

**PROSPECTIVA ESTRATÉGICA APLICADA AL DESARROLLO DE
EMPREDIMIENTO PARTICIPATIVO
Turismo en Lerma Territorio De Convivencia y Paz Municipio de Bolívar-Cauca**



GERMAN BEJARANO OROZCO

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA - UNAD
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS,
CONTABLES Y DE NEGOCIOS – ECACEN
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
ORGANIZACIONES
2018**

Prospectiva organizacional aplicada al desarrollo de emprendimiento participativo
Turismo en Lerma Territorio De Convivencia y Paz Municipio de Bolívar-Cauca



Proyecto Aplicado presentado como requisito para optar el título de
Maestría en Administración de Organizaciones

Germán Humberto Bejarano Orozco
C.C. 14.888.812

Concepción Barreda Ramírez
Directora de proyecto

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - Unad
Escuela de Ciencias Administrativas, Económicas, Contables y de negocios –

ECACEN

Programa de maestría en administración de organizaciones

Nota de Aceptación:

Directora de Proyecto

Jurado 1

Jurado 2

Popayán 2 de marzo de 2018

Resumen

Este proyecto se enfoca en utilizar la Prospectiva Estratégica de la escuela francesa orientada por Michel Godet, como una herramienta de cambio entre comunidades emprendedoras, es decir, una herramienta para transformar el presente en un futuro deseable y probable que permita *clarificar* de manera técnica algo que los habitantes del corregimiento de Lerma en el municipio de Bolívar Cauca *vislumbraron* empíricamente como una visión de futuro, se busca entonces, que ante esta claridad la comunidad genere identidad y consenso, y en consecuencia se conformen equipos para *construir* un escenario de futuro formulado a partir de esta metodología prospectiva.

La estrategia metodológica de la Prospectiva es inductiva, en otras palabras, el emprendimiento irá evidenciando sus elementos constitutivos para unirlos y entrelazarlos en un cuerpo consolidado de objetivos, estrategias, planes, programas, proyectos, actividades y responsables, estableciendo finalmente una respuesta sistémica al problema planteado para el desarrollo del turismo en la región.

En este sentido se parte de un constructo social basado en la experiencia colectiva alrededor del turismo en la región, para racionalizarlo y sistematizarlo generando un conocimiento detallado de las variables esenciales del turismo, del estado del arte, de la situación actual del turismo en el mundo y la región, la elaboración de escenarios de futuro y las estrategias necesarias para *construir* un escenario apuesta.

Este es en última instancia el objetivo de este proyecto: Tener *claridad* de la acción necesaria para *construir* colectivamente el futuro. (Francoise Bourse 2016)

Palabras clave: Prospectiva, Planeación, Estrategia, Planeación Estratégica, Prospectiva Estratégica.

Summary

This project focuses on using the Strategic Approach of the French school, guided by Michel Godet, as a tool of change between entrepreneurial communities, that is, a tool to transform the present into a desirable and probable future that allows to clarify in a technical way something that the inhabitants of the corregimiento of Lerma in the municipality of Bolívar Cauca envisaged empirically as a vision of the future, it is sought then, that before this clarity the community generates identity and consensus, and consequently teams are formed to build a future scenario formulated from of this prospective methodology.

The methodological strategy of the Prospective is inductive, in other words, the entrepreneurship will be evidencing its constituent elements to unite them and intertwine them in a consolidated body of objectives, strategies, plans, programs, projects, activities and responsible, finally establishing a systemic response to the problem raised for the development of tourism in the region.

In this sense, we start from a social construct based on collective experience around tourism in the region, to rationalize and systematize it, generating a detailed knowledge of the essential variables of tourism, the state of the art, the current situation of tourism in the world and the region, the elaboration of future scenarios and the necessary strategies to build a betting scenario.

This is ultimately the goal of this project: To have clarity of the action needed to collectively build the future. (Francoise Bourse 2016)

Keywords: Prospective, Planning, Strategy, Strategic Planning, Strategic Prospective.

Traducción apoyada por el Traductor Google

1. Contenido

Resumen.....	0
2. Introducción	11
3. Planteamiento del Problema.	13
4. Justificación.	16
5. Objetivos.....	18
5.1. Objetivo General.	18
5.2. Objetivos Específicos.....	18
6. Alcance del Proyecto Aplicado.....	18
7. Marco Teórico. Objetivo 1: Conceptualización del Modelo Avanzado de Prospectiva Estratégica y variante metodológica para la construcción de escenarios futuros con visión colectiva.	19
8. Capítulo 8. Marco teórico, político, conceptual y tendencial del turismo	27
8.1. Definición de turismo.....	27
8.2. Modelos de Competitividad para Destinos Turísticos en el Marco de la Sostenibilidad	29
8.3. Políticas públicas orientadas a la generación de turismo sostenible en Colombia.....	31
8.4. Metas de planeación de ordenamiento de las zonas ecoturísticas.....	32
8.4.1. Reglamentar y definir de los espacios naturales protegidos.....	32
8.4.2. Regular el uso de los recursos naturales y culturales que implica:	32
8.4.3. Establecer la oferta más conveniente para la clase de espacio turístico.....	33
8.4.4. Implementar las siguientes Políticas Públicas en la región:.....	33
8.4.5. Implementar la siguiente normativa del turismo sostenible.....	33
8.5. Vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva en el Sector Turístico	33
8.6. Pasos para desarrollar la Vigilancia tecnológica en el sector turístico	35

8.7. Factores de competitividad del sector turístico según fuentes secundarias basados en las cinco fuerzas de Porter (1990).....	36
8.8. Tendencias del turismo a nivel internacional.....	37
8.9. Turismo internacional. Llegadas internacionales.....	37
8.9.1. Motivos de viaje	37
8.9.3. Países que más tiene ingresos por turismo	38
8.9.4. Tendencias de Futuro del Turismo Internacional.....	38
8.10. Tendencias del turismo en Colombia.....	39
9. Objetivo 2: Aplicación del Modelo Avanzado de Prospectiva Estratégica en el emprendimiento turístico del Corregimiento de Lerma-Municipio de Bolívar-Cauca.	42
9.1. Contexto territorial.....	42
9.2. Localización geográfica.....	42
9.3. Situación social.....	43
9.4. Contexto Ambiental.....	46
9.5. Economía.....	46
9.6. El turismo en Lerma.....	46
9.7. Etapa 1: Exposición del Problema.....	48
9.8. Etapa 2 Diagnóstico del emprendimiento. Matriz de competitividad de Porter y Árbol de Competencias.....	50
9.9. Etapa 3. Selección de variables estratégicas para el turismo con participación de líderes comunitarios en Lerma (Método Mic Mac).....	53
9.9.1. Matriz de influencia Directa entre las diferentes variables del turismo – Diligenciada en el software Mic- Mac.....	55
9.9.2. Características de la matriz de influencia directa entre variables del turismo.....	56
9.9.3. Peso de la influencia y la dependencia de las variables del turismo en Lerma.....	57
9.9.4. Mapa de zonas de influencia y dependencia entre variables.....	58

9.10. Etapa 4. Dinámica de la Organización del emprendimiento en su entorno. Identificación de las relaciones de influencia y dependencia entre los actores en el emprendimiento de turismo utilizando la herramienta prospectiva Mactor. (Juego de Actores).....	60
9.10.1. Lista de Actores del emprendimiento de Turismo en Lerma.	60
9.10.2. Ponderación de las relaciones entre actores en la Matriz de influencias de la herramienta Mactor con calificación de 1 a 3.	61
9.10.3. Influencias y dependencias entre actores como resultado del análisis en la herramienta Mactor.	61
9.11. Elaboración de escenarios: escenarios tendenciales, escenarios alternos, escenarios de referencia y escenario apuesta. Encuesta Delphi. Metodología de Schwartz.....	63
9.11.1. Estimación de un escenario tendencial aplicando la metodología de la consulta a expertos.	63
9.11.2. Hipótesis de un escenario futuro deseable y probable para el turismo en Lerma.....	64
9.12. Diseño, desarrollo y aplicación de la encuesta Delphi.....	64
9.12.1. Objetivo de la Encuesta.	64
9.12.2. Encuesta Delphi aplicada al emprendimiento de turismo en Lerma.	64
9.12.3. Tabulación de los resultados de la Encuesta Delphi sobre el turismo en Lerma.....	69
9.13. Identificación de macrovariables y variables de alto impacto que generan riesgo.....	71
9.14. Encuesta de control entre los 22 expertos para recrear el escenario tendencial.....	72
9.14.1. Diligenciamiento de la encuesta de control.....	72
9.14.2. Análisis del riesgo de acuerdo a los resultados de la encuesta de control.....	73
9.15. Escenario tendencial.....	74
9.16. Escenario Alterno o probable.....	76

9.17. Taller 3. Construcción de otros escenarios alternos o probables con las dos macrovariables del turismo en Lerma. Metodología de Schwartz.	76
9.17.1. Primer escenario + +.....	77
9.17.2. Segundo escenario + -	77
9.17.3. Tercer escenario + -	78
9.17.4. Cuarto escenario - +	78
9.18. Preámbulo metodológico para la construcción del Escenario Apuesta.....	79
9.19. Análisis y articulación de resultados	80
9.20. El escenario apuesta desde los relatos comunitarios informados.....	81
9.21. Etapas 6, 7 y 8. Formulación de las Estrategias para construir el escenario apuesta del turismo en Lerma. Cruce de variables.	84
9.22. Diagnóstico de futuro. Cruce de variables del escenario apuesta dentro de una Matriz DOFA.	86
9.23. Consolidación del diagnóstico de futuro en la Matriz DOFA.....	87
9.23.1. Conversión de la Evaluación Estratégica del escenario apuesta a través de la Matriz CAME en las Estrategias que lo harán realidad.	88
9.23.2. Estrategias Ofensivas - Estrategias F-O.	88
9.23.3. Estrategias defensivas - Estrategias F-A.	89
9.23.4. Estrategias de Reorientación - Estrategias D-O.	89
9.23.5. Estrategias de sobrevivencia - Estrategias D-A.....	90
9.24. Formulación de los objetivos estratégicos.....	90
10. Capítulo 7. Objetivo 3. Elaborar el plan de acción guía para el inicio del emprendimiento turístico en el Corregimiento de Lerma Municipio de Bolívar-Cauca.....	92
10.1. Alcance del Plan de Acción.	92
10.2. Plataforma Estratégica del Plan de Acción.	92
10.3. Misión.....	92
10.4. Visión.	92

10.5. Escenario de Futuro.....	93
10.6. Objetivos Estratégicos.....	95
10.7. Matriz de Acción Social y Administrativa para la construcción del escenario apuesta.....	97
10.8. Tabla 24. Cronograma primeros 12 meses para conformar los equipos de trabajo.....	105
10.9. Plan de seguimiento	105
11. Capítulo 8. Conclusiones y recomendaciones.	107
12. Capítulo 9. Socialización del proyecto con la comunidad de Lerma.....	110
13. Glosario.....	111
14. Capítulo 10. Referencias bibliográficas.	112

Índice de Tablas

No. de Tabla	Detalle	No. de Página
1.	Proceso de Reflexión en el Modelo Avanzado de Prospectiva Estratégica	22
2.	Proceso de Toma de Decisión en el Modelo Avanzado de Prospectiva Estratégica	23
3.	Proceso de Acción Social en el Modelo Avanzado de Prospectiva Estratégica	23
4.	Preguntas clave para aplicación del Modelo estratégico de prospectiva.	24
5.	Síntesis del Modelo Avanzado de Prospectiva Estratégica.	25
6.	Modelos de Competitividad para Destinos Turísticos en el Marco de la Sostenibilidad	29
7.	Modelo conceptual de la competitividad del destino de Crouch y Ritchie	30

8. Categorías de la VT e IC	34
9. Herramientas de Vigilancia tecnológica en el sector turístico	36
10. Pilares de competitividad turística según el Reporte de Competitividad en Viajes y Turismo del 2013	41
11. Distribución de la población de Bolívar por corregimientos	44
12. Matriz de diagnóstico competitivo según las 5 fuerzas de la competitividad para el turismo en Lerma Porter (2008)	50
13. Selección de variables estratégicas para el turismo con participación de líderes comunitarios en Lerma (Método Mic Mac)	53
14. Características de la matriz de influencia directa entre variables del turismo	56
15. Tabulación de los resultados de la Encuesta Delphi sobre el turismo en Lerma.	69
16. División de todas las variables en dos macrovariables.	72
17. Encuesta de control con las variables de alto Impacto del turismo en Lerma que generan Riesgo para el emprendimiento.	73
18. Relación entre variables y estrategias	84
19. Relación entre actores y estrategias	85
20. Consolidación de la evaluación estratégica del escenario apuesta en la Matriz DOFA.	87
21. Matriz de Evaluación de Opciones Estratégicas para hacer realidad el escenario apuesta del turismo en Lerma. MATRIZ CAME. (Corregir debilidades, Afrontar amenazas, Mantener fortalezas, Explotar fortalezas)	88
22. Objetivos estratégicos jerarquizados del emprendimiento de turismo en Lerma	91
23. Matriz de Acción Social y Administrativa para hacer realidad el escenario apuesta: Lerma destino turístico de Convivencia y Paz	98
24. Cronograma primeros 12 meses para conformar los equipos de trabajo.	105

25.	El presupuesto para el arranque del proyecto y los indicadores de producto para el primer año.	106
-----	--	-----

Índice de Imágenes

No. imagen	Detalle	No. Página
1.	Árbol del problema	15
2.	Modelo de Prospectiva Estratégica de Michel Godet	21
3.	Sistema y subsistemas del turismo	28
4.	La VT e IC como sistema para vigilar el entorno	36
5.	Cifras de crecimiento del turismo en el mundo	38
6.	El turismo receptivo en Colombia y el incremento los indicadores de turismo según PROCOLOMBIA	40
7.	Ubicación de Lerma en el contexto colombiano. Sur Occidente de Colombia	42
8.	Ubicación de Lerma en el contexto local. Departamento del Cauca municipio de Bolívar	43
9.	Zonas turísticas en Lerma. Cerro de Lerma.	47
10.	Zonas turísticas en Lerma. Río Sánchez	47
11.	Zonas turísticas en Lerma. Turistas descendiendo del Cerro de Lerma.	47
12.	Árbol del problema	49
13.	Árbol de competencias del emprendimiento turístico en Lerma. (Marc Giget)	51
14.	Micmac – Lista de variables del turismo en Lerma	55
15.	Matriz de influencia Directa entre actores del turismo – Diligenciada en el software Mic- Mac	56
16.	Ponderación de la influencia y la dependencia de las variables del turismo en Lerma	57
17.	Mapa de zonas de influencia y dependencia entre variables	58

18.	Lista de Actores del emprendimiento de Turismo en Lerma	60
19.	Ponderación de las relaciones entre actores en la Matriz de influencias de la herramienta Mactor con calificación de 1 a 3	61
20.	Plano de influencias y dependencias entre actores como resultado del análisis de la herramienta Mactor	62
21.	Gráficas de los resultados de la encuesta DELPHI referentes a las 5 variables calificadas como críticas del emprendimiento de turismo en Lerma.	70
22.	Construcción de escenarios. Metodología de escenarios de Schwartz	76
23.	Matriz para la formulación de estrategias de futuro.	86

2. Introducción

“El emprendedor siempre busca el cambio, responde a él y lo utiliza como oportunidad”.

Esta frase atribuida a Peter Drucker predica que los emprendedores cumplen un papel activo como agentes del cambio e insinúa que el futuro no estaría determinado de manera fatalista, es decir, se puede co-construir el futuro a partir de un acto de la voluntad con una mezcla de adaptación y creación, adaptación porque siempre habrán factores o variables en toda contingencia que desbordarán la gobernabilidad del emprendedor y creación porque siempre se tendrán que tomar decisiones tanto en situaciones azarosas como en situaciones previstas gracias a la anticipación que genera la planificación.

Siguiendo este razonamiento los emprendedores pueden inicialmente vislumbrar futuros deseables, como oportunidades en medio de la contingencia, sin embargo, este vislumbramiento intuitivo deberá ser pasado por un filtro racional que esclarezca la tendencia del cambio, ponderando los hechos pasados y presentes para finalmente diseñar una ruta de acción que permita recorrer el camino del cambio deseado con cierta probabilidad de éxito, esto es Prospectiva. (Michel Godet 2007 Cuadernos de Lipsor)

Según Mojica 2010 la prospectiva es una disciplina que busca administrar la incertidumbre analizando el futuro para poder obrar con seguridad en el presente, en la actualidad se utiliza para ayudar a los emprendedores a ser más competitivos, porque aquellos que puedan anticipar los cambios con mayor rapidez y claridad tendrán mayores ventajas frente a sus competidores.

Esta disciplina prospectiva de origen francés es una variante metodológica de los estudios de pronóstico adelantados en los Estados Unidos desde finales de los años 40 hasta el presente y su principal postulado es que existen múltiples futuros que se pueden identificar en un estudio del futuro, de los cuales al menos uno se puede construir con las estrategias adecuadas, en correspondencia, el futuro se convierte en un objeto moldeable de la voluntad humana y por ello, recibe el nombre de escuela voluntarista, en contraposición o complemento de la escuela determinista norteamericana que concibe al futuro como el resultado de tendencias del pasado que se interpretan en el presente y se proyectan hacia el futuro. Godet (2007)

La prospectiva no genera una disrupción en los estudios de futuro más bien los actualiza tomando lo mejor de cada uno, por ejemplo toma herramientas de pronóstico determinista como el foresight cuya principal herramienta es la encuesta de expertos, esta herramienta es muy adecuada para conocer tendencias, toma de la planeación estratégica tradicional el enfoque estratégico para construir futuros y herramientas para conocer contextos pasados y presentes como la vigilancia tecnológica y la inteligencia competitiva. Mojica F, (2006)

En este trabajo se aprovecha esta simbiosis metodológica denominada **Modelo Avanzado de Prospectiva Estratégica** elaborada en Francia por el economista Michel Godet y también se aplican herramientas propias de la planeación estratégica tradicional como el análisis DOFA y la matriz CAME para apoyar el proceso de elaboración de las estrategias que deben poner en marcha un emprendimiento de turismo en el corregimiento de Lerma municipio de Bolívar Cauca.

Michel Godet diseña una serie de herramientas informáticas con el objetivo de desarrollar en forma rigurosa y técnica cada uno de las etapas de su modelo también pone de relieve que estas herramientas solo son pertinentes si garantizan la participación de las personas

interesadas en el estudio de futuro, es decir, Godet combina el rigor técnico con la inteligencia y la intuición humana como estrategia de éxito de su modelo en la configuración de futuros que sean creíbles, coherentes y posibles.

En este trabajo se pretende aplicar el modelo con participación de los líderes que representan la comunidad de Lerma y aunque las herramientas que sugiere Godet para el desarrollo del modelo son relativamente fáciles de aplicar, si es importante dejar claro que en este trabajo es tan importante el rigor metodológico como la reflexión colectiva para generar la apropiación y el compromiso con el escenario de futuro, Bourse, F. (2016).

Así que en este trabajo se utilizan otras herramientas alternativas como por ejemplo, la metodología de escenarios de futuro de Peter Schwartz en reemplazo del análisis morfológico sugerido por Godet, esto se hace con la convicción de que la apropiación de un futuro posible por parte de la comunidad se logra involucrando de manera ágil y también rigurosa sensaciones, experiencias, análisis y opiniones colectivas bien informadas.

De esta manera se procesa la experiencia de los líderes de Lerma que ya han desarrollado diferentes actividades de planeación estratégica en el pasado y han formulado lo que denominan su Plan de Vida, algunos líderes saben lo que quieren para el futuro de su comunidad, pero no todos comparten la misma visión, por ello lo que pretende esta investigación es identificar un futuro deseable y probable de manera colectiva, que sea compartido por todos y genere el compromiso de construirlo.

3. Planteamiento del Problema.

La identificación del problema que impide el desarrollo de emprendimientos de turismo en

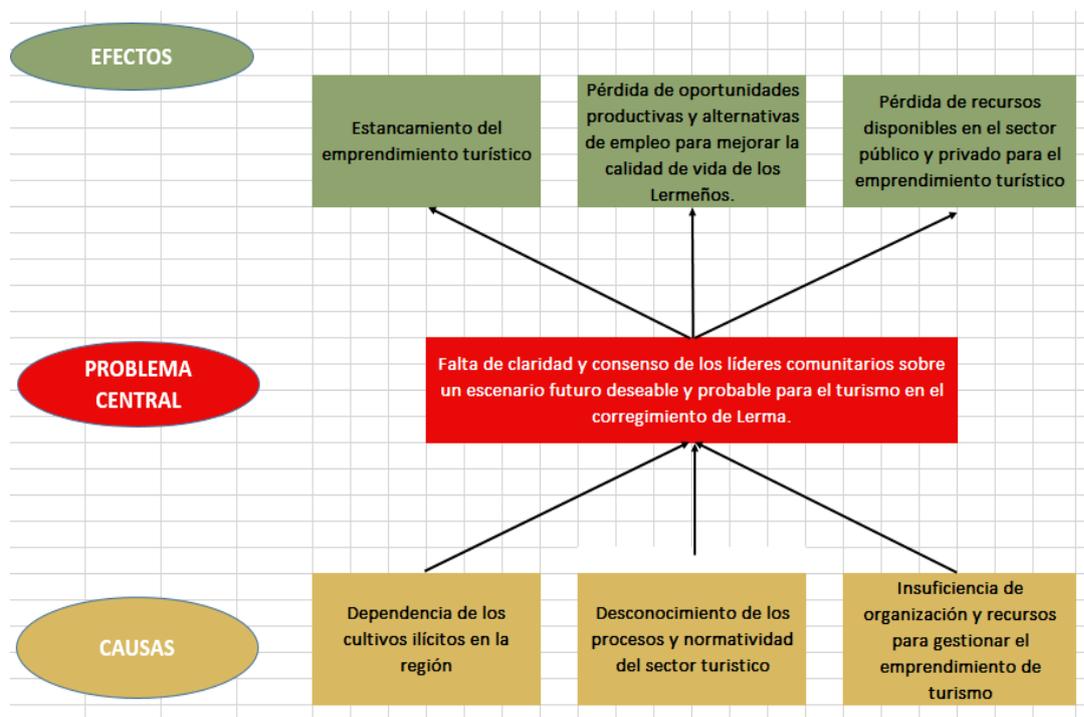
el Corregimiento de Lerma en el Municipio de Bolívar-Departamento del Cauca se realizó mediante trabajo conjunto con 13 líderes comunitarios con los que se desarrolló un taller que agotó el siguiente orden:

- Presentación de asistentes al taller
- Presentación y consenso de Objetivos del taller
- Contextualización del turismo nacional, regional y local, tendencias, oportunidades y amenazas, futuribles. (Charla Magistral)
- Lluvia de ideas sobre posibles problemas para implementar un emprendimiento de turismo en el Corregimiento de Lerma-Municipio de Bolívar-Cauca.
- Discusión, análisis y consenso
- Elaboración de árbol de problema

Este ejercicio surgió a partir de la solicitud de los líderes comunitarios de Lerma a la Alcaldía Municipal de Bolívar para organizar a la comunidad del Corregimiento entorno al desarrollo de un emprendimiento turístico competitivo, que genere confianza y consenso entre la comunidad para conocer las características del emprendimiento, de tal manera que sean los miembros de la comunidad los que puedan aprovechar la oportunidad de emprender y no terminen siendo aprovechadas las ventajas turísticas del territorio por unas pocas personas ajenas a él.

Así las cosas se llegó al consenso en la elaboración del árbol del problema que se presenta a continuación.

Imagen 1. Árbol del problema



Fuente: Elaboración propia de Alcaldía Municipal y líderes del Corregimiento de Lerma

Se puede observar en la imagen que el problema identificado es la falta de claridad y consenso de los líderes comunitarios sobre el escenario futuro deseable y probable para el emprendimiento del turismo en el Corregimiento de Lerma-Municipio de Bolívar-Departamento del Cauca.

4. Justificación.

El turismo es una de las industrias que más genera empleo en el mundo y es de las más amigables con el medio ambiente, muchos países tienen al turismo como su principal fuente de ingresos con una oferta de paraísos naturales y culturales para una demanda cada vez más creciente tanto de turistas locales como de turistas internacionales deseosos de conocer y disfrutar nuevos lugares y culturas. (Ministerio de Comercio Industria y Turismo, Plan Nacional de Desarrollo 2015– 2018).

Sin embargo en Colombia la industria del turismo no ha podido aprovechar todo su potencial de crecimiento debido a factores como fallas estructurales del sector y a la situación política del país que ha limitado el aprovechamiento de sus diversos paraísos naturales y culturales en todo el territorio nacional. Con las oportunidades que brinda el proceso de paz en Colombia, Lerma le apunta a consolidar en su territorio un emprendimiento turístico para impulsar el desarrollo económico y humano, para esto cuenta con líderes comprometidos y una historia rica en gestión social comunitaria, así mismo se cuenta con una ventaja comparativa frente a otras regiones por el abanico de ofertas turísticas que integran naturaleza, cultura, aventura y descanso. (Ministerio de Comercio Industria y Turismo, Plan Nacional de Desarrollo 2015 – 2018)

Así, la oferta turística en el Corregimiento de Lerma cuenta con escenarios naturales que abarcan montañas, cerros, ríos, quebradas, senderos ecológicos, reservas naturales con gran diversidad de fauna y flora, una cultura que integra gastronomía típica, música, cuentos y anécdotas, así como también los proyectos productivos que han desarrollado las comunidades en torno a la panela, el café o la coca. Las casas de los habitantes por lo regular se convierten

en hospedajes y existen muchos lugares para contemplar o explorar la naturaleza. Notas de campo del investigador (2017).

Con la manifestación por parte de los líderes de la comunidad del corregimiento de Lerma sobre la falta de claridad en los escenarios futuros del emprendimiento turístico, realizar el ejercicio juicioso de prospectiva es una necesidad como también es una oportunidad para gestionar integralmente el territorio en las áreas de educación, infraestructura, medio ambiente, servicios públicos, salud, seguridad y gestión empresarial, aprovechando el inventario turístico que tienen y que han construido, cuidado y mantenido como legado cultural del territorio así:

- Turismo histórico: Historia de la pacificación de Lerma por parte de las comunidades que cansadas de la violencia cocalera de finales de los años 80, decidieron cerrar las cantinas y construir un colegio...
- Turismo ecológico: con diversidad de zonas para turismo de aventura como camping en el cerro de Lerma para convivir con diferentes especies de flora y fauna como micos, aves.
- Turismo de aventura: ciclo montañismo, balnearios naturales como el charco del burro, cabalgatas por los caminos de herradura.
- Turismo cultural: gastronomía típica, cuenteros del territorio, recorriendo la ruta de la coca.

Nota: aunque la comunidad de Lerma ha participado anteriormente en procesos de Planeación Estratégica esta metodología prospectiva es nueva para ellos, la información del territorio ha sido tomada del trabajo de campo a través de conversaciones, fuentes secundarias en Planeación Municipal, talleres de prospectiva, y el Plan de Vida formulado por ellos.

5. Objetivos.

5.1. Objetivo General.

Formular el Plan de Acción para construir el futuro turístico en el corregimiento de Lerma municipio de Bolívar Cauca aplicando el modelo de la Prospectiva Estratégica con apropiación de la comunidad.

5.2. Objetivos Específicos.

Conceptualizar el Modelo Avanzado de Prospectiva Estratégica y variante metodológica para la construcción de escenarios futuros con visión colectiva.

Aplicar el Modelo Avanzado de Prospectiva Estratégica al emprendimiento turístico en el Corregimiento de Lerma Municipio de Bolívar-Cauca.

Elaborar el plan de acción guía para el inicio del emprendimiento turístico en el Corregimiento de Lerma Municipio de Bolívar-Cauca

6. Alcance del Proyecto Aplicado.

El alcance de este proyecto va hasta que la comunidad del corregimiento de Lerma pueda tener *claridad* de la acción social y administrativa necesaria para *construir* una visión colectiva con un enfoque sistémico, respondiendo por medio de la Prospectiva Estratégica las siguientes preguntas:

¿Quiénes Somos?

¿Cuál es el escenario de futuro posible y probable de un emprendimiento de turismo en el corregimiento de Lerma en 10 años?, ¿Qué puede pasar?

¿Cuáles son los principales factores o variables que pueden afectar este tipo de emprendimientos? y ¿Qué puedo hacer?

¿Qué se debería hacer hoy para lograr un futuro deseable en el contexto de un futuro probable?

¿Cómo voy a lograr ese escenario de futuro? O ¿Cómo lo voy a hacer? (Godet 2016 las preguntas de la prospectiva)

Las respuestas a estas preguntas deben quedar condensadas en un plan de acción que identifique responsables, estableciendo finalmente una acción sistémica al problema planteado para el desarrollo del turismo en la región, es decir una gestión integral del territorio.

7. Marco Teórico. Objetivo 1: Conceptualización del Modelo Avanzado de Prospectiva Estratégica y variante metodológica para la construcción de escenarios futuros con visión colectiva.

Según Francisco Mojica, 2010 la prospectiva nació en Francia a finales de los años 60 y tiene como base a la filosofía de la acción cuyo exponente más destacado fue Maurice Blondel siendo su principal argumento que los seres contingentes tienen el papel de obrar en el presente con el fin de adquirir el futuro construyéndolo, la prospectiva entonces es concebida por Mojica como *“una disciplina que permite analizar el futuro para poder obrar con mayor seguridad en el presente”* y fue bautizada así por el filósofo francés Gastón Berger por su relación etimológica con la palabra latina *“prospicere”* que significa ver hacia adelante.

Bertrand de Jouvenel aportó el concepto de futuros posibles o futuribles en 1964 y Michel Godet *“le dio un modelo y una base matemática”*, otros sociólogos franceses como Boudon,

Tourraine, Crozier y Bourdieu han aportado a la escuela de la prospectiva teorías acerca de la gobernabilidad de las variables sociales que tienen o pueden poseer los actores sociales en la construcción de su futuro, es decir, hasta qué punto el ser humana es capaz de influir en el futuro. (Mojica F. 2006)

Según Mojica (2010) en la prospectiva conviven dos escuelas de pensamiento, la determinista que se usa más comúnmente en los Estados Unidos, en la cual, el futuro es concebido como una línea de acontecimientos que empiezan en el pasado, marcan una tendencia en el presente y proyectan esa tendencia hacia el futuro, la escuela voluntarista muy aplicada en Francia y Europa reconoce también las tendencias que llegan del pasado pero no proyecta la tendencia hacia el futuro sino que la utiliza como punto de referencia para explorar la posibilidad de ocurrencia de múltiples futuros.

Según Godet (2007) al tener la posibilidad de explorar múltiples futuros también se tiene la posibilidad de elegir uno de esos futuros para construirlo actuando proactivamente sobre las circunstancias, de ahí el nombre de la escuela voluntarista porque construir el futuro se convierte en un acto de la voluntad humana.

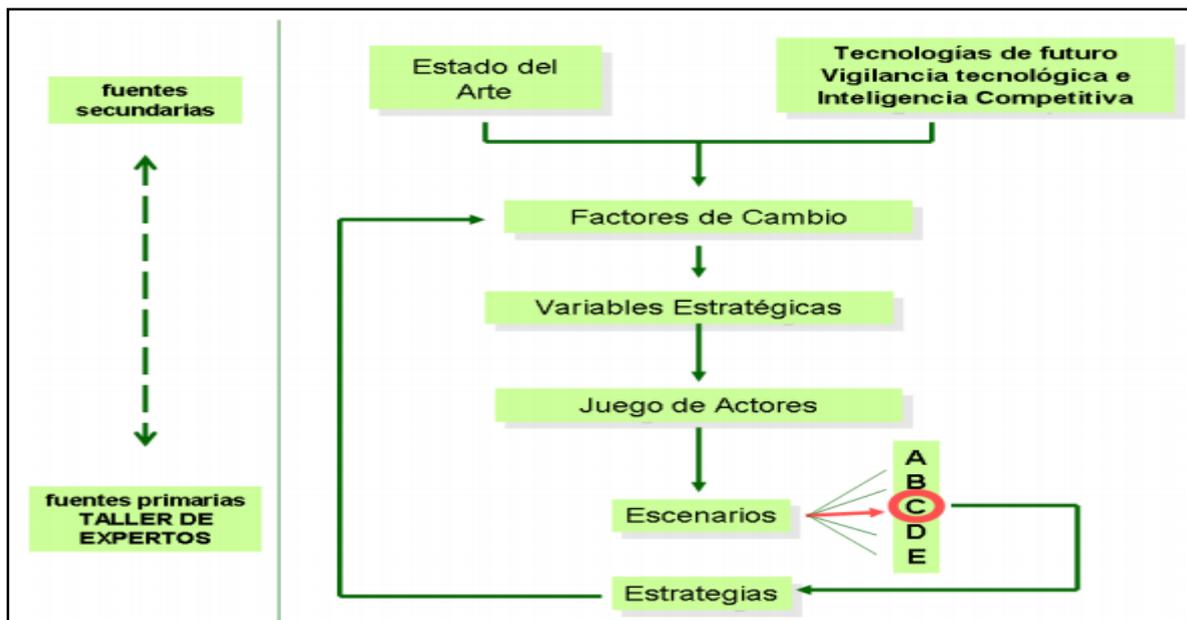
De esta manera Godet crea un modelo avanzado de prospectiva que no se limita al campo exclusivo del pronóstico al incorporarle una facultad estratégica, es decir que le da un sentido práctico a la prospectiva al concebirla como un medio para la acción, por ello le agrega el calificativo de estratégica. Se deduce a través del nombre que esta disciplina realiza estudios de futuro y diseña las estrategias para llegar a él.

Según Mojica 2010 el modelo de prospectiva de Godet es riguroso y sistemático, también debe ser participativo, el mismo Godet 2007 plantea que la prospectiva estratégica tiene sentido en la medida que se da una apropiación de las estrategias por parte de los actores involucrados y esto se logra solamente cuando la reflexión sobre el futuro y la reflexión

estratégica para su construcción se realizan de manera colectiva y participativa, en este sentido, la participación de los actores y la apropiación de las estrategias por parte de estos, son fines en sí mismos de la prospectiva estratégica cuyo cumplimiento se convierte en un requisito indispensable de la acción estratégica.

Las etapas de la Prospectiva Estratégica representadas gráficamente en la imagen No.2 se agrupan tres procesos, Reflexión Colectiva, Decisión Colectiva y Acción Colectiva, igualmente para cada uno de las etapas Godet sugiere herramientas o técnicas que permiten cumplir con rigor técnico los objetivos de cada etapa, sin embargo existen otras herramientas que igualmente son válidas.

Imagen 2. Modelo de Prospectiva Estratégica de Michel Godet



Fuente: Francisco Mojica 2010 basado en Godet

A continuación se explica de manera más detallada según Godet los procesos que hacen parte del modelo de prospectiva estratégica:

Proceso de reflexión colectiva que incluye 6 etapas que se detallan a continuación con las herramientas sugeridas por Godet. Se incluyen herramientas usadas en este proyecto.

Tabla 1 Proceso de Reflexión en el Modelo Avanzado de Prospectiva Estratégica

Etapas	Objetivos a lograr	Técnica que se aplica
1.Exposición del Problema	Analizar el problema expuesto y delimitar el sistema a estudiar.	Talleres de Prospectiva Situación del método prospectivo en su contexto socio-organizacional.
2.Diagnóstico de la empresa o emprendimiento	Elaborar una radiografía de la empresa desde el know-how hasta las líneas de producto	Árbol de competencias Árbol del problema Análisis estratégico DOFA
3.Identificación de variables clave	Identificar variables internas y del entorno-externas que sean claves para la empresa	Retrospectiva. Estado del arte Análisis estructural. Mic Mac
4.Dinámica de la empresa en su entorno	Comprender la dinámica de la retrospectiva de la empresa, de su entorno, de su evolución, de fortalezas y debilidades en relación a los principales actores de su entorno estratégico	Retrospectiva - DOFA Juegos de actores. Mactor Retos estratégicos
5.Identificar escenarios de entorno	Reducir la incertidumbre que pesa sobre las cuestiones clave del futuro	Tendencias de peso. Delphi Amenazas y Oportunidades Análisis de competitividad. Porter Evaluación de riesgos. Análisis de Factores de Cambio Método de escenarios de Peter Schwartz
6.Evaluación de opciones estratégicas	Se evidencian las opciones estratégicas compatibles con la identidad de la empresa y los escenarios más probables de su entorno	Información consolidada vs Opciones estratégicas Acciones probables

Proceso de Decisión colectiva que incluye las etapas 7 y 8 etapa detalladas a continuación con las herramientas sugeridas por Godet y las herramientas sugeridas como alternativa metodológica en este proyecto.

Tabla 2. Proceso de Toma de Decisión en el Modelo Avanzado de Prospectiva Estratégica

Etapas	Objetivos a lograr	Técnica que se aplica
7.Evaluación de opciones estratégicas	Evaluar las opciones estratégicas que mejor se adapten al futuro	Análisis multicriterio en un futuro incierto Matriz para la evaluación de opciones estratégicas. Variables vs oportunidades, amenazas, fortalezas, debilidades
8.Elección de las opciones estratégicas	Realizar la elección de acuerdo a la mejor opción analizada	Elección de los objetivos estratégicos. Jerarquización de objetivos en taller de prospectiva.

Finalmente el proceso de Acción Colectiva que incluye la 9 etapa con su respectiva herramienta propuesta en este proyecto.

Tabla 3. Proceso de Acción Social en el Modelo Avanzado de Prospectiva Estratégica

Etapas	Objetivos a lograr	Técnica que se aplica
9. Formular el Plan de Acción	Formular planes, programas y proyectos	Diligenciamiento Matriz de Acción Social.

Es importante mencionar que Godet evidencia en esta metodología prospectiva que el proceso de mayor relevancia es el de reflexión colectiva, de él dependen todos los demás, este proceso incluye 6 etapas en las cuales se recopila, procesa y analiza información que será la base para tomar decisiones y desarrollar el plan de acción. En gran medida la metodología prospectiva va a depender de la calidad de la información, del rigor de su procesamiento y de la efectividad de su apropiación por parte de los actores para guiar la acción colectiva. Godet y Bourse (2016)

Continuando con la interpretación teórica del Modelo de prospectiva estratégica de Godet, Mojica (2010) hace una relación de las preguntas clave y las herramientas a utilizar en cada etapa, sin embargo para el logro de los objetivos de este proyecto se aplican herramientas alternativas como la encuesta a expertos tipo Delphi combinada con método de escenarios de Peter Schwartz para guiar la toma de decisión sobre el escenario apuesta y finalmente se implementa una matriz DOFA- CAME para cruzar toda la información consolidada: 1) las macrovariables estratégicas, 2) los actores clave, 3) los factores de cambio o de riesgo en el macro entorno, 4) el análisis de competitividad según las cinco fuerzas de Porter para el micro entorno y 5) el escenario apuesta. De tal manera que al cruzar toda esta información en la matriz DOFA- CAME se identifiquen las alternativas estratégicas orientadas a la acción social. A continuación se exponen estas herramientas en la tabla 4 y 5.

Tabla 4. Preguntas clave para aplicación del Modelo estratégico de prospectiva.

VARIABLES	¿Cuáles son los aspectos clave del tema que estamos estudiando?	¿En dónde estamos?
PAPEL DE LOS ACTORES SOCIALES	¿Cuál es el comportamiento de los actores sociales?	¿Cómo están operando actores sociales?
ESCENARIOS	¿Qué puede pasar en el futuro?	¿Para dónde vamos? ¿Hacia qué otros sitios podemos encaminarnos? ¿Cuál es nuestra opción más conveniente?
ESTRATEGIAS	¿Qué debemos hacer desde el presente para construir nuestra mejor opción de futuro?	¿Qué objetivos y metas debemos alcanzar y a través de qué acciones?

Fuente: Mojica, Francisco José Concepto y Aplicación de la Prospectiva Estratégica Revista

Estas variables se desarrollan mediante una serie de herramientas que permiten de manera racional y técnica responder a las preguntas esenciales del ejercicio prospectivo de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla 5. Síntesis del Modelo Avanzado de Prospectiva Estratégica.

ETAPAS	FINALIDAD DE LA TÉCNICA	TÉCNICA
VARIABLES	Hacer una aproximación de las de posibles variables Factores de Cambio Hallar las variables estratégicas	Fuentes secundarias. Antecedentes Árboles de competencia de Marc Giget Matriz DOFA Análisis Estructural Herramienta Mic- Mac
ACTORES	Precisar el poder y las jugadas de los actores sociales	Análisis de Actores Juego de Actores Herramienta Mactor Análisis de Influencia y Dependencia
ESCENARIOS	Estimar el «escenario probable y tendencial (“forecasting”) Determinar escenarios alternos y seleccionar el escenario apuesta.	Encuesta tipo Delphi Matriz de evaluación del riesgo (encuesta expertos) Ejes de Peter Schwartz
ESTRATEGIAS	Determinar objetivos, metas y priorizar las acciones con las que se lograrían.	Análisis consolidados, estructural y de actores Análisis de Competitividad de Porter Matriz cruzada DOFA-CAME con los factores de Cambio (macroentorno), factores de competitividad (microentorno) las variables, los actores y el escenario apuesta.

Fuente: Mojica, Francisco José. Concepto y Aplicación de la Prospectiva Estratégica Revista Med, vol. 14, núm. 1, julio, 2006,

La Prospectiva como herramienta para afrontar los cambios exponenciales del presente que hacen aún más incierto el futuro.

En la antigüedad todos los cambios que se preveían estaban basados en los ciclos naturales y su relación con el hombre, pero hace 200 años con la revolución industrial se iniciaron una serie de cambios que han estado transformando la relación determinística entre

el medio ambiente (ecológico y social) y el hombre en una relación cada vez más aleatoria con resultados menos previsibles en el mediano y largo plazo.

Uno de dichos cambios es el desarrollo de nuevas tecnologías, las cuales están creando saltos en el conocimiento cualitativos y cuantitativos de carácter exponencial con unas dimensiones jamás vistas (el internet, o el descubrimiento de la secuencia del genoma humano, por ejemplo) haciendo más compleja la capacidad de pronosticar ¿qué tipo de tecnología que tendremos en 10 o 20 años y su impacto sobre el hombre y el planeta? Schwab, K. (2017).

Otro cambio es el crecimiento demográfico más allá de lo sostenible por el planeta, que ha generado el incremento del hambre, las luchas (guerras) por recursos estratégicos (o de supervivencia de la especie), el incremento de epidemias y la devastación de grandes zonas de reserva natural. ¿Cómo será el futuro con estas variables? Tal vez si se agregan variables como solidaridad internacional, control natal, equidad, etc. ¿Qué pasaría? (Meadows, D. H., Meadows, D. L., Randers, J., & Behrens, W. W. 1972)

Un tercer cambio es el comportamiento del clima, que transforma todo el sistema estacional del planeta con resultados imprevisibles, si sigue la tendencia de emisiones a la atmósfera, ¿pero qué pasaría si se reducen las emisiones de CO₂ en un 50%? (PNUD informe de Desarrollo Humano 2007-2008)

Y finalmente la acumulación excesiva y asimétrica de la riqueza que es un cambio caracterizado por la concentración del poder en la toma de decisiones relativas a la supervivencia del hombre en unas pocas naciones o conglomerados empresariales, lo cual ha generado desigualdad y pronostica más desigualdad, pobreza y deterioro del ambiente pero ¿qué pasaría si se aplican leyes antimonopolio a nivel internacional? (Carlos Amtmann 2015)

Por todo lo anterior y según Mojica F, (2006) desde hace más de 60 años se vienen desarrollando movimientos intelectuales y científicos orientados a crear métodos que permitan pre-ver el futuro los cuales se han ido complementando e integrando para crear una simbiosis metodológica como el forecasting, la planeación estratégica, la prospectiva y la vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva más ligado al análisis de contexto

Según Mojica (2006) el **forecasting** de origen norteamericano que está ligado al concepto de probabilidad de ocurrencia de determinados eventos o fenómenos de manera lineal, es de la escuela determinista, el de **la prospectiva** originado en Francia en el año 1957 que está más ligado al concepto de la posibilidad construir de pre-ver múltiples futuros y construir un futuro deseable y por ello es llamado de la escuela voluntarista, **el de vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva** (Hidalgo y Pabón (2002) que permite vigilar el entorno específico, evaluando las mejores estrategias e innovaciones desarrolladas por los competidores y el de planeación estratégica cuya fortalece radica en la elaboración de planes con propósitos definidos.

8. Capítulo 8. Marco teórico, político, conceptual y tendencial del turismo

8.1. Definición de turismo

La OMT (Organización Mundial del Turismo) en 1994 definió el turismo como “las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año con fines de ocio, negocios u otros”. Además, “cualquiera que sea la motivación para viajar, el turismo abarca los servicios y productos creados para satisfacer las necesidades de los turistas”, Sancho (2008)

Esquema del sistema turístico

Desde el punto de vista sistémico en el turismo se interrelacionan diferentes subsistemas que generan una dinámica de confluencia de intereses y necesidades. Estos subsistemas son:

Imagen 3. Sistema y subsistemas del turismo



El turismo al ser un negocio operado dentro de las leyes del mercado internacional y bajo el sistema de producción capitalista es susceptible de aplicar diferentes teorías aplicadas a este tipo de mercados como por ejemplo las de ventaja comparativa David Ricardo (1817) y el de ventaja competitiva Porter (1990).

La teoría de ventaja comparativa en el sector turístico hace referencia a “las condiciones que vienen dadas por los factores propios del destino turístico que han posibilitado su nacimiento y su expansión” como recursos naturales, humanos y políticas públicas para el sector (Amparo Sancho, julio de 2008)

Por otra parte la teoría de la ventaja competitiva hace referencia a los procesos que generan valor agregado de forma eficiente, como los canales de distribución, la capacitación del talento humano y la calidad del servicio. Ritchie y Crouch (1999)

8.2. Modelos de Competitividad para Destinos Turísticos en el Marco de la Sostenibilidad

Muchos autores han desarrollado modelos de competitividad desde la perspectiva de las ventajas comparativas y competitivas siendo los Principales Modelos de Interpretación de la Competitividad Turística los siguientes:

Tabla 6. Modelos de Competitividad para Destinos Turísticos en el Marco de la Sostenibilidad

Modelos analizados	Coordenadas – Bosch Campubri <i>et al.</i> (1998)	Sistema Interfuncional Integrado (SIIC) – Toledo <i>et al.</i> (1998)	Premier-ranking – Genest y Legg (2003)	Competividad de Destinos – Ritchie y Crouch (1999, 2003)
Características observadas				
Motivaciones para su desarrollo	Estudios y consultoría	Investigaciones académicas	Solicitud del gobierno	Investigaciones académicas
Objetivos del modelo	Describir el nuevo entorno de desarrollo turístico	Orientar el análisis y estudios sobre la integración de los elementos del sistema turístico y sus interrelaciones en un <i>cluster</i> .	Desarrollar metodología para auto-evaluación y clasificación competitiva de destinos en Canadá	Establecer modelo conceptual de competitividad y sostenibilidad para destinos turísticos
Aspectos metodológicos	Teórico referencial	Teórico referencial	Teórico-empírico	Teórico referencial
Dimensiones de sostenibilidad	Medioambiental	Económica	Económica, con rasgos culturales y medioambientales.	Medioambiental, cultural, económica y gubernamental
Categorías de factores principales	Consumidores, la tecnología, la producción y la gestión de destinos turísticos.	Masa crítica y la naturaleza de la demanda; <i>cluster</i> ; estrategias competitivas, las estrategias cooperativas y las estrategias de relacionamiento con el cliente.	Recursos y atractivos esenciales, calidad y masa crítica, satisfacción y valor, accesibilidad, equipamientos y servicios; ocupación y rentabilidad, reconocimiento crítico e imagen; marketing; innovación y renovación, y sustentabilidad local.	recursos innatos y atractivos esenciales; recursos de soporte; administración del destino; política, planeamiento y desarrollo; calificadores y potenciadores determinantes
Impactos	Desarrollo sostenible	Desarrollo actividad	Desarrollo actividad	Desarrollo sostenible

Fuente: Rosana Mara Mazaro y Giovani Varzin (2008) Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/rac/v12n3/09.pdf>

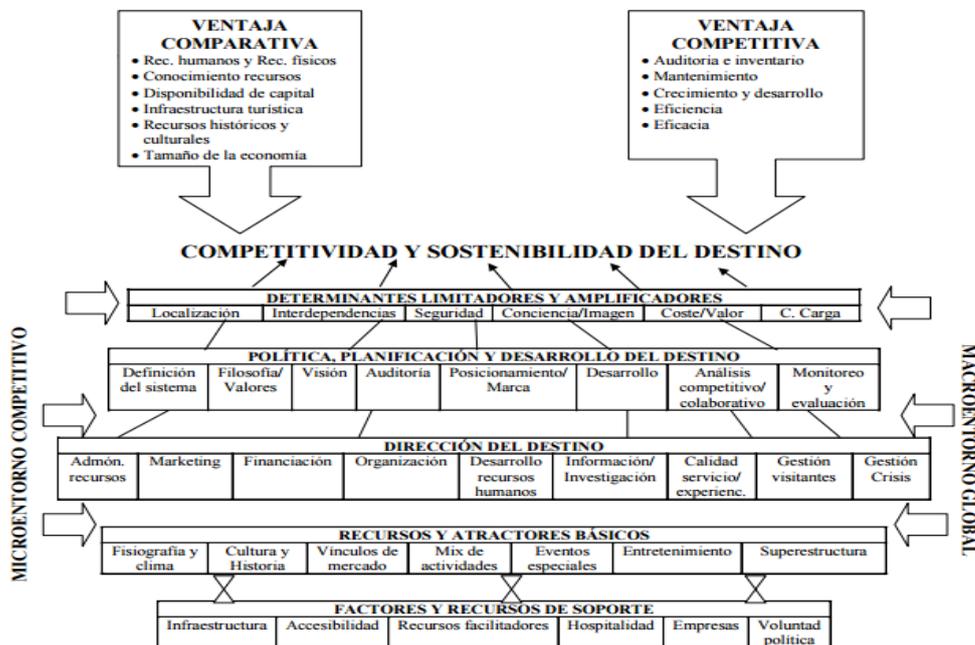
Según Garau (2006) ninguno de los modelos es totalmente satisfactorio en términos de medición de la competitividad de un destino turístico, todos los modelos hacen mayor o menor énfasis en determinadas variables como la tecnología, la infraestructura o la seguridad pero en síntesis apuntan a lo mismo: la competitividad de los destinos turísticos depende de

múltiples factores que deben ser gestionados eficientemente por los operadores turísticos, ya sean estas grandes empresas o pequeñas empresas de comunidades locales.

Sin embargo para el caso del análisis conceptual y teórico de la competitividad del sector turístico gestionado por la comunidad de Lerma se sugiere el modelo de Calgary de Ritchie y Crouch (1999) porque es considerado por muchos autores como el más completo para el análisis de competitividad de los destinos turísticos (Kim, 2003: 26) debido a que integra las dimensiones medioambientales, culturales, económicas y gubernamentales.

El esquema de este modelo es el siguiente:

Tabla 7. Modelo conceptual de la competitividad del destino de Crouch y Ritchie



Fuente: Ritchie y Crouch, 2000:3; Ritchie y Crouch, 2003:63.

“Ritchie y Crouch (2003:62) consideran que el sistema turístico está condicionado constantemente por influencias y presiones que surgen fuera del propio sistema. Identifican

como macroentorno los factores económicos, tecnológicos, medioambientales, políticos, legales, socioculturales y demográficos.

*Por otro lado, tienen en cuenta el entorno competitivo micro que incluye los elementos principales que definen el entorno inmediato de competencia, en que el que un destino debe adaptarse para poder competir: residentes, empleados, medios de comunicación, instituciones financieras, turistas, empresas turísticas, etc. (Crouch y Ritchie, 1999:146)”.
Revista Cultur. Isabel Diéguez Castrillón, Ana Gueimonde Canto, Ana Sinde Cantorna, Lidia Blanco Cerradelo (2011) Recuperado de <file:///C:/Users/USER/Downloads/Dialnet-AnalisisDeLosPrincipalesModelosExplicativosDeLaCom-3743052.pdf>*

Revista Cultur. Isabel Diéguez Castrillón, Ana Gueimonde Canto, Ana Sinde Cantorna, Lidia Blanco Cerradelo (2011) Recuperado de <file:///C:/Users/USER/Downloads/Dialnet-AnalisisDeLosPrincipalesModelosExplicativosDeLaCom-3743052.pdf>

8.3. Políticas públicas orientadas a la generación de turismo sostenible en Colombia

De acuerdo a la legislación colombiana, el Plan de Desarrollo Nacional y las diferentes entidades tanto públicas como privadas que tienen que ver con el turismo, coinciden en que el modelo de desarrollo turístico que se debe trabajar en el territorio y sus zonas ecoturísticas se ha de fundamentar en los siguientes **principios reguladores**:

- *La racionalización del crecimiento, adecuándolo al entorno natural.*
- *La potenciación de los recursos naturales como oferta alternativa, integrando el territorio como atractivo esencial.*
- *La Organización de los recursos culturales a la oferta turística o ecoturismo*
- *El desarrollo equilibrado del conjunto nacional mediante la diversificación de la oferta.*
- *El fomento de la calidad en la oferta turística y en el medio ambiente.*
- *El mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades que fomentan el turismo ecológico.*

8.4. Metas de planeación de ordenamiento de las zonas ecoturísticas

De acuerdo a los anteriores principios, el turismo sostenible en el territorio colombiano se debe propender al cumplimiento de las siguientes metas:

- Definir los parámetros como la densidad
- Definir los espacios libres de uso público
- Instalar los equipamientos mínimos e infraestructuras para (la señalización, la información turística, los servicios públicos, la salud, la cultura y el ocio).
- Diseñar la arquitectura adecuada al entorno paisajístico
- Planear la ordenación de los usos del suelo en las áreas colindantes
- Regular e implementar los mecanismos de accesibilidad.

8.4.1. Reglamentar y definir de los espacios naturales protegidos en función de:

- Del uso turístico y de ocio
- La capacidad de carga.
- Los usos permitidos, excluidos y compatibles.

8.4.2. Regular el uso de los recursos naturales y culturales que implica:

- Mejorar los accesos (aeropuertos, vías de comunicación)
- Mejorar el entorno (agua potable, residuos, electricidad, telecomunicaciones)
- Regular la oferta de servicios permitida
- Definir la exclusión de usos.

8.4.3. Establecer la oferta más conveniente para la clase de espacio turístico y reglamentar en correspondencia los establecimientos de turismo clarificando en la normativa los estándares de cada tipo de establecimiento para cada clase de espacio turístico.

8.4.4. Implementar las siguientes Políticas Públicas en la región:

- Plan nacional de Desarrollo
- Política de Calidad
- Política de Mercadeo y promoción Turística
- Política de Ecoturismo
- Política de Seguridad Turística
- Política de Competitividad del turismo en Colombia

8.4.5. Implementar la siguiente normativa del turismo sostenible

- Constitución Nacional
- Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018
- Normas Técnicas Sectoriales del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo colombiano para la garantía de la calidad en gastronomía, tiempo compartido, alojamiento y hospedaje, turismo sostenible, guías de turismo, agencias de viajes.
- Certificación ICONTEC, para categorizar Hoteles por estrellas, Restaurantes por tenedores, Alojamientos Rurales y Agencias de viajes

8.5. Vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva en el Sector Turístico

En palabras de Palop & Vicente (1999), *“La vigilancia es el esfuerzo sistemático y organizado por la empresa de observación, captación, análisis, difusión precisa y*

recuperación de información sobre los hechos del entorno económico, tecnológico, social o comercial, relevantes para la misma poder implicar una oportunidad u amenaza para ésta”.

(p.22) Cabrales (2015)

Para Escorsa, P., Maspons, R., Cruz, E. (2001) *“La inteligencia competitiva es un concepto relativamente nuevo, que tiene como objetivos la búsqueda de la “buena” información del entorno externo de la organización, y luego la convierte en un producto inteligente para la toma de decisiones”*. (p.2) Cabrales (2015)

La norma AENOR UNE 166006:2011 (Sistema de Vigilancia Tecnológica e inteligencia competitiva) incluye el concepto de "inteligencia competitiva" definiéndola de la siguiente manera: *“La inteligencia Competitiva (IC) es un proceso ético y sistemático de recolección y análisis de información acerca del ambiente de negocios, de los competidores y de la propia organización, y comunicación de su significado e implicaciones destinada a la toma de decisiones”* (Palop & Martínez, 2012, p.16). Cabrales (2015)

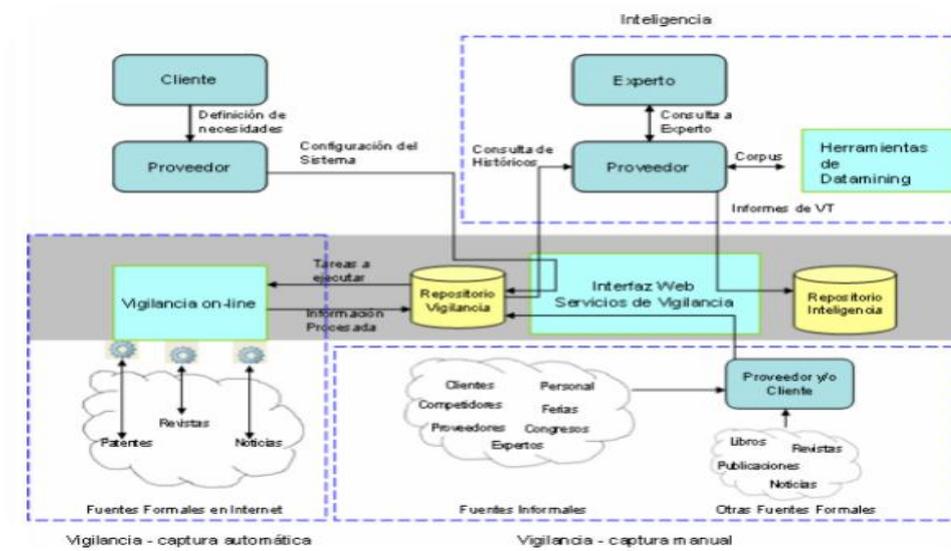
Tabla 8. Categorías de la VT e IC

Tipo de Vigilancia	Qué vigilar	Autor(es)
Tecnológica	-Los avances científicos y técnicos, fruto de la investigación básica y aplicada. - los productos y servicios. - los procesos de fabricación. - los materiales, su cadena de transformación. - las tecnologías y sistemas de información	Palop, F. & Vicente, J. (1999), p.34
	La tecnología que se utiliza y las tecnologías emergentes, tanto a nivel científico y técnico.	Palop & Martínez (2012), p.20
Competidores	- Análisis y seguimiento de los competidores actuales y potenciales. El destino de sus inversiones, sus productos, circuitos de distribución, tiempos de respuesta, tipo de clientes y grado de satisfacción, su organización, su capacidad financiera, etc. - La cadena de valor del sector. La situación de la empresa y su fuerza en dicha cadena de valor.	Palop, F. & Vicente, J. (1999), p. 35
	Los competidores actuales y potenciales.	Palop & Martínez (2012), p.20
Mercados	- Los mercados - Los clientes, la evolución de sus necesidades, su solvencia, etc. - Los proveedores, su estrategia de lanzamiento de nuevos productos y a su vez los mismos proveedores, etc. - La mano de obra en el sector y en la cadena de valor.	Palop, F. & Vicente, J. (1999), p. 35
	Comportamiento de los Proveedores, expectativas del consumidor, de los mercados, de la mano de obra.	Palop & Martínez (2012), p.20
Entorno	- La legislación y normativa, barreras no arancelarias, etc. - El medioambiente y la evolución de su cuidado. - La cultura: detrás de toda decisión hay personas. Política, sociología, etc.	Palop, F. & Vicente, J. (1999), p.35
	Tendencias del entorno a nivel legislativo y normativo, económico, cultural y medio ambiente que pueden afectar el desarrollo de mi estrategia.	Palop & Martínez (2012), p.20

8.6.Pasos para desarrollar la Vigilancia tecnológica en el sector turístico

- El diagnóstico estratégico es el primer paso para el desarrollo de actividades de vigilancia tecnológica en el sector turístico:
- Identificación de los factores críticos a competir: inversión, financiación, costos, rentabilidad, producción, transporte, distribución y resultados.
- Identificación de las tecnologías a vigilar: requisitos técnicos, administrativos, normativos y comerciales, a fin de establecer tanto la viabilidad productiva, técnica, financiera, como las probabilidades de éxito en los mercados nacionales e internacionales.
- Definición de los objetivos de la vigilancia tecnológica: la capacitación, entrenamiento y ejercicios prácticos en el interior de la organización, verificación, procesamiento y análisis de la información.
- Análisis del entorno interno y externo de la organización: ubicación geográfica, competidores, los diferentes actores, área de investigación, palabras clave, número de artículos científicos, número de patentes por año, entre otras variables que se consideren relevantes para el análisis de la información.
- Inteligencia (interpretación de los resultados). Se interpretan los datos provenientes de VT.
- Comunicación. Se realiza un informe detallado sobre los resultados del ejercicio que debe fortalecer la toma de decisiones y la definición de planes estratégicos para solucionar los problemas identificados en la primera fase del ciclo.

Imagen 4. La VT e IC como sistema para vigilar el entorno



Fuente: http://www.adizesca.com/Adizesca_2013/2013/calidad-Innovacion-02-Software.html

8.7. Factores de competitividad del sector turístico según fuentes secundarias basados en las cinco fuerzas de Porter (1990)

- Los turistas
- Los proveedores de servicios turísticos
- Los otros destinos turísticos
- Los potenciales entrantes al mercado
- Los productos o servicios turísticos sustitutos

Tabla 9. Herramientas de Vigilancia tecnológica en el sector turístico

Básicas (Computador, internet y correo empresarial).
Página Web.
Portales turísticos.
Redes sociales.
Intranet.
Minería de datos.
Domótica.
Artículos técnicos virtuales especializados.
Minería de textos.
Blogs turísticos

Otras fuentes de información son el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Cotelco, PROEXPORT, entre otras, ANATO y a nivel internacional el Instituto Valenciano de Investigaciones turísticas INVAT.TUR

8.8.Tendencias del turismo a nivel internacional.

Según la OMT en su edición de 2012 el turismo ocupa el cuarto lugar entre los sectores comerciales a nivel mundial después de los combustibles, los productos químicos y los productos alimenticios y aunque el mayor auge de este sector está localizado en los países desarrollados de Europa y América es importante la tendencia de crecimiento del turismo en países en vías de desarrollo que lo han visto como una alternativa importante de desarrollo.

8.9. Turismo internacional. Llegadas internacionales

Según datos de la Organización Mundial entre el año 2011 y el 2012 el Turismo hacia Europa es el mayor destino dentro de las economías avanzadas con un crecimiento de 4.9% frente al 4.3% de las economías en desarrollo. Se destaca el aumento en las llegadas de turistas en América del sur con un aumento de 9%.

Se nota el impacto que sobre el turismo tienen las variables como seguridad porque África apenas creció un 1% y Oriente Medio contrario al resto del mundo decreció 8% en las llegadas de sus visitantes debido a las situaciones de orden público que se han presentado entre el año 2011 y 2012.

8.9.1. Motivos de viaje

El ocio y recreación son el motivo principal de viaje con el 51% de las llegadas de turistas, el 15% viajaron por negocios y el 27% restante viajaron por salud, eventos religiosos u otros.

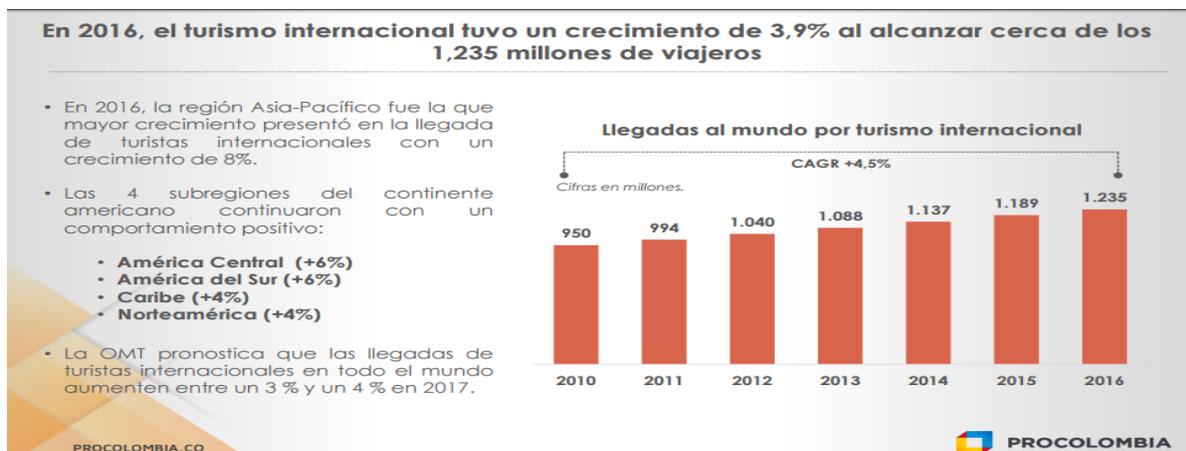
8.9.2. Modo de transporte más utilizado

El transporte más utilizado es el aéreo con un 51%, le sigue el transporte por carretera con un 41% y el restante 7% se lo reparten entre el uso del ferrocarril y los barcos sobre todo en los países desarrollados.

8.9.3. Países que más tiene ingresos por turismo

1. Estados Unidos
2. España
3. Francia
4. China
5. Italia
6. Alemania
7. Reino Unido
8. Australia
9. China
10. Hong Kong

Imagen 5. Cifras de crecimiento del turismo en el mundo.



8.9.4. Tendencias de Futuro del Turismo Internacional

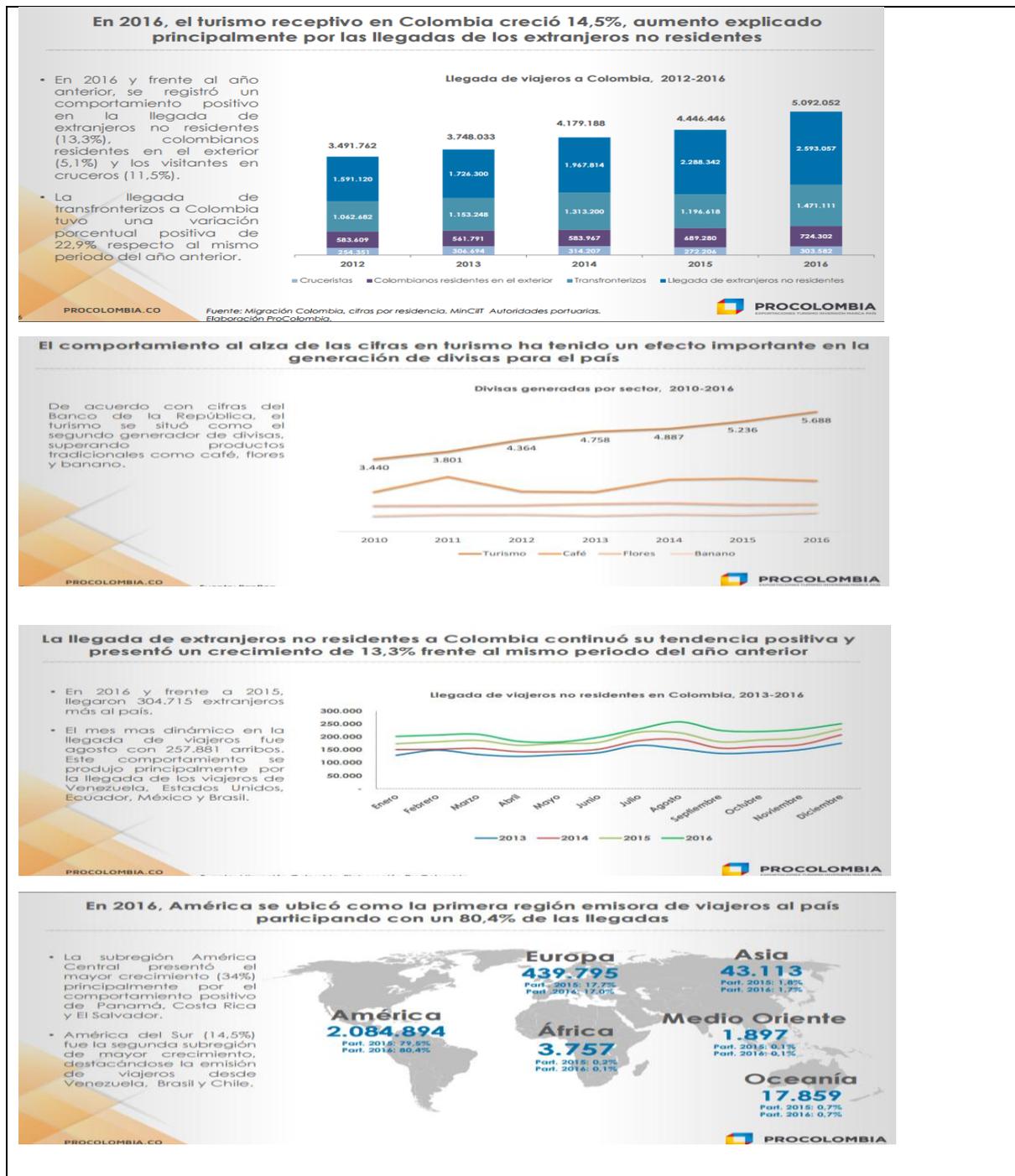
Según la OMT las economías en desarrollo tendrán un aumento en las llegadas internacionales al terminar los años 20 del siglo 21 por encima de las economías desarrolladas, este crecimiento se deberá en mayor medida a que los países en desarrollo

tienen ventajas comparativas frente a los países desarrollados, como por ejemplo, una mayor oferta y variedad de destinos que implican el disfrute de la naturaleza, a esto se suma que dichos países están formulando y aplicando políticas de competitividad y sostenibilidad para convertirse en destinos atractivos, creando un círculo virtuoso al incentivar la competitividad, la cual, potencializa el turismo y viceversa.

8.10. Tendencias del turismo en Colombia

De acuerdo a la variable de llegadas internacionales vista anteriormente se nota como uno de los factores que más pesa en el desarrollo del turismo internacional es el de la seguridad, seguramente en Colombia con la mejora de los niveles de seguridad a partir de los acuerdos de Paz con las guerrillas se vislumbra un mejoramiento en los índices de visitantes y turistas al país. Esto se nota en el cuadro siguiente como desde los inicios de los acuerdos de paz el turismo prácticamente se duplicó entre los años 2012 y 2016.

Imagen 6. El turismo receptivo en Colombia y el incremento los indicadores de turismo según PROCOLOMBIA



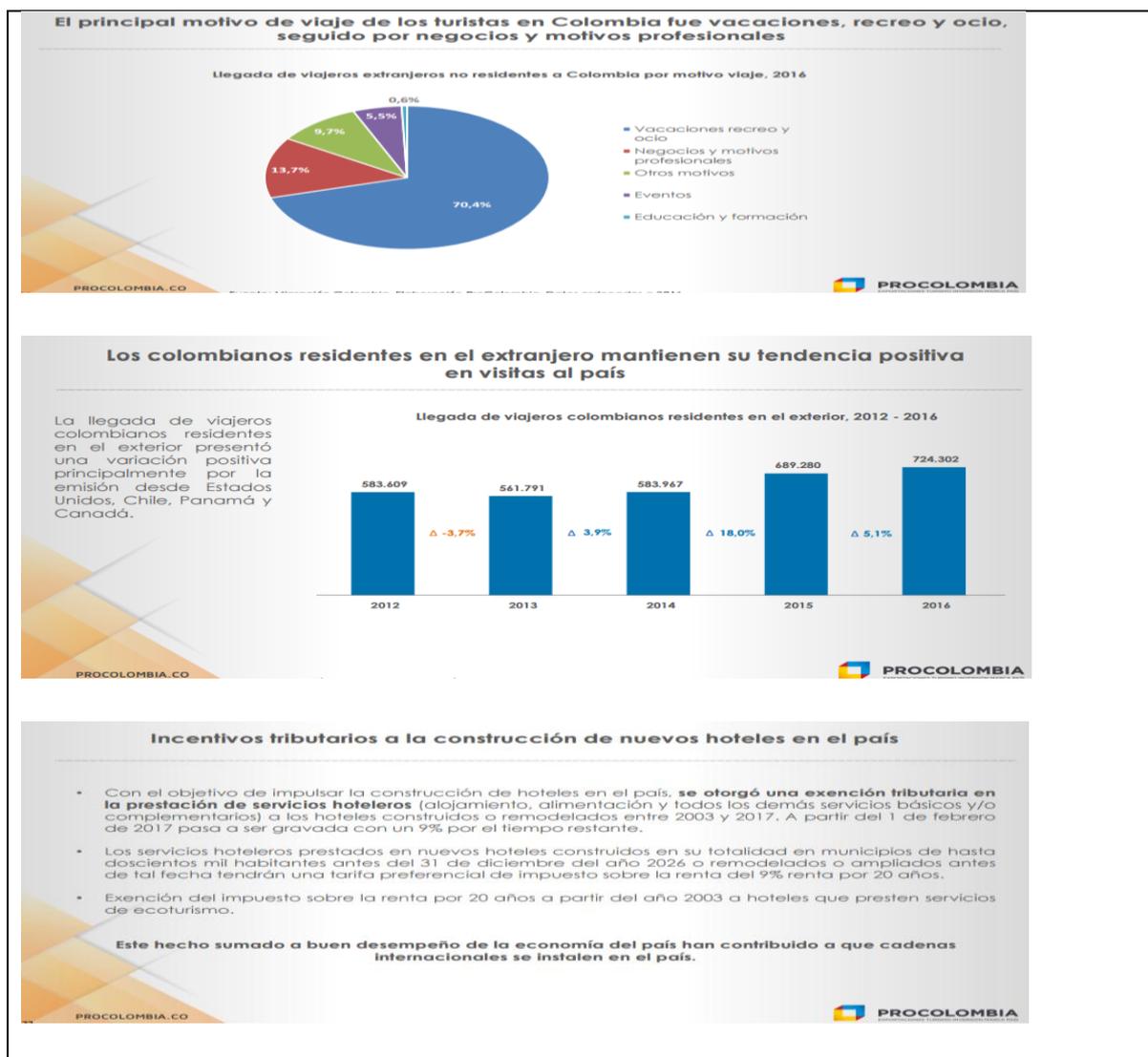


Tabla 10. Pilares de competitividad turística según el Reporte de Competitividad en Viajes y Turismo del 2013

Subíndice A: Sistema regulatorio de la política turística	Subíndice B: Entorno empresarial e infraestructuras	Subíndice C: Recursos humanos, culturales y naturales
<p>Pilar 1. Regulación de la política turística.</p> <p>Pilar 2. Sostenibilidad medioambiental.</p> <p>Pilar 3. Estabilidad macroeconómica.</p> <p>Pilar 4. Salud e higiene.</p> <p>Pilar 5. Priorización de turismo y viajes.</p>	<p>Pilar 6: Infraestructuras de transporte aéreo.</p> <p>Pilar 7: Infraestructuras de transporte terrestre.</p> <p>Pilar 8: Infraestructuras turísticas.</p> <p>Pilar 9: Infraestructuras TIC. (Tecnologías de la información y la comunicación).</p> <p>Pilar 10: Competitividad en precios de la industria turística.</p>	<p>Pilar 11: Recursos humanos. Educación y formación, disponibilidad de trabajo cualificado.</p> <p>Pilar 12: Afinidad con el turismo.</p> <p>Pilar 13: Recursos naturales.</p> <p>Pilar 14: Recursos culturales.</p>

Fuente: Reporte de Competitividad en Viajes y Turismo (World Economic Forum, WEF, 2013) p. 141

9. Objetivo 2: Aplicación del Modelo Avanzado de Prospectiva Estratégica en el emprendimiento turístico del Corregimiento de Lerma-Municipio de Bolívar-Cauca.

9.1.Contexto territorial.

El corregimiento de Lerma se encuentra en el municipio de Bolívar Cauca, que a su vez está ubicado en la subregión sur del Departamento del Cauca, conformada por los municipios de Patía, Bolívar, Argelia, Almaguer, Mercaderes, Florencia, Balboa y San Sebastián en el costado occidental de la Cordillera Central, Sur del Departamento del Cauca, haciendo parte del denominado Macizo Colombiano, distante de Popayán en 145 Km, a una a.s.n.m. de 1.777 m con una población de 44001 habitantes; una temperatura de 19° C y una precipitación anual de 1.688 mm. (Página web municipio de Bolívar 2017)

9.2.Localización geográfica.

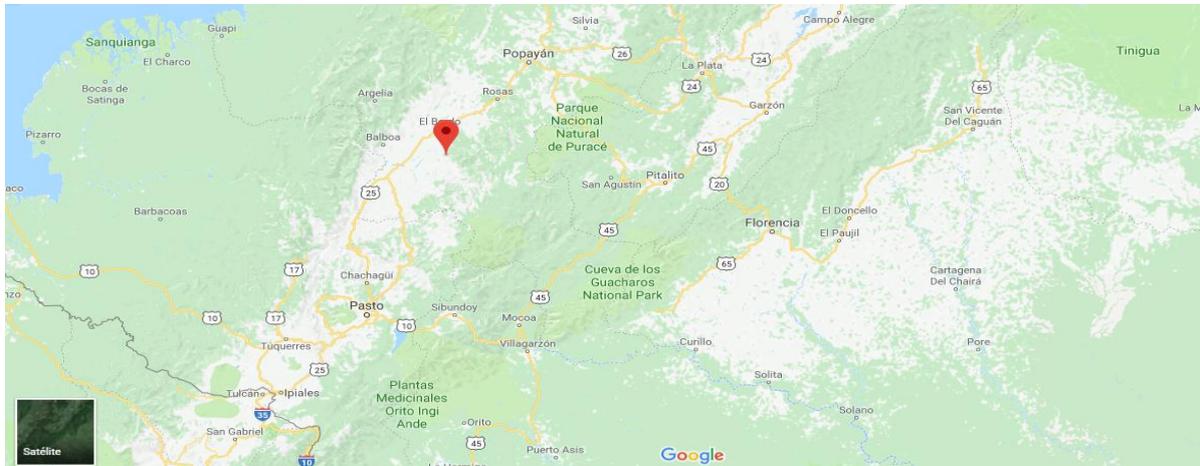
El Corregimiento de Lerma se encuentra ubicado en el municipio de Bolívar Departamento del Cauca República de Colombia a una Latitud de 1.975 y una Longitud de -76.9511. Los siguientes mapas presentan este contexto geográfico

Imagen 7. Ubicación de Lerma en el contexto colombiano. Sur Occidente de Colombia



Fuente: Google maps

Imagen 8. Ubicación de Lerma en el contexto local. Departamento del Cauca municipio de Bolívar



Fuente: Google maps

9.3.Situación social.

El 80% de la población del municipio de Bolívar es del sector rural y su economía depende exclusivamente de la producción del campo, es una comunidad pacífica que está buscando oportunidades para sustituir cultivos ilícitos y crear fuentes alternativas de ingreso, en el caso de Lerma la población es 100% Rural.

El 3,11% de la población de Bolívar es comunidad indígena y está localizada en el corregimiento de San Juan, el 8,5% es comunidad afro descendiente el resto es comunidad campesina mestiza incluyendo la de Lerma en la cual están registrados en la base del SISBEN 2309 habitantes como figura en la tabla de Distribución de la población de Bolívar.

Tabla 9. Distribución de la población de Bolívar por corregimientos

Corregimiento	No. Habitantes	% Población	No. Veredas	Superficie Km2
Guachicono	1.028	2,72	7	60.55
Los Rastrojos	2.008	5,31	16	72.43
Capellánias	402	1,06	4	28.34
La Carbonera	1.805	4,77	9	57.56
Lerma	2.309	6,10	9	48.70
Los Milagros	4.716	12,47	16	88.39
El Rodeo	4.238	11,20	20	77.28
San Juan	1.178	3,11	17	54.99
El Carmen	1.898	5,02	7	29.04
Melchor	1.571	4,15	9	27.52
San Lorenzo	5.326	14,08	30	89.01
San Miguel	3.260	8,62	9	39.40
El Morro	3.142	8,31	10	36.86
Chalguayaco	2.135		4	45,70
Bolivar Cabecera	5.372	13,08	-	2,738

Fuente: Datos Base certificada SISBEN 2014.

El corregimiento de Lerma fue declarado como territorio de Convivencia y Paz por la Asamblea del Cauca mediante ordenanza del 23 de Diciembre de 2016, este reconocimiento es el resultado de un trabajo comunitario de tres décadas organizado alrededor de la educación y la cultura para enfrentar el fenómeno de la violencia que se apoderó de este corregimiento a finales de los 80 debido a la bonanza cocalera que invadió y permeó a toda la comunidad. (Documento Proyecto de Vida Corregimiento de Lerma, 2010)

Sin embargo, la comunidad de Lerma se cansó de la violencia y fue la protesta pacífica de las mujeres lerneñas y algunos líderes comunitarios lo que obligó el cierre de las cantinas durante una década entre los años 1988 y 1998, permitiendo que en este período de tiempo la comunidad desarrollara un gran proceso de reencuentro con sus raíces culturales y se dieran explosiones pero de creación colectiva con teatro, música y cuentos, a la vez que se fortalecía la organización comunitaria con asociaciones de productores de alimentos y

fundaciones de derechos humanos como Fundecima, en defensa y protección del territorio como escenario de paz y resiliencia. (Notas de campo, anecdotario de Lerma)

En este contexto de superación de la violencia y del desarrollo de propuestas culturales y el fortalecimiento de la organización comunitaria se ha ido desarrollando la idea de convertir a Lerma en un destino turístico importante para el país y el mundo; en Lerma todavía existe coca dentro del territorio, sin embargo se están desarrollando emprendimientos alrededor del uso de esta planta como fuente de alimento, medicina o abono orgánico. (Documento Proyecto de Vida Corregimiento de Lerma, 2010)

La comunidad también ha visto que el procesamiento de la coca para usos legales es un atractivo interesante para turistas nacionales y extranjeros que son atraídos por la “ruta de la coca”, atracción incrementada por la hospitalidad legendaria y reconocida de los habitantes y los paisajes turísticos como el cerro de Lerma, los ríos, los senderos ecológicos y la gastronomía típica que se sirve alrededor de los fogones de leña de las casas campesinas que sirven de hospedajes, convirtiendo al huésped en un habitante temporal en la comunidad. . (Notas de campo, anecdotario de Lerma)

Con los acuerdos de paz entre el gobierno de Colombia y la guerrilla se crea un clima de confianza para los emprendimientos turísticos en todo el país, una oportunidad invaluable para la propuesta turística de Lerma, es tanto una oportunidad de negocio como un laboratorio social donde confluyen la experiencia en la resolución pacífica de conflictos, el cuidado del medio ambiente, la autonomía comunitaria, la gestión empresarial, la construcción de infraestructura de servicios y comunicaciones, el desarrollo humano y cultural, es decir, la gestión integral del territorio a cargo de la comunidad en aras de

construir una visión de desarrollo propia y autosostenible. (Plan de Desarrollo Municipal 2016-2019).

9.4.Contexto Ambiental.

Posee diversidad de especies nativas en flora y fauna, destacándose la presencia de micos capuchinos los cuales tienen su hábitat natural en el denominado Cerro de Lerma. El municipio de Bolívar presenta los pisos térmicos cálidos, medio y frío. El clima cálido y medio abarcan principalmente la depresión del Patía y parte de la cordillera Central y el frío, la parte alta de la cordillera. **(Página web municipio de Bolívar 2017)**

9.5.Economía.

La agricultura es la principal actividad económica destacándose el cultivo del maíz, el café, la caña de azúcar y como el municipio cuenta con una diversidad de pisos térmicos cálidos, medio y frío, también se produce piña, papaya, plátano en la zona caliente, frutas y productos como la papa, la quinua, derivados de la leche, tomate, lulo, mora, verduras, en la zona fría y el café y productos de subsistencia familiar en la zona media. **(Página web municipio de Bolívar 2017)**

9.6.El turismo en Lerma.

Tradicionalmente Lerma ha sido una región donde se practica el turismo, aunque no es un turismo masivo, grupos pequeños de turistas llegan a la región por diferentes motivos, ya sea para escalar el cerro de Lerma, famoso en la región por la dificultad de la pendiente y por la hermosa vista del Valle del Patía y el paisaje del municipio de Bolívar con sus amaneceres y atardeceres que se contempla desde la cima de este cerro, también llegan por el disfrute de los paseos en ríos o quebradas donde el más visitado es el río Sánchez con su famoso charco del amor o la quebrada la Sapera con el charco del Cayo, reunirse bajo el Ceibo en el centro del pueblo a escuchar cuentos y anécdotas de los habitantes, transitar la

ruta de la Coca con Herney Ruiz que culmina en la casa de este líder comunitario tomándose un café o una limonada de coca, al lado del horno donde se hornean las galletas de coca.

Imagen 9. Zonas turísticas en Lerma. Cerro de Lerma.



Imagen 10. Zonas turísticas en Lerma. Río Sánchez



Imagen 11. Zonas turísticas en Lerma. Turistas descendiendo del Cerro de Lerma.



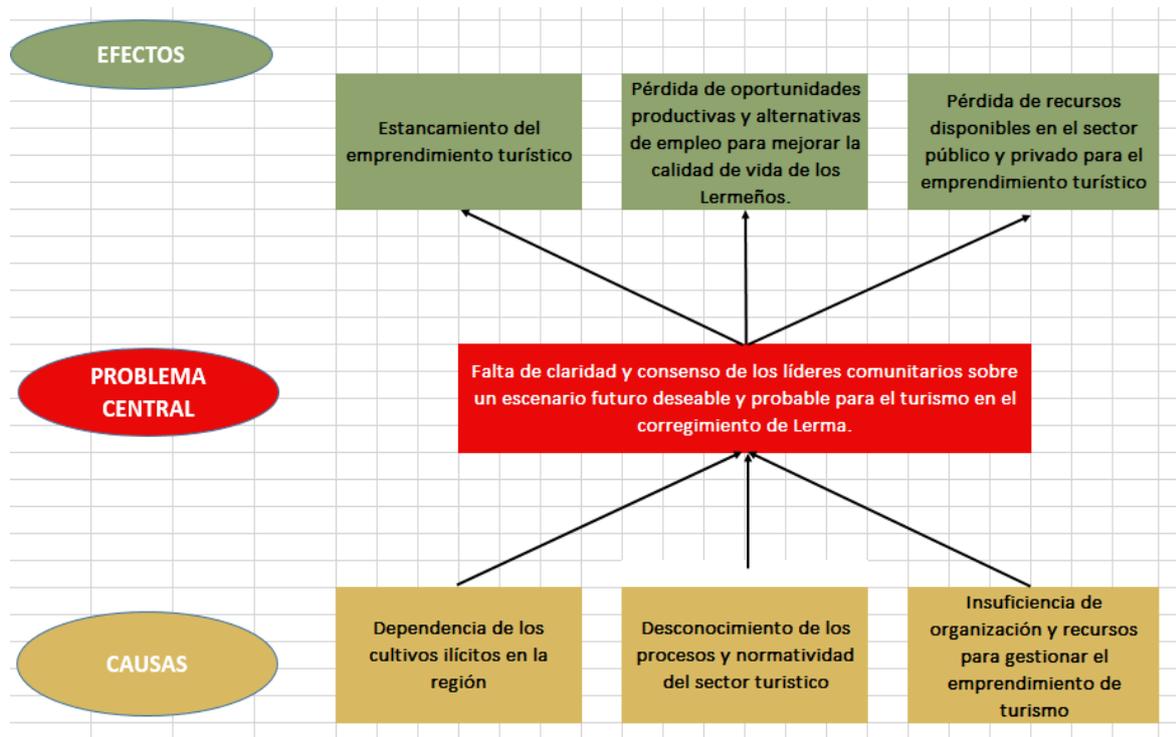
9.7. Etapa 1: Exposición del Problema.

La metodología que se utiliza para identificar el problema central que impide el desarrollo de un emprendimiento de turismo en Lerma es un taller de prospectiva con líderes comunitarios.

Metodología del taller

- Presentación de asistentes
- Presentación de los objetivos del taller
- Consenso en torno a los objetivos del taller
- Contextualización del turismo nacional, regional y local tendencias, oportunidades y amenazas, futuribles. (Charla magistral)
- Lluvia de ideas sobre posibles problemas para implementar un emprendimiento de turismo en Lerma.
- Discusión, análisis y consenso
- Lluvia de ideas análisis sobre causas y efectos, consenso.
- Elaboración del árbol del problema y del árbol de competencias

Imagen 12. Árbol del Problema.



“La falta de claridad y consenso de los líderes comunitarios sobre un escenario de futuro deseable y probable para el turismo en el Corregimiento de Lerma municipio de Bolívar-Cauca ha sido un obstáculo para su desarrollo”.

Líderes comunitarios de Lerma están proponiendo que la comunidad del corregimiento se organice para desarrollar un emprendimiento turístico competitivo, pero en primera instancia, se debe generar confianza y consenso entre la comunidad para conocer las características del emprendimiento, de tal manera que sean los miembros de la comunidad los que finalmente puedan aprovechar la oportunidad de emprender y no terminen siendo aprovechadas las ventajas turísticas del territorio por unas pocas personas ajenas a él.

9.8. Etapa 2 Diagnóstico del emprendimiento. Matriz de competitividad de Porter y Árbol de Competencias.

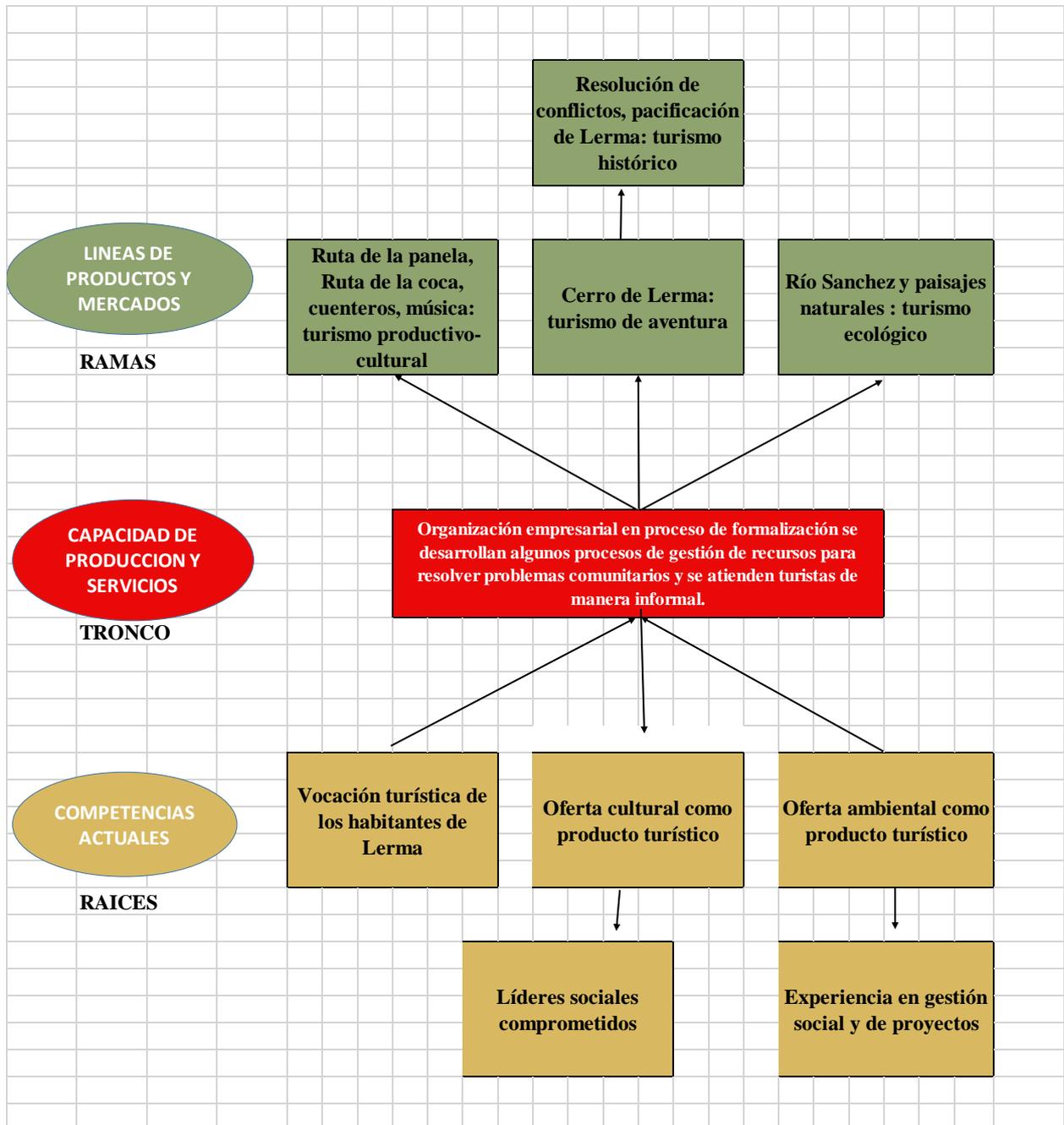
Tabla 12. Matriz de diagnóstico competitivo según las 5 fuerzas de la competitividad para el turismo en Lerma Porter (2008)

Factores de competitividad de Porter (Poder de los clientes, poder de los proveedores, amenaza de nuevos competidores entrantes, amenaza de productos sustitutos)	Nivel de influencia o poder	Observaciones
Los turistas	Alto	Lerma no es muy conocido como destino turístico, esto impacta negativamente en la sostenibilidad del emprendimiento.
Los proveedores de servicios turísticos	Alto	Los proveedores de servicios turísticos no están bien organizados, carecen de capital e infraestructura.
Los otros destinos turísticos	Medio	Las ventajas comparativas de Lerma como destino turístico son evidentes, es uno de los destinos más apetecidos por turistas de la misma región.
Los potenciales entrantes al mercado	Alto	Se están desarrollando grandes inversiones turísticas en las zonas costeras, las grandes ciudades y algunas regiones del país, la inversión en el sur todavía es incipiente. Esto es una oportunidad.
Los productos o servicios turísticos sustitutos	Bajo	No existen en la región productos turísticos sustitutos desarrollados. Existen algunas zonas

Fuente: Elaboración propia

Imagen 13. Árbol de competencias del emprendimiento turístico en Lerma. (Marc

Giget)



Fuente: Elaboración propia

Al cruzar la información obtenida de la matriz de competitividad de Michael Porter con el Árbol de competencias de Marc Giget el resultado del diagnóstico es el siguiente:

Las ventajas comparativas de Lerma como destino turístico son evidentes, es uno de los destinos más apetecidos por turistas de la misma región y cuenta con algunas fortalezas para su desarrollo, como son escenarios naturales, organización comunitaria, talento humano con vocación, capacidad de gestión, sin embargo fuera de la región Lerma no es muy conocido como destino turístico y esto impacta negativamente el arranque y la sostenibilidad del emprendimiento.

Los proveedores de servicios turísticos no están bien organizados, carecen de capital e infraestructura, por lo que no pueden desarrollar por cuenta propia grandes inversiones turísticas como las que se están desarrollando en las zonas costeras, las grandes ciudades y algunas regiones del país, la inversión en el sur todavía es incipiente. Esto es una oportunidad porque no existen en la región productos turísticos sustitutos bien desarrollados.

En conclusión, el emprendimiento de Turismo que se quiere desarrollar en el Corregimiento de Lerma cuenta con algunas fortalezas esenciales para su desarrollo, como son escenarios naturales, organización comunitaria, talento humano con vocación, capacidad de gestión, pero no existe una organización comunitaria formalizada y esta carencia impacta negativamente el desarrollo del emprendimiento.

9.9. Etapa 3. Selección de variables estratégicas para el turismo con participación de líderes comunitarios en Lerma (Método Mic Mac).

Tabla 13. Las variables se ingresan directamente en el emulador MIC MAC

N°	TÍTULO LARGO	TÍTULO CORTO	DESCRIPCIÓN	TEMA
1	Política pública para el Turismo en el Territorio	Políticas	Políticas públicas formalizadas en el territorio por los entes territoriales que enmarcan todo el accionar turístico.	Regulación Estatal
2	Sostenibilidad medioambiental	Sostenibilidad	Cultura de protección del medio ambiente en el territorio prácticas productivas y de subsistencia amigables con el medio ambiente, políticas de saneamiento con procesos incorporados a la cultura de manejo y tratamiento de residuos sólidos y líquidos	Cultura ambiental
3	Calidad de vida en el territorio	Vida	Índice de Necesidades Básicas Insatisfechas por las familias que viven en el territorio.	Indicadores de Calidad de Vida
4	Servicios públicos domiciliarios	Servicios	Cobertura de servicios públicos de buena calidad en el territorio, agua tratada, energía, gas, alcantarillado, aseo y disposición de residuos.	Cobertura de servicios Públicos
5	Superestructura de transporte	Transporte	Vías que permiten la accesibilidad, articulación entre medios de transporte aéreo y terrestre, empresas de transporte formalizadas, oportunidad y calidad del transporte.	Sistema de Transporte turístico
6	Infraestructura turística	Infraestructura	Arquitectura turística adaptada e integrada al territorio para que haya disponibilidad de alojamientos, comedores, sitios de descanso, caminos, balnearios, accesibilidad a los lugares naturales, eventos culturales, servicios sanitarios y de salud con control de residuos en todos los lugares.	Sistema de Infraestructura Turística
7	Infraestructura TIC	TIC	Infraestructura de comunicaciones y conectividad para el desarrollo de los planes turísticos en el territorio y como servicio de valor agregado al turista.	Sistema TIC
8	Oferta turística competitiva	Oferta	Políticas de calidad del servicio turístico, nichos de mercado objetivo, estructura de costos y precios competitivos, diferenciadores del servicio turístico frente a los competidores.	Estrategia Competitiva
9	Recursos humanos cualificados	Personal	Procesos de reclutamiento, capacitación, estilos de dirección, cultura del servicio	Sistema de Gestión del talento Humano

N°	TÍTULO		DESCRIPCIÓN	TEMA
	LARGO	CORTO		
10	Vocación turística	Vocación	Disposición cultural al turismo, región donde se desarrollan procesos informales de turismo que se pueden desarrollar de forma empresarial	Formalización turística
11	Recursos naturales	Naturaleza	Plan de sostenibilidad ambiental, Recursos naturales que incluyen montañas, bosques, ríos, caminos, paisajes	Atractivos Naturales
12	Recursos culturales	Cultura	Cultura comunitaria de convivencia y paz Memoria histórica rica en anecdotarios, mitos, cuentos, fábulas, cultura rica en folclor andino Cultura rica en gestión y organización comunitaria. Líderes sociales comprometidos con el territorio.	Atractivos Culturales
13	Sistemas de Comercialización	Comercio	Plan de Mercadeo, Mezcla de mercadeo (4P) Plan de Redes y Medios de comunicación, alianzas con agencias nacionales e internacionales	Sistema de Comercialización
14	Alianzas estratégicas nacionales e internacionales	Alianzas	Equipo de difusión y promoción de alianzas para la inversión y la comercialización, el Estado se presenta como el primer aliado con todas las instituciones públicas que promueven el turismo.	Sistema de Gestión de Recursos Financieros y Logísticos
15	Recursos para inversión comunitaria	Inversión	Capital social requerido para el desarrollo del emprendimiento turístico	Capital social corporativo
16	Organización y Formalización Empresarial	Empresa	Formalización empresarial, implementación de procesos para la garantía de la calidad de los servicios turísticos	Sistema de Garantía de la Calidad del Servicio
17	Tecnología turística	Tecnología	Procesos y procedimientos turísticos, herramientas tecnológicas de apoyo, estrategias turísticas, vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva	Sistema de Vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva
18	Responsabilidad Social Empresarial	RSE	Compromisos corporativos con los trabajadores, el medio ambiente y la comunidad para la sostenibilidad del emprendimiento turístico.	RSE
19	Plataforma Estratégica Empresarial	Estrategias	Visión de largo plazo, misión, valores, estrategias, planes, programas, proyectos y actividades, estructura empresarial acorde, perfiles, políticas, liderazgo.	Plataforma Estratégica
20	Autocontrol	Control	Formulación de indicadores de resultado, gestión, economía e impacto y retroalimentación activa para la toma de decisiones correctivas	Sistema de Control
21	Servicios de salud y bienestar	Salud	Servicios de salud y prevención de riesgos, urgencias médicas, normas de higiene y seguridad industrial, planes de evacuación y rescate, buenas prácticas en la manipulación de alimentos, servicios de saneamiento, políticas para el manejo de residuos	Sistema de Salud y Prevención Riesgos

N°	TÍTULO	TÍTULO	DESCRIPCIÓN	TEMA
	LARGO	CORTO		
22	Políticas y procesos de disposición de residuos sólidos y manejo de aguas servidas	Saneamiento	Estrategias, planes, programas, proyectos y actividades de Saneamiento Ambiental.	Sistema de Saneamiento Ambiental

A continuación se muestran las 22 variables ingresadas en la herramienta Micmac

Imagen 14. Micmac – Lista de variables del turismo en Lerma.

N°	Título largo	Título corto	Descripción	Tema
1	Política pública para el Turism	Políticas	Políticas públicas formalizadas en el territorio por los e	Regulación Estatal
2	Sostenibilidad medioambiental	Sostenibil	Cultura de protección del medio ambiente en el territor	Cultura ambiental
3	Calidad de vida en el territorio	Vida	Índice de Necesidades Básicas Insatisfechas por las ...	Indicadores de Calidad de Vida
4	Servicios públicos domiciliarios	Servicios	Cobertura de servicios públicos de buena calidad en ...	Cobertura de servicios Públicos
5	Superestructura de transporte	Transporte	Vías que permiten la accesibilidad, articulación entre ...	Sistema de Transporte turístico
6	Infraestructura turística	Infraestructu	Arquitectura turística adaptada e integrada al territorio	Sistema de Infraestructura Tur...
7	Infraestructura TIC	TIC	Infraestructura de comunicaciones y conectividad par...	Sistema TIC
8	Oferta turística competitiva	Oferta	Políticas de calidad del servicio turístico, nichos de m...	Estrategia Competitiva
9	Recursos humanos cualificados	Personal	Procesos de reclutamiento, capacitación, estilos de di...	Sistema de Gestión del talento...
10	Vocación turística	Vocación	Disposición cultural al turismo, región donde se desar...	Formalización turística
11	Recursos naturales	Naturaleza	Plan de sostenibilidad ambiental, Recursos naturales ...	Atractivos Naturales
12	Recursos culturales	Cultura	Cultura comunitaria de convivencia y paz: Memoria his...	Atractivos Culturales
13	Sistemas de Comercialización	Comercio	Plan de Mercadeo, Mezcla de mercadeo (4P) Plan de...	Sistema de Comercialización
14	Alianzas estratégicas nacional...	Alianzas	Equipo de difusión y promoción de alianzas para la in...	Sistema de Gestión de Recurs...
15	Recursos para inversión comu...	Inversión	Capital social requerido para el desarrollo del emprend...	Capital social corporativo
16	Organización y Formalización ...	Empresa	Formalización empresarial, implementación de proces...	Sistema de Garantía de la Ca...
17	Tecnología turística	Tecnología	Procesos y procedimientos turísticos, herramientas te...	Sistema de Vigilancia tecnoló...
18	Responsabilidad Social Empre...	RSE	Compromisos corporativos con los trabajadores, el me...	RSE
19	Plataforma Estratégica Empre...	Estrategia	Visión de largo plazo, misión, valores, estrategias, pla...	Plataforma Estratégica
20	Autocontrol	Control	Formulación de indicadores de resultado, gestión, ec...	Sistema de Control
21	Servicios de salud y bienestar	Salud	Servicios de salud y prevención de riesgos, urgencias ...	Sistema de Salud y Prevenció...
22	Políticas y procesos de dispos...	Saneamient	Estrategias, planes, programas, proyectos y actividad...	Sistema de Saneamiento Ambi...

9.9.1. Matriz de influencia Directa entre las diferentes variables del turismo – Diligenciada en el software Mic- Mac.

La siguiente tabla muestra la calificación dada al nivel de influencia de cada una de las variables sobre las demás con una calificación de 0 a 3.

Imagen 15. Matriz de influencia Directa entre las diferentes variables del turismo – Diligenciada en el software Mic- Mac.

	1: Políticas	2: Sostenibil	3: Vida	4: Servicios	5: Transporte	6: Infraestr	7: TIC	8: Oferta	9: Personal	10: Vocación	11: Naturaleza	12: Cultura	13: Comercio	14: Alianzas	15: Inversión	16: Empresa	17: Tecnología	18: RSE	19: Estrategia	20: Control	21: Salud	22: Saneamiento
1: Políticas	0	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3
2: Sostenibil	3	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3: Vida	3	3	0	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	3
4: Servicios	3	3	3	0	3	3	3	2	1	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3
5: Transporte	3	3	3	3	0	3	2	3	2	3	2	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2
6: Infraestr	3	3	3	3	3	0	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2
7: TIC	3	3	3	3	2	3	0	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	1
8: Oferta	2	3	1	3	3	3	3	0	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
9: Personal	3	3	3	3	2	2	3	3	0	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3
10: Vocación	2	3	3	3	2	2	2	3	2	0	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2
11: Naturaleza	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
12: Cultura	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	0	3	2	2	3	2	3	3	3	2	2
13: Comercio	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2
14: Alianzas	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3	0	3	3	2	2	3	3	2	2
15: Inversión	1	3	1	1	1	3	2	3	2	3	1	3	2	2	0	3	2	2	3	3	1	1
16: Empresa	2	3	3	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	0	3	3	3	3	3	2	2
17: Tecnología	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	0	2	3	3	3	3	3
18: RSE	2	3	2	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	2	0	3	2	2	2	1
19: Estrategia	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0	3	3	3	3
20: Control	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	0	2	2	2
21: Salud	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	0	3	3
22: Saneamiento	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	3	3	0

9.9.2. Características de la matriz de influencia directa entre variables del turismo.

Tabla 14. Características de la matriz de influencia directa entre variables del turismo.

INDICADOR	VALOR
Tamaño de la matriz	22
Número de interacciones	2
Número de ceros	22
Número de unos	18
Número de doses	113
Número de treses	331
Número de cuatros	0
Total	462
Tanto por ciento de relleno	95,45454%

En el resultado de Características de la Matriz al sumar el total de interacciones se nota una gran interdependencia entre todas las variables el porcentaje de 2 y de 3 es del 94% La interdependencia total llega al 74%. Esto quiere decir que este emprendimiento turístico tiene una alta sensibilidad en todas sus variables dado que si se afecta una, por ejemplo, Servicios, entonces se afectan todas las demás.

9.9.3. Peso de la influencia y la dependencia de las variables del turismo en Lerma.

El siguiente cuadro exportado desde el Software MIC MAC muestra las influencia y dependencia de las 10 principales variables en orden descendente de mayor a menor.

Imagen 16. Ponderación de la influencia y la dependencia de las variables del turismo en Lerma

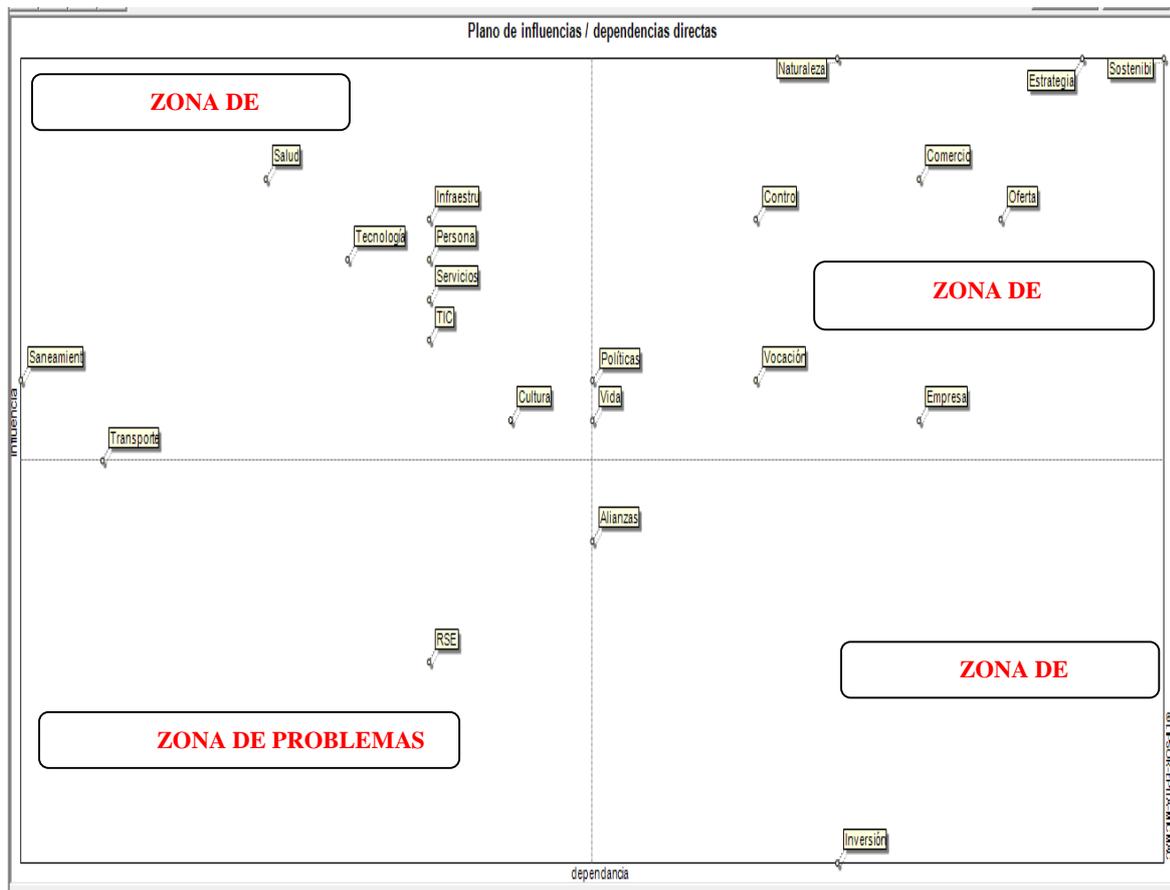
Fila	Título	Influencia directa	Título	Dependencia directa
1	Sostenibil	509	Sostenibil	509
2	Naturaleza	509	Estrategia	501
3	Estrategia	509	Oferta	493
4	Comercio	485	Comercio	485
5	Salud	485	Empresa	485
6	Infraestru	476	Naturaleza	476
7	Oferta	476	Inversión	476
8	Control	476	Vocación	468
9	Personal	468	Control	468
10	Tecnología	468	Políticas	452
11	Servicios	460	Vida	452
12	TIC	452	Alianzas	452
13	Políticas	444	Cultura	444
14	Vocación	444	Servicios	436
15	Saneamient	444	Infraestru	436
16	Vida	436	TIC	436
17	Cultura	436	Personal	436
18	Empresa	436	RSE	436
19	Transporte	428	Tecnología	428
20	Alianzas	412	Salud	420
21	RSE	388	Transporte	404
22	Inversión	347	Saneamient	396

Se evidencia claramente que las 10 primeras variables en orden de influencia para la prospectiva del turismo en Lerma son: las políticas de sostenibilidad ambiental (en primer lugar), La Naturaleza, las estrategias organizacionales, las estrategias de comercio, la salud, la infraestructura, la oferta turística, el control, personal y tecnología sobre todas las variables.

Las variables dependientes coinciden con las variables de influencia a excepción de las variables Empresa, Vocación, Inversión y Políticas Públicas que son mucho más dependientes por obvias razones, ya que se requieren iniciativas ciudadanas para su implementación.

9.9.4. Mapa de zonas de influencia y dependencia entre variables.

Imagen 17. Mapa de zonas de influencia y dependencia entre variables.



Fuente: Elaboración propia. Proceso herramienta MIC MAC

9.9.4.1. Zona de poder.

En esta zona quedaron las variables de Infraestructura, Salud, Personal, Servicios Públicos, TIC, Tecnología, Cultura, Transporte y Saneamiento esta zona representa las variables dominantes, es decir son muy influyentes y poco dependientes, estas variables son

determinantes para el futuro del emprendimiento turístico. Ya que tienen poca dependencia del sistema las estrategias que se desarrollen sobre ellas son de mediano y largo plazo.

9.9.4.2.Zona de conflicto.

En esta zona quedaron las variables de Estrategia, Sostenibilidad, Comercio, Oferta, Empresa Naturaleza, Vocación, Políticas Públicas, Calidad de Vida y Control esta zona las variables son muy influyentes y también muy dependientes, es decir que su nivel de interdependencia es tan alto que cualquier cambio o actividad que se ejerza sobre ellas repercutirá fuertemente en las demás variables, afectando gravemente la sostenibilidad del emprendimiento turístico en el territorio. Estratégicamente son las más dinámicas y requieren intervención prioritaria de corto plazo. Estas variables son las que se deben priorizar en el Plan de Acción del emprendimiento.

9.9.4.3.Zona de problemas autónomos.

En esta zona quedó la variable de Responsabilidad Social Empresarial, esta zona representa las variables excluidas, es decir las tendencias o procesos que afectan en menor medida el futuro del emprendimiento turístico, sin embargo son variables importantes en el contexto global. Las estrategias que se aplican para ellas son de control en el mediano y largo plazo.

9.9.4.4.Zonas de salida.

En esta zona quedaron las variables de Alianzas Estratégicas e Inversión esta zona representa las variables resultantes, es decir, que aunque son poco influyentes si son muy

dependientes de las variables de poder y de conflicto. Los resultados de esta zona dependen de las variables ubicadas en las zonas de poder y conflicto

9.9.4.5. Variables reguladoras.

Como variables reguladoras quedan todas aquellas que se encuentran en el centro del gráfico como Políticas Públicas, Cultura, Calidad de Vida y Alianzas Estratégicas, que aunque pertenecen a diferentes cuadrantes dentro del gráfico son ejes que permiten el cumplimiento de las demás variables.

9.10. Etapa 4. Dinámica de la Organización del emprendimiento en su entorno.

Identificación de las relaciones de influencia y dependencia entre los actores en el emprendimiento de turismo utilizando la herramienta prospectiva Mactor. (Juego de Actores).

En esta etapa se hace un análisis de las fuentes documentales disponibles para identificar los actores involucrados en el emprendimiento de turismo en los ámbitos local, regional, nacional e internacional. Se elabora una lista de actores y se registra en la herramienta Mactor. Esta información será socializada en el siguiente taller de prospectiva.

9.10.1. Lista de Actores del emprendimiento de Turismo en Lerma.

Imagen 18. Lista de Actores del emprendimiento de Turismo en Lerma.

N°	Título largo	Título corto	Descripción
1	Alcaldía Municipal Bolívar Cauca	Alcaldía	Proveedor de servicios públicos, ambientales, infraestructura y recursos de inversión.
2	Corporación de Turismo Lerma territorio	Corporación	Gestora el Emprendimiento de turismo en el territorio. Formula estrategias, planes y programa y ejecuta los proyectos.
3	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo	MINCIT	Define políticas de turismo a nivel Nacional, promueve acciones para fomentar el turismo en el país.
4	Policía local	Policía	Seguridad ciudadana, servicios de apoyo con la policía civil y policía de turismo
5	Hospedajes rurales	Hospedajes	Hospedajes a cargo de familias de la región que prestan sus servicios de hospedaje a turistas en sus casas de habitación.
6	Agencias de viajes	Agencias	Empresas dedicadas a promocionar destinos turísticos y canalizar otros servicios como transporte.
7	Distribuidores de alimentos	Alimentos	Personas de la región que pueden surtir los alimentos el emprendimiento turístico
8	Restaurantes Rurales	Restaurant	Restaurantes rurales que pueden estar localizados en los mismos hospedajes o aparte, los cuales ofrecen gastronomía típica tipo gourmet.
9	Prestadores de otros servicios turísticos	Otros serv	Servicios complementarios de turismo como guías turísticos, granjas educativas, alquiler de equinos, alquiler de fincas, servicios de aseso, comunicaciones, etc.
10	Ventas informales de artesanías	Artesanías	Oferta de artesanías típicas del municipio
11	Universidades	Universida	Participación de la academia en procesos de capacitación e implementación de tecnologías de turismo
12	SENA	SENA	El SENA provee asistencia técnica para el mejoramiento continuo de los emprendimientos turísticos
13	Colegios	Colegios	Las instituciones educativas del municipio y de otros municipios son usuarios del emprendimiento turístico para el desarrollo de competencias turísticas en las nuevas generaciones de la r...
14	Gobernación del Cauca	Gobernación	Entidad territorial que brinda asistencia técnica, acompañamiento y recursos para emprendimientos de turismo.
15	Ejército Nacional	Ejército	Acor que brinda seguridad en el territorio
16	COTELCO	COTELCO	Asociación Hotelera y turística de Colombia como gremio del sector genera procesos en defensa y promoción del sector turístico
17	ANATO	ANATO	Asociación Colombiana de Agencias de Viaje y Turismo que son los canales de distribución de servicios turísticos en Colombia agremiadas
18	Ministerios de turismo de otros países	Ministerios	Gobiernos extranjeros con los que se pueden establecer alianzas de turismo
19	Agencias extranjeras	Agencias ex	Agencias extranjeras como aliados estratégicos para promocionar el emprendimiento turístico
20	OMT	OMT	Organización Mundial del Comercio fomenta políticas y difunde tendencias mundiales del Turismo
21	PROCOLOMBIA	PROCOLOMBIA	Entidad estatal encargada de fomentar las exportaciones y el turismo en Colombia
22	CRC	CRC	Corporación autónoma regional del Cauca entidad orientada a promover la defensa y conservación del medio ambiente en el territorio

Fuente: Elaboración propia herramienta Mactor

9.10.2. Ponderación de las relaciones entre actores en la Matriz de influencias de la herramienta Mactor con calificación de 1 a 3.

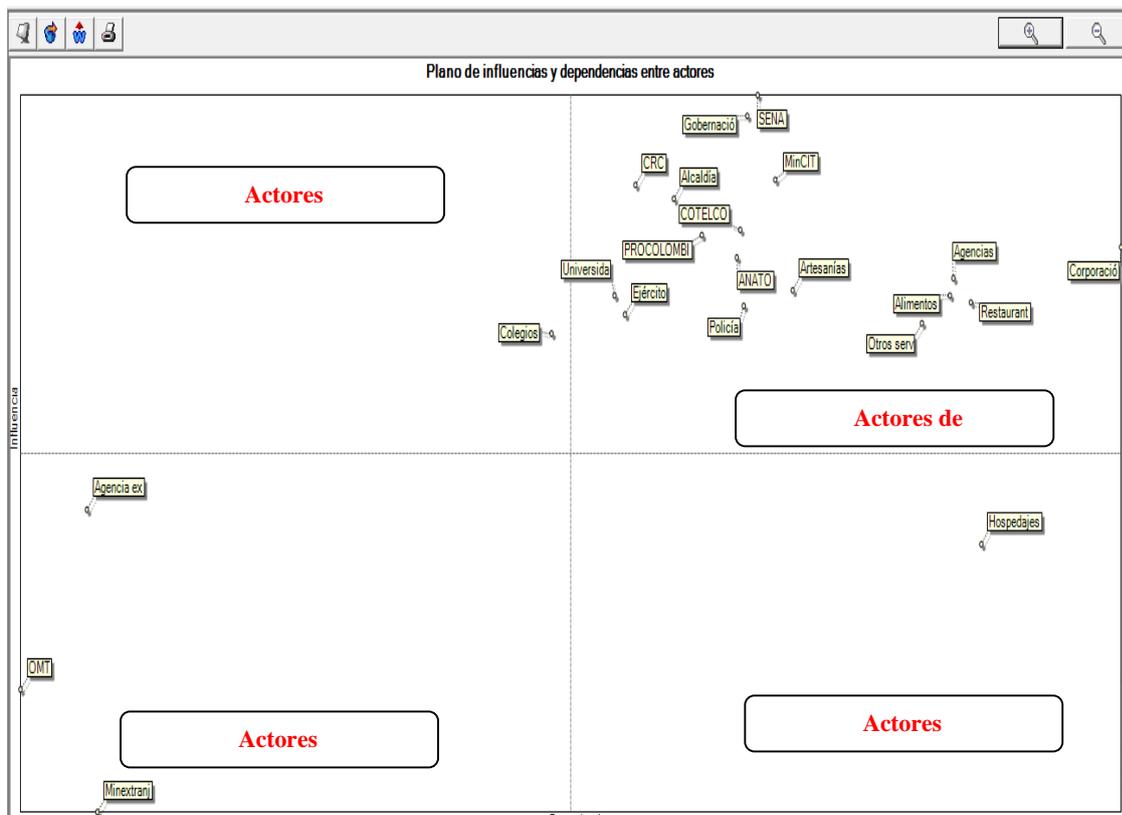
Imagen 19. Ponderación de las relaciones entre actores en la Matriz de influencias de la herramienta Mactor con calificación de 1 a 3.

	Alcaldía	Corpora	MinCIT	Policia	Hosped	Agencias	Alimento	Restaura	Otros servi	Artesanías	Universidad	SENA	Colegios	Goberna	Ejército	COTELC	ANATO	Mineduc	Agencia	OMT	PROCOLO	CRC	
Alcaldía	0	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	1	1	1	1	2	3
Corporación	3	0	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2
MinCIT	3	3	0	3	3	3	3	3	3	2	2	2	1	3	3	3	3	2	2	2	3	2	
Policia	3	3	2	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	1	1	1	1	2	
Hospedajes	2	3	2	2	0	3	3	3	3	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Agencias	2	3	2	2	3	0	3	3	3	2	2	2	2	1	3	3	2	2	1	1	2	2	
Alimentos	2	3	2	2	3	3	0	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2
Restaurant	2	3	2	2	2	3	3	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2
Otros servi	2	3	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2
Artesanías	2	3	2	2	2	2	2	2	0	2	3	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2
Universidad	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
SENA	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3
Colegios	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2
Gobernación	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3
Ejército	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	1	1	1	1	2	2
COTELCO	1	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2	0	2	2	2	2	2	2	2
ANATO	1	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	2	3	2
Mineduc	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	2	2	2	2	1
Agencia ex	1	3	1	1	3	3	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	3	3	2	0	2	2	1
OMT	1	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	0	2	1
PROCOLOM	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	0	2
CRC	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	1	1	1	1	3	0

Fuente: Elaboración propia en la herramienta Mactor

9.10.3. Influencias y dependencias entre actores como resultado del análisis en la herramienta Mactor.

Imagen 20. Plano de influencias y dependencias entre actores como resultado del análisis de la herramienta Mactor



Fuente: Elaboración propia herramienta Mactor

De acuerdo al análisis de influencias y dependencias entre actores los resultados muestran que no existen Actores Dominantes en el sector del turismo y especialmente en el corregimiento de Lerma la mayoría de los actores se ubican como Actores de Enlace, lo que quiere decir que es necesario realizar una gestión gerencial para articular a todos los actores, tomando lo mejor de cada uno.

Como es obvio la mayoría de los organismos y agencias extranjeras quedaron como **Actores autónomos** pues el nivel de influencia sobre ellos es también nulo, solo se podrá

acceder a este tipo de actores a través de agencias de cooperación internacional o nacional como PROCOLOMBIA.

Como resultado del análisis en la herramienta Mactor los hospedajes rurales quedaron clasificados como **Actores Dominados** si bien deberían tener una posición dominante en el territorio, sin embargo para poder prestar los servicios de hospedaje dependerán en gran medida de las políticas de calidad que impongan otros actores como la alcaldía, la Organización de turismo local o las entidades de control que ejercen la vigilancia sobre los servicios turísticos.

9.11. Elaboración de escenarios: escenario tendencial, escenarios alternos y escenario apuesta. Encuesta Delphi. Metodología de Schwartz.

9.11.1. Estimación de un escenario tendencial aplicando la metodología de la consulta a expertos.

En este capítulo se desarrolla el procedimiento para elaborar un escenario a futuro probable del emprendimiento de turismo en Lerma, para lo cual se enuncia una hipótesis que será contrastada con la opinión informada de expertos en el turismo, la cual será recopilada en una encuesta tipo Delphi. Luego las opiniones serán tabuladas y procesadas para obtener un resultado consolidado de dichas opiniones que serán utilizadas como insumo para la elaboración del escenario.

Siguiendo con la metodología participativa este escenario será socializado en el siguiente taller de prospectiva con los líderes comunitarios.

9.11.2. Hipótesis de un escenario futuro deseable y probable para el turismo en Lerma.

La Organización de turismo Lerma Territorio de Convivencia y Paz podrá lograr que dicho territorio se convierta en un atractivo turístico importante en los próximos 10 años, con un flujo constante de turistas nacionales y extranjeros siempre y cuando dicha Organización sea capaz de gestionar los recursos de inversión, implementar la tecnología turística y la infraestructura necesaria a partir de la creación de una red de cooperación entre los actores de la comunidad y los diferentes actores del turismo públicos, privados, locales, regionales, nacionales y extranjeros.

9.12. Diseño, desarrollo y aplicación de la encuesta Delphi.

Se envía la encuesta a 30 personas seleccionadas por su conocimiento del turismo y por conocer o tener relación con el territorio de Lerma, de las 30 contestan 22. Los resultados de la encuesta se socializan en el taller de prospectiva con líderes comunitarios.

9.12.1. Objetivo de la Encuesta.

Construir un escenario a futuro tendencial y un escenario probable del emprendimiento de turismo en Lerma a partir de las opiniones de expertos.

¿Qué pasará con el futuro del turismo en Lerma si se tiene la oportunidad de intervenir las variables del emprendimiento o si se mantienen las circunstancias actuales?

9.12.2. Encuesta Delphi aplicada al emprendimiento de turismo en Lerma.

Esta es una encuesta cualitativa con preguntas cerradas y respuestas a escala tipo Likert para conocer la opinión de los entrevistados. Siempre se encontrará al inicio de cada

pregunta un enunciado que permitirá tener información de contexto relacionada con el turismo o con el corregimiento de Lerma.

El turismo de naturaleza es una industria que requiere ciertas condiciones mínimas para que sea exitoso. De acuerdo a las experiencias exitosas y en la literatura sobre el tema se evidencia que estas condiciones mínimas corresponden a un territorio con escenarios naturales atractivos, una cultura del cuidado del medio ambiente por parte de las comunidades, la existencia de infraestructura adaptada al entorno natural, medios de transporte adecuados, buenos servicios públicos, ofertas culturales, servicios complementarios, cooperación de las autoridades, seguridad y la existencia de empresas turísticas bien organizadas que promuevan y gestionen el desarrollo turístico.

1. Está usted de acuerdo con el anterior postulado sobre las condiciones mínimas para que un emprendimiento turístico sea atractivo y sustentable?

- 1. Totalmente de acuerdo*
 - 2. De acuerdo*
 - 3. Poco acuerdo*
 - 4. En desacuerdo*
- 2. Califique su opinión sobre el siguiente postulado: El corregimiento de Lerma cumple con las condiciones mínimas para que un emprendimiento turístico sea atractivo en la región.*
- 1. Totalmente de acuerdo*
 - 2. De acuerdo*
 - 3. Poco acuerdo*
 - 4. En desacuerdo*
- 3. Califique los escenarios naturales que tiene el corregimiento de Lerma y que lo pudieran hacer atractivo turísticamente:*
- 1. Muy Atractivos*
 - 2. Atractivos*
 - 3. Poco atractivos*
 - 4. Nada atractivos*
- 4. Califique la vocación turística en Lerma Entendida como una disposición cultural al turismo con algunas experiencias en emprendimientos turísticos.*

1. *Vocación Muy Alta*
 2. *Vocación Alta*
 3. *Vocación Media*
 4. *Vocación Baja*
5. *Califique la calidad de la oferta cultural del corregimiento de Lerma entendida como el folclor musical, la tradición oral y las experiencias comunitarias para lograr la sana convivencia y la paz en el territorio.*
1. *Calidad Muy Alta*
 2. *Calidad Alta*
 3. *Calidad Media*
 4. *Calidad Baja*
6. *Califique la calidad de la oferta de servicios públicos en el corregimiento de Lerma entendidos como la disponibilidad de agua potable, servicios sanitarios y de alcantarillado, energía eléctrica y gas.*
1. *Calidad Muy Alta*
 2. *Calidad Alta*
 3. *Calidad Media*
 4. *Calidad Baja*
7. *Califique la disponibilidad de la infraestructura turística del corregimiento de Lerma entendida como vías de acceso, hospedajes rurales, restaurantes, sitio para eventos y convenciones, rutas ecológicas, sitios de camping, balnearios, estaciones de descanso, infraestructura para deportes de aventura, granjas demostrativas como trapiches, cafetales o productos a base de coca.*
1. *Disponibilidad Muy Alta*
 2. *Disponibilidad Alta*
 3. *Disponibilidad Media*
 4. *Disponibilidad Baja*
8. *Califique la disponibilidad de la tecnología turística del corregimiento de Lerma entendida como la el Sistema de oferta turística del corregimiento de Lerma, procesos de mercadeo, procesos de transporte, procesos de recepción, guía y acompañamiento del turista, sistema de reservas y tarifas, Sistemas de pagos y transacciones, Sistemas de Información, Conectividad, Sistemas de atención postventa, Sistemas de Control y certificación de la Calidad.*

1. *Disponibilidad Muy Alta*
 2. *Disponibilidad Alta*
 3. *Disponibilidad Media*
 4. *Disponibilidad Baja*
9. *En los planes de desarrollo municipal, departamental y nacional se evidencia la disposición para invertir recursos de regalías en emprendimientos turísticos y desarrollar obras que mejoren la infraestructura de servicios públicos, las vías de acceso y la conectividad. ¿Usted está de acuerdo en que el corregimiento de Lerma cuenta con los recursos humanos, organizativos y técnicos para poder gestionar los recursos de inversión necesarios para canalizar estos recursos?*
1. *Totalmente de acuerdo*
 2. *De acuerdo*
 3. *Poco acuerdo*
 4. *En desacuerdo*
10. *En el corregimiento de Lerma se creó la **Organización de Turismo Lerma Territorio de Convivencia y Paz** que es una entidad conformada por líderes comunitarios de este corregimiento en el municipio de Bolívar Cauca cuyo principal objetivo es fomentar el turismo en el territorio como alternativa económica de las comunidades rurales residentes en este territorio. ¿Está de acuerdo en que esta figura organizativa es el mejor vehículo para fomentar el desarrollo turístico en la región?*
1. *Totalmente de acuerdo*
 2. *De acuerdo*
 3. *Poco acuerdo*
 4. *En desacuerdo*
11. *En el corregimiento de Lerma se están desarrollando conflictos sociales debido a la decisión del gobierno nacional para erradicar los cultivos ilícitos como la coca, la cual, es una de las principales fuentes de subsistencia para los campesinos de la región, esta situación está afectando la calidad de vida de las comunidades y se pueden estar incubando problemas de inseguridad y violencia. ¿Usted está de acuerdo, en que la seguridad y la paz, tanto en Colombia como en el territorio, es un factor de alto impacto sobre el emprendimiento turístico?*
1. *Totalmente de acuerdo*
 2. *De acuerdo*

3. *Poco acuerdo*
 4. *En desacuerdo*
12. *Está de acuerdo con el siguiente postulado? El corregimiento de Lerma cuenta con el recurso humano necesario y calificado para desarrollar un emprendimiento de turismo sostenible.*
1. *Totalmente de acuerdo*
 2. *De acuerdo*
 3. *Poco acuerdo*
 4. *En desacuerdo*
13. *De acuerdo al desarrollo del cuestionario anterior usted diría que la intensidad y el alcance de la gestión que debe realizar la **Organización de Turismo Lerma Territorio de Convivencia y Paz** sobre las variables estratégicas para hacer sostenible un emprendimiento de turismo en Lerma debe ser*
1. *Muy intenso para todas las variables*
 2. *Intenso para todas las variables*
 3. *Intenso para algunas variables*
 4. *Poco intenso para todas las variables*
14. *Según las variables estratégicas vistas en la primera pregunta señale si está de acuerdo con el siguiente postulado: en Lerma para que el emprendimiento de turismo sea sostenible es necesario realizar una gestión eficiente de dos macrovariables: **una gestión eficiente de la oferta turística** (Escenarios, Infraestructura, Servicios Públicos, Oferta cultural, Servicios complementarios, Medios de transporte adecuados, seguridad) y **una gestión eficiente de la demanda turística** (mercadeo, tecnología turística y seguridad).*
1. *Totalmente de acuerdo*
 2. *De acuerdo*
 3. *Poco acuerdo*
 4. *En desacuerdo*
15. *Finalmente asumiendo que la **Organización de Turismo Lerma Territorio de Convivencia y Paz** realiza una gestión eficiente, entonces con base en lo anterior, puede usted estimar el tiempo requerido para alcanzar un desarrollo cualitativo mínimo de todas las variables estratégicas (buenos servicios públicos, infraestructura, tecnología, etc) que le permitan la sostenibilidad del emprendimiento de turismo en Lerma.*

1. De Dos a Tres años
2. De Cuatro a Cinco años
3. De Seis a Siete años
4. Más de Ocho años

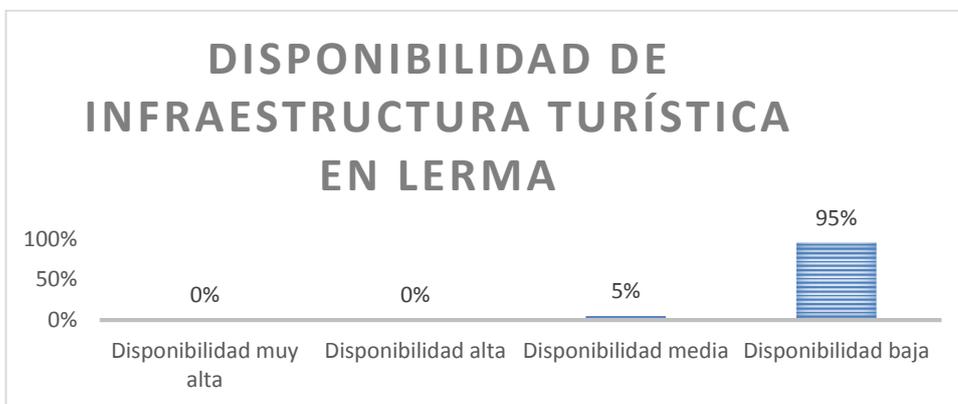
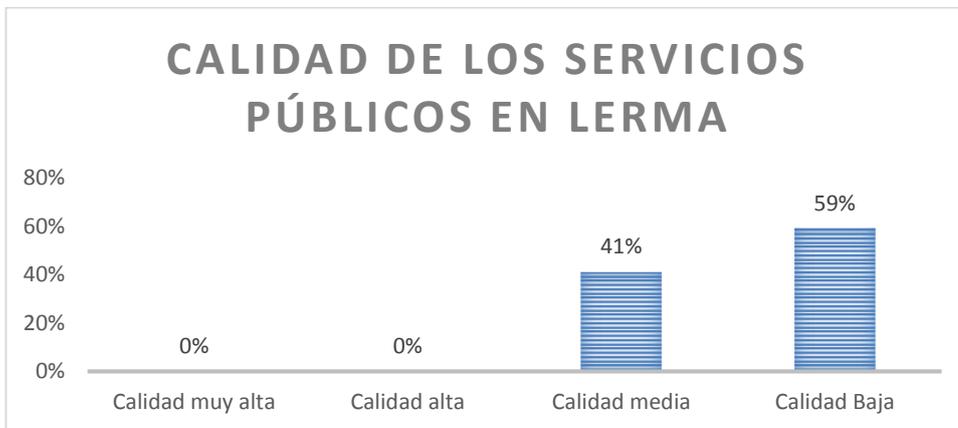
9.12.3. Tabulación de los resultados de la Encuesta Delphi sobre el turismo en Lerma.

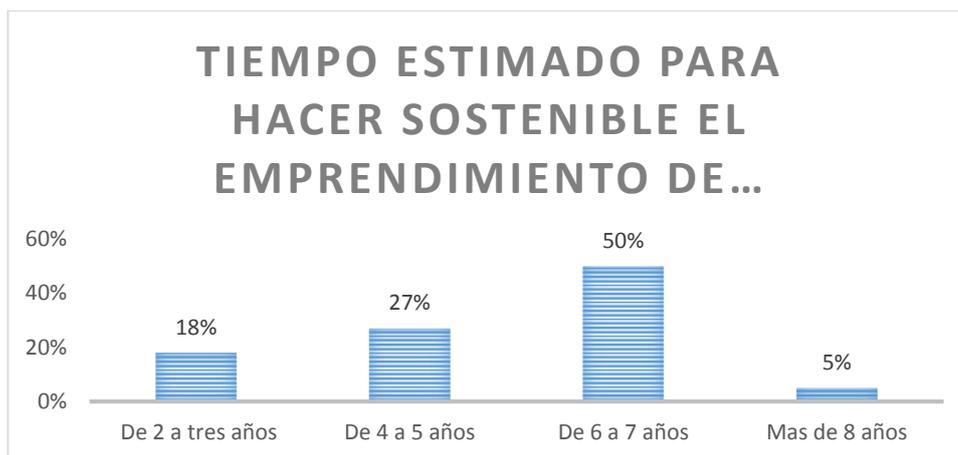
22 personas diligenciaron la encuesta, en cada pregunta se evidencia lo que piensa el encuestador con el fin de poner a prueba la hipótesis central, que es la probabilidad de desarrollar un emprendimiento de Turismo exitoso en Lerma.

Tabla 15. Tabulación de los resultados de la Encuesta Delphi

Pregunta 1	Total acuerdo	Acuerdo	Poco Acuerdo	En desacuerdo
	91%	9%	0%	0%
Pregunta 2	Total acuerdo	Acuerdo	Poco Acuerdo	En desacuerdo
	0%	0%	77%	23%
Pregunta 3	Muy atractivos	Atractivos	Poco Atractivos	Nada atractivos
	23%	63%	14%	0%
Pregunta 4	Vocación muy alta	Vocacion Alta	Vocación Media	Vocación Baja
	0%	45%	50%	5%
Pregunta 5	Calidad muy alta	Calidad alta	Calidad media	Calidad Baja
	86%	14%	0%	0%
Pregunta 6	Calidad muy alta	Calidad alta	Calidad media	Calidad Baja
	0%	0%	41%	59%
Pregunta 7	Disponibilidad muy alta	Disponibilidad alta	Disponibilidad media	Disponibilidad baja
	0%	0%	5%	95%
Pregunta 8	Disponibilidad muy alta	Disponibilidad alta	Disponibilidad media	Disponibilidad baja
	0%	0%	37%	63%
Pregunta 9	Total acuerdo	Acuerdo	Poco Acuerdo	En desacuerdo
	68%	17%	5%	0%
Pregunta 10	Total acuerdo	Acuerdo	Poco Acuerdo	En desacuerdo
	23%	59%	18%	0%
Pregunta 11	Total acuerdo	Acuerdo	Poco Acuerdo	En desacuerdo
	86%	5%	9%	0%
Pregunta 12	Total acuerdo	Acuerdo	Poco Acuerdo	En desacuerdo
	0%	23%	59%	18%
Pregunta 13	Muy intenso todas	Intenso todas	Intenso algunas	Poco intenso todas
	9%	91%	0%	0%
Pregunta 14	Total acuerdo	Acuerdo	Poco Acuerdo	En desacuerdo
	59%	41%	0%	0%
Pregunta 15	De 2 a tres años	De 4 a 5 años	De 6 a 7 años	Mas de 8 años
	18%	27%	50%	5%

Imagen 21. Gráficas de los resultados de la encuesta DELPHI referentes a las 5 variables calificadas como críticas del emprendimiento de turismo en Lerma.





9.13. Identificación de macrovariables y variables de alto impacto que generan riesgo.

Paralelamente a la tabulación se analizan todas las variables y se van agrupando por identidad hasta llegar a consolidarlas en dos categorías denominadas macrovariables, también se evidencia en la tabulación de resultados de la encuesta Delphi que las variables de alto impacto que se pueden identificar como factores de cambio son la seguridad esto se realiza pensando en la aplicación de la metodología de Peter Schwartz. El grupo de categorías quedó de la siguiente manera:

Tabla 16. División de todas las variables en dos macrovariables.

SUPERCATEGORIAS DE VARIABLES	CONCEPTO	VARIABLES
GESTIÓN EFICIENTE DE LA DEMANDA TURÍSTICA	Mezcla de mercadotecnia: diseño del producto turístico, tarifas, sistemas de distribución y promoción.	Empresa, Comercio, Oferta, TIC, Tecnología, Transporte, Personal,
GESTIÓN EFICIENTE DE LA OFERTA TURÍSTICA	Productos y servicios turísticos, infraestructura, cultura, bienestar del turista	Sostenibilidad Ambiental, Naturaleza, Vocación, Políticas Públicas, Calidad de Vida y Control, Infraestructura, Salud, Servicios Públicos, Saneamiento
FACTORES DE CAMBIO	Política pública para garantizar la sostenibilidad del Turismo en el Territorio	Seguridad, Paz

9.14. Encuesta de control entre los 22 expertos para recrear el escenario tendencial.

Se elabora una encuesta de control con la síntesis de las variables en dos macrovariables y las variables de alto impacto que generan riesgo al emprendimiento, con esta síntesis se elabora una matriz de evaluación de impacto y probabilidad de ocurrencia para confirmar los resultados de la primera encuesta.

A la matriz se le anexa una lista de actores del turismo y la tabla sobre la división de todas las variables en dos macrovariables para que los encuestados puedan opinar de manera informada.

9.14.1. Diligenciamiento de la encuesta de control.

Se invita entonces a los expertos a diligenciar el siguiente cuadro respondiendo si las variables estratégicas del emprendimiento de turismo en el corregimiento de Lerma tienen un impacto alto, medio o bajo sobre la sostenibilidad del proyecto y si la posibilidad de

ocurrencia es alta, media o baja, es decir, que estas variables se puedan gestionar efectiva y eficientemente a favor del proyecto.

Una vez diligenciada la encuesta de control se tabulan los resultados y se toma como resultado general el criterio de la mayoría para cada una de las preguntas. El resultado es el siguiente:

Tabla 17. Encuesta de control con las variables de alto Impacto del turismo en Lerma que generan Riesgo para el emprendimiento.

Macrovariables	Impacto	Probabilidad de ocurrencia
Gestión Eficiente de la Oferta y todas las subvariables (Infraestructura, servicios, vías, organización, capacitación, etc.)	Alto	Media
Gestión Eficiente de la Demanda y todas las subvariables (Mercadotecnia enfocada al cliente)	Alto	Media
Variables del macro entorno (Factores de Cambio) poca gobernabilidad		
Seguridad y Paz o condiciones sociales favorables a la paz en el territorio y en el país	Alto	Baja
Cooperación del Estado (política, financiera, fiscal, normativa)	Alto	Media

Fuente: Elaboración Propia

9.14.2. Análisis del riesgo de acuerdo a los resultados de la encuesta de control.

El 90% de los encuestados respondió que las variables estratégicas del Emprendimiento de Turismo relacionadas en la encuesta de control tienen un impacto alto, es decir que cualquiera de ellas afecta la sostenibilidad del proyecto, este mismo resultado se

obtuvo al diligenciar la matriz de influencias entre variables en la herramienta MIC MAC, así mismo el 70% de los expertos opina que la capacidad de Gestión de la Comunidad es un factor clave y que la probabilidad de que se puedan gestionar efectiva y eficientemente las variables estratégicas del proyecto es media-baja.

Estas apreciaciones muestran que este emprendimiento turístico posee un riesgo moderadamente alto de fracaso, o que el horizonte de tiempo para la obtención de resultados satisfactorios para poner a punto el emprendimiento sea superior a 7 años, es decir que el elemento tendencial es de un estancamiento indefinido del emprendimiento por la dificultad de iniciar una gestión de manera organizada.

Los factores de cambio identificados también juegan en contra del emprendimiento debido a que la seguridad y la paz no están totalmente garantizadas y son factores sobre los que la comunidad no tienen mucha gobernabilidad, sin embargo, a pesar de la tendencia hacia el estancamiento del proyecto, existe un factor clave en todo el proceso que permite desarrollar un escenario tendencial más favorable al emprendimiento de turismo: la capacidad de la comunidad de Lerma para resolver conflictos.

9.15. Escenario tendencial.

En correspondencia con las opiniones de los expertos en la encuesta Delphi, el emprendimiento de Turismo que se quiere desarrollar en el Corregimiento de Lerma cuenta

con algunas condiciones iniciales esenciales para su desarrollo, como son escenarios naturales, organización comunitaria, talento humano con vocación, capacidad de gestión, promesas de apoyo financiero y técnico de las autoridades locales, sin embargo se requieren entre 5 y 7 años de gestión intensa sobre todas las variables estratégicas de la oferta y la demanda turística en el territorio para que se convierta en un emprendimiento sustentable.

Como no existe una organización comunitaria formalizada y este es un requisito para desarrollar una buena gestión tanto en la oferta como en la demanda, lo más probable es que se alcancen algunos objetivos tanto en gestión de oferta como en gestión de la demanda en un tiempo de 7 años, construyendo así un escenario de futuro que la comunidad ha denominado como el “escenario del medio,” es un escenario a medio camino entre la gestión eficiente de la oferta y la gestión eficiente de la demanda que no representa las aspiraciones de la comunidad.

Este escenario tendencial denominado “escenario del medio,” se construirá en primera instancia al no implementar estrategias efectivas de gestión para el logro de una buena oferta turística, porque el emprendimiento tiene una alta dependencia de las variables que están clasificadas como oferta turística (herramienta MIC MAC) que incluyen servicios turísticos, escenarios turísticos atractivos, infraestructura turística bien adaptada al paisaje natural, escenarios naturales conservados y restaurados, servicios públicos de buena calidad y una oferta cultural muy profesional; en segunda instancia y como resultado de lo anterior, al no construirse una buena oferta turística tampoco se podrá construir una buena demanda turística. Queda claro para la comunidad que la omisión también construye el futuro.

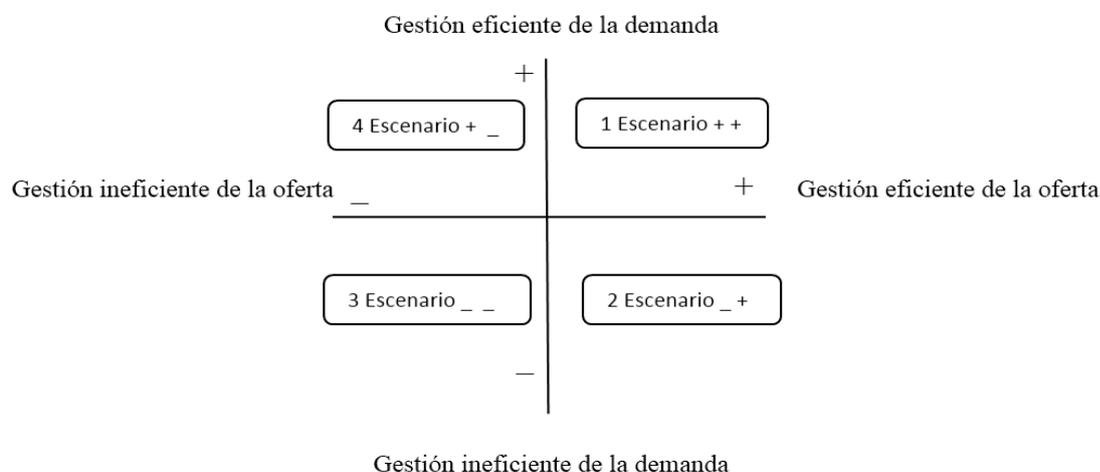
9.16. Escenario Alterno o probable

El anterior análisis permite inferir finalmente que el escenario alternativo se orienta hacia el esfuerzo de la comunidad para superar la inercia de los conflictos que impiden darle arranque al emprendimiento, esto incrementaría en al menos dos años el horizonte de tiempo para iniciar una gestión eficiente del emprendimiento, es decir de 7 a 9 años, sin embargo se deduce como tendencia alternativa un estancamiento indefinido del emprendimiento por la poca gobernabilidad en los factores de cambio que sumados a la inercia de la gestión, agravan las condiciones para el arranque del emprendimiento.

9.17. Taller 3. Construcción de otros escenarios alternos o probables con las dos macrovariables del turismo en Lerma. Metodología de Schwartz.

Los líderes de Lerma han clasificado las variables estratégicas en dos súper categorías que engloban la preocupación mayor: la capacidad de gestión de la comunidad para organizar el emprendimiento y darle arranque.

Imagen 19. Construcción de escenarios. Metodología de escenarios de Schwartz



Las dos macrovariables se incorporan en los extremos de los ejes de los cuadrantes de Peter Schwartz dándole un valor positivo a un extremo y un valor negativo del otro extremo. Las combinaciones de las variables al darles un valor negativo y otro positivo crean cuatro probables escenarios. Estos escenarios se utilizarán como bosquejos para la construcción del escenario apuesta.

9.17.1. Primer escenario + +

Gestión eficiente de la demanda y una gestión eficiente de la oferta.

Es un escenario futuro posible para el turismo en el corregimiento de Lerma caracterizado la efectividad en la gestión de la demanda y la oferta turística, los turistas podrán participar de las actividades culturales, productivas locales y una gran variedad de actividades recreativas y deportivas en la naturaleza.

La seguridad, calidad de la atención y servicios complementarios como transacciones, comunicaciones eficientes ayudarán a reforzar el sentimiento de bienestar del turista.

9.17.2. Segundo escenario + -

Gestión eficiente de la oferta y una gestión ineficiente de la demanda

Es un probable escenario a futuro que es el resultado de invertir recursos para consolidar una excelente oferta ecológica-ambiental, con seguridad, con buena

infraestructura, servicios al turista, oferta cultural pertinente, deportes y recreación, sin embargo no se alcanzará el volumen de turistas esperado debido a situaciones que tienen que ver con una mala gestión de mercadotecnia: oferta turística no adaptada a las necesidades de los clientes, tarifas no competitivas, sistemas de distribución ineficientes o promoción ineficaz, además habrán ofertas turísticas sustitutas cercanas o en otras regiones del país con mejores condiciones de accesibilidad y precio.

En este escenario la sostenibilidad del emprendimiento es precaria porque la oferta es buena pero no se logran obtener los resultados esperados en ventas.

9.17.3. Tercer escenario + -

Gestión ineficiente de la oferta y una gestión eficiente de la demanda

Es un escenario a futuro probable que es el resultado de no invertir los recursos necesarios para consolidar una excelente oferta turística que a su vez enfatice en la variable de seguridad para el turista (cero riesgos de orden público o delincuencia), pero se logra un flujo de turistas aceptable, gracias a una muy buena gestión de mercadotecnia basada en una sobrevaloración del paquete turístico, sin embargo el turista encontrará una diferencia entre lo que le ofrecen y lo que finalmente recibe y calificará mal la experiencia turística perjudicando la sostenibilidad en el largo plazo.

En este escenario se logra vender pero el flujo de turistas irá decayendo.

9.17.4. Cuarto escenario - +

Gestión ineficiente de la oferta y la demanda.

Es un escenario en el que la comunidad y la organización comunitaria de turismo construyen un mundo de ilusiones sin lograr consolidar el emprendimiento. En este escenario se estanca el emprendimiento y se deterioran las inversiones hechas.

9.18. Preámbulo metodológico para la construcción del Escenario Apuesta

Para la elección del escenario apuesta, se consolidan los resultados de los análisis obtenidos en cada una de las etapas del método prospectivo que incluyen: 1) la opinión de los expertos a través de la encuesta Delphi que a su vez aporta un escenario tendencial, 2) el análisis estructural MIC MAC que clasifica las variables en orden de prioridad temporal por el impacto que estas tienen sobre el emprendimiento, 3) el juego de actores con la herramienta Mactor que ubica el estilo de liderazgo más apropiado para tratar con los actores del emprendimiento, 4) las tendencias mundiales del turismo, 5) los factores de cambio sobre los que hay poca influencia y gobernabilidad que generan un alto riesgo de fracaso como son la seguridad y la paz y 6) el análisis de escenarios alternativos con la metodología de Peter Schwartz.

En correspondencia se plantea en este proyecto que el escenario apuesta debe ser un relato construido de manera participativa, a partir de una lluvia de relatos ilustrados por el análisis colectivo que describirá una realidad futura y compleja (Morin, E., & Pakman, M. (1994) cuya característica es estar compuesta de una gran cantidad de variables diferentes, divergentes o contrarias que al estar en proceso de realimentación se pueden potenciar o debilitar, además de todo esto, *haya apreciable distancia en tiempo entre causa y efecto producto de tales variables* Herrscher, E. (2013).

Observando todo el emprendimiento en su complejidad y su relación con otras realidades complejas como las de los mercados, las políticas públicas o las presiones ambientales, esta metodología sigue una secuencia inductiva-deductiva para construir un relato como escenario de futuro que sea *Pertinente, Coherente, Probable, Importante y Transparente* Godet (2007).

Así al descomponer la realidad en sus partes y volverlas a unir la comunidad de Lerma tendrá la suficiente ilustración para establecer relaciones entre sistemas más complejos que permitirán ilustrar el futuro posible o futurible desde una perspectiva de la complejidad que supere la mera combinación de las variables.

9.19. Análisis y articulación de resultados

Los cuatro escenarios a futuro formulados con la metodología de Schwartz están contruidos sobre la base de que el emprendimiento turístico en el corregimiento de Lerma será liderado por la Organización de Turismo Lerma, esta organización cuenta con personal capacitado y un alto nivel de credibilidad de sus líderes entre la comunidad, los recursos propios son escasos pero (según la encuesta de expertos, preguntas 9, 10 y 12) se compensa con una alta capacidad de gestión, las condiciones de la oferta turística en la actualidad han sido calificadas por los expertos entre media y baja (pregunta 8) ya que se cuentan con escenarios naturales apropiados (pregunta 3) pero poca infraestructura turística (pregunta 2).

Además la gestión eficiente de la demanda implica una gestión intensa (pregunta 13) por parte de la Organización de turismo, de la cual, se esperan resultados aceptables entre los

5 y 7 años (pregunta 15), siempre y cuando se resuelvan los problemas de seguridad y convivencia que se están incubando (pregunta 11).

Las condiciones adversas tienen un atenuante que son la vocación turística de los habitantes de Lerma calificada por los expertos como media- alta (pregunta 4), una muy buena oferta cultural (pregunta 5) y el apoyo de las autoridades locales, regionales y nacionales a este tipo de iniciativas (pregunta 9).

Al retomar el análisis estructural de la herramienta MIC MAC para ubicar las variables estratégicas en orden de prioridad que serán intervenidas en el emprendimiento (Cuadrante 2 Zona de Conflicto, MIC MAC) que son Estrategia, Sostenibilidad, Comercio, Oferta, Empresa, Naturaleza, Vocación, Políticas Públicas, Calidad de Vida y Control, estas evidenciaron una característica común como Variables de Acción Empresarial, es decir, que el análisis estructural sugiere la formalización de una Estructura Organizativa del Emprendimiento turístico en un corto plazo.

Así mismo, al cruzar el análisis del estado del arte con la relación de las políticas públicas en torno al turismo y el juego de los actores involucrados, la comunidad de Lerma logra el consenso en torno a un escenario:

9.20. El escenario apuesta desde los relatos comunitarios informados.

Una vez que los líderes comunitarios escribieron sus relatos, estos se leen en voz alta y se van tomando notas de los puntos en acuerdo, así al final, se elige uno que recibe la aprobación por su originalidad, *coherencia, pertinencia y verisimilitud* (Godet M. 2007) y se le agregan algunos puntos que recogen aspectos de los demás. Posteriormente se lee en voz alta el escenario apuesta:

El escenario apuesta desarrollará una gestión eficiente de la oferta turística gracias a la capacidad de gestión comunitaria y se consolidará una demanda de turistas que garantizará la sostenibilidad del proyecto turístico así:

La comunidad de Lerma está comprometida durante los próximos 7 años a impulsar y ejercer una gestión integral del territorio, en los 2 primeros años se dedican a conformar y consolidar los equipos de trabajo que formulan y gestionan los proyectos que a su vez arrancan e impulsan el emprendimiento de turismo, estos equipos de trabajo están conformados por líderes comunitarios y profesionales del territorio, ellos desarrollan todas las actividades de planeación, organización, dirección, ejecución y control que garantizan el cumplimiento de todos los objetivos.

El escenario futuro posible para el turismo al que le apostamos en Lerma está caracterizado por un mercadeo efectivo, es decir, turistas de todo tipo son seducidos por nuestros paisajes y servicios turísticos porque la presentación del territorio como producto turístico es muy atractiva, las tarifas son competitivas y los sistemas de distribución y promoción logran conectar a los turistas. En otras palabras la comunidad de Lerma se compromete a poner bonito su territorio y mostrárselo al mundo, al mismo tiempo que les pregunta a los turistas, lo que les gusta para intentar ofrecerlo. De la misma manera se establecerán convenios con los gobiernos locales e internacionales y con empresas nacionales y extranjeras para la promoción del territorio. (Gestión eficiente de la demanda)

Simultáneamente, la gestión eficiente de la oferta está caracterizada por una infraestructura turística bien adaptada al paisaje natural, los escenarios naturales están

embellecidos debido a las actividades permanentes de conservación, restauración y enriquecimiento de las especies vegetales, los servicios públicos son de buena calidad y la oferta cultural cuenta historias de la región con música, cuentos, teatro y danza.

La comunidad está capacitada y continúa en capacitación permanente sobre las mejores técnicas para el enriquecimiento ecológico del territorio, del cual participan los turistas, porque todo turista tiene la opción de sembrar un árbol para ser llamado hijo adoptivo de Lerma.

Los niños y jóvenes en edad escolar de Lerma participan en actividades de conservación y restauración cada mes para garantizar la consolidación de una cultura de cuidado del territorio, así mismo la organización comunitaria a cargo de la administración del emprendimiento fomenta reuniones periódicas con la comunidad para evaluar los resultados de la actividad emprendedora y resolver conflictos.

Los turistas se sienten integrados al territorio al participar de las actividades productivas locales y una variedad de actividades recreativas y deportivas en la naturaleza y la seguridad, calidad de la atención y servicios complementarios como transacciones, comunicaciones eficientes ayudarán a reforzar el sentimiento de bienestar del turista.

Las autoridades locales, regionales y nacionales aportan recursos para mejorar la infraestructura y los servicios turísticos, el agua es una prioridad para todos y se incrementan las acciones para proteger y restaurar bocatomas y nacimientos de agua, aquí en este punto la comunidad está comprometida con la crianza del agua y la defensa de la vida.

9.21. Etapas 6, 7 y 8. Formulación de las Estrategias para construir el escenario apuesta del turismo en Lerma. Cruce de variables.

Las estrategias que harán realidad el escenario de futuro apuesta también se formulan de manera participativa, dichas estrategias serán el resultado de evaluar estratégicamente (oportunidades, amenazas, debilidades fortalezas) las hipótesis de dicho escenario, las variables estratégicas, el diagnóstico de competitividad, el juego de actores y los factores de cambio.

Las variables al ser ingresadas en la herramienta MIC MAC fueron clasificadas automáticamente en cuatro categorías y se ponderan de acuerdo a su importancia estratégica y horizonte temporal así:

Tabla 18. Relación entre variables y estrategias.

REGION EN EL PLANO DE INFLUENCIAS Y DEPENDENCIAS	VARIABLES	CRITERIO TEMPORAL Y DE IMPORTANCIA ESTRATEGICA DE LAS VARIABLES
Zona de poder	Infraestructura, Salud, Personal, Servicios Públicos, TIC, Tecnología, Cultura, Transporte y Saneamiento	Estrategias de mediano plazo. (Prioritarias 2) MIC MAC
Zona de Conflicto	Estrategia, Sostenibilidad, Comercio, Oferta, Empresa Naturaleza, Vocación, Políticas Públicas, Calidad de Vida y Control	Estrategias de corto plazo. (Prioritarias 1) MIC MAC Variables de acción empresarial (comunidad)
Zona de Problemas autónomos	Responsabilidad Social Empresarial	Estrategias de mediano y largo plazo. (Secundarias 4)
Zona de salida	Alianzas Estratégicas e Inversión	Estrategias de mediano y largo plazo. (Secundarias 3)

Posteriormente y siguiendo la secuencia del método prospectivo se establece la relación entre los actores del emprendimiento y las estrategias para lo cual se ingresa la lista de actores identificados en la herramienta Mactor. El resultado es la clasificación de los actores en orden de influencia y el plano de influencias y dependencias entre actores.

Se culmina esta etapa diseñando una tabla donde se relacionan los actores con posibles estrategias:

Tabla 19. Relación de actores y posibles estrategias

REGION EN EL PLANO DE INFLUENCIAS Y DEPENDENCIAS	ACTORES	CRITERIO ESTRATEGICO RELACIONAL
Dominantes	Colegios	Concertar acciones de educación en niños y jóvenes para el cuidado del ambiente así como la implementación de los PRAES - Proyectos Ambientales Escolares
Enlace	Universidades, Ejército, PROCOLOMBIA, COTELCO, Alcaldía, CRC, Gobernación, SENA, MinCIT, ANATO, Policía, Artesanos, Agencias, Restaurantes, Proveedores, Organización Comunitaria	Formalización de la organización comunitaria para realizar gestión estratégica de los actores con el objetivo de generar sinergias, alianzas, apoyos, capacitaciones, transferencia de tecnología, seguridad y cooperación para el desarrollo del territorio.
Dominados	Hospedajes comunitarios	Alta dependencia de estándares de calidad para la atención al turista, se sugiere concertar con los hospedajes comunitarios la implementación de políticas de calidad y capacitación.
Autónomos	Agencias extranjeras de turismo, OMT, Ministerios de turismo extranjeros	Propuestas de alianzas para el intercambio de programas turísticos

9.22. Diagnóstico de futuro. Cruce de variables del escenario apuesta dentro de una Matriz DOFA.

Se realiza a continuación se cruzan todas las variables en una matriz DOFA, es decir que se realiza un diagnóstico al escenario de futuro para luego convertir este diagnóstico en estrategias cruzando la información en una matriz CAME.

Imagen 23. Matriz para la evaluación de Opciones Estratégicas.

	MICROENTORNO Factores de Competitividad		MACROENTORNO Factores de Cambio	
VARIABLES ESCENARIO APUESTA	DEBILIDADES	FORTALEZAS	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
V1				
V2				
V3				
V4				
V5				
V6				
V7				
V8				
V9				
V10				
		ACTORES		
		Dominantes		
		Enlace		
		Dominados		
		Autonomos		

Fuente: Elaboración propia.

9.23. Consolidación del diagnóstico de futuro en la Matriz DOFA.

Tabla 20. Consolidación de la evaluación estratégica del escenario apuesta en la Matriz DOFA.

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<p>Desconocimiento de la normatividad del sector turístico</p> <p>Servicios públicos de baja Calidad</p> <p>Escases de agua en épocas de verano</p> <p>Conectividad reducida y bajo uso de las TIC</p> <p>Escaza infraestructura turística</p> <p>Desconocimiento de los procesos del sector turístico</p> <p>Poco talento humano calificado en el sector turismo</p> <p>Débil autoabastecimiento alimentario en el territorio</p>	<p>Afinidad de la región con el turismo</p> <p>Disponibilidad de recursos naturales significativos como montañas y ríos con fauna y flora</p> <p>Cultura comunitaria de convivencia y paz</p> <p>Memoria histórica rica en anecdotarios, mitos, cuentos, fábulas.</p> <p>Cultura rica en folclor andino</p> <p>Cultura rica en gestión y organización comunitaria.</p> <p>Líderes sociales comprometidos con el territorio.</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Apoyo económico y político de la primera autoridad del municipio.</p> <p>Proceso de paz</p> <p>Políticas públicas orientadas a fomentar el turismo, enmarcadas en los Planes Nacional, Departamental y Municipal de Desarrollo.</p> <p>Interés de entidades turísticas de orden nacional e internacional para invertir en turismo en la Región.</p> <p>Recursos de regalías que pueden ser invertidos para financiar proyectos en turismo. Artículo 3 del Acuerdo 38 de 2016 de la Comisión Rectora del sistema General de Regalías.</p>	<p>Procesos de deterioro ambiental debido a cultivos ilícitos y minería.</p> <p>Condiciones de pobreza extrema en el territorio que genera riesgos de seguridad.</p> <p>Períodos de sequías estacionales prolongadas.</p> <p>Otros oferentes de servicios turísticos en regiones cercanas.</p> <p>Incumplimiento de las normas ambientales por parte de las comunidades residentes en el territorio.</p> <p>Actividades producción y comercialización de cultivos ilícitos en el territorio con actores armados que sustentan el negocio.</p> <p>Deterioro de la confianza de la comunidad en iniciativas privadas.</p>

9.23.1. Conversión de la Evaluación Estratégica del escenario apuesta a través de la Matriz CAME en las Estrategias que lo harán realidad.

Con la matriz cruzada CAME se van clasificando las estrategias en las siguientes categorías como aparecen en la tabla.

Tabla 21. Opciones Estratégicas para hacer realidad el escenario apuesta del turismo en Lerma. MATRIZ CAME. (Corregir debilidades, Afrontar amenazas, Mantener fortalezas, Explotar fortalezas)

	FORTALEZAS -F	DEBILIDADES - D
OPORTUNIDADES - O	E ESTRATEGIAS F-O Posicionamiento Explotar las fortalezas para aprovechar las oportunidades	C ESTRATEGIAS D-O Reorientación Corregir las debilidades aprovechando las oportunidades
AMENAZAS - A	M ESTRATEGIAS F-A Defensivas Mantener las fortalezas para bloquear las amenazas	A ESTRATEGIAS D-A Supervivencia Afrontar las amenazas minimizando.

Fuente: R.G. Dyson / European Journal of Operational Research 152 (2004) 631–640 Recuperado de

http://www.masterdependencia.es/pdf/d_a_f_o.pdf

9.23.2. Estrategias Ofensivas - Estrategias F-O.

- Aprovechar la organización comunitaria y la capacidad de gestión para:
- Articular la propuesta turística a una organización jurídica de carácter comunitario.

- Formular el proyecto de emprendimiento turístico comunitario que a su vez permita canalizar recursos de los diferentes entes territoriales.
- Gestionar un plan de Promoción Social para vincular a la comunidad al emprendimiento turístico.
- Gestionar planes de capacitación para fortalecer la oferta cultural de la comunidad de Lerma y darle altura internacional a los grupos artísticos.
- Gestionar planes de capacitación para desarrollar competencias en servicios turísticos.
- Gestionar planes de capacitación para el fortalecimiento de los emprendimientos agrícolas demostrativos.

9.23.3. Estrategias defensivas - Estrategias F-A.

- Aprovechar la organización comunitaria y la capacidad de gestión para:
- Formular el proyecto Gestión Ambiental en el corregimiento de Lerma que incluya como eje central el uso responsable y racional del agua.

9.23.4. Estrategias de Reorientación - Estrategias D-O.

- Aprovechar la oportunidad de canalizar recursos internacionales y la voluntad política del gobierno local y nacional para apoyar con recursos técnicos y financieros orientados, a:
- Implementar intercambios con el sector académico y los gremios del turismo para la transferencia de tecnología.

- Realizar las inversiones necesarias en materia de servicios públicos e instalación de infraestructura de conectividad.
- Realizar el diseño estructural del emprendimiento turístico articulado al paisaje.
- Implementar estrategias de cooperación con el SENA y la alcaldía para el autoabastecimiento de alimentos en el territorio.

9.23.5. Estrategias de sobrevivencia - Estrategias D-A.

- Implementar programas de educación ambiental en coordinación con la autoridad ambiental Organización Autónoma Regional del Cauca
- Gestionar proyectos productivos alternativos a la coca o que busquen encontrarle a este vegetal usos alternativos en medicina, alimentación y agricultura.

9.24. Formulación de los objetivos estratégicos.

Una vez se tienen las estrategias se elabora un cuadro de objetivos estratégicos de acuerdo a los resultados de la Matriz CAME, cada objetivo es calificado por los líderes comunitarios de acuerdo a las prioridades plasmadas en el escenario de futuro. Al final los objetivos con mayor puntaje encabezan la lista con sus respectivas acciones estratégicas.

Tabla 22. Objetivos estratégicos Jerarquizados del emprendimiento de turismo en Lerma

Unidad de Negocio XXXX		Opción estratégica: REFORZAR					
Objetivo estratégico	Estrategias	Indicadores seguimiento	METAS / Objetivos concretos				
			mínimo	medio	óptimo		
1	Empoderar la comunidad	Capacitar	Mejorar las competencias en turismo Normatividad turismo Tecnología turística (benchmarking)	% personas capacitadas	50%	70%	90%
		Organizar	Crear equipos de trabajo Definir liderazgos Ejercicios de planificación estratégica	# de equipos de trabajo	5,00	10,00	20,00
2	Fortalecer la capacidad de gestión empresa de turismo	Formalizar	Registros C.C., RUT, Plataforma estratégica Organigrama, Manual de Funciones	% de formalización	50,00%	70,00%	95,00%
		Asignar liderazgos a los objetivos estratégicos	Gestión del Talento Humano Formación humana Homologación de valores corporativos	% responsables por objetivos	80%	90%	100%
3	Gestionar los recursos públicos para fortalecer el emprendimiento turístico	Formular el proyecto del emprendimiento turístico	Estudio de mercado Estudio financiero Estudio Técnico	Indicadores financieros	roe	roi	vpn
		Alinear el proyecto con el Plan de Desarrollo Municipal	Articular líneas de inversión municipal Presentar proyecto a la OCAD municipal	Proyecto aprobado si o no en la OCAD	N/A	N/A	N/A
4	Formular los planes de gestión ambiental, infraestructura	Asignar liderazgos a la formulación de planes	Formular plan de gestión ambiental Formular plan de infraestructura Formular plan de mercadeo	# de planes	todos	todos	todos
		Fortalecer liderazgos en la gestión de los objetivos personal administrativo	Formación en competencias para la gestión social Formación en Gestión del contexto	% titulados	80%	90%	100%

5	Implementar procesos de capacitación para los oferentes de servicios turísticos en el territorio	Gestionar convenios con el SENA para el personal operativo	Técnicos, tecnólogos SENA Emprendimiento Rural	% titulados	90%	95%	100%
		Consolidar convenios con gremio turístico para transferencia de tecnología	Manuales de procesos y procedimientos Prospectiva turística TIC asociadas a turismo	% procesos con Manuales	100%	100%	100%
6	Gestionar el mejoramiento de los servicios públicos	Gestionar plan de mejoramiento con la alcaldía municipal	Plan de obras servicios públicos Recursos alcaldía + Recursos comunidad Cronograma de obras	% Obras terminadas	90%	95%	100%
		Diseñar la infraestructura turística integrada al territorio	Plan de obras infraestructura turística Recursos alcaldía + Recursos comunidad Cronograma de obras	% Obras terminadas	100%	100%	100%
7	Gestionar alianzas para el mercadeo turístico	Gestionar alianzas para implementar procesos de mercadeo turístico	Alianzas con gobiernos Alianzas con gremios Alianzas con empresas	# de alianzas	N/A	N/A	N/A
		Conformación equipo de mercadeo turístico	Capacitación de equipos de mercadeo Logística y tecnología de mercadeo Plan de Mercadeo	# turistas mensuales	800,00	1000,00	1200,00
8	Gestionar plan de seguridad por los circuitos turísticos	Conformación de Equipos de seguridad comunitarios	Capacitación en seguridad Plan de seguridad Atención de Emergencias	Nivel de seguridad	Alto	Alto	Alto
		Apoyo policía y ejército	Alianzas policía y ejército Plan de seguridad Atención de Emergencias	Nivel de seguridad	Alto	Alto	Alto

Este es el insumo para diligenciar la Matriz de Acción Social que guiará las actividades del Plan de Acción

10. Capítulo 7. Objetivo 3. Elaborar el plan de acción guía para el inicio del emprendimiento turístico en el Corregimiento de Lerma Municipio de Bolívar-Cauca.

10.1. Alcance del Plan de Acción.

Una vez formulado el escenario de futuro del emprendimiento de turismo en el corregimiento de Lerma municipio de Bolívar departamento del Cauca república de Colombia, se realiza un ejercicio de planificación que consiste en definir las acciones estratégicas necesarias en el corto, mediano y largo plazo para *construir* el futuro apuesta.

10.2. Plataforma Estratégica del Plan de Acción.

10.3. Misión.

Ofrecer el territorio de Lerma a los turistas nacionales y del mundo como el lugar de destino ideal para desarrollar diferentes actividades turísticas con el mejor servicio, de tal manera que, durante su estancia el turista disfrute integrándose a la naturaleza y a la cultura del territorio

10.4. Visión.

En el año 2025 Lerma se convertirá en el mejor destino turístico del suroccidente colombiano gracias a la gestión eficiente de la Organización de Turismo Lerma. La competitividad de la oferta turística será recompensada por el flujo de cientos de turistas nacionales y extranjeros que harán sostenible este emprendimiento turístico durante los siguientes 50 años.

10.5. Escenario de Futuro.

El escenario apuesta desarrollará una gestión eficiente de la oferta turística gracias a la capacidad de gestión comunitaria y se consolidará una demanda de turistas que garantizará la sostenibilidad del proyecto turístico así:

La comunidad de Lerma está comprometida durante los próximos 7 años a impulsar y ejercer una gestión integral del territorio, en los 2 primeros años se dedican a conformar y consolidar los equipos de trabajo que formulan y gestionan los proyectos que a su vez arrancan e impulsan el emprendimiento de turismo, estos equipos de trabajo están conformados por líderes comunitarios y profesionales del territorio, ellos desarrollan todas las actividades de planeación, organización, dirección, ejecución y control que garantizan el cumplimiento de todos los objetivos.

El escenario futuro posible para el turismo al que le apostamos en Lerma está caracterizado por un mercadeo efectivo, es decir, turistas de todo tipo son seducidos por nuestros paisajes y servicios turísticos porque la presentación del territorio como producto turístico es muy atractiva, las tarifas son competitivas y los sistemas de distribución y promoción logran conectar a los turistas. En otras palabras la comunidad de Lerma se

compromete a poner bonito su territorio y mostrárselo al mundo, al mismo tiempo que les pregunta a los turistas, lo que les gusta para intentar ofrecerlo. De la misma manera se establecerán convenios con los gobiernos locales e internacionales y con empresas nacionales y extranjeras para la promoción del territorio. (Gestión eficiente de la demanda)

Simultáneamente, la gestión eficiente de la oferta está caracterizada por una infraestructura turística bien adaptada al paisaje natural, los escenarios naturales están embellecidos debido a las actividades permanentes de conservación, restauración y enriquecimiento de las especies vegetales, los servicios públicos son de buena calidad y la oferta cultural cuenta historias de la región con música, cuentos, teatro y danza.

La comunidad está capacitada y continúa en capacitación permanente sobre las mejores técnicas para el enriquecimiento ecológico del territorio, del cual participan los turistas, porque todo turista tiene la opción de sembrar un árbol para ser llamado hijo adoptivo de Lerma.

Los niños y jóvenes en edad escolar de Lerma participan en actividades de conservación y restauración cada mes para garantizar la consolidación de una cultura de cuidado del territorio, así mismo la organización comunitaria a cargo de la administración del emprendimiento fomenta reuniones periódicas con la comunidad para evaluar los resultados de la actividad emprendedora y resolver conflictos.

Los turistas se sienten integrados al territorio al participar de las actividades productivas locales y una variedad de actividades recreativas y deportivas en la naturaleza

y la seguridad, calidad de la atención y servicios complementarios como transacciones, comunicaciones eficientes ayudarán a reforzar el sentimiento de bienestar del turista.

Las autoridades locales, regionales y nacionales aportan recursos para mejorar la infraestructura y los servicios turísticos, el agua es una prioridad para todos y se incrementan las acciones para proteger y restaurar bocatomas y nacimientos de agua, aquí en este punto la comunidad está comprometida con la crianza del agua y la defensa de la vida.

10.6. Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos se encadenan a las estrategias formuladas en la matriz CAME

Tabla 22. Objetivos estratégicos jerarquizados del emprendimiento de turismo en Lerma

TULERMA		Objetivos estratégicos 2017			Visión 2017 - 2025			1
Unidad de Negocio XXXX		Opción estratégica: REFORZAR						
Objetivo estratégico	Estrategias	Indicadores seguimiento	METAS / Objetivos concretos					
			mínimo	medio	óptimo			
1 Empoderar la comunidad	Capacitar	Mejorar las competencias en turismo Normatividad turismo Tecnología turística (benchmarking)	% personas capacitadas	50%	70%	90%		
	Organizar	Crear equipos de trabajo Definir liderazgos Ejercicios de planificación estratégica	# de equipos de trabajo	5,00	10,00	20,00		
2 Fortalecer la capacidad de gestión empresa de turismo	Formalizar	Registros C.C., RUT, Plataforma estratégica Organigrama, Manual de Funciones	% de formalización	50,00%	70,00%	95,00%		
	Asignar liderazgos a los objetivos estratégicos	Gestión del Talento Humano Formación humana Homologación de valores corporativos	% responsables por objetivos	80%	90%	100%		
3 Gestionar los recursos públicos para fortalecer el emprendimiento turístico	Formular el proyecto del emprendimiento turístico	Estudio de mercado Estudio financiero Estudio Técnico	Indicadores financieros	roe	roi	vpn		
	Alinear el proyecto con el Plan de Desarrollo Municipal	Articular líneas de inversión municipal Presentar proyecto a la OCAD municipal	Proyecto aprobado si o no en la OCAD	N/A	N/A	N/A		
4 Formular los planes de gestión ambiental, infraestructura	Asignar liderazgos a la formulación de planes	Formular plan de gestión ambiental Formular plan de infraestructura Formular plan de mercadeo	# de planes	todos	todos	todos		
	Fortalecer liderazgos en la gestión de los objetivos personal administrativo	Formación en competencias para la gestión social Formación en Gestión del contexto	% titulados	80%	90%	100%		

5	Implementar procesos de capacitación para los oferentes de servicios turísticos en el territorio	Gestionar convenios con el SENA para el personal operativo	Técnicos, tecnólogos SENA Emprendimiento Rural	% titulados	90%	95%	100%
		Consolidar convenios con gremio turístico para transferencia de tecnología	Manuales de procesos y procedimientos Prospectiva turística TIC asociadas a turismo	% procesos con Manuales	100%	100%	100%
6	Gestionar el mejoramiento de los servicios públicos	Gestionar plan de mejoramiento con la alcaldía municipal	Plan de obras servicios públicos Recursos alcaldía + Recursos comunidad Cronograma de obras	% Obras terminadas	90%	95%	100%
		Diseñar la infraestructura turística integrada al territorio	Plan de obras infraestructura turística Recursos alcaldía + Recursos comunidad Cronograma de obras	% Obras terminadas	100%	100%	100%
7	Gestionar alianzas para el mercadeo turístico	Gestionar alianzas para implementar procesos de mercadeo turístico	Alianzas con gobiernos Alianzas con gremios Alianzas con empresas	# de alianzas	N/A	N/A	N/A
		Conformación equipo de mercadeo turístico	Capacitación de equipos de mercadeo Logística y tecnología de mercadeo Plan de Mercadeo	# turistas mensuales	800,00	1000,00	1200,00
8	Gestionar plan de seguridad por los circuitos turísticos	Conformación de Equipos de seguridad comunitarios	Capacitación en seguridad Plan de seguridad Atención de Emergencias	Nivel de seguridad	Alto	Alto	Alto
		Apoyo policía y ejército	Alianzas policía y ejército Plan de seguridad Atención de Emergencias	Nivel de seguridad	Alto	Alto	Alto

Fuente: Elaboración propia

10.7. Matriz de Acción Social y Administrativa para la construcción del escenario apuesta

Finalmente se diligencia la Matriz de Acción Social y Administrativa para la construcción del escenario apuesta con los ejes estratégicos, planes, programas, proyectos, actividades, tareas y productos para el control y tomando como ejes estratégicos las dos macrovariables desarrolladas con el modelo de Peter Schwartz: Gestión eficiente de la Oferta Turística y Gestión Eficiente de la Demanda Turística

Tabla 23. Desarrollo del Plan de Acción para hacer realidad el escenario apuesta: Lerma Destino Turístico de Convivencia y Paz

Eje estratégico	Objetivo estratégico	Meta	Planes	Proyectos	Actividad	Tareas	Responsables	Presupuesto	Control y/o productos
Gestión eficiente de la Oferta del Emprendimiento Turístico TULERMA	Empoderar la comunidad de Lerma		Plan para Capacitar los emprendedores turísticos	Proyecto de formación humana en turismo.	10 Talleres teórico prácticos sobre turismo Estudio de casos	3 Visitas empresas de turismo	Equipo Capacitación	\$ 1000.000 por taller \$ 1000.000 por visita Total \$ 26.000.000	Control de asistencia: # Asistentes/ # Matriculados Control de calidad: Promedio y Varianza de calificaciones

			Plan para Organizar los emprendedores turísticos	Proyecto para la implementación de la planeación participativa y el trabajo en equipo como cultura organizacional	10 Talleres teórico prácticos Estudio de casos	3 Reuniones con líderes reconocidos	Equipo Organización		
			Proyecto para fortalecer el liderazgo a través de Cursos de formación en liderazgo						
	Fortalecer la capacidad de gestión de la empresa de turismo TULERMA		Plan para Formalizar la Organización de Turismo TULERMA	Proyecto para organizar un sistema de Gestión Documental para la formalización	Elaborar Acta de constitución Estatutos Estados Financieros iniciales	Pago de registro Solicitud Cámara de Comercio Solicitud RUT ante la DIAN Consecutivo de facturación DIAN	Equipo de Formalización	1 profesional en administración o afines valor \$ 3.500.000 por 6 meses total 2 Auxiliares de \$ 1000.000 X 6 meses total \$ 12.000.000. \$18.000.000	Certificado de Cámara de Comercio expedido RUT expedido Permiso de Facturación expedido Plataforma estratégica aprobada por la Asamblea General de la Organización de Turismo
				Proyecto para la gestión documental que haga eficiente las comunicaciones internas y externas	Implementar un sistema de formación continua para que todos los emprendedores adquieran competencias en manejo de correspondencia y archivo	Coordinar con el SENA la implementación del curso correspondencia y archivo	Recursos para talleres de planeación \$ 500.000 por taller por cinco talleres \$2.500.000 Total \$ 32.500.000	Organigrama y Manual de Funciones aprobado por la Asamblea	

			Proyecto para el desarrollo de la comunicación asertiva	Implementar un sistema de formación continua para que todos los emprendedores adquieran competencias en la comunicación asertiva	Gestionar con una Universidad para la implementación de un proceso de educación continuada en comunicaciones			General de la Organización de Turismo
			Proyecto para la formulación de la Plataforma Estratégica de la Organización de Turismo	Talleres de planificación participativa	Redacción del documento final de la plataforma estratégica Documento puesto a consideración de la asamblea de la Organización y aprobado	Equipo de formalización		
			Proyecto para el diseño del Organigrama y la elaboración del Manual de Funciones	Talleres de planificación participativa y consolidación de la estructura, elaboración de manuales de funciones	Redacción del documento final de la estructura y manual de funciones Documento puesto a consideración de la asamblea de la Organización y aprobado	Equipo de Formalización		
		Plan de Asignación de liderazgos a los objetivos estratégicos	Proyecto para la formulación de políticas y procedimientos de selección de personal, así como procedimientos	Contratación de un equipo profesional especialista en gestión del Talento Humano	Redacción del Manual corporativo de Gestión del Talento Humano	Equipo profesional de Talento Humano		

			de inducción y política de incentivos.					6 meses total \$ 27.000.000	homologación de valores
			Proyecto que define las políticas y contenidos curriculares para una formación humana pertinente					2 Auxiliares de \$ 1000.000 X 6 meses total \$ 12.000.000.	
			Proyecto o que permite alinear las expectativas y valores de los emprendedores con la visión y misión institucional					\$2.500.000	
								Total \$ 41.500.000	
	Gestionar recursos públicos para fortalecer el emprendimiento o turístico	Plan estratégico del emprendimiento o turístico	Proyecto de mezcla de Mercadeo	Actividades de vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva	Recopilación de información sobre competitividad turística	Equipo financiero	1 profesional en administración o afines con especialidad en Finanzas o evaluación de proyectos valor \$ 4.500.000 por 6 meses total \$ 27.000.000	Documentos: Estudio de Mercado Estudio de Factibilidad y Viabilidad Convenios de Transferencia de tecnología turística.	
			Proyecto de evaluación de la factibilidad y viabilidad	Mix 4 P Talleres con los emprendedores para definición del Producto Turístico Estudio de precios Estudio de promoción y medios Estudio de canales de distribución del producto Cálculos de Flujos de efectivo de VP, VAE y TIR	Trabajo documental del Mix de Mercadeo	Reuniones con gremios del turismo y Ministerio de Comercio, Industria y Turismo para gestionar	2 Auxiliares de \$ 1000.000 X 6 meses total \$ 12.000.000.		Recursos para talleres con emprendedores \$

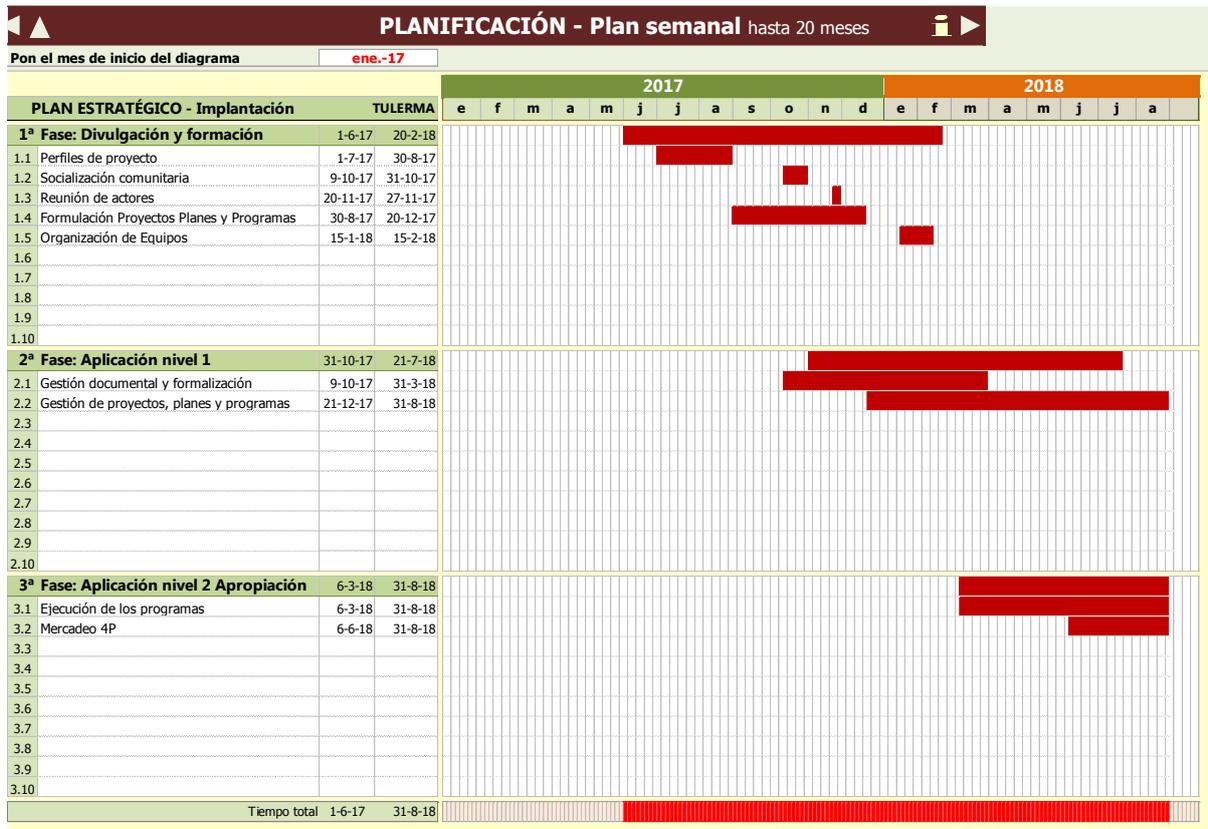
			Proyecto de implementación de tecnología turística, procesos, procedimientos y TIC	Gestionar convenios para transferencia de tecnología	transferencia de tecnología Proyección de Flujos de Caja		500.000 por taller por cinco talleres	
			Plan de Gestión en alianza con la política pública municipal.	Proyecto para presentar a la OCAD municipal con miras a canalizar recursos de regalías	Gestión documental para presentar el documento proyecto a la OCAD		Elaboración del documento-proyecto de emprendimiento turístico	
	Implementar una estrategia de gestión ambiental e infraestructura sostenible para generar una cultura del cuidado ambiental	Plan de gestión ambiental y diseño de infraestructura	Proyecto de arborización y cuidado de las fuentes de agua especialmente las que abastecen el acueducto	Talleres de capacitación para la restauración ambiental Gestionar Convenio con Organización Ambiental para donación de árboles o cerramiento de zonas aledañas a los nacimientos	Convocatoria a la comunidad de Lerma y especialmente a los emprendedores para: Elaborar cronograma participativo de las actividades de restauración, actividades de identificación y actividades de reciclaje	Equipo ambiental y de infraestructura	1 profesional en ingeniería civil o afines con especialidad en Finanzas o evaluación de proyectos valor \$ 4.500.000 por 6 meses total \$ 27.000.000 Un ingeniero ambiental que es nombrado por la alcaldía 2 Auxiliares de \$	Manuales de manejo ambiental Actas de compromiso de la comunidad de Lerma para el manejo ambiental responsable Diseño de la infraestructura instalada en el territorio
			Proyecto de identificación y señalización de la naturaleza	Actividades de identificación y señalización de las especies de árboles arbustos y plantas de la región y su función natural				

			<p>Proyecto 0 basura Proyecto de tratamiento de aguas residuales</p>	<p>Talleres de reciclaje y suministro de recipientes en los hogares</p>	<p>Diseño arquitectura ambiental</p>		<p>1000.000 X 6 meses total \$ 12.000.000.</p>		
			<p>Proyecto para el diseño y construcción de infraestructura turística adaptada al medio ambiente</p>	<p>Diseño de la infraestructura turística adecuada al medio ambiente</p>			<p>Recursos para talleres con emprendedores \$ 500.000 por taller por diez talleres</p>		
							<p>\$5.000.000</p>	<p>Total \$ 44.000.000</p>	
	<p>Implementar procesos de capacitación para los oferentes de servicios turísticos en el territorio (hospedajes, restaurantes, artesanos, artistas, transportadores, guías)</p>		<p>Plan para capacitar al oferentes de servicios turísticos operativo de la Organización en el SENA.</p>	<p>Proyecto para capacitar 70 técnicos y 35 tecnólogos afines al turismo</p>	<p>Cursos de capacitación y talleres complementarios prácticos en el territorio.</p>	<p>Convocatoria a los oferentes de servicios turísticos para inscribirse en los técnicos y tecnólogos</p> <p>Solicitud al SENA para que apruebe una convocatoria cerrada (exclusiva para Lerma) y asigne los instructores</p>	<p>Equipo de Talento humano</p>	<p>Materiales didácticos y elementos de formación exigidos por el SENA.</p> <p>Recursos para desplazamiento de los tecnólogos</p>	<p>70 técnicos titulados y 35 tecnólogos titulados</p>
	<p>Gestionar el mejoramiento de los servicios públicos</p>		<p>Plan para mejorar el abastecimiento de agua.</p>	<p>Proyecto para construir un acueducto que mejore el caudal del acueducto actual</p>	<p>Diseños, realizar documento-proyecto, presentación a la Alcaldía para financiarlo con regalías o a través del Sistema General de Participaciones</p>	<p>Convocatoria a la comunidad de Lerma para socializar el proyecto Exploración de fuentes de</p>	<p>Equipo ambiental y de infraestructura</p>	<p>Recursos del Sistema General de Participaciones de la Alcaldía Municipal</p>	<p>Proyecto aprobado y con recursos destinados</p> <p>Licitación y asignación del contrato de obra</p>

						<p>abastecimiento alternativas</p> <p>Socialización y negociación con las comunidades donde existen las fuentes alternativas de agua</p> <p>Convocatoria a la oficina de Planeación e Infraestructura del municipio de Bolívar para que participe en todo el proceso</p>			
			Plan para fortalecer el desarrollo agroindustrial local con vocación exportadora	Proyecto de Seguridad y Soberanía Alimentaria	<p>Selección al menos 50 familias cultivadoras de alimentos.</p> <p>Selección de semillas y alimentos del territorio.</p> <p>Capacitación en procesos de siembra y gestión de la cosecha.</p> <p>Entrega de Semillas , insumos y herramientas</p>	<p>Formular proyecto.</p> <p>Gestionar proyecto ante la alcaldía.</p> <p>Gestionar apoyos departamentales .</p>	Equipo de desarrollo agropecuario en el territorio	Equipo SENA EMPRENDIMIENTO RURAL en asociación con alcaldía municipal	50 huertas caseras sembradas.
Gestión eficiente de la Demanda Turística	Gestionar alianzas para el mercadeo turístico		Plan para generar alianzas con gobiernos, gremios y otras	Proyecto para la consolidación de al menos 20 alianzas con	Diseño de matriz de interesados	Convocatorias de negociación	Equipo de Mercadeo	1 profesional en administración o afines con especialidad en Mercadeo valor \$	Actas de compromiso de Alianzas estratégicas

			empresas de servicios turísticos	Gobiernos internacionales, 3 alianzas con gremios de turismo y 50 alianzas con empresas de servicios turísticos.	Documento de políticas de negociación Directorio de Contactos de interesados	Creación Cronograma de reuniones de negociación Elaboración y firma de actas de compromiso		4.500.000 por 6 meses total \$ 27.000.000	Convenio SENA formación de competencias en mercadeo
			Plan para conformar un equipo de mercadeo en turismo	Proyecto para la conformación formación de competencias en mercadeo	Selección de Equipo local de mercadeo Curso tecnológico con el SENA para formar competencias de mercadeo	Solicitud de Convenio con el SENA para formar competencias de mercadeo Cronograma de estudios.		2 Auxiliares de Mercadeo \$ 1000.000 X 6 meses total \$ 12.000.000. Equipo local aprendiz	25 personas matriculadas con el SENA Portafolio de servicios
			Plan piloto para la implementación de circuitos y rutas turísticas	Proyecto piloto para la oferta turística de prueba y medir la reacción de la demanda	Implementación del proyecto piloto de turismo.	Creación del primer portafolio de servicios Difusión y promoción del portafolio de servicios turísticos		Total \$ 39.000.000	

10.8. Tabla 24. Cronograma primeros 12 meses para conformar los equipos de trabajo.



10.9. Plan de seguimiento

Los productos obtenidos de cada una de las tareas son los insumos e indicadores de control sobre el cumplimiento de los objetivos en la última columna de la Matriz y se utilizarán otras herramientas como el Balanced Scorecard. El presupuesto y los indicadores de producto se detallan en la tabla 25.

Tabla 25. El presupuesto para el arranque del proyecto y los indicadores de producto para el primer año.

Presupuesto para conformar equipos de trabajo y arrancar el emprendimiento de Turismo en Lerma	Control y/o productos
<p>\$ 1000.000 por taller \$ 1000.000 por visita Total \$ 26.000.000</p>	<p>Control de asistencia: # Asistentes/ # Matriculados Control de calidad: Promedio y Varianza de calificaciones</p>
<p>1 profesional en administración o afines valor \$ 3.500.000 por 6 meses total 2 Auxiliares de \$ 1000.000 X 6 meses total \$ 12.000.000. \$18.000.000 Recursos para talleres de planeación \$ 500.000 por taller por cinco talleres \$2.500.000 Total \$ 32.500.000</p>	<p>Certificado de Cámara de Comercio expedido RUT expedido Permiso de Facturación expedido Plataforma estratégica aprobada por la Asamblea General de la Organización de Turismo Organigrama y Manual de Funciones aprobado por la Asamblea General de la Organización de Turismo</p>
<p>1 profesional en administración o afines con especialidad en Gestión o Gerencia del Talento Humano valor \$ 4.500.000 por 6 meses total \$ 27.000.000 2 Auxiliares de \$ 1000.000 X 6 meses total \$ 12.000.000. Recursos para talleres de homologación de valores \$ 500.000 por taller por cinco talleres \$2.500.000 Total \$ 41.500.000</p>	<p>Manual corporativo de Gestión del Talento Humano Productos documentales de los talleres de homologación de valores</p>
<p>1 profesional en administración o afines con especialidad en Finanzas o evaluación de proyectos valor \$ 4.500.000 por 6 meses total \$ 27.000.000 2 Auxiliares de \$ 1000.000 X 6 meses total \$ 12.000.000. Recursos para talleres con emprendedores \$ 500.000 por taller por cinco talleres 3 Viajes a Bogotá por valor de \$ 1.200.000 \$2.500.000 Total \$ 45.100.000</p>	<p>Documentos: Estudio de Mercado Estudio de Factibilidad y Viabilidad Convenios de Transferencia de tecnología turística.</p>
<p>1 profesional en ingeniería civil o afines con especialidad en Finanzas o evaluación de proyectos valor \$ 4.500.000 por 6 meses total \$ 27.000.000 Un ingeniero ambiental que es nombrado por la alcaldía 2 Auxiliares de \$ 1000.000 X 6 meses total \$ 12.000.000. Recursos para talleres con emprendedores \$ 500.000 por taller por diez talleres \$5.000.000 Total \$ 44.000.000</p>	<p>Manuales de manejo ambiental Actas de compromiso de la comunidad de Lerma para el manejo ambiental responsable Diseño de la infraestructura instalada en el territorio</p>
<p>Materiales didácticos y elementos de formación exigidos por el SENA. Recursos para desplazamiento y manutención de los tecnólogos \$1000.000 mensual para desplazamiento a Popayán x 18 meses \$1000.000 mensual para alimentación en Popayán x 18 meses Total \$ 36.000.000</p>	<p>70 técnicos titulados y 35 tecnólogos titulados</p>

<p>Recursos del Sistema General de Participaciones de la Alcaldía Municipal para financiar el mejoramiento del acueducto de la cabecera municipal del corregimiento de Lerma</p> <p>Formulación y gestión para su inclusión en el banco de proyectos del municipio</p> <p>Total \$ 9.000.000</p>	<p>Proyecto aprobado y con recursos destinados</p> <p>Licitación y asignación del contrato de obra</p>
<p>Equipo SENA EMPRENDIMIENTO RURAL en asocio con alcaldía municipal proyecto de soberanía y seguridad alimentaria. \$ 2.000.000 de capital semilla por familia.</p> <p>Total \$ 100.000.000</p>	<p>50 huertas caseras sembradas</p>
<p>1 profesional en administración o afines con especialidad en Mercadeo Turístico valor \$ 4.500.000 por 6 meses total \$ 27.000.000</p> <p>2 Auxiliares de Mercadeo \$ 1000.000 X 6 meses total \$ 12.000.000.</p> <p>Equipo local aprendiz</p> <p>Total \$ 39.000.000</p>	<p>Actas de compromiso de Alianzas estratégicas</p> <p>Convenio SENA formación de competencias en mercadeo</p> <p>25 personas matriculadas con el SENA</p> <p>Portafolio de servicios</p>

TOTAL PRESUPUESTO DE ARRANQUE	\$ 329.000.000
--------------------------------------	-----------------------

11. Capítulo 8. Conclusiones y recomendaciones.

- El futuro se construye por acción y por omisión: Comunidad de Lerma
- El objetivo de la prospectiva no son los escenarios, el objetivo de la prospectiva es la acción, de ahí la importancia de planificar colectivamente para lograr apropiación y compromiso.
- Es precisamente la voluntad humana la protagonista de la prospectiva porque esta metodología no intenta adaptarse a los cambios, formula el futuro e intenta construirlo.
- En este trabajo se realizan algunas variantes metodológicas de la prospectiva Estratégica de Michel Godet, como por ejemplo, en la construcción de los escenarios se intenta realizar una aproximación a los postulados del pensamiento complejo de Edgar Morin implementando una técnica de relatos

holísticos que describen escenarios complejos a partir de opiniones informadas con los resultados del análisis prospectivo.

- Otra variante metodológica es la formulación de las estrategias del emprendimiento a partir del uso de herramientas tradicionales de la planeación estratégica como la Matriz DOFA – CAME para la formulación de estrategias y la metodología de construcción de escenarios de Peter Schwartz, al constatar que prestan un mejor servicio cuando se trata del análisis de procesos tan complejos como los emprendimientos de tipo social, ya que facilitan la participación de la comunidad y la aplicación del pensamiento complejo en la construcción de escenarios y el análisis de las relaciones entre variables y estrategias de manera participativa.
- Una vez que se construyó el escenario apuesta se evaluó su coherencia, su pertinencia y su verosimilitud, hubo satisfacción al respecto por parte de los participantes de los talleres.
- Godet y Bourse 2016 plantean que los escenarios no son un fin en sí mismo, que lo más importante es la participación y la preparación rigurosa para la acción, además plantean que metodología prospectiva debe generar compromiso con el futuro, bueno, en este documento se comprueba que hay razón en ello.
- La Prospectiva Estratégica Participativa permite que las organizaciones puedan construir escenarios posibles de futuro, sin embargo esto es tan importante como el diseño de indicadores y mecanismos de control para permitir a los administradores corregir el rumbo cuando no se estén cumpliendo los objetivos o las condiciones del entorno cambien.

- Un emprendimiento turístico de carácter comunitario en Colombia para tener éxito debe implementar simultáneamente políticas de gestión social, gestión territorial, gestión ambiental y gestión tecnológica.
- Los factores de Seguridad- Paz y Apoyo Estatal son determinantes en el emprendimiento turístico, así se realice una adecuada gestión del emprendimiento estos factores incidirán en la confianza de los turistas.
- En este emprendimiento de turismo no existen actores dominantes, el 90% de los actores son actores de enlace, es decir, que la relación entre ellos es de cooperación y por lo tanto se requiere una alta capacidad de negociación en los directivos del emprendimiento.
- El emprendimiento turístico es un negocio de alto riesgo debido a que todas las variables estratégicas son de alto impacto y algunas de ellas como la seguridad y la paz en el territorio no son gobernables por el emprendimiento, sin embargo la capacidad organizativa, la capacidad de gestión y la riqueza cultural de la comunidad de Lerma son factores altamente atenuantes de las amenazas que se ciernen sobre el proyecto.
- La principal recomendación es el desarrollo de una estrategia de alianzas para la gestión integral del territorio, ya que según el análisis de actores no hay dominio de alguno de ellos, todos son interdependientes.
- En este documento se llega hasta la enunciación de todas las actividades que harán posible el cumplimiento de los objetivos estratégicos del emprendimiento turístico, estas actividades deben realizarse de manera integral por la comunidad durante la ejecución de los proyectos y actividades de la matriz estratégica.

- Los valores enunciados en la matriz corresponden al valor del recurso humano necesario para gestionar efectivamente todos los proyectos y es recomendable realizar la ejecución de los proyectos de manera simultánea e integral.
- Los equipos humanos deben gestionar los proyectos de manera intensa, es decir, deben formularlos, negociarlos y ejecutarlos con metas muy estrictas para cada uno de estos procesos y a un ritmo de intensidad moderada para poder cumplir los tiempos estipulados para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Con frecuencia vislumbrar, clarificar y construir el futuro es el trabajo simultáneo o escalonado de diferentes personas.

12. Capítulo 9. Socialización del proyecto con la comunidad de Lerma.

Con motivo de la visita del señor Alcalde de la ciudad de Ginebra Suiza al corregimiento de Lerma, se convocó una reunión el día 12 de Agosto de 2017 con diferentes líderes del territorio y se realizó la socialización de este proyecto. Este coincidió en muchos aspectos con el Proyecto de Vida de la Comunidad de Lerma por lo que fue acogido unánimemente.

La matriz de acción fue traducida al francés y fue presentada como trabajo de la comunidad de Lerma al señor alcalde de Ginebra el día 13 de Agosto a manera de resumen ejecutivo.

13. Glosario

Prospectiva: anticipación para esclarecer la acción. Esta « indisciplina intelectual » (Pierre Massé) tiene que ver con « ver de lejos, largo y profundo» (Gaston Berger), pero también con (innovación y conjunto (apropiación). La visión global, voluntaria y a largo plazo, se impone para dar sentido a la acción.

Planificación: « la planificación consiste en concebir un futuro deseado así como los medios reales para coseguirlo » (R.L. Ackoff).

Estrategia: conjunto de reglas de conducta de un actor que le permitan conseguir sus objetivos y su proyecto.

Planificación estratégica: concepto aparecido a finales de los 60 (Igor Ansoff para traducir el hecho de que la planificación de empresa debía tener en cuenta cada vez más las turbulencias del entorno (dicho estratégico) y adaptar, en consecuencia, sus objetivos.

Prospectiva estratégica: concepto de los años 90 donde la anticipación se pone al servicio de la acción estratégica y proyecto de la empresa.

Glosario tomado de Godet, Michel 2007. Cuadernos de Lipsor

14. Capítulo 10. Referencias bibliográficas.

- Ritchie, J.R.B. Y Crouch, G.I. (2000): "The Competitive Destination. A Sustainable perspective".
Tourism Management, 21:1-7. RITCHIE, J.R.B. Y CROUCH, G.I. (2003): The Competitive Destination. A Sustainable tourism perspective. CABI Publishing, UK.
- Mojica, F. (2006). Concepto y Aplicación de la Prospectiva Estratégica. Revista Med, 14(1) 122-131.
Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=91014117>
- Godet, M., & Durance, P. (2011)La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios. [en línea]. Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura UNESCO, García-Cortina K [traducción].
Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=91014117>
- Chung Pinzás, A. (2009). Prospectiva estratégica: más allá del plan estratégico. Industrial Data, 12(2) 27-31. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81620150004>
- Godet, M. (2007). La Caja de Herramientas de la Prospectiva Estratégica. Paris, Francia: Cuadernos de LIPS. Recuperado de <http://www.lapropective.fr/methodes-de-prospective.html>
- Mojica, F. (2008). Dos modelos de la escuela voluntarista de prospectiva estratégica. Universidad Externado de Colombia. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10596/7868>
- UNAD (2016) Modelo de Prospectiva Estratégica [OVI] Recuperado de <http://hdl.handle.net/10596/9795>
- Baena, G e at. (2007) Planeación Prospectiva Estratégica: Teorías Metodologías y Buenas Prácticas en América Latina. Universidad Nacional Autónoma de México. Metada. Recuperado de <http://www.sagres.org.br/artigos/pleneacion.pdf>
- Miklos, T. (2008). Planeación prospectiva y estratégica. V Encuentro de Estudios Prospectivos. Guadalajara, México. Recuperado de http://rimd.reduaz.mx/coleccion_desarrollo_migracion/americalat/Americalat_capI_planeacion.pdf
- Chung Pinzás, A; (2009). Prospectiva estratégica: más allá del plan estratégico. Industrial Data, 12(2) 27-31. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81620150004>

Schwab, K. (2017). The fourth industrial revolution. Crown Business. Recuperado de <https://www.tagusbooks.com/leer?isbn=9788499926995&idsource=3001&li=1>

Meadows, D. H., Meadows, D. L., Randers, J., & Behrens, W. W. (1972). Los límites del crecimiento: informe al Club de Roma sobre el predicamento de la humanidad (No. HC59. L42 1973.). fondo de cultura económica. Recuperado de <http://habitat.aq.upm.es/gi/mve/daee/tmzapiain.pdf?origin=publicat>

Programa de la Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) Informe sobre Desarrollo Humano 2007-2008 La lucha contra el cambio climático: Solidaridad frente a un mundo dividido Recuperado de http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr_20072008_sp_complete_nostats.pdf

Amtmann, Carlos. Revista Austral de Ciencias Sociales 28: 199-207, 2015, El capital en el siglo XXI* Thomas Piketty. Recuperado de <http://mingaonline.uach.cl/pdf/racs/n28/art12.pdf>

Astigarraga, E. (2016) Prospectiva Estratégica: orígenes, conceptos clave e introducción a su práctica. ICAP-Revista Centroamericana de Administración Pública (71): 13-29, diciembre 2016/ Recuperado de http://prospectiva.eu/dokumentuak/Astigarraga-E_prospectiva_publication_ICAP_2016.pdf

Ander Egg, Ezequiel (2003). Repensando la Investigación Acción Participativa. Colección Política, Servicios y Trabajo Social. Lumen Humanitas. Recuperado de https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/34317063/REPENSANDO_LA_IAP.ANDER-EGG.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1520431730&Signature=BUYmbvjfVp140X7qhUwjBOMzPmA%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DRepensando_la_Investigacion-Accion_Participativa.pdf

Morin, E., & Ruíz, J. L. S. (2005). Con Edgar Morin, por un pensamiento complejo (Vol. 22). Ediciones AKAL. Recuperado de

Cabrales, Fernando. (2015) Sistema de Vigilancia Tecnológica E Inteligencia Competitiva Para El Sector Hotelero De La Localidad De Usaqué, En La Ciudad De Bogotá D.C. Noviembre de 2015. Recuperado de <http://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/826/Sistema%20de%20vigilancia%20tecnologica%20e%20inteligencia%20competitiva%20para%20el%20sector%20hotelero.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Corchuelo, C, A. (2011) Qué es un working paper. Servicios de información. Recuperado de <http://camilocorchuelo.wordpress.com/2011/08/11/que-es-un-working-paper/>

Herrscher, E. (2013). Administración. Aprender y actuar: Management sistémico para PyMEs. Ediciones Granica. Recuperado de [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=HXd8Lm4sZpQC&oi=fnd&pg=PA251&dq=CUEVA,+Jorge+\(2009\)+La+complejidad+y+la+gerencia.+Lineamientos+para+gestionar+la+complejidad+de+en+la+empresa.&ots=vRmp7DEY6-&sig=oiFDXQqpJ8aqaXkm0Xg-ZqtVWlw#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=HXd8Lm4sZpQC&oi=fnd&pg=PA251&dq=CUEVA,+Jorge+(2009)+La+complejidad+y+la+gerencia.+Lineamientos+para+gestionar+la+complejidad+de+en+la+empresa.&ots=vRmp7DEY6-&sig=oiFDXQqpJ8aqaXkm0Xg-ZqtVWlw#v=onepage&q&f=false)

Morin, E., & Pakman, M. (1994). Introducción al pensamiento complejo. Barcelona: Gedisa. Recuperado de http://blogs.sld.cu/cibernetica/files/2018/01/108-Morin_Introduccion_al_pensamiento_complejo.pdf

Ruffin, R. (2002). David Ricardo's discovery of comparative advantage. *History of political economy*, 34(4), 727-748. Ricardo, David Biografía Concepto de Ventaja comparativa.

Ruiz, D. F., & González, M. D. L. O. B. (2008). Turismo y desarrollo sostenible. El caso de Punta Umbría. *Revista de Estudios Empresariales. Segunda Época*, (2).

Mazaro, R. (2008). Factores determinantes de competitividad para destinos turísticos en el marco de la sostenibilidad. *Revista Acadêmica Observatório de Inovação do Turismo*, 2(1).

Referencias web

Páginas web

Página web INVATTUR. Vigilancia Tecnológica. <http://invattur.gva.es/>

Página web PROCOLOMBIA

http://www.procolombia.co/sites/default/files/tec_informe_de_turismo_extranjero_en_colombia.pdf

Página web Ministerio colombiano de Comercio, Industria y Turismo

http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=64384&name=POLITICA_DESARROLLO_DEL_TURISMO_COMUNITARIO2012.pdf&prefijo=file

Página web Ministerio colombiano de comercio, industria y turismo

http://www.mincit.gov.co/minturismo/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=71713&name=PLAN_SECTORIAL_DE_TURISMO_2014-2018_16_DE_SEPTIEMBRE_DE_2014.pdf&prefijo=file

Repositorio Universidad Sergio Arboleda. Sistema de Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva.

<http://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/826/Sistema%20de%20vigilancia%20tecnol%C3%B3gica%20e%20inteligencia%20competitiva%20para%20el%20sector%20hotelero.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Página web de Asociación colombiana de Agencias de Viajes y Turismo.

<https://www.google.com.co/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=ANATO>

La vigilancia tecnológica aplicada al sector turismo del Distrito de Santa Marta. Publicado el 14 ene. 2014 Un video de clase donde se expone el tema de referencia, se complementa además con una entrevista sobre la vigilancia turística por parte del Dr. Omar Garcia Silva <https://www.youtube.com/watch?v=UpeER4mm5gw>

Página web PIMEX <https://pymex.com/>

Página web Educativa. <https://www.educativa.com/blog-categorias/recursos/>

Página web Guías BUS <http://guiasbus.us.es/c.php?g=408886&p=2785351>

Michel Godet, Francois Bourse y Francisco Mojica. Conferencia sobre Prospectiva Estratégica. Universidad Externado de Colombia, 19 de Febrero de 2016. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=dMR3QZ2kqyM>

