrieved June 12, 2022,

from <http://www.portalhuarpe.com.ar/medhime20/Talleres/Talleres>

[Rawson/11SETIEMBRE/08 Economía y Gestión/agentes.html](http://www.portalhuarpe.com.ar/medhime20/Talleres/Talleres)

Pallares, R. A. (2014). ¿Son las monedas virtuales el futuro de las finanzas internacionales?

Obtenido de ¿Son las monedas virtuales el futuro de las finanzas internacionales?:

<https://www.petrotecnica.com.ar/abril14/Petro/Bitcoins.pdf>

PANGESTU, M. E. (30 de abril de 2021). El turismo mundial después de la COVID-19:

tres pasos para una mejor recuperación del sector. (Voces) Obtenido de El turismo

mundial después de la COVID-19: tres pasos para una mejor recuperación del

sector: [https://blogs.worldbank.org/es/voices/el-turismo-mundial-despues-de-la-](https://blogs.worldbank.org/es/voices/el-turismo-mundial-despues-de-la-covid-19-tres-pasos-para-una-mejor-recuperacion-del-sector)

[covid-19-tres-pasos-para-una-mejor-recuperacion-del-sector](https://blogs.worldbank.org/es/voices/el-turismo-mundial-despues-de-la-covid-19-tres-pasos-para-una-mejor-recuperacion-del-sector)

Parra, A. J. (2014). Universidad Nacional.

Pérez, E. (2016, February). ¿Cómo nació la tarjeta de crédito? El dinero de plástico que

surgió de un olvido. El Economista. [https://www.economista.es/empresas-](https://www.economista.es/empresas-finanzas/consumo/noticias/7373612/02/16/Como-nacio-la-tarjeta-de-credito-El-dinero-de-plastico-que-surgio-de-un-olvido.html)

[finanzas/consumo/noticias/7373612/02/16/Como-nacio-la-tarjeta-de-credito-El-](https://www.economista.es/empresas-finanzas/consumo/noticias/7373612/02/16/Como-nacio-la-tarjeta-de-credito-El-dinero-de-plastico-que-surgio-de-un-olvido.html)

[dinero-de-plastico-que-surgio-de-un-olvido.html](https://www.economista.es/empresas-finanzas/consumo/noticias/7373612/02/16/Como-nacio-la-tarjeta-de-credito-El-dinero-de-plastico-que-surgio-de-un-olvido.html)

Porras, C. (2018, March). Las criptomonedas dan el salto al sector turístico. Hosteltur.

[https://www.hosteltur.com/127308_criptomonedas-dan-salto-al-sector-](https://www.hosteltur.com/127308_criptomonedas-dan-salto-al-sector-turistico.html)

[turistico.html](https://www.hosteltur.com/127308_criptomonedas-dan-salto-al-sector-turistico.html)

Portafolio. (2021a). ¿Replantear las horas de trabajo para aumentar la productividad? |

Empleo | Economía | Portafolio.

<https://www.portafolio.co/economia/empleo/replantear-las-horas-de-trabajo-para-aumentar-la-productividad-556658>

Portafolio. (2021b). Colombia adopta política de turismo sostenible para proteger su capital natural | Más Contenido | Portafolio. <https://www.portafolio.co/mas-contenido/colombia-adopta-politica-de-turismo-sostenible-para-proteger-su-capital-natural-553066>

Portafolio. (22 de febrero de 2021c). Colombia, una de las naciones donde más se negocia bitcoin. Obtenido de Colombia, una de las naciones donde más se negocia bitcoin: <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/bitcoin-en-colombia-una-de-las-naciones-donde-mas-se-negocia-la-criptomoneda-549372>

Porter, M. E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12(Special Issue), 95–117

Porter, M. E. (31 de octubre de 1996). What is Strategy? HBR from the Harvard Business Review OnPoint©(4134), 21. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/457423767/Harvard-Business-Review-What-Is-Strategy-Michael-Porter-pdf>

Procolombia. (n.d.). Tipos de Turismo en Colombia | Marca País Colombia. Retrieved March 1, 2022, from <https://www.colombia.co/visita-colombia/tipos-de-turismo/>

Procolombia. (2021a). Seis regiones turísticas, la apuesta de Colombia para atraer viajeros internacionales | MINCIT - Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

<https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/turismo/seis-regiones-turisticas-para-atraer-viajeros>

Procolombia. (2021b). Turismo Cultural: una oferta atractiva y responsable |

PROCOLOMBIA. <https://procolombia.co/actualidad/turismo-cultural-una-oferta-atractiva-y-responsable>

Prospektiker. (12 de 21 de 2016). La prospective "Pour penser et agir autrement". Métodos

de prospectiva (MICMAC). Obtenido de [http://es.lapropective.fr/Metodos-de-prospectiva/Descarga-de-](http://es.lapropective.fr/Metodos-de-prospectiva/Descarga-de-aplicaciones/descarga/3XkHgLTFRNsYj0wVnnap/Juanmanuel.andrade%40usco.edu.co)

[aplicaciones/descarga/3XkHgLTFRNsYj0wVnnap/Juanmanuel.andrade%40usco.edu.co](http://es.lapropective.fr/Metodos-de-prospectiva/Descarga-de-aplicaciones/descarga/3XkHgLTFRNsYj0wVnnap/Juanmanuel.andrade%40usco.edu.co)

Quintero, G. J. (2015). Universidad Nacional. Obtenido de Universidad Nacional:

www.bdigital.unal.edu.co/50059/1/1039450153.2015.pdf

Rebassa, Á. (2020). El turismo familiar como alternativa de negocio en el mercado turístico balear [Universitat de les Illes Balears].

https://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/154911/Rebassa_Massanet_Angels.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Revista Semana. (2019). Excombatientes de la Teófilo Forero de las Farc hacen ecoturismo con el rafting en Caquetá.

<https://www.semana.com/nacion/articulo/excombatientes-de-la-teofilo-forero-de-las-farc-hacen-ecoturismo-con-el-rafting-en-caqueta/606661/>

Revista Semana. (2021, December). Colombia terminaría 2021 con cifras prepandemia en

turismo doméstico.

<https://www.semana.com/economia/macroeconomia/articulo/colombia-terminaria-2021-con-cifras-prepandemia-en-turismo-domestico/202137/>

Reyes-Aguilar, A., Rosas-Ferrusca, F., Pérez-Ramírez, C., & Calderón-Maya, J. (2021).

Intervención urbana y desarrollo turístico: Propuesta de un modelo de análisis en centros históricos. *Eure*, 47(141), 71–93. <https://doi.org/10.7764/EURE.47.141.04>

Reyes, F. W. (2012). Evolución, críticas y desafíos del papel de la estrategia en las organizaciones empresariales. *Tecnura*, 16, 225-233.

Rodríguez Moreno, D. C. (2017). Tecnologías de información y comunicación para el turismo inclusivo. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 26(1).

<https://doi.org/10.18359/RFCE.3142>

Roncal, C. J. (2019). PROSPECTIVA ESTRATÉGICA PARA GESTIONAR EL TURISMO SOSTENIBLE EN LA REGIÓN LAMBAYEQUE.

Salazar, C. (2021). Estos son los sectores con más puestos de trabajo y que hacen competitivas a las ciudades. <https://www.larepublica.co/economia/los-sectores-con-mas-puestos-de-trabajo-y-que-hacen-mas-competitivas-a-las-ciudades-3183699>

Sánchez Gil, A., & Terán Varela, O. E. (2018). Criptomonedas, como Oportunidad de Negocio de Microempresas del Sector Turístico en la zona Sur Oriente del Estado de México. *The Institute for Business and Finance Research (IBFR)*, 6(1), 93 - 104. Obtenido de <http://www.theibfr2.com/RePEc/ibf/rgnego/rgn-v6n1->

2018/RGN-V6N1-2018.pdf#page=95

Sánchez, U. J. (2010). Universidad Nacional.

Santamarina, B. y Moncusí, A. (2013): «De huertas y barracas a galaxias faraónicas. Percepciones sociales sobre la mutación de la ciudad de Valencia», *Papers: Revista de Sociologia*, vol. 98 (2), pp. 365-391.

Saxena, G., CLARK, G., OLIVER, T. y LIBERY, B. (2007): «Conceptualizing Integrated Rural Tourism», *Tourism Geographies: An International Journal of Tourism Space, Place and Environment*, vol. 9, issue, 4, pp. 347-370.

Schwaninger, M. (1984): «Forecasting leisure and tourism - scenario projections for 2000–2010», *Tourism Management*, vol. 5, issue 4, pp. 250-257

Secretaría de Cultura y Turismo Departamental. (2019). Actualización Plan Sectorial de Turismo - Huila, un paraíso por descubrir.
<https://www.alcaldianeiva.gov.co/Gestion/PlaneacionGestionyControl/PlanSectorialTurismoHuila2032.pdf>

Secretaría General Iberoamericana. (2020). Líneas Estratégicas sobre el Turismo y Desarrollo Sostenible en Iberoamérica. <https://doi.org/10.18111/9789284414024>

SITYC 2.0. (2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022). Boletines Estadísticos Consolidados. Obtenido de Boletines Estadísticos Consolidados:
<https://www.huila.travel/boletines>

Tappata, M., & Lotitto, E. (2021). Maximizando los beneficios del uso de plataformas

Traveltech en América Latina | Publications. Banco Interamericano de Desarrollo.
<https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Maximizando-los-beneficios-del-uso-de-plataformas-Traveltech-en-America-Latina.pdf>

Tekin, E. (2015, July 24). The State of the Art of Strategy: Research and Practice - An integrative review Master Thesis. University of Twente, 1-95. Retrieved from The State of the Art of Strategy: Research and Practice - An integrative review:
https://essay.utwente.nl/67735/1/Tekin_BA_Managemen%20and%20Goverance.pdf

Toro, G. (2012). Plan de Desarrollo Turístico de Huila. Fondo de Promoción Turística.
<https://turismo.huila.gov.co/storage/app/uploads/public/5b8/959/5fb/5b89595fb60ff199087539.pdf>

Vargas Lama, F. (s.f.). Clasificación por Impacto. Tendencias y Entorno. Universidad Externado de Colombia.

Vargas-Vega, L. (2020). Los destinos nacionales acaparan 60% de las reservas de los principales portales para fin de año. La República.
<https://www.larepublica.co/empresas/los-destinos-nacionales-acaparan-60-de-las-reservas-de-los-principales-portales-para-fin-de-ano-3091885>

Vera, J.F., López, F., Marchena, M. y Antón, S. (2011): Análisis territorial del turismo y planificación de destinos turísticos, Ed. Tirant lo Blanch, Valencia.

Verdegay, E., Maitane, M., Roldán, E., Linares, J., & Alonso, J. (2020). Tres acciones para un turismo con perspectiva de género . <https://labingranada.org/propuesta/tres->

acciones-para-un-turismo-con-perspectiva-de-genero/

Weber, Y., & Tarba, S. Y. (2014). Strategic Agility: A State of the Art Introduction to the Special Section on Strategic Agility: [Http://Dx.Doi.Org/10.1525/CMR.2014.56.3.5](http://dx.doi.org/10.1525/CMR.2014.56.3.5), 56(3), 5–12. <https://doi.org/10.1525/CMR.2014.56.3.5>

WTTC, “Travel & Tourism: Driving Women’s Success”, March 2019, London, UK.

Xataka. (2021). El primer ordenador personal que vendió Apple era de madera y ahora cuesta una fortuna: pagan 400.000 dólares por uno que aún funciona. <https://www.xataka.com/ordenadores/primer-ordenador-personal-que-vendio-apple-era-madera-ahora-cuesta-fortuna-pagan-400-000-dolares-uno-que-funciona>