

**Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras**

**Universidad Externado de Colombia**

**Pasantía de Investigación**

**Informe final**

**Maestría en planificación y gestión del turismo**

**Estudio prospectivo: el turismo del futuro en Colombia – Visión 2030**

**Victor Alfonso Hernández Toca**

**2020**



**Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras**

**Universidad Externado de Colombia**

**Pasantía de Investigación**

**Informe final**

**Maestría en planificación y gestión del turismo**

**Estudio prospectivo: el turismo del futuro en Colombia – Visión 2030**

Informe final de pasantía de investigación presentado como requisito parcial para optar por el

título de:

**Magíster en planificación y gestión del turismo**

Autor:

Victor Alfonso Hernández Toca

Tutora:

María Luisa Galán Otero

Bogotá, Colombia

Julio de 2020



## **Dedicatoria**

A Nataly, mi hermosa esposa,  
y a mis soñadores hijos, Maria Juana y  
Jesus Andres, sin los cuales habría  
terminado esta tesis hace dos años.

## **Resumen**

El presente estudio prospectivo del futuro del turismo en Colombia corresponde a una de las metodologías adoptadas en el macroproyecto *Visión 2030 del Turismo en Colombia*, trabajo de investigación desarrollado entre COTELCO y la Universidad Externado de Colombia, con el objetivo de proponer desde el sector empresarial y académico, los lineamientos de política pública para el impulso del turismo en Colombia de los próximos 12 años, donde el estudio prospectivo se desarrolló a través de la recolección y análisis de información en el marco de la prospectiva estratégica, considerando las etapas propias del desarrollo del modelo de prospectiva, y a partir de los lineamientos y orientación del doctor Francisco José Mojica, director del Centro de Pensamiento Estratégico y Prospectiva de la Facultad de Administración de la Universidad Externado de Colombia. El proceso contó con la participación de expertos del sector del turismo nacional, tanto del sector gubernamental como privado, quienes fueron convocados para que aportaran su visión del turismo del futuro de Colombia.

En el estudio prospectivo se utilizaron técnicas de tipo cualitativo de corte descriptivo, permitiendo el reconocimiento cierto de los fenómenos a partir de evidencias que permitan el manejo organizacional acertado, esto mediante la aplicación de talleres participativos desarrollados en tres etapas: el reconocimiento de las modalidades del turismo que se podrían considerar pertinentes para Colombia, la precisión cualitativa de las variables que van a definir la situación del turismo en Colombia en el futuro y el diseño del futuro probable del turismo colombiano con otros futuros de menor probabilidad. Los resultados aquí presentados pueden servir para investigaciones en nuevos escenarios de la planificación turística de un territorio, hecho o problemática en particular.

**Palabras clave:** Prospectiva estratégica, Escenarios de futuro, Turismo, Visión 2030.

## **Abstract**

This study of tourism's future in Colombia corresponds to one of the methodologies adopted in the Vision 2030 Tourism in Colombia macro-project, research work carried out between COTELCO and the Externado University of Colombia, to propose from the business sector and academic, public policy guidelines for boost tourism in Colombia in the next 12 years. The prospective study was developed through the collection and analysis of information in the framework of strategic perspective, considering the development phase of the prospective model, and based on the guidelines and guidance of Dr. Francisco José Mojica, director of the Center for Strategic Thinking and Prospective of the Faculty of Administration of the Externado University of Colombia. The process included the experts' participation of national tourism, government, and private sectors as well, for their contributions related to tourism's future in Colombia.

As part of the prospective study, qualitative techniques of a descriptive nature were used, allowing real recognition of the phenomena, based on evidence that allows successful organizational management, this through the participatory workshops developed in three stages: the recognition of the tourism modalities that could be considered relevant for Colombia, the qualitative precision of the variables that will define the situation of tourism in Colombia in the future and the design of the expected future Colombian tourism to other less likely futures. The results presented can be used for research in new scenarios of tourism planning of a territory, fact, or problem in particular.

**Keywords:** Strategic prospective, Future scenarios, Tourism, Vision 2030.

## INDICE

<b>ÍNDICE</b> .....	VIII
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	X
<b>ÍNDICE DE GRÁFICAS</b> .....	IV
<b>1. GENERALIDADES DE LA PASANTÍA DE INVESTIGACIÓN</b> .....	0
1.1 Problemática.....	1
1.2 Justificación.....	4
1.3 Objetivos .....	5
1.3.1 Objetivo general .....	5
1.3.2 Objetivos específicos .....	6
1.4 Aspectos Metodológicos .....	6
1.4.1 Planteamiento metodológico.....	6
1.4.2 Presentación de la Organización y el Supervisor .....	9
1.4.3 Descripción de las principales funciones desarrolladas a la organización.....	11
<b>2. MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL DE LA PROSPECTIVA ESTRATÉGICA</b> .	12
<b>3. EJECUCIÓN DEL MODELO PROSPECTIVO ESTRATÉGICO</b> .....	17
3.1 Patrones de especialización para el futuro .....	17
3.2 Variables estratégicas.....	23
3.3 Escenarios del turismo al año 2030.....	24
<b>4. CONCLUSIONES</b> .....	44
<b>5. REFERENCIAS</b> .....	47
<b>6. ANEXOS</b> .....	51
6.1 Formato: <i>Taller 1</i> . “Reconocimiento de las tendencias tecnológicas y modalidades del turismo que se podrían considerar pertinentes para Colombia” .....	51
6.2 Formato: <i>Taller 2</i> . “Precisión de variables que van a definir la situación del turismo en Colombia en el futuro”.....	52

6.3 Formato: <i>Taller 3</i> . “Diseño del futuro probable del turismo colombiano, y otros futuros de menor probabilidad que permitirán reconocer las dificultades con que se podría tropezar este fenómeno durante el camino hacia el mañana” .....	523
--	-----

## ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1:</i> Calificación de las propuestas tecnológicas y modalidades turísticas .....	18
<i>Tabla 2:</i> Propuestas tecnológicas y modalidades turísticas muy importantes y muy controlables .....	22
<i>Tabla 3:</i> Escala de calificación de las probabilidades de los eventos.....	26
<i>Tabla 4:</i> Escenario probable “Ha podido ser peor” al horizonte 2030 .....	29
<i>Tabla 5:</i> Escenarios dispuestos de mayor a menor según su estimativo de probabilidad ....	31
<i>Tabla 6:</i> Escenario apuesta “Colombia, Paraíso Turístico” .....	33
<i>Tabla 7:</i> Escenario alternativo “No hay con quien” .....	35
<i>Tabla 8:</i> Escenario alternativo “Contra viento y marea” .....	366
<i>Tabla 9:</i> Escenario alternativo “Por el método tradicional” .....	37
<i>Tabla 10:</i> Escenario alternativo “Robocop” .....	39
<i>Tabla 11:</i> Escenario alternativo “No hay felicidad completa” .....	40
<i>Tabla 12:</i> Escenario alternativo “En el lugar equivocado” .....	41

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

<i>Gráfica 1.</i> Lectura del plano cartesiano de importancia y gobernabilidad .....	20
<i>Gráfica 2.</i> Lectura del plano cartesiano de importancia y gobernabilidad .....	21
<i>Gráfica 3.</i> Visión 2030 – Sintaxis lógica.....	233
<i>Gráfica 4.</i> Calificaciones asignadas por grupo de trabajo .....	277
<i>Gráfica 5.</i> Escenario “Ha podido ser peor” (Síntesis de todos los grupos) .....	278
<i>Gráfica 6.</i> Escenarios: probable, “apuesta” y alternos .....	344



# 1. GENERALIDADES DE LA PASANTÍA DE INVESTIGACIÓN

## 1.1 Problemática

El mercado y la economía se convirtieron en la modernidad en el indicador de progreso y desarrollo, al punto de migrar de una economía de mercados a una sociedad de mercados (Sandel, 2014), esta visión se apodera de todos los aspectos de la vida, donde el desarrollo del turismo no es la excepción, en la actualidad el turismo se enfoca en términos cuantitativos, es decir aumentar el número de turistas, los índices de ocupación, la participación de grandes empresas privadas y la inversión internacional son su prioridad (Altes, 2006), esto se ve reflejado en el último informe del Índice de Competitividad de Viajes y Turismo del Foro Económico Mundial – WEF (2017), en el cual se califica a las regiones y países basándose en indicadores cuantitativos según su competitividad y desarrollo turístico, indicadores que ubican a las Américas como la macro región con en el segundo mejor desempeño a nivel agregado, reconociendo que los países de la región dependen en su gran mayoría de los ricos recursos naturales que poseen, pero a su vez reitera que los países de América Central y del Sur deben continuar mejorando su seguridad y protección, de igual manera que deben impulsar entornos más propicios para las empresas y desarrollar infraestructura para mejorar la conectividad (WEF, 2017). Por su parte Colombia, en este mismo informe, se posiciona en el puesto 62 entre 136 países calificados, ubicándose en el sexto lugar de América del Sur en cuanto a competitividad del sector turístico, reconociendo que sigue ganando atractivo como destino turístico debido principalmente a la mejora en el aprovechamiento de los recursos culturales y naturales, como también a la apertura al mercado internacional, sin embargo en términos de seguridad, entorno

empresarial y modernización en el transporte terrestre se encuentra entre los últimos de este ranking (WEF, 2017).

Si bien el desarrollo del turismo se encuentra en la globalización de las economías, Sachs (2009) afirma que en Colombia hay más factores negativos que no permiten mejorar la competitividad turística nacional, como es la inadecuada infraestructura, la capacitación insuficiente de empresarios y colaboradores, la inseguridad, la desunión empresarial, la escasa promoción, la discontinuidad en los planes turísticos, el desconocimiento de las políticas del turismo, las debilidades en la gestión pública, la falta de programas de calidad y las debilidades en la financiación. A esto Latorre (2016) propone que solo con la valoración real de las condiciones de los territorios, de una voluntad política y de una apuesta colectiva por generar un entorno en condiciones competitivas y sostenibles de destino, se superaría y se lograría el desarrollo turístico nacional, visto desde una connotación local y sustentado en una adecuada planificación y organización de los actores, el cual se debe centrar en el trabajo colectivo y participativo público-privado, conceptos que van más allá de los típicos indicadores cuantitativos que miden el desarrollo turístico mundial.

Complementando lo anterior James (2009, p.280) afirma que:

El desarrollo del turismo en Colombia no puede dejarse en manos del libre mercado puesto que se caracteriza por la presencia de oligopolios con gran poder económico.

Entonces, sin la presencia del Estado para velar por los intereses de las comunidades y el respeto del ambiente, los grupos privados pueden desplazar fácilmente la inversión local, absorber todos sus beneficios y esquivar su responsabilidad social y ecológica.

Ahora bien, para entender el desarrollo regional, es pertinente remitirse a Boisier (2010, p. 11) en el cual expresa que “El desarrollo puede y debe ser un conjunto de ideas, pero principalmente debe ser un conjunto de prácticas exitosas en mejorar las condiciones de vida de los seres humanos, viabilizando siempre su transformación en personas humanas”, esta definición remarca que el desarrollo es un logro de la persona y del colectivo, ubicando al desarrollo más allá de los logros puramente materiales, como a menudo se entiende al desarrollo, inclusive en conceptos como el desarrollo turístico sostenible, que quiere ir más allá de la visión modernista, también es criticado, por no escapar a la visión de productividad (Ochoa, 2012), y estas según (Marshall, Doryan, Sánchez, Pratt et al, 1999), han incidido en el deterioro de los recursos en los destinos turísticos, provocando la convergencia, entre los temas del desarrollo del turismo y el paradigma de la sostenibilidad.

Para el caso de Colombia y como lo manifiesta (Guzman y Garcia, s.f., p. 2) “La actividad turística tiene sus raíces en la cultura, en especial su patrimonio, y el éxito de esta actividad dependerá de qué tanta importancia que se le conceda a esos elementos para su rescate, conservación y difusión.”, por lo tanto, el turismo permite que el patrimonio sea un elemento que puesto en valor, no solamente el cultural sino también el natural, origine el interés de los visitantes y turistas, los cuales buscan lo genuino, lo completo y la verdad del mensaje del sitio patrimonial, lo cual conlleva a grandes retos regionales, como es lograr la definición de la estructura jerárquica actual y la definición de las fronteras del sistema turístico, reconociendo el elevado nivel de complejidad debido a su alcance y magnitud, el carácter modular del producto turístico y el carácter multiorganizacional del proceso turístico (Guzman y Garcia, s.f.), lo cual

impone retos al enfoque de la planificación y gestión turística del patrimonio natural y cultural del país.

## **1.2 Justificación**

Una mirada prospectiva del turismo al año 2030, permite constatar que Europa seguirá siendo el gran atractor del turismo mundial, seguido de Asia - Pacífico, y que estos dos continentes irán a involucrar las tres cuartas partes del turismo mundial. Esta coyuntura no ha variado en las últimas décadas del siglo anterior y, de hecho, estas condiciones tienden a conservarse en el futuro. De su parte, el continente americano ocupa el tercer puesto en atractividad del turismo (World Tourism Organization, 2011).

Ahora bien, si se lanza una mirada al futuro del turismo en Colombia se podría ser optimistas, dado que el país ingresó a un proceso de paz con los grupos armados y que sus potenciales turísticos siguen en muy buenas condiciones, como el hecho de involucrar de manera conjunta las ventajas comparativas que los demás países poseen de manera independiente, a saber: el Caribe, el Pacífico, los Andes, la Amazonia y la Orinoquia (Mojica, 2017). Esta situación amerita que se realice una mirada prospectiva del turismo a nivel nacional, identificando los fenómenos que lo perfilan; para luego diseñar un futuro de manera compartida y construirlo conjuntamente.

Con este fin se desarrolló esta práctica de investigación, la cual es parte del proyecto de investigación *Visión 2030 del Turismo en Colombia*, en alianza entre la Asociación Hotelera y Turística de Colombia – COTELCO y la Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras de la Universidad Externado de Colombia, proyecto de investigación que buscó, desde

una óptica empresarial y académica, plantear los lineamientos para el desarrollo del turismo en Colombia al año 2030, basado en la perspectiva de los diferentes actores del sector turístico nacional, actores que tienen la capacidad de plantear el desarrollo del turismo en el país y quienes asumieron a su vez, una actitud proactiva para definir el horizonte al año 2030.

Esta práctica de investigación fue un aporte al proyecto de investigación macro *Visión 2030 del Turismo en Colombia* desde el enfoque de prospectiva estratégica. Fue realizada gracias al liderazgo y la metodología propuesta por Francisco José Mojica, doctor en Ciencias Humanas de la Universidad de París V “René Descartes”, post doctorado en Prospectiva y Estrategia en el LIPSOR – París, actual director de la Maestría en Pensamiento Estratégico y Prospectiva, y a su vez, director del Doctorado en Administración de la Universidad Externado de Colombia. El desarrollo de la misma, permitió identificar y caracterizar el escenario apuesta para el adecuado desarrollo del turismo en el país. Este escenario se circunscribe como la imagen del futuro que deberá ser construido, es decir, llevado a la realidad, para lograr consolidar las líneas estratégicas del turismo en Colombia.

Finalmente, la *Visión 2030 del Turismo en Colombia* se logró presentar a los candidatos presidenciales en el año 2018.

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivo general**

Reconocer las variables que conformarán el futuro del turismo en Colombia y los escenarios de futuro más importantes, seleccionando el escenario apuesta que constituirá la imagen de futuro del turismo para aportar al desarrollo de la planeación estratégica de la Visión 2030.

### 1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar las variables del futuro del turismo de Colombia.
- Identificar y caracterizar los escenarios futuros y selección del escenario apuesta del turismo del futuro en Colombia.
- Aportar en la construcción de la “Visión 2030 del Turismo en Colombia” a partir del enfoque metodológico de la prospectiva estratégica.

## 1.4 Aspectos Metodológicos

### 1.4.1 Planteamiento metodológico

Para ilustrar al lector, el enfoque de prospectiva estratégica fue uno de los pilares metodológicos del proyecto de investigación *Visión 2030 del Turismo en Colombia*. No obstante, se tuvieron en cuenta otros enfoques, así:

- **Diagnóstico crítico:** análisis de la situación actual del turismo en Colombia, revisando diferentes fuentes de información secundaria, comparando la valoración actual de la competitividad, sostenibilidad, gobernanza, institucionalidad y financiación del turismo a nivel nacional, y a nivel internacional, se realizó un benchmarking en institucionalidad y financiación del turismo de los casos de España, México, Costa Rica, Chile y Perú (Asociación Hotelera y Turística de Colombia y Universidad Externado de Colombia, 2017).
- **Enfoques hermenéuticos:** Identificación de las ideas comunes del marco diagnóstico o problemáticas, marco pronóstico o soluciones y marco motivacional o acciones, en el turismo regional y nacional, por parte de actores gubernamentales y privados,

elegidos bajo el criterio de selección de expertos, resultando en el análisis de significados compartidos en cada uno de los casos (Asociación Hotelera y Turística de Colombia y Universidad Externado de Colombia, 2017).

- **Prospectiva Estratégica:** Utilizando técnicas de corte cuantitativo y cualitativo. La esencia del ejercicio se orienta a la investigación de tipo cualitativo de corte descriptivo, no por ello subjetivo, permitiendo el reconocimiento cierto de los fenómenos a partir de evidencias que permitan el manejo organizacional acertado (Mojica, 2002). El estudio se fundamentó en el modelo prospectivo estratégico utilizado por Mojica (2002), mediante la aplicación de talleres a expertos participantes, desarrollados en tres etapas, las cuales se describirán a detalle más adelante:

1. **Reconocimiento de las modalidades del turismo que se podrían considerar pertinentes para Colombia.** A partir de la valoración de indicadores o patrones de especialización, por parte de expertos del sector turístico nacional, donde se juzgó la importancia y gobernabilidad de diferentes modalidades del turismo. Taller realizado con la participación de veintinueve (29) expertos, organizados en cinco (05) mesas de trabajo, el día 22 de mayo del año 2017 en la ciudad de Bogotá D.C.
2. **Precisión cualitativa de las variables que van a definir la situación del turismo en Colombia en el futuro.** Según la calificación de la importancia de los indicadores de especialización definidos anteriormente. Etapa desarrollada el día 11 de junio del 2017, con la participación de treinta y siete (37) expertos

de los sectores públicos, privados y academia del turismo nacional, organizados en seis (06) mesas de trabajo.

3. **Diseño del futuro probable del turismo colombiano y otros futuros de menor probabilidad.** Permite reconocer las dificultades con que se podría tropezar este fenómeno durante el camino hacia el mañana. Mediante la aplicación de la virtud de los estudios de futuro, basado en el manejo de las leyes de probabilidades bayesianas perfiladas de Michel Godet (1997), por medio del método “Sistema de Matrices de Impacto Cruzado - SMIC”, desembocando en el “escenario apuesta” el cual constituirá la imagen de futuro que deberá ser construida del turismo en Colombia. Esto mediante el taller realizado el día 27 de junio de 2017, con la participación de treinta y ocho (38) expertos en cinco (05) mesas de trabajo, convocados en la ciudad de Bogotá D.C. por la Asociación Hotelera y Turística de Colombia – COTELCO.
- **Planeación Estratégica:** Basándose en las fases anteriores se construyó una matriz de marco lógico, sobre los pilares de competitividad, sostenibilidad y gobernanza del turismo en Colombia, aplicado en nueve ejes estratégicos con objetivos y acciones propuestas (Asociación Hotelera y Turística de Colombia y Universidad Externado de Colombia, 2017).

## **1.4.2 Presentación de la Organización y el Supervisor**

### **Universidad Externado de Colombia (Organización)**

La Universidad Externado de Colombia es una institución de educación superior dedicada a la enseñanza e investigación en Ciencias Sociales, con una concepción humanística, persiguiendo el ideal de la libertad como derecho inalienable del ser humano, fundada en 1886, sujeta a inspección y vigilancia por el Ministerio de Educación de Colombia, busca que la investigación tenga una composición interdisciplinaria que facilite sinergias e interacciones eficaces en orientación y desarrollo de proyectos, reconociendo la importancia de la libertad en la investigación científica, en pro del respeto de la dignidad humana y la protección de las libertades fundamentales (Universidad Externado de Colombia, 2019). De igual forma, la Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras de la Universidad Externado de Colombia, está inmersa dentro de las corrientes de la globalización de las economías, destacándose dentro del conglomerado académico del turismo americano, miembro de la Organización Mundial del Turismo – OMT, de la Confederación Panamericana de Escuelas de Hotelería y Turismo – CONPEHT y The International Council on Hotel, Restaurant and Institutional Education – ICHRIE, trabaja por conocer, investigar e identificar la dinámica de la actividad turística a nivel nacional e internacional, formando ciudadanos y profesionales para orientar los destinos del turismo, tanto en lo público como en lo privado (Universidad Externado de Colombia, 2019).

A su vez, el grupo de investigación Turismo y Sociedad, conformado por docentes e investigadores con formación interdisciplinaria adscritos a las líneas de investigación de la facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras, fue el primer grupo reconocido

en turismo de Colombia, dentro de las áreas de conocimiento de las ciencias sociales aplicadas, donde tiene como objetivo el desarrollo de investigaciones que den respuesta a las reflexiones y problemáticas del turismo, las dinámicas e interacciones entre sus actores sociales y de las organizaciones, donde dentro de los objetivos específicos aplicables a esta pasantía de investigación, está el proponer y desarrollar proyectos de investigación, enfocados al ámbito territorial, de planificación, desarrollo y gestión del turismo así como en el ámbito empresarial (Universidad Externado de Colombia, 2019).

**María Luisa Galán Otero (Supervisora)**

Profesional en Turismo con Master en Gestión de Destinos Turísticos Locales de la Escola Universitaria de Hoteleria y Turismo – CETT, y Master en Turismo, Sostenibilidad y TIC de la Universitat Oberta de Catalunya. Actualmente coordinadora de investigaciones de la Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras de la Universidad Externado de Colombia, coordinadora académica de la Maestría en Alta Dirección y Desarrollo Hotelero; docente de pregrado, posgrado y educación continuada; tutora y jurado en trabajos de grado vinculados a la línea de investigación Planificación y Gestión del Turismo y Gestión, Innovación y Desarrollo Empresarial; asesora técnica en productos avalados y validados por el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación – SNCTeI y autora de diversas publicaciones en revistas especializadas indexadas y libros académicos del sector. Más de 10 años de experiencia en investigación y consultoría estratégica en Turismo, tanto nacional como internacional, relacionados con el diseño de producto, mercadeo y promoción; diseño y difusión de las normas técnicas sectoriales en turismo sostenible; puesta en valor y gestión del patrimonio cultural;

turismo y post conflicto e implementación de requisitos de sostenibilidad en destinos y áreas turísticas.

### **1.4.3 Descripción de las principales funciones desarrolladas a la organización**

Dentro de la práctica de investigación realizada en la Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras de la Universidad Externado de Colombia, se planteó como función principal, brindar apoyo en el desarrollo del estudio prospectivo estratégico, aportante al proyecto de investigación en mención. La práctica se ejecutó entre los meses de mayo a octubre de 2017. Así mismo, se establecieron funciones específicas, las cuales se relacionan a continuación:

1. Desarrollo, sistematización y análisis de los talleres de prospectiva estratégica (logística y relatorías)
2. Redacción de informes parciales e informe final en relación con lo anterior, las cuales hacen referencia a las necesidades inmediatas durante el periodo de la práctica de investigación.

## **2: MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL DE LA PROSPECTIVA ESTRATÉGICA**

Es pertinente para la investigación remitirse al concepto de prospectiva, Prahalad (1998) lo define como una actitud de análisis que viene del futuro hacia el presente, donde el análisis anticipa la configuración de un futuro deseable y desde allí se retrocede hasta el presente para construir planes adecuadamente insertados en la realidad y que permitan construir momento a momento un accionar eficaz orientado hacia dicho futuro considerado como deseable, complementando esta definición Medina (2013) afirma que es una disciplina para el análisis de sistemas sociales que permite conocer mejor la situación presente, identificar las tendencias futuras y observar el impacto del desarrollo científico y tecnológico en la sociedad. Por su parte Schwartz (2004) establece los escenarios prospectivos como una técnica utilizada para reducir y trabajar las incertidumbres futuras con la planeación de las estrategias de escenarios y su relación a los procesos actuales, comprendiendo los efectos en el futuro, por lo tanto esta técnica funciona como una herramienta orientada a la percepción de las personas sobre los ambientes futuros en los cuales las consecuencias de sus decisiones tienen relevancia, cabe mencionar, que estudios de futuros es el término más general e inclusivo, pero prospectiva es la que goza de mayor reconocimiento mundial y la más ampliamente aceptada en América Latina (Masini, 2012).

En este contexto de análisis, al construir escenarios prospectivos se incurre en un análisis de múltiples futuros con una visión a largo plazo (Van der Heijden, 2009), a partir de este juego de combinaciones y el propio proceso metodológico de escenarios, se permite en la práctica reservar un espacio para diálogos y reflexiones, proyectados en un mundo de grandes incertidumbres políticas, sociales, económicas y tecnológicas (Schwartz, 2004). En el contexto actual la prospectiva aparece como un ejercicio cuyas características describe Rada (2004, p. 18) así:

Visión global, sistémica, dinámica y abierta que explica los posibles futuros, no sólo por los datos del pasado sino fundamentalmente teniendo en cuenta las evoluciones futuras de las variables (cuantitativas y sobre todo cualitativas), así como los comportamientos de los actores implicados, de manera que reduce la incertidumbre, ilumina la acción presente y aporta mecanismos que conducen al futuro aceptable, conveniente o deseado.

En cuanto a la construcción de escenarios, el modelo prospectivo y exploratorio de Godet propone que “una prospectiva exploratoria en un panorama de los futuros posibles (futuribles), esto son los escenarios no improbables, hay que tener en cuenta el peso de las condiciones del pasado y la confrontación de los proyectos de los actores” (1993), donde cada escenario juega una hipótesis coherente que puede ser objeto de una apreciación o una previsión. Para complementar este modelo, Bass (1999) presenta un panorama de futuro con un enfoque cualitativo, global, sistémico y dinámico, con múltiples futuros teniendo en cuenta el juego de actores para facilitar el proceso de reflexión decisión-acción y desarrollo estratégico.

Para esta investigación se hace necesario dar a la prospectiva un enfoque territorial, para lo que es pertinente citar a Godet & Durance (2011), quienes mencionan que la utilización de la prospectiva se constituye como un instrumento privilegiado en la comprensión de las dinámicas territoriales en un contexto siempre marcado por la descentralización, por la autonomía de decisión y por la necesidad de cooperación, continúan afirmando que en cuanto a la gestión de territorios, la prospectiva tiene un papel importante a desempeñar, principalmente en lo que se refiere a la validación de las políticas públicas territoriales con visión estratégica como herramienta de construcción de sueño colectivo y compartido. También se hace oportuno

analizar la relación entre prospectiva y planeación estratégica, Godet (1993) menciona que la prospectiva es la metodología de planeación basada en el establecimiento de unos factores de cambio y de su evolución posible en el mediano plazo, de igual forma, Ribeiro (2013) manifiesta que la prospectiva es la planeación estratégica cargada de sentido común y que a través de la prospectiva es como la planeación se nos muestra pertinente, coherente, verosímil y transparente. Por consiguiente, se debe entender la prospectiva como una reflexión que se prepara para la acción estratégica (Fonseca, 2012) donde el futuro no se prevé sino que se prepara. El futuro es múltiple a diferencia del pasado y del presente y debería convertirse en la razón de este, porque depende de lo que empecemos a hacer hoy y de la estrategia que adoptemos para alcanzar un futuro u otro. La prospectiva y la planificación son disciplinas complementarias, así lo define Alonso (2011), la primera imagina lo que la segunda pretende convertir en realidad, no son instrumentos en competencia, sino actividades complementarias, es decir la planificación se nutre de la prospectiva. Por su parte, la CEPAL (2013) contempla que por la naturaleza de la prospectiva y la magnitud del desafío que se le plantea, convendría iniciar procesos de reflexión integrales en los que se haga uso de múltiples métodos y procedimientos. Por último, Mojica (2002) propone que para un análisis prospectivo pueden señalarse cuatro etapas fundamentales: el estudio de la situación actual que caracteriza la situación de la unidad de análisis en estudio y evidencia las problemáticas por resolver, el análisis del comportamiento de los actores sociales, el estudio de la situación futura que determina el escenario deseable al cual se quisiera llegar y la propuesta de líneas de acción estratégica para llegar al escenario planteado como deseable.

En cuanto al turismo, la Organización Mundial del Turismo lo define como “todas 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 motivos” (UNWTO, 2007). Ahora bien, sobre el turismo y su futuro, ya desde el año 1994 Auliana Poon en *The new tourism revolution*, identificaba las cinco fuerzas fundamentales que impulsarían el turismo del futuro: nuevos consumidores, nuevas tecnologías, nuevas formas de producción, gestiones más flexibles y cambios en el entorno, a lo que Fayos (1994) denominó la nueva era del turismo, donde la oferta de los servicios turísticos se guían por exigencias individuales, basado en el marketing que se dirige a nichos específicos y a clientes más experimentados, con motivaciones más complejas, los cuales consideran el entorno y la cultura local como parte de la experiencia turística y donde las nuevas tecnologías de información y comunicación se convertirían en la piedra angular que proporciona la flexibilidad necesaria para satisfacer a estos clientes.

A su vez Morillo (2011), manifiesta que debido a la evolución de la actividad turística se pueden identificar otros factores que la han determinado y continuarán determinando en los próximos años, entre estos se destacan: factores económicos como los incrementos en los niveles de vida y de ingresos de la población, factores políticos y sociales entre los que se encuentran la atenuación de conflictos políticos y bélicos, la dotación de seguridad física y mental para los viajeros, así como la globalización con las tendencias de la homogeneización de estilos de vida.

Por su parte Cañizares (2013) también describe su visión de futuro del turismo, como el correcto establecimiento del sistema turístico en clave de la sostenibilidad, para lo cual el desarrollo sostenible del turismo debe centrarse en cuatro puntos: el respeto de la capacidad de carga límite de los destinos, la reducción de los impactos negativos derivados del carácter estacional del turismo, la preservación de los entornos sociales y culturales de los diferentes

destinos turísticos y la puesta en valor del turismo sostenible, para esto lo más adecuado es establecer políticas de turismo con la articulación de los sectores públicos, privados y la comunidad local, para la creación de productos diferenciadores y competitivos basados en una visión a largo plazo, que logren la transformación en infraestructura, seguridad, capacitación del talento humano, conectividad y estructura turística. (Toro, Galán, Pico, Rozo, & Suescún, 2015).

Por último sobre el turismo y su futuro, la Organización Mundial del Turismo menciona que el crecimiento económico del sector del turismo sostenido en la última década, acarrea mayor responsabilidad para garantizar mejor gestión de los destinos, que minimice al máximo los impactos negativos del turismo, haciéndose fundamental la gestión del turismo de manera sostenible y en beneficio de todos, requiriendo no solo crecer en volumen sino en valor. Por lo tanto, la digitalización, la innovación, mayor accesibilidad y ciertos cambios sociales seguirán moldeando el sector, y tanto los destinos como las empresas tendrán que adaptarse para ser competitivos y a la vez que el turismo contribuya a alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible, construyendo un futuro mejor para todos (UNWTO, 2019).

### **3: EJECUCIÓN DEL MODELO PROSPECTIVO ESTRATÉGICO**

A continuación, con base a las etapas propuestas en el planteamiento metodológico de la planeación estratégica, los factores del turismo en el futuro y basados en los talleres realizados, se describen los patrones de especialización para el futuro del turismo, las variables estratégicas priorizadas y, finalmente, los escenarios del turismo al año 2030.

#### **3.1 Patrones de especialización para el futuro**

Los patrones de especialización son indicadores de nuevas modalidades con los que el turismo puede generar riqueza dentro de la economía y la sociedad del conocimiento (Mojica y Hernández, 2017). Con esta finalidad, se llevó a cabo un taller de expertos a quienes se les solicitó la valoración de dieciocho (18) propuestas tecnológicas y modalidades del turismo, definidas por el doctor Francisco José Mojica a partir de las tendencias en el sector, con las cuales se podrían emprender nuevas formas de generación de riqueza en el país. Las actividades propuestas se refieren a cambios tecnológicos esperados mundialmente para el futuro, lo mismo que a manifestaciones de la actividad turística (Mojica y Hernández, 2017).

Los expertos juzgaron cada una de estas propuestas a partir de dos criterios: importancia y gobernabilidad, considerándose la importancia como la pertinencia de cada ítem para el turismo nacional; y la gobernabilidad que consiste en juzgar el grado de dominio o control que los expertos convocados otorgan a cada tema. Igualmente, los expertos calificaron su experticia, señalando su grado de conocimiento en cada propuesta, con el fin de evaluar la conveniencia de sus respectivas respuestas.

La tabla 1, a continuación, da cuenta de los resultados de la calificación de las (18) dieciocho propuestas tecnológicas y modalidades turísticas, organizadas de mayor a menor según nivel de importancia:

*Tabla 1: Calificación de las propuestas tecnológicas y modalidades turísticas*

No.	Tecnologías y modalidades turísticas	Importancia	Gobernabilidad
1	Servicios de turismo con tecnología NFC <sup>1</sup>	5,00	3,22
2	Turismo cultural	5,00	3,20
3	Turismo de naturaleza	5,00	3,00
4	Turismo de convenciones	5,00	3,94
5	Desarrollo de modelos de información basados en Big Data <sup>2</sup>	5,00	3,67
6	Turismo de aventura <sup>3</sup>	5,00	3,43
7	Desarrollo de agencias turísticas virtuales <sup>4</sup>	5,00	2,85
8	Operadores especializados en la atención de nichos específicos/selectos y políglotas	5,00	3,43
9	Apps que incluyen aplicaciones móviles de realidad aumentada orientadas al turismo	4,86	1,57
10	Líneas de desarrollo orientadas a Start Ups <sup>5</sup>	4,86	3,29

---

<sup>1</sup> La tecnología NFC o Near Field Communication (Comunicación de campo cercano) se basa en aplicaciones móviles que permiten desde hacer compras de bienes y servicios, (como, por ejemplo, el servicio Apple Pay de Apple) a consolidar programas de fidelización de clientes, pagos de transporte público, identificación de personas, etc.

<sup>2</sup> Para reconocimiento de intereses del turista y evaluación del servicio

<sup>3</sup> Orientado a ciclo montañismo, senderismo, avistamiento de aves y fauna en general

<sup>4</sup> Empleando tecnologías avanzadas y multimedia

<sup>5</sup> Empresas pequeñas muy innovadoras y apalancadas con tecnología

No.	Tecnologías y modalidades turísticas	Importancia	Gobernabilidad
11	“Hoteles inteligentes” <sup>6</sup>	4,82	2,64
12	Iniciativas de turismo rural basadas en el rescate del conocimiento ancestral (tradiciones y gastronomía)	4,82	4,09
13	Desarrollo de modelos de negocio orientados al turismo inclusivo	4,82	4,09
14	Turismo de aventura <sup>7</sup>	4,80	2,90
15	Difusión de los atractivos turísticos con capacidades de sistemas de visualización (3D y Holografía) y reconocimiento de contexto	4,71	2,14
16	Clústeres en los sitios de mayor éxito turístico	4,60	4,47
17	Parques temáticos	4,50	1,58
18	Creación de empresas spin-off a partir de experiencias exitosas	4,38	3,13
	<b>Promedio (X)</b>		<b>2,73</b>
	<b>Promedio – 1 Desviación (X-1)</b>	<b>3,83</b>	

*Fuente:* Mojica & Hernández, 2017, con información recaudada en los talleres con expertos a partir de metodología de Godet (1993)

Nótese que la distribución de valores de la importancia fue dividida en dos grupos a partir del Promedio – 1 desviación, la cual corresponde a la media (4,56) menos 1 desviación (0,73), es decir: 3,83. Desde la perspectiva de la distribución de gobernabilidad se dividió a partir de su

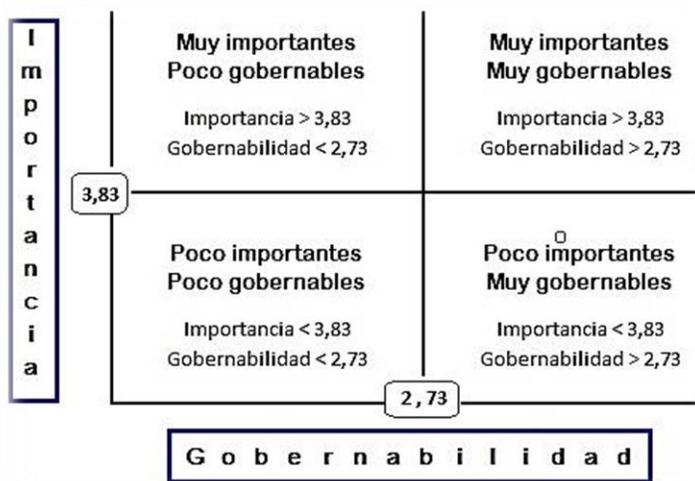
---

<sup>6</sup> Hoteles con capacidades de domótica en todos sus ambientes y uso de tecnologías aplicadas al control y la automatización inteligente de la habitación y del hotel que permiten una gestión eficiente del uso de la energía, aportan seguridad y confort, además de comunicación entre el usuario y el sistema

<sup>7</sup> Orientado a escalada, four wheelers, canotaje, bungee jumping, etc.

promedio que es 2,73. Con estos valores se establecen las líneas que dividen al plano cartesiano en cuatro zonas, como lo muestra el siguiente gráfico:

*Gráfica 1. Lectura del plano cartesiano de importancia y gobernabilidad*



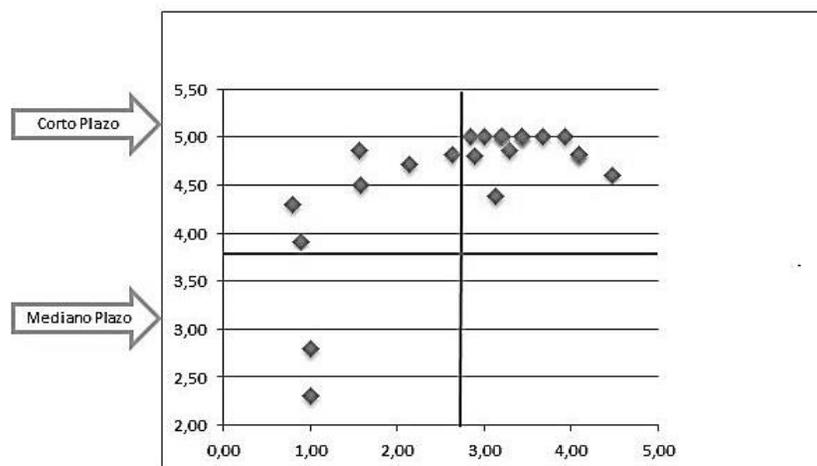
*Fuente:* Mojica & Hernández, 2017, con información recaudada en los talleres con expertos a partir de metodología de Godet (1993)

En la zona superior derecha se encuentran tecnologías y modalidades con un valor de importancia superior a 3,83 y con una calificación de gobernabilidad superior a 2,73. Las tecnologías y modalidades turísticas que se ubiquen en esta zona indican que son consideradas muy pertinentes por los expertos, quienes, asimismo, consideran tener el dominio o capacidad para implementarlas o para promoverlas.

En la zona superior izquierda se ubican tecnologías y modalidades del turismo que son igualmente consideradas como pertinentes, pero a diferencia de las anteriores, los expertos exponen que no poseen todas las herramientas para llevarlas a cabo. Se constituyen, por lo tanto, en “retos” que se presentan y que van a suponer mayores dificultades.

En las zonas inferiores se ubican tecnologías y modalidades del turismo consideradas como menos pertinentes para el futuro: unas muy gobernables (zona inferior derecha) y otras difíciles de realizar (zona inferior izquierda). A continuación, se representa esto de forma gráfica utilizando un plano cartesiano con el fin de identificar la distribución de las tecnologías y modalidades del turismo según la calificación de importancia y gobernabilidad por parte de los expertos, relacionados en la tabla 1:

*Gráfica 2.* Distribución en el plano cartesiano según la importancia y gobernabilidad de las tecnologías y modalidades del turismo calificadas



*Fuente:* Mojica & Hernández, 2017, con información recaudada en los talleres con expertos a partir de metodología de Godet (1993)

Siguiendo con lo anterior, éstas son las tecnologías y modalidades del turismo juzgadas por los expertos como muy importantes y muy controlables, organizadas de mayor a menor calificadas según su gobernabilidad:

Tabla 2: Propuestas tecnológicas y modalidades turísticas muy importantes y muy controlables

Actividad económica estratégica	Importancia	Gobernabilidad
Clúster en los sitios de mayor éxito turístico	4,60	4,47
Iniciativas de turismo rural basadas en el rescate del conocimiento ancestral (tradiciones y gastronomía)	4,82	4,09
Desarrollo de modelos de negocio orientados al turismo inclusivo	4,82	4,09
Turismo de convenciones	5,00	3,94
Desarrollo de modelos de información basados en Big Data	5,00	3,67
Turismo de aventura <sup>8</sup>	5,00	3,43
Operadores especializados en la atención de nichos específicos/selectos y políglotas	5,00	3,43
Líneas de desarrollo orientadas a Start Up <sup>9</sup>	4,86	3,29
Servicios de turismo con tecnología NFC	5,00	3,22
Turismo cultural	5,00	3,20
Creación de empresas spin-off a partir de experiencias exitosas	4,38	3,13
Turismo de naturaleza	5,00	3,00
Turismo de aventura <sup>10</sup>	4,80	2,90
Desarrollo de agencias turísticas virtuales empleando tecnologías avanzadas y multimedia	5,00	2,85

*Fuente:* Mojica & Hernández, 2017, con información recaudada en los talleres con expertos a partir de metodología de Godet (1993)

---

<sup>8</sup> Orientado a ciclo montañismo, senderismo, avistamiento de aves y fauna en general

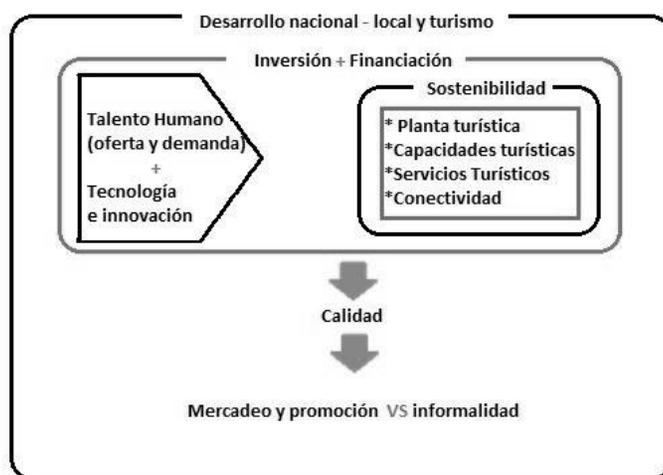
<sup>9</sup> Empresas pequeñas muy innovadoras y apalancadas con tecnología

<sup>10</sup> Orientado a escalada, four wheelers, canotaje, bungee jumping, etc.

### 3.2 Variables estratégicas

La priorización anterior permite reconocer las variables más sobresalientes del sector sobre las que se van a edificar los escenarios del futuro, presentadas dentro de una sintaxis lógica, conformando un contexto, como se puede verificar en la siguiente gráfica:

Gráfica 3. Visión 2030 – Sintaxis lógica



*Fuente:* Mojica & Hernández, 2017, con información recaudada en los talleres con expertos a partir de metodología de Godet (1993)

En el recuadro central aparecen cuatro factores del desarrollo turístico: planta turística, capacidades locales, servicios turísticos y conectividad que, a su vez, están condicionados por el criterio de sostenibilidad. Estas variables se irán a modificar bajo el impacto del ser humano que aquí se llama “talento humano” el cual requiere de la tecnología y de la innovación para ser más eficiente. Todo esto supone recursos económicos que corresponden a la línea que encierra los conceptos anteriores y que hemos denominado: inversión y financiación que son dos perspectivas del tema económico.

Si las anteriores condiciones se cumplen, es decir, si ocurren las circunstancias de talento humano y tecnología que afecten el desempeño turístico sostenible, se tendrá calidad en el servicio y, con esta variable, se podrá afectar positivamente el mercado y dar convenientemente la lucha contra la informalidad. Ahora bien, hay un manto que cobija todo el sistema que es el desarrollo nacional, es decir, el Estado que a través de las políticas impone la medida y el devenir del turismo. La sintaxis lógica es una fotografía que en el presente tiene una lectura llamada la línea base, pero que en el futuro puede tener varios escenarios, como se verá a continuación.

### **3.3 Escenarios del turismo al año 2030**

Bertrand de Jouvenel (1967, citado en Mojica, 2002), denomina a la prospectiva como “*El arte de la conjetura*”. Vale decir que, para este caso, sería el arte de imaginarse el turismo (12) doce años adelante. Las líneas que siguen, acuden a una aplicación en virtud de los estudios de futuro, enriquecida con el manejo de las leyes de probabilidades bayesianas perfiladas por Michel Godet (1993), por medio del método “Sistema de Matrices de Impacto Cruzado – SMIC”. El SMIC se constituye como una herramienta que trabaja con probabilidades simples y condicionales, permitiendo definir el escenario más probable, es decir, el escenario por donde se está orientando la organización o el territorio analizado. Este instrumento también muestra otros escenarios de futuro menos probables, susceptibles de ser analizados. De hecho, su análisis permite identificar otros caminos por donde equivocadamente se podría desviar el rumbo y, a la vez, ayuda a entender las causas que conllevaron seguir estos senderos erróneos.

Como el escenario probable señala el rumbo que ha tomado la organización, se puede inferir que este camino es el más conveniente, lo que quiere decir que la organización o territorio se ha encauzado bien, y que el escenario “apuesta” se desarrollaría fortaleciendo los logros y tendencias señalados por el escenario probable. Sin embargo, si la ruta del escenario probable no es la más conveniente, se puede elegir el escenario “apuesta”, entre otros de menor probabilidad. En este último caso, si se elige como “apuesta” el escenario más probable, los esfuerzos para lograrlo son, comparativamente menores que si escoge una visión de futuro de menor probabilidad. Así las cosas, el análisis de lo probable permite definir si el turismo está bien orientado en cuanto a sus variables estratégicas o si, por lo contrario, ha tomado el camino equivocado.

Para la presente investigación y reconociendo la información anterior, se procedió a calificar la probabilidad de ocurrencia de cinco hipótesis de futuro al año 2030, consideradas como las más significativas, con base en la temática expuesta. Estas hipótesis fueron:

- Hipótesis 1. 5% de participación del turismo en el PIB.
- Hipótesis 2. Se triplica la inversión del Estado en el sector turístico.
- Hipótesis 3. 50% de los funcionarios del turismo cumplen con requisitos de clase mundial.
- Hipótesis 4. 50% de las empresas del sector turístico se sirvan de las tecnologías de la era "inteligente".
- Hipótesis 5. 50% de las empresas del sector turístico adopten efectivas políticas de sostenibilidad.

Empleando la técnica SMIC se convocó nuevamente a un taller a expertos que trabajaron en cinco grupos.

Para calificar las probabilidades de ocurrencia de cada hipótesis, los expertos se sirvieron de la siguiente escala:

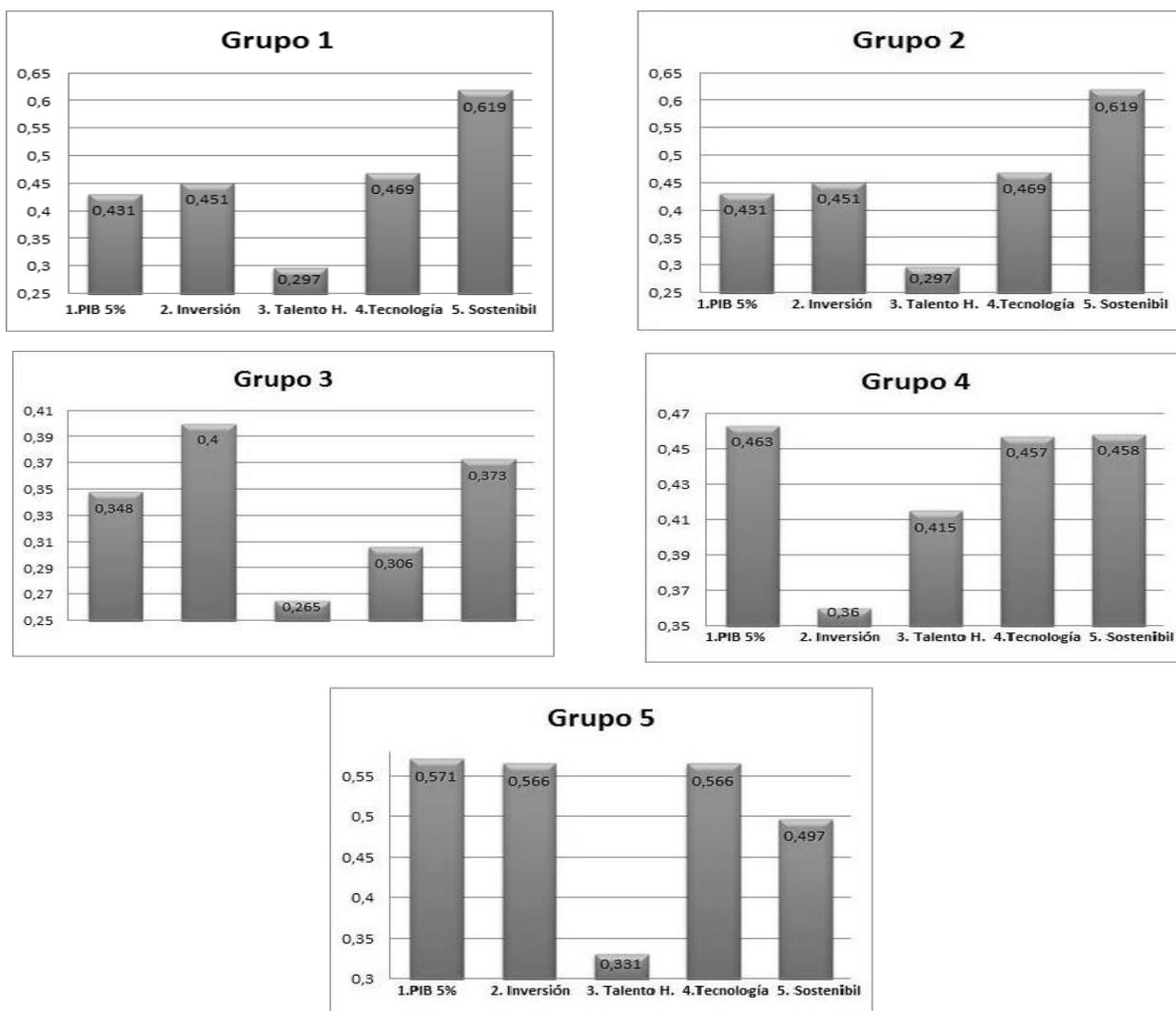
*Tabla 3:* Escala de calificación de las probabilidades de los eventos

<b>Calificación</b>	<b>Significado</b>	<b>Tendencia</b>
0,9	Evento muy probable	Muy fuerte
0,8	Evento probable	Fuerte
0,7	Evento moderadamente probable	Moderada
0,6	Evento débilmente probable	Débil
0,5	Existe duda	Dudosa
0,4	Evento poco probable	Improbable
0,3	Evento poco probable	Improbable
0,2	Evento muy poco probable	Muy improbable
0,1	Evento muy improbable	Muy improbable

*Fuente:* Mojica & Hernández, 2017, a partir de metodología de Godet (1993)

Los siguientes histogramas muestran el resultado de las calificaciones asignadas por cada grupo:

Gráfica 4. Calificaciones asignadas por grupo de trabajo



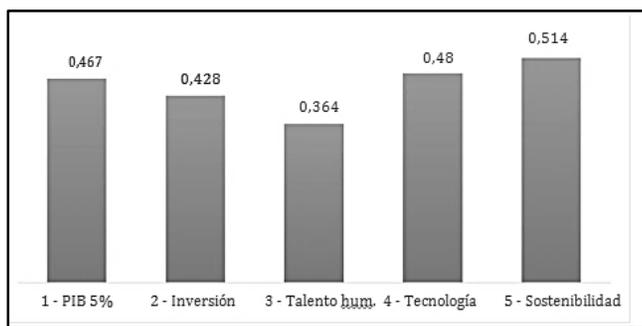
Fuente: Mojica & Hernández, 2017, con información recaudada en los talleres con expertos a partir de metodología de Godet (1993)

Con los resultados obtenidos por los grupos de expertos, representados en los histogramas y utilizando el Sistema de Matrices de Impacto Cruzado se deducen los escenarios “futuribles” los cuales se presentan a continuación:

### *Escenario probable “Ha podido ser peor”*

Las percepciones de los cinco grupos dan lugar al “escenario probable” denominado “*Ha podido ser peor*”, a partir de la calificación de las variables estratégicas definidas en los dos talleres realizados, el cual da lugar al histograma que aparece a continuación:

*Gráfica 5. Escenario “Ha podido ser peor” (Síntesis de todos los grupos)*



*Fuente:* Mojica & Hernández, 2017, con información recaudada en los talleres con expertos a partir de metodología de Godet (1993)

Este escenario se ha denominado “*Ha podido ser peor*” porque los cinco eventos son muy débiles para lograr estar vigentes en el futuro. La tabla 4 señala las variables y las hipótesis que dieron lugar e, igualmente, su calificación de probabilidad final:

Tabla 4: Escenario probable “Ha podido ser peor” al horizonte 2030

<b>Variables</b>	<b>Hipótesis</b>	<b>Probabilidad</b>	<b>Tendencia</b>	<b>1 o 0</b>
Turismo y Desarrollo	5% participación del turismo en el PIB.	0,467	Improbable	0
Inversión y Financiación	Se triplica la inversión del Estado en el sector turístico	0,428	Improbable	0
Talento humano	50% de los funcionarios del turismo cumplen con requisitos de clase mundial	0,364	Improbable	0
Tecnología	50% de las empresas del sector turístico se sirvan de las tecnologías de la era "inteligente" <sup>8</sup>	0,48	Improbable	0
Sostenibilidad	50% de las empresas del sector turístico adoptando efectivas políticas de sostenibilidad	0,514	Duda	1

*Fuente:* Mojica & Hernández, 2017, con información recaudada en los talleres con expertos a partir de metodología de Godet (1993)

Nótese que en la última columna de la tabla se ha dispuesto un sistema binario (1 o 0). Esto quiere decir que, si la probabilidad excede la duda, es decir es superior al 50% se le asigna el número 1, pero si es igual o inferior a 50% se le concede el número 0. En este caso todos los eventos reciben 0 porque su calificación es inferior a 50%, solamente sostenibilidad es considerado como duda (0,514), lo que quiere decir que existe duda con respecto a que al menos el 50% de empresas del sector turístico adopten políticas de sostenibilidad, tales como reciclaje,

energías alternativas, conservación del entorno natural, prevención de riesgos sociales, apoyo a comunidades, comercio justo, etc.

Es improbable que el sector alcance una participación del 5% del Producto Interno Bruto Nacional. Aunque Colombia es un país de altas potencialidades turísticas y cuenta con una posición geográfica envidiable, pesan en contra del crecimiento económico del sector ciertos fenómenos sociales, como la inseguridad, la informalidad y la falta de transparencia del Estado.

Tampoco es probable que la inversión por parte del Estado sea importante. Su calificación es de 0,428. A pesar de que se han abierto nuevos destinos y ello implica nuevos proyectos, ronda sin embargo la prioridad nacional de cumplir con los acuerdos del posconflicto, lo que relega al sector a un segundo lugar, sin olvidar que el fenómeno de la mediana transparencia del Estado aún está vigente.

La variable Talento Humano, que es primordial para llevar el desarrollo exitoso del sector, señala baja probabilidad de ocurrencia hacia el futuro, expresada en una calificación de 0,364. Por lo tanto, no es viable pensar que en el 2030 el sector turístico cuente con un 50% de personal de clase mundial: empleo fluido de idiomas, capacitación de alto nivel y jerarquía internacional. Aunque la globalización y el cambio tecnológico lo está exigiendo, todo lo anterior contrasta con bajos salarios en el sector, inestabilidad laboral, alto costo de los programas universitarios más reconocidos y bajo nivel académico en los de menor prestancia.

Tampoco es evidente que al menos el 50% de las empresas turísticas y hoteleras accedan a las tecnologías retadoras e “inteligentes” en los próximos años: domótica, holografía, realidad aumentada, robótica, big data, etc. Con una probabilidad de ocurrencia de 0.48, las razones son: económicas (costo de la inversión) y culturales (resistencia al cambio, conformismo y miopía de

los dirigentes). A pesar de la presión internacional y la familiaridad de la generación de “nativos digitales” con las tecnologías del futuro.

Este escenario se denomina “*Ha podido ser peor*”, porque si bien los cuatro primeros eventos son improbables, al menos el último es dudoso o presenta una muy débil tendencia.

### *Escenarios alternos*

Ahora bien, si existe la combinación de probabilidades 00001 que es la del escenario “probable” quiere decir que existen otras combinaciones de 1 y 0 y, por ende, otros escenarios, que aparecen en la tabla 5, dispuestos de mayor a menor, según la probabilidad que la técnica SMIC asigna a cada uno.

*Tabla 5:* Escenarios dispuestos de mayor a menor según su estimativo de probabilidad

PIB	Inversión	RR HH	Tecnología	Sostenibilidad	Probabilidad de cada escenario	Acumulado	Nombre
0	0	0	0	1	0.442	0.442	<i>“Ha podido ser peor”</i>
1	1	1	1	1	0.196	0.638	<i>“Colombia paraíso turístico”</i>
1	1	0	1	1	0.101	0.739	<i>“No hay con quien”</i>
1	0	1	1	1	0.05	0.789	<i>“Contra viento y marea”</i>

PIB	Inversión	RR HH	Tecnología	Sostenibilidad	Probabilidad de cada escenario	Acumulado	Nombre
1	1	0	0	1	0.039	0.828	<i>“Por el método tradicional”</i>
1	0	0	1	1	0.032	0.86	<i>“Robocop”</i>
0	1	1	1	1	0.028	0.888	<i>“No hay felicidad completa”</i>
0	0	1	0	0	0.016	0.904	<i>“En el lugar equivocado”</i>

*Fuente:* Mojica & Hernández, 2017, con información recaudada en los talleres con expertos a partir de metodología de Godet (1993)

Siendo el primero y el más factible escenario probable 00001: *“Ha podido ser peor”*, el cual se describió anteriormente, se pasa a describir los demás:

El escenario 11111 que se ha seleccionado como el “escenario apuesta”, debido a la conveniencia con el objetivo de “Visión 2030 del Turismo en Colombia” y la alta probabilidad de ocurrencia, con respecto a los demás escenarios, se denominó *“Colombia paraíso turístico”*.

Escenario apuesta *“Colombia paraíso turístico”*

El sector turístico no querrá que ocurra el escenario anterior, sino que para el año 2030, despertará con el cumplimiento del escenario apuesta 11111 *“Colombia paraíso turístico”*.

Tabla 6: Escenario apuesta “Colombia Paraíso Turístico”

<b>Variables</b>	<b>Sistema binario</b>
PIB	1
Inversión	1
Talento humano	1
Tecnología	1
Sostenibilidad	1

*Fuente:* Mojica & Hernández, 2017, con información recaudada en los talleres con expertos a partir de metodología de Godet (1993)

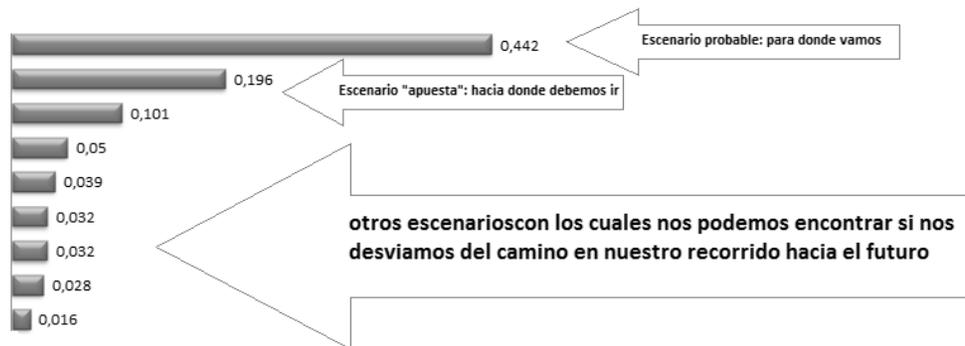
En este escenario se supone que las variables estratégicas definidas anteriormente, tienen altas probabilidades de cumplirse para el año 2030, lo cual llevará al sector a participar con un alto porcentaje del PIB (5% o más) y a convertirse en uno de los principales pilares del desarrollo nacional. En esta visión del futuro del turismo, juega papel preponderante las condiciones sociales y de orden público del entorno, el sentido, la motivación del sector y el abordaje de las tecnologías “inteligentes” propias de la cuarta revolución industrial. Lo cual significa que, aunque sobre estos fenómenos el sector no cuenta con la total gobernabilidad para manejarlos, tiene varios desafíos, siendo el más difícil el amortiguamiento de las circunstancias de inseguridad del país. Igualmente, se debe aceptar el reto de contribuir al ingreso de las instituciones turísticas y a la economía del conocimiento, lo que supone la orientación de las instituciones de educación superior en este sentido

Por lo tanto, si el escenario probable es 00001 y el escenario apuesta es 11111, se debe cambiar obligatoriamente el rumbo actual y encaminar al país hacia este último escenario; partiendo de la premisa que no se puede seguir con el rumbo actual, sino dar un fuerte viraje

hacia “*Colombia paraíso turístico*”. La construcción del escenario apuesta tendrá, como corolario, el gran triunfo de haber logrado constituir al sector turístico como uno de los principales generadores de riqueza del país que aporta al desarrollo regional y local. Esta es la imagen de futuro que es necesario construir con las estrategias adecuadas, pero no ciegamente, sino siendo conscientes que en cualquier momento se puede perder el camino, para esto se diseñó un plan de “alertas” que se denomina “*Plan Vigía*”:

El “*Plan Vigía*” está constituido por otros “escenarios” que pueden ocurrir mientras se construye el “escenario apuesta”. De hecho, aunque el propósito sea la construcción del escenario “*Colombia paraíso turístico*”, es posible extraviarse del camino o tropezar con un escollo. El “*Plan Vigía*” indica en qué momento se puede perder la ruta o qué escollos podrían estar en la vía y qué alertas los estarían anunciando. Enseguida se analizan los seis escenarios que constituyen el “*Plan Vigía*”, a saber:

Gráfica 6. Escenarios: probable, “apuesta” y alternos



Fuente: Mojica & Hernández, 2017, con información recaudada en los talleres con expertos a partir de metodología de Godet (1993)

Escenario 11011 (probabilidad 0,101) “No hay con quien”

Tabla 7: Escenario alternativo “No hay con quien”

<b>Variables</b>	<b>Sistema binario</b>
PIB	1
Inversión	1
Talento humano	0
Tecnología	1
Sostenibilidad	1

*Fuente:* Mojica & Hernández, 2017, con información recaudada en los talleres con expertos a partir de metodología de Godet (1993)

En este escenario el país es exitoso en su desempeño turístico: se invierte en su desarrollo; las empresas gozan de tecnologías “inteligentes” y son respetuosas con las dimensiones de la sostenibilidad, pero el personal de clase mundial que dirige los negocios, sigue siendo una pequeña élite.

Este es el escenario en el que la tecnología reemplaza con creces al ser humano, lo cual explica el éxito económico del sector. Las primeras bajas ocurren en los empleos de la base de la pirámide. Pero, además, la situación del año 2030 estaría exigiendo personal capacitado para planificar las condiciones propias de las tecnologías inteligentes e interactuar con ellas: robótica, domótica, inteligencia artificial, internet de las cosas, big data, etc. En este escenario, se puede observar que este tipo de personal no ha sido formado, al menos en la mayoría de los establecimientos.

¿Qué pudo haber pasado?

Algunas de las razones que explicarían la carencia de personal altamente especializado podrían ser las bajas remuneraciones y por deficiencias en las instituciones formadoras cuya calidad se sitúa en polos opuestos inversamente proporcionales a su costo.

#### Consecuencias

Las tecnologías “inteligentes” se convirtieron en generadoras de desempleo; solo una élite de la educación superior se preparó para interactuar exitosamente con ellas, pero a la base de la pirámide la sorprendió el futuro.

Escenario 10111 (probabilidad 0,050) “*Contra viento y marea*”

*Tabla 8: Escenario alterno “Contra viento y marea”*

<b>Variables</b>	<b>Sistema binario</b>
PIB	1
Inversión	0
Talento humano	1
Tecnología	1
Sostenibilidad	1

*Fuente:* Mojica & Hernández, 2017, con información recaudada en los talleres con expertos a partir de metodología de Godet (1993)

En este escenario el sector alcanza un buen desempeño económico que sobrepasa el 5% del PIB nacional. A su vez, al menos la mitad de los establecimientos honran su palabra de realizar una actividad sostenible; una buena parte de las instituciones cuentan con talento humano de alta calidad lo cual explica la adquisición de tecnologías “inteligentes” para optimizar el desempeño

turístico. Pero estos logros tienen lugar sin el apoyo que se esperaba en términos de inversión por parte del Estado, lo cual hace que el logro del 5% del PIB se haga más meritorio.

¿Qué pudo haber pasado?

El Estado tuvo que atender otras prioridades más apremiantes que la inversión en turismo, como fueron, seguramente, los requerimientos sociales de los de proceso de paz y el mantenimiento de la seguridad, en virtud a las presentes bandas criminales que están afectando el orden público.

Consecuencias

El éxito de este escenario muestra la importancia que tiene el sector turístico en la vida económica del país. Es una lección para el Estado que si la interpreta correctamente tendría en sus manos una excelente fuente de generación de riqueza.

Escenario 11001 (probabilidad 0,039) “*Por el método tradicional*”

Tabla 9: Escenario alternativo “*Por el método tradicional*”

<b>Variables</b>	<b>Sistema binario</b>
PIB	1
Inversión	1
Talento humano	0
Tecnología	0
Sostenibilidad	1

*Fuente:* Mojica & Hernández, 2017, con información recaudada en los talleres con expertos a partir de metodología de Godet (1993)

En este escenario el sector alcanza el 5% del PIB con apoyo de la inversión estatal y, al menos la mitad de los empresarios del sector cumpliendo el reto de la sostenibilidad. Pero lo curioso de estos logros del sector turístico se obtienen con personal sin condiciones internacionales, en menos del 50% de los casos, y con predominancia de tecnologías análogas sobre las “inteligentes”.

¿Qué pudo haber pasado?

En esta imagen del futuro se apostó por un turismo masivo, es decir, para la base de la pirámide socio- económica, lo cual supone trabajar con volumen más que con calidad. Frente a esta realidad del escenario, si se apuesta por productos de turismo alternativo como el ecoturismo, el turismo de naturaleza, el turismo rural, entre otros, cuyo producto es considerado de calidad dirigido a un segmento con alta capacidad de gasto y no masificado, se desarrollaría una mayor participación y gestión de los locales a través del desarrollo de ecolodges, casas rurales, restaurantes de autor, etc.

Consecuencias

El éxito de este escenario es solamente temporal porque acudiendo a captar una amplia oferta, se está solapando el ingreso a la economía del “conocimiento”.

Escenario 10011 (probabilidad 0,032) “Robocop”

Tabla 10: Escenario alterno “Robocop”

<b>Variables</b>	<b>Sistema binario</b>
PIB	1
Inversión	0
Talento humano	0
Tecnología	1
Sostenibilidad	1

Fuente: Mojica & Hernández, 2017, con información recaudada en los talleres con expertos a partir de metodología de Godet (1993)

En este escenario, el sector hace un importante aporte al PIB nacional (5% o incluso más), sin recibir apoyo significativo en inversión por parte del Estado y trabajando con un talento humano que no es de alta calidad, en menos del 50% de los casos. No obstante, se cuenta con el apoyo de tecnologías “inteligentes” y su sello es la sostenibilidad.

¿Qué pudo haber pasado?

Esta imagen del futuro se denominó “Robocop”, porque el sector turístico fue capaz de generar riqueza apoyándose en las tecnologías “inteligentes” de la cuarta revolución industrial, en un medio hostil enrarecido por la inseguridad propia del proceso de reacomodación social posterior a los Acuerdos de Paz, en el cual el Estado tuvo que priorizar los recursos en atender los compromisos sociales de ese proceso. Este escenario es muy parecido a “No hay con quien”, con la diferencia de que aquí no hay apoyo del Estado en proyectos de inversión, lo cual supone un mayor esfuerzo del sector privado.

## Consecuencia

El desempeño exitoso del sector que sale victorioso con muy débil impulso de inversión por parte del Estado es muy meritorio y le genera gran prestigio, algo similar a lo ocurrido en España y México, guardando las proporciones del caso colombiano. Sin embargo, no se está consiguiendo la generación de empleo que se esperaba por la presencia de tecnologías, dado que están desplazando la mano de obra. Adicionalmente, algunos programas educativos nacionales pueden tener poca pertinencia en relación a las condiciones educativas y/o formativos del talento humano.

Escenario 01111 (probabilidad 0,028) “*No hay felicidad completa*”

Tabla 6: Escenario alternativo “*No hay felicidad completa*”

<b>Variables</b>	<b>Sistema binario</b>
PIB	0
Inversión	1
Talento humano	1
Tecnología	1
Sostenibilidad	1

*Fuente:* Mojica & Hernández, 2017, con información recaudada en los talleres con expertos a partir de metodología de Godet (1993)

En este escenario, el turismo se desempeña a fondo haciendo un gran esfuerzo y poniendo de su parte lo mejor. El Estado no es indiferente a esta situación y decide apoyar el turismo, triplicando su inversión. A pesar del buen momento de la articulación Estado-empresa y de la buena voluntad del Estado, hay circunstancias exógenas que han frenado el crecimiento

económico del sector. De un lado, la reaparición de la inseguridad, bajo la forma de la actividad de bandas criminales. A lo anterior, hay que añadir la informalidad y ciertas modalidades de poca transparencia aún vigentes.

### Consecuencias

El sector se bate en medio de un país que, aunque superó la confrontación armada con las guerrillas, ahora enfrenta situaciones delincuenciales en la transición hacia la resiliencia social. A pesar de la difícil situación, el Estado cree en el turismo como sector promisorio del futuro.

Escenario 00100 (probabilidad 0,016) “*En el lugar equivocado*”

Tabla 72: Escenario alterno “*En el lugar equivocado*”

<b>Variables</b>	<b>Sistema binario</b>
PIB	0
Inversión	0
Talento humano	1
Tecnología	0
Sostenibilidad	0

*Fuente:* Mojica & Hernández, 2017, con información recaudada en los talleres con expertos a partir de metodología de Godet (1993)

El sector apostó por la capacitación de talento humano de talla mundial pero la situación de un país que lidiaba con la etapa siguiente de la desmovilización que trajo la presencia de inseguridad urbana, no permitió el lanzamiento del turismo como se había pensado inicialmente.

## Consecuencias

El talento humano de alta calidad podría estar ejerciendo su influencia en las instituciones del sector, en un momento se estarían formando profesionales para otros países y otros contextos más favorables al desarrollo de los negocios turísticos.

Las consideraciones anteriores permiten señalar los principales escollos que podrían echar a pique el anhelo de alcanzar el escenario “*Colombia paraíso turístico*”, para reafirmar esto se utilizó la lógica de si.... entonces..., a saber:

- Si la educación superior no forma desde hoy a los profesionales del futuro para que planifiquen e interactúen con las tecnologías “inteligentes”, entonces las tecnologías “inteligentes” se irán a convertir en generadoras de desempleo y se estaría tipificando el escenario “*No hay con quien*”.
- Si la situación de orden público del país se deteriora por el fortalecimiento de bandas criminales y el Estado se ve obligado a dar prioridad a la seguridad nacional en detrimento de otros sectores de la economía, entonces el sector del turismo tendrá que ser exitoso sin el apoyo de la inversión estatal y se estaría tipificando el escenario “*Contra viento y marea*”.
- Si el sector turístico no entra en la economía del conocimiento y capacita talento humano de alta calidad se verá obligado a sobrevivir con negocios “inclusivos” es decir de base de pirámide, entonces podrá ser exitoso en el corto plazo, pero irá a sucumbir en el largo plazo y se estaría tipificando el escenario “*Por el método tradicional*”.

- Si el sector turístico no se prepara para manejar las tecnologías “inteligentes” formando talento humano en esta dirección y el Estado no lo apoya con proyectos de inversión, entonces será vulnerable al desempleo y el sector privado deberá hacer un doble esfuerzo para ser exitoso económicamente y se estaría tipificando el escenario “*Robocop*”.
- Si las condiciones sociales del país se descomponen por cuenta de la inseguridad, no obstante que el Estado invierta en el sector y se cumplan las demás condiciones de éxito, entonces será imposible ser exitoso económicamente y se estaría tipificando el escenario “*No hay felicidad completa*”.
- Si las condiciones del país empeoran, el Estado no apoya al sector turístico, no hay tecnología ni respeto al ambiente, aun cuando haya talento humano altamente calificado, entonces habrá grave deterioro del sector turístico y el talento humano emigraría y se estaría tipificando el escenario “*En el lugar equivocado*”.

#### 4. CONCLUSIONES

Este análisis de futuro del sector turístico colombiano es solo una aproximación a la exploración del futuro de esta importante porción de la economía. Si el mundo está girando con mayor fuerza cada vez hacia el desarrollo de la ciencia y la tecnología, es muy prudente no ir en contravía de la corriente, sino más bien en la búsqueda de la excelencia del sector. Ambos puntos: el ingreso al mundo de la ciencia y el acudir al empuje y la motivación empresarial, son repiques de campana que vienen sonando desde hace algún tiempo. Ya en los años ochenta Alvin Toffler (1979) se había hecho famoso con una obra *“La tercera Ola”* donde otorgaba el éxito a los países que propendían por el cambio científico y señalaba como sitios de “primera ola” a los que insistían en tranzar con “commodities” y bienes imperfectos. Esta premonición de Toffler y de otros futuristas, se convirtió con el paso del tiempo en una absoluta certeza. Hoy ya no solo se habla del ingreso al mundo de la ciencia y la tecnología, sino a una etapa más sofisticada que es la “Cuarta Revolución Industrial” como denomina el Foro Económico Mundial (2017) al mundo “inteligente”, que es lo que se espera para el futuro. Un mundo donde lo físico, lo digital y lo biológico rompen sus fronteras dando lugar a modalidades tecnológicas cada vez más sorprendentes: la inteligencia artificial, los nano-sensores, los robots, los vehículos auto guiados, la biología sintética, entre otros (Foro Económico Mundial, 2017).

El conocimiento ingresó a una etapa de mayor aceleración que la de los años ochenta y, en consecuencia, el ascenso a la cúspide va a ser cada vez más difícil para quienes todavía no han iniciado esta tarea. No obstante, la realidad no es solo económica. En este sentido, a través de la teoría de la complejidad, Morin (1990) pone sobre la mesa otros factores que hacen parte del contexto: los actores de tipo social, lo cultural, lo natural y lo institucional.

El principal aporte de esta investigación, después de aplicar el enfoque de prospectiva, es que tal como vamos, no vamos bien. Por lo tanto, se hace necesario empezar a construir desde ahora el escenario “Colombia Paraíso Turístico”, donde va a ser crucial fortalecer la capacitación del talento humano, incursionar en la tecnología y apostar por una actividad turística más sostenible. No menos importantes son los temas relacionados con la seguridad, el ordenamiento y la gobernanza territorial, dado que son fundamentales para la planificación y gestión del turismo nacional. Lo más lógico sería que el Estado apoyara con inversión el desarrollo del sector turístico porque esta es su función. No obstante, la situación de posconflicto en el país, puede llevar a la barca del Estado hacia puertos diferentes al del desarrollo turístico, frente a lo cual será necesario redoblar los esfuerzos y estar preparados para triunfar. Pueden existir diferentes variables que afecten el futuro, con lo que cobran sentido las palabras de Maurice Blondel (1893) “el futuro no se predice sino se construye”. Asimismo, para no ir a ciegas en el trayecto hacia el futuro, se cuenta con un “Plan Vigía” que informa en qué momento Colombia se puede desviar del sendero que le permitirá llegar al escenario apuesta “Colombia Paraíso Turístico”.

En cuanto a los alcances de la investigación, este estudio es una aproximación a la exploración del futuro del turismo en Colombia, donde se convierte en un precedente para más investigaciones que profundicen la toma de decisiones de los actores del turismo nacional y a su vez la correlación entre estos y los resultados obtenidos, con el fin de generar compromisos - acciones debido a que las combinaciones de las variables analizadas aportarían al enfoque de competitividad del sector, pero hay que tener en cuenta, que aun queda información por

analizar, como los escenarios de futuribles de menor relevancia y visiones de futuros de otros actores, que requieren de un análisis de mayor profundidad, dando apertura a nuevos proyectos.

En síntesis, la prospectiva estratégica es una herramienta pertinente, rigurosa, válida y relevante para el desarrollo, planificación y gestión del turismo donde se recoge la perspectiva de los actores para crear una visión compartida, representada en datos que aportan a la toma de decisiones, donde la lectura, análisis y síntesis del investigador se convierte en parte fundamental de los resultados, debido a que el futuro del sector turístico dependerá solamente de la voluntad y la decisión de cambio, algo parecido a lo que sucedió entre Bruto y Julio César, donde Bruto le habla a Julio César del destino y éste le explica: “Mi querido Bruto, el manejo de nuestro destino no está en las estrellas sino en nosotros mismos”, extracto de la obra El Julio César de Shakespeare.

## 5. REFERENCIAS

- Alonso, A. (2011). *Prospectiva y planeación*. Ponencia en el seminario internacional experiencias de planeación en América Latina y el Caribe. CEPLAN. Lima.
- Altés, C. (2006). *El turismo en América Latina y el Caribe y la experiencia del BID*. Serie de informes técnicos del Departamento de Desarrollo Sostenible. Banco Interamericano de Desarrollo. Washington, D.C.
- Asociación Hotelera y Turística de Colombia & Universidad Externado de Colombia. (2017). *Visión 2030 del Turismo en Colombia*.
- Bass, E. (1999). *Como usar el pensamiento sobre el futuro*. Ed. Ariel Social, Barcelona.
- Blondel, M. (1893). *La Acción*.
- Boisier, S. (2010). *Descodificando el desarrollo del siglo xxi: subjetividad, complejidad, sinapsis, sinergia, recursividad, liderazgo, y anclaje territorial*. Semestre Económico, volumen 13, N° 27, pp. 11- 37 • ISSN 0120-6346, julio-diciembre de 2010, Medellín, Colombia.
- Cañizares, M. C. (2013). *Sostenibilidad y turismo: de la documentación internacional a la planificación en España “Horizonte 2020”*. Boletín de la asociación de geógrafos españoles No. 61.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2013). *Prospectiva y desarrollo El clima de la igualdad en América Latina y el Caribe a 2020*. Santiago de Chile, Chile: Publicación de las Naciones Unidas.
- Fayos, E. (1994). *Competitividad y calidad en la nueva era del turismo*. Estudios Turísticos. No. 123, p. 91-92.

- Fonseca, D. E. (2012). *La prospectiva y el conocimiento de las tics en las pymes del departamento de Boyacá (Colombia)*. Pensamiento & Gestión, 6276, 182–202.  
Retrieved from [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-62762012000200009&lang=pt](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762012000200009&lang=pt).
- Godet, M. (1993). *De la anticipación a la acción. Manual de prospectiva y estrategia*. Editorial Alfaomega-marcombo. Barcelona, España. pp. 153 – 178.
- Godet, M. Durance, P. A (2011). *Prospectiva estratégica. Para as empresas e os territórios*, UNESCO, DUNOD.
- Guzmán, L. Y García, G. (s.f.). *Fundamentos teóricos para una gestión turística del patrimonio cultural desde la perspectiva de la autenticidad*.
- James, J. (2009). *El Papel del Estado en la Construcción del Desarrollo Sostenible: El Caso del Turismo en el Caribe Insular*. Cuadernos de Economía, vol. 28, no.51.
- Latorre, I. (2016). *La integración turística: factores determinantes para su planificación y gestión*. Tesis de Maestría en Planificación y Gestión del Turismo. Universidad Externado de Colombia. Bogotá.
- Marshall, L., Doryan, E. Sanchez, J., Pratt, L. et al. (1999). *Competitividad y Desarrollo Sostenible: Avances Conceptuales y Orientaciones Estratégicas*. (s.l.). Centro Latinoamericano para la Competitividad y Desarrollo Sostenible CLACDS.
- Masini, E. (2012). Terminology in future studies.
- Medina, D. Y García, J. (1998), *El turismo como instrumento de desarrollo: estrategias de los destinos turísticos*. VIII Congreso Nacional de ACEDE, Empresa y Economía Institucional, Libro de ponencias, vol. II, Las Palmas de Gran Canaria.

- Medina, J. (2006). *Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe*. Santiago, Chile: ILPES.
- Mojica, F. J. (2002). *Teoría y aplicación de la prospectiva: el futuro del comercio de flores colombianas en los Estados Unidos*. Bogotá.
- Mojica, F. J. & Hernández, V. A. (2017). *Informe Estudio prospectivo estratégico Turismo de Colombia - Visión 2030*.
- Morin, E. (1990). *Introducción al pensamiento complejo*. Editorial Gedisa.
- Ochoa, G. (2018). Cadenas globales de valor y turismo de masa en destinos alejados. Efectos de una compañía transnacional en la Amazonía. *Revista Mundo Amazónico*, 9, (2).
- Prahalad, M. (1998). *Estrategias para el crecimiento. Repensando el futuro*. Ediciones Norma. Colombia. p. 82.
- Poon, A. (1994). *The new tourism revolution*. *Tourism Management*, Vol. 15, 2, p. 91-92.
- Rada, A. (2004). *Del desarrollo local al renacimiento rural*. En Carosio, N. L. (ed.), *Aportes al desarrollo rural sustentable*. Buenos Aires: INTA.
- Ribeiro, E. M. (2013). *Prospectiva e sustentabilidade do ecoturismo: uso da técnica de construção de cenários no estado do Amazonas*.
- Sandel, M. J. (2014). *Hay una profunda frustración con la democracia*.
- Schwartz, P. A. (2004). *Arte da visão de longo prazo*. Tradução: Luiz Fernando M. Esteves. p. 18. Rio de Janeiro: Best Seller.
- Toffler, A. (1979). *La tercera Ola*. Estados Unidos: Editorial Bantam Books.
- Toro, G., Galán, M. L., Pico, L. A., Roza, E., & Suescún, H. (2015). *La planificación turística desde el enfoque de la competitividad: caso Colombia*. *Turismo y Sociedad*, 131 - 185.

Universidad Externado de Colombia. (2019). *Historia pasado y presente*. Recuperado de:  
[www.uexternado.edu.co](http://www.uexternado.edu.co).

Van der Heijden, K. (2009). *The art of Strategic Conversation*, Edited by John Wiley & Sons  
Ltd., England.

World Economic Forum. (2017). *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2017*.

World Economic Forum. (2019). *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2019*.

World Tourism Organization. (2007). *Datos Esenciales del Turismo*, Edición 2007.

World Tourism Organization. (2011). *Tourism Towards 2030*.

World Tourism Organization. (2019). *Panorama del turismo internacional*.

## 6. ANEXOS

### 6.1 Formato *Taller 1*. “Reconocimiento de las tendencias tecnológicas y modalidades del turismo que se podrían considerar pertinentes para Colombia”

ESTUDIO PROSPECTIVO: EL TURISMO DEL FUTURO EN COLOMBIA				
TECNOLOGÍAS Y MANEJO EMPRESARIAL DEL FUTURO				
Nombre:				
Institución:				
<b>Grado de Experticia</b> que posee sobre cada tema				
Marque: 4 = Experto; 3 = Conocedor; 2 = Familiarizado con el tema; 1 = Casualmente informado; 0 = Desconozco el tema				
<b>Importancia</b> que cada uno de estos temas poseen para el turismo colombiano				
Marque: 5 = Muy importante; 4 = Importante; 3 = Duda; 2 = Poco importante; 1 = Sin importancia; 0 = NR				
<b>Gobernabilidad</b> que "Cotelco" posee para impulsar estas tecnologías o manejos empresariales				
Marque: 5 = Muy gobernable; 3 = Medianamente gobernable; 1 = Poco gobernable; 0 = No gobernable				
	Items	Experticia sobre cada tema	Importancia para el futuro del turismo colombiano	Gobernabilidad que COTELCO posee sobre cada tema
1	Servicios de hotelería y turismo con tecnología NFC (Near field communication - Comunicación de campo cercano). Aplicaciones móviles que permiten: hacer compras de bienes y servicios, (como por ejemplo, el servicio Apple Pay de Apple). Programas de fidelización de clientes, pagos de transporte público. Identificación de personas, etc.			
2	Apps que incluyen aplicaciones móviles de realidad aumentada orientadas al turismo.			
3	Difusión de los atractivos turísticos con capacidades de sistemas de visualización (3D y Holografía) y reconocimiento de contexto.			
4	“Hoteles inteligentes”. Hoteles con capacidades de domótica en todos sus ambientes. (tecnologías aplicadas al control y la automatización inteligente de la habitación y del hotel, permiten una gestión eficiente del uso de la energía, aportan seguridad y confort, además de comunicación entre el usuario y el sistema).			
5	Turismo cultural.			
6	Turismo de naturaleza.			
7	Turismo de convenciones.			
8	Desarrollo de modelos de información basados en Big Data para reconocimiento de intereses del turista y evaluación del servicio.			
9	Líneas de desarrollo orientadas a Start Ups (empresas pequeñas muy innovadoras y apalancadas con tecnología).			
10	Clusters en los sitios de mayor éxito turístico			
11	Iniciativas de agroturismo (granjas) basadas en el rescate del conocimiento ancestral (tradiciones y gastronomía).			
12	Turismo de aventura orientado a ciclomontañismo, senderismo, avistamiento de aves y fauna en general.			
13	Desarrollo de agencias turísticas virtuales empleando tecnologías avanzadas y multimedia.			
14	Operadores especializados en la atención de nichos específicos/selectos y políglotas.			
15	Turismo de aventura orientada a escalada, 4 ruedas, canotaje, Bungee Jumping, etc.			
16	Parques temáticos.			
17	Desarrollo de modelos de negocio orientados al turismo inclusivo.			
18	Robots que cumplen las funciones de los “botones” en los hoteles.			
19	Robots para ciertos oficios de aseo (limpieza de pisos, mantenimiento de prados, etc.)			
20	Creación de empresas spin-off a partir de experiencias exitosas.			
21	Robots “guías turísticos”.			
22	Vehículos autónomos para conducción de turistas.			

*Fuente:* Mojica & Hernández, 2017, a partir de metodología de Godet (1993)

6.2 Formato *Taller 2*. “Precisión de las variables que van a definir la situación del turismo en Colombia en el futuro”

ESTUDIO PROSPECTIVO DEL TURISMO 2037								
Selección cualitativa de las variables "estratégicas"								
Marque con una X la importancia que usted atribuye a cada factor para el futuro del turismo en Colombia								
Utilice el siguiente código								
V			Factor muy importante ( solo el 25% de los factores)					
v			Factor importante					
A			Duda					
r			Factor poco importante					
R			Factor sin importancia					
B			No respuesta					
Factores		Descripción	V	v	A	r	R	NR
1	Ambiente de negocios	Facilidad de creación de empresas y operación y estabilidad jurídica						
2	Seguridad y protección	Seguridad integral						
4	Talento humano	Disponibilidad de personal capacitado y pertinente para el sector (oferta)						
5	Mercado laboral	Demanda						
6	Tecnologías de la información	Productividad digital						
7	Prioridad del turismo en las políticas públicas y en la asignación presupuestal							
8	Apertura internacional							
9	Competitividad en precios	Equilibrio entre calidad y retorno						
10	Sostenibilidad	ambiental - económica - social						
11	Conectividad física de acceso	Infraestructura						
13	Planta turística y servicios complementarios	Hotels, restaurantes, cadena de valor						
14	Recursos naturales							
15	Recursos culturales							
16	Tipologías turísticas							
17	Informalidad							
18	Calidad							
19	Gobernanza, fortalecimiento y descentralización pública	Aparato estatal						
20	Innovación en destinos y en productos							
21	Sistemas de información							
22	Mercadeo y Promoción turística							
23	Formación	Capacitación						
24	Investigación							
25	Ordenamiento territorial y Planificación turística							
26	Capacidades locales							
27	Infraestructura de soporte	Servicios públicos						
28	Servicios accesibles e incluyentes							
29	Articulación interacción entre actores	Gobernanza						
30	Gestión del riesgo	Desarrollo regenerativo						

Fuente: Mojica & Hernández, 2017, a partir de metodología de Godet (1993)

6.3 Formato: *Taller 3*. “Diseño del futuro probable del turismo colombiano, y otros futuros de menor probabilidad que permitirán reconocer las dificultades con que se podría tropezar este fenómeno durante el camino hacia el mañana”

ESTUDIO PROSPECTIVO "EL FUTURO DEL TURISMO EN COLOMBIA AL HORIZONTE 2030"							
Integrantes del grupo							
1				5			
2				6			
3				7			
4				8			
Probabilidades simples							
Turismo y desarrollo nacional – local							
Responda reconociendo los argumentos a favor y en contra de cada ítem y luego marcando una X							
e1	Qué tan probable es que para el año 2030 el turismo participe con el 5% del PIB tanto del país como de los entes territoriales departamentales. Actualmente participa con el 2%, según el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. El turismo es responsable del 5 % del PIB mundial, del 6 % de las exportaciones totales y del empleo de una de cada 12 personas tanto en las economías avanzadas como en las emergentes (OMT)						
Argumentos a favor				Argumentos en contra			
1				1			
2				2			
marque una x							
Muy probable	<input type="checkbox"/>	Probable	<input type="checkbox"/>	Duda	<input type="checkbox"/>	Improbable	<input type="checkbox"/>
						Muy improbable	<input type="checkbox"/>
							No existe relación
Inversión y financiación							
e2	Qué tan probable es que para el año 2030 la inversión en proyectos turísticos por parte del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo triplique la cifra record de 2015 (\$ 16.520.000) a precios constantes. (Este monto, según el Ministerio, había triplicado la cifra de los últimos tres años)						
Argumentos a favor				Argumentos en contra			
1				1			
2				2			
marque una x							
Muy probable	<input type="checkbox"/>	Probable	<input type="checkbox"/>	Duda	<input type="checkbox"/>	Improbable	<input type="checkbox"/>
						Muy improbable	<input type="checkbox"/>
							No existe relación
Talento humano							
e3	Qué tan probable es que para el año 2030 al menos el 50% de los funcionarios de la hotelería y el turismo cumpla con requisitos de clase mundial (manejo de dos idiomas diferentes al español, capacitación en centros educativos de reconocido prestigio, roce internacional, etc.) (Actualmente este porcentaje podría llegar a menos del 20% del personal)						
Argumentos a favor				Argumentos en contra			
1				1			
2				2			
marque una x							
Muy probable	<input type="checkbox"/>	Probable	<input type="checkbox"/>	Duda	<input type="checkbox"/>	Improbable	<input type="checkbox"/>
						Muy improbable	<input type="checkbox"/>
							No existe relación
Tecnología							
e4	Qué tan probable es que para el año 2030 al menos el 50% de las empresas de hotelería y turismo se sirvan de las tecnologías de la era "inteligente": empresas digitales, domótica, holografía, realidad aumentada, robots, etc.						
Argumentos a favor				Argumentos en contra			
1				1			
2				2			
marque una x							
Muy probable	<input type="checkbox"/>	Probable	<input type="checkbox"/>	Duda	<input type="checkbox"/>	Improbable	<input type="checkbox"/>
						Muy improbable	<input type="checkbox"/>
							No existe relación
Sostenibilidad							
e5	Qué tan probable es que para el año 2030, al menos el 50% de las empresas hoteleras y turísticas hayan adoptado efectivas políticas de "turismo sostenible" (reciclaje, energías alternativas, conservación del entorno natural, etc.) (Actualmente un porcentaje muy bajo de estas empresas han ingresado el "turismo sostenible")						
Argumentos a favor				Argumentos en contra			
1				1			
2				2			
marque una x							
Muy probable	<input type="checkbox"/>	Probable	<input type="checkbox"/>	Duda	<input type="checkbox"/>	Improbable	<input type="checkbox"/>
						Muy improbable	<input type="checkbox"/>
							No existe relación
Probabilidades simples – positivas							
e1	Qué tan probable es que para el año 2030 el turismo participe con el 5% del PIB tanto del país como de los entes territoriales departamentales.						
e2	Si	la inversión en proyectos turísticos por parte del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo triplica la cifra record de 2015 (\$ 16.520.000) a precios constantes.					
marque una x							

Muy probable	Probable	Duda	Improbable	Muy improbable	No existe relación
e3	Si	al menos del 50% de los funcionarios de la hotelería y el turismo cumple con requisitos de clase mundial			
marque una x					
Muy probable	Probable	Duda	Improbable	Muy improbable	No existe relación
e4	Si	al menos el 50% de las empresas de hotelería y turismo se sirven con las tecnologías de la era "inteligente"			
marque una x					
Muy probable	Probable	Duda	Improbable	Muy improbable	No existe relación
e5	Si	al menos el 50% de las empresas hoteleras y turísticas adoptan efectivas políticas de "turismo sostenible"			
marque una x					
Muy probable	Probable	Duda	Improbable	Muy improbable	No existe relación
e2	Qué tan probable es que para el año 2030 la inversión en proyectos turísticos por parte del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo triplique la cifra record de 2015 (\$ 16.520.000) a precios constantes.				
e1	Si	el turismo participa con el 5% del PIB tanto del país como de los entes territoriales departamentales.			
marque una x					
Muy probable	Probable	Duda	Improbable	Muy improbable	No existe relación
e3	Si	al menos del 50% de los funcionarios de la hotelería y el turismo cumple con requisitos de clase mundial			
marque una x					
Muy probable	Probable	Duda	Improbable	Muy improbable	No existe relación
e4	Si	al menos el 50% de las empresas de hotelería y turismo se sirven con las tecnologías de la era "inteligente"			
marque una x					
Muy probable	Probable	Duda	Improbable	Muy improbable	No existe relación
e5	Si	al menos el 50% de las empresas hoteleras y turísticas adoptan efectivas políticas de "turismo sostenible"			
marque una x					
Muy probable	Probable	Duda	Improbable	Muy improbable	No existe relación
e3	Qué tan probable es que para el año 2030 al menos el 50% de los funcionarios de la hotelería y el turismo cumpla con requisitos de clase mundial (manejo de dos idiomas diferentes al español, capacitación en centros educativos de reconocido prestigio, roce internacional, etc.)				
e1	Si	el turismo participa con el 5% del PIB tanto del país como de los entes territoriales departamentales.			
marque una x					
Muy probable	Probable	Duda	Improbable	Muy improbable	No existe relación
e2	Si	la inversión en proyectos turísticos por parte del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo triplica la cifra record de 2015 (\$ 16.520.000) a precios constantes.			
marque una x					
Muy probable	Probable	Duda	Improbable	Muy improbable	No existe relación
e4	Si	al menos el 50% de las empresas de hotelería y turismo se sirven con las tecnologías de la era "inteligente"			
marque una x					
Muy probable	Probable	Duda	Improbable	Muy improbable	No existe relación
e5	Si	al menos el 50% de las empresas hoteleras y turísticas adoptan efectivas políticas de "turismo sostenible"			
marque una x					
Muy probable	Probable	Duda	Improbable	Muy improbable	No existe relación
e4	Qué tan probable es que para el año 2030 al menos el 50% de las empresas de hotelería y turismo estén interactuando con las tecnologías de la era "inteligente": empresas digitales, domótica, holografía, realidad aumentada, robots, etc.				
e1	Si	el turismo participe con el 5% del PIB tanto del país como de los entes territoriales departamentales.			
marque una x					
Muy probable	Probable	Duda	Improbable	Muy improbable	No existe relación
e2	Si	la inversión en proyectos turísticos por parte del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo triplica la cifra record de 2015 (\$ 16.520.000) a precios constantes.			
marque una x					
Muy probable	Probable	Duda	Improbable	Muy improbable	No existe relación
e3	Si	al menos del 50% de los funcionarios de la hotelería y el turismo cumple con requisitos de clase mundial			
marque una x					
Muy probable	Probable	Duda	Improbable	Muy improbable	No existe relación
e5	Si	al menos el 50% de las empresas hoteleras y turísticas adoptan efectivas políticas de "turismo sostenible"			
marque una x					

Muy probable	Probable	Duda	Improbable	Muy improbable	No existe relación
e5	Qué tan probable es que para el año 2030, al menos el 50% de las empresas hoteleras y turísticas hayan adoptado efectivas políticas de "turismo sostenible" (reciclaje, energías alternativas, conservación del entorno natural, etc.)				
e1	Si	el turismo participa con el 5% del PIB tanto del país como de los entes territoriales departamentales.			
marque una x					
Muy probable	Probable	Duda	Improbable	Muy improbable	No existe relación
e2	Si	la inversión en proyectos turísticos por parte del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo triplica la cifra record de 2015 (\$ 16.520.000) a precios constantes.			
marque una x					
Muy probable	Probable	Duda	Improbable	Muy improbable	No existe relación
e3	Si	al menos del 50% de los funcionarios de la hotelería y el turismo cumple con requisitos de clase mundial			
marque una x					
Muy probable	Probable	Duda	Improbable	Muy improbable	No existe relación
e4	Si	al menos el 50% de las empresas de hotelería y turismo se sirven con las tecnologías de la era "inteligente"			
marque una x					
Muy probable	Probable	Duda	Improbable	Muy improbable	No existe relación
Probabilidades condicionales – negativas					
e1	Qué tan probable es que para el año 2030 el turismo participe con el 5% del PIB tanto del país como de los entes territoriales departamentales.				
e2	Si	la inversión en proyectos turísticos por parte del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo NO triplica la cifra record de 2015 (\$ 16.520.000) a precios constantes.			
marque una x					
Muy probable	Probable	Duda	Improbable	Muy improbable	No existe relación
e3	Si	NO hay al menos un 50% de funcionarios de la hotelería y el turismo que cumplan con requisitos de clase mundial			
marque una x					
Muy probable	Probable	Duda	Improbable	Muy improbable	No existe relación
e4	Si	No hay al menos un 50% de empresas de hotelería y turismo que se sirvan de las tecnologías de la era "inteligente"			
marque una x					
Muy probable	Probable	Duda	Improbable	Muy improbable	No existe relación
e5	Si	NO hay al menos un 50% de las empresas hoteleras y turísticas que adopten efectivas políticas de "turismo sostenible"			
marque una x					
Muy probable	Probable	Duda	Improbable	Muy improbable	No existe relación
e2	Qué tan probable es que para el año 2030 la inversión en proyectos turísticos por parte del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo triplique la cifra record de 2015 (\$ 16.520.000) a precios constantes.				
e1	Si	el turismo NO participa al menos con el 5% del PIB tanto del país como de los entes territoriales departamentales.			
marque una x					
Muy probable	Probable	Duda	Improbable	Muy improbable	No existe relación
e3	Si	NO hay al menos un 50% de funcionarios de la hotelería y el turismo que cumplan con requisitos de clase mundial			
marque una x					
Muy probable	Probable	Duda	Improbable	Muy improbable	No existe relación
e4	Si	NO hay al menos un 50% de empresas de hotelería y turismo que se sirvan de las tecnologías de la era "inteligente"			
marque una x					
Muy probable	Probable	Duda	Improbable	Muy improbable	No existe relación
e5	Si	No hay al menos un 50% de las empresas hoteleras y turísticas que adopten efectivas políticas de "turismo sostenible"			
marque una x					
Muy probable	Probable	Duda	Improbable	Muy improbable	No existe relación
e3	Qué tan probable es que para el año 2030 al menos del 50% de los funcionarios de la hotelería y el turismo cumpla con requisitos de clase mundial (manejo de dos idiomas diferentes al español, capacitación en centros educativos de reconocido prestigio, roce internacional, etc.)				
e1	Si	el turismo NO participa al menos con el 5% del PIB tanto del país como de los entes territoriales departamentales.			
marque una x					
Muy probable	Probable	Duda	Improbable	Muy improbable	No existe relación

e2	i	la inversión en proyectos turísticos por parte del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo NO triplica la cifra record de 2015 (\$ 16.520.000) a precios constantes.
marque una x		
Muy probable		Probable
		Duda
		Improbable
		Muy improbable
		No existe relación
e4	S i	NO hay al menos un 50% de empresas de hotelería y turismo que se sirvan de las tecnologías de la era "inteligente"
marque una x		
Muy probable		Probable
		Duda
		Improbable
		Muy improbable
		No existe relación
e5	Si	No hay al menos un 50% de las empresas hoteleras y turísticas que adopten efectivas políticas de "turismo sostenible"
marque una x		
Muy probable		Probable
		Duda
		Improbable
		Muy improbable
		No existe relación
e4		Qué tan probable es que para el año 2030 al menos el 50% de las empresas de hotelería y turismo estén interactuando con las tecnologías de la era "inteligente": empresas digitales, domótica, holografía, realidad aumentada, robots, etc.
e1	Si	el turismo NO participa al menos con el 5% del PIB tanto del país como de los entes territoriales departamentales.
marque una x		
Muy probable		Probable
		Duda
		Improbable
		Muy improbable
		No existe relación
e2	Si	la inversión en proyectos turísticos por parte del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo NO triplica la cifra record de 2015 (\$ 16.520.000) a precios constantes.
marque una x		
Muy probable		Probable
		Duda
		Improbable
		Muy improbable
		No existe relación
e3	Si	NO hay al menos un 50% de funcionarios de la hotelería y el turismo que cumplan con requisitos de clase mundial
marque una x		
Muy probable		Probable
		Duda
		Improbable
		Muy improbable
		No existe relación
e5	Si	NO hay al menos un 50% de las empresas hoteleras y turísticas que adopten efectivas políticas de "turismo sostenible"
marque una x		
Muy probable		Probable
		Duda
		Improbable
		Muy improbable
		No existe relación
e5		Qué tan probable es que para el año 2030, al menos el 50% de las empresas hoteleras y turísticas hayan adoptado efectivas políticas de "turismo sostenible" (reciclaje, energías alternativas, conservación del entorno natural, etc.)
e1	Si	el turismo NO participa al menos con el 5% del PIB tanto del país como de los entes territoriales departamentales.
marque una x		
Muy probable		Probable
		Duda
		Improbable
		Muy improbable
		No existe relación
e2	S i	la inversión en proyectos turísticos por parte del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo NO triplica la cifra record de 2015 (\$ 16.520.000) a precios constantes.
marque una x		
Muy probable		Probable
		Duda
		Improbable
		Muy improbable
		No existe relación
e3	Si	NO hay al menos un 50% de funcionarios de la hotelería y el turismo que cumplan con requisitos de clase mundial
marque una x		
Muy probable		Probable
		Duda
		Improbable
		Muy improbable
		No existe relación
e4	S i	NO hay al menos un 50% de empresas de hotelería y turismo que se sirvan de las tecnologías de la era "inteligente"
marque una x		
Muy probable		Probable
		Duda
		Improbable
		Muy improbable
		No existe relación

Fuente: Mojica & Hernández, 2017, a partir de metodología de Godet (1993)