



**Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración**

Modelo conceptual de ruta turística inteligente en Michoacán para el desarrollo sustentable: el caso de las interrelaciones en la cadena de valor de la ruta Don Vasco

T e s i s

Que para optar por el grado de:

Doctora en Ciencias de la Administración

Presenta:

Georgina Jatzire Arévalo Pacheco

Comité Tutor

Tutor principal:

Dra. Iliana Rodríguez Santibáñez

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de
Monterrey campus Ciudad de México

Dra. María Angélica Cruz Reyes

Instituto Politécnico Nacional

Dr. Miguel Esteban Valenzuela Robles

Universidad de Baja California campus Mexicali

Ciudad de México, septiembre del 2022



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Siglas

ARS	Análisis de Redes Sociales
CONACyT	Consejo Nacional para la Ciencia y la Tecnología
DATATUR	Sistema Nacional de Información Estadística del Sector Turismo de México
DTI	Destino Turístico Inteligente
FONATUR	Fondo Nacional de Fomento al Turismo
I+D	Investigación y desarrollo
INEGI	Instituto Nacional de Estadística y Geografía
Next	Nueva Economía por el Territorio
OMT	Organización Mundial de Turismo
ONU	Organización de las Naciones Unidas
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
PIB	Producto Interno Bruto
PIBT	Producto Interno Bruto Turístico
RAE	Real Academia Española
RBV	Visión basada en recursos
SECTUR	Secretaría de Turismo
SEGITTUR	Sociedad estatal española dedicada a la gestión de la innovación y las tecnologías turísticas
SEMARNAT	Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales
SNA	Social Network Analysis
SERNATUR	Servicio Natural de Turismo
SISTUR	Complejo Sistema de Turismo
TGS	Teoría General de Sistemas
UNESCO	La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
UNIVAT-TUR	Instituto Valenciano de Tecnologías Turísticas en sus siglas
UNWTO	The World Tourism Organization

Dedicatoria

A mi familia:
por su amor, consejos y apoyo incondicional.

Te agradezco infinitamente por escucharme, guiarme y compartir mi camino académico con tu apoyo, más que un académico eres un gran ser humano Dr. Carlos Francisco Ortiz Paniagua.

Junio del 2020, hay fechas que te cambian la vida.

“No hay prisa. No hay necesidad de brillar. No es necesario ser nadie...salvo uno mismo”
Virginia Woolf

Agradecimientos

Quiero agradecer a la Dra. Iliana Rodríguez Santibáñez por su valiosa ayuda en la dirección de tesis, sin duda es difícil coincidir con un gran académico y ser humano a la vez, pero la vida me dio la dicha de coincidir con usted. Además, expreso mi profunda gratitud por sus observaciones y consejos oportunos para superar los retos que impuso tanto la tesis como el doctorado en su conjunto, haciéndome entender lo importante de disfrutar este proceso. En especial agradezco su excelente trato y calidad humana. Me enorgullece mucho haber sido su tesista.

A la Dra. María Angélica Cruz Reyes por sus observaciones que apoyaron a consolidar esta investigación, sin duda una persona a recordar.

A mi asesor integrante del comité el Dr. Miguel Esteban Valenzuela Robles, quien con sus comentarios y consejos me aportaron en mi crecimiento académico y personal. Agradezco sus comentarios, observaciones y consejos en este trabajo de investigación.

A mi comité ampliado Dra. Nadima Simone Domínguez y Dr. Jorge Luis Graciano Vera Martínez por sus acertadas opiniones académicas realizadas al presente trabajo.

A la Secretaría de Turismo de Michoacán, en especial al Arquitecto Miguel Ángel Ceballos, por la disposición en brindarme información central para la investigación. Así como a las Asociaciones Turísticas de Michoacán y los operadores turísticos integrantes de la ruta turística Don Vasco por su colaboración.

A mis compañeros de doctorado y mis amigos del seminario que me brindaron invaluable observaciones, comentarios y sugerencias, además con sus aportaciones que nutrieron mi camino académico.

A la Universidades Michoacana de San Nicolás de Hidalgo por ser parte de mi formación académica, y la Universidad Nacional Autónoma de México por darme la oportunidad de concretar uno de mis anhelos profesionales y personales. Así como también al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología por brindarme el soporte económico e institucional para hacer viable continuar con mi formación académica.

Georgina Jatzire Arévalo Pacheco

Índice

Introducción	11
--------------------	----

Capítulo I

Protocolo de investigación hacia un modelo conceptual de ruta turística inteligente: planteamiento del problema y método

1.1. Antecedentes turísticos internacionales	15
1.1.1. Antecedentes del turismo nacional.....	18
1.1.2. Antecedentes turísticos de michoacán y las interrelaciones de los actores de la ruta turística Don Vasco de Michoacán	21
1.1.3 Hacia un modelo conceptual de ruta turística inteligente con base a la ruta Don Vasco...24	
1.2. Problema de investigación	25
1.3. Pregunta general de investigación	30
1.3.1. Preguntas específicas de investigación.....	30
1.4. Objetivo general de investigación.....	30
1.4.1. Objetivos específicos de investigación	30
1.5. Hipótesis	31
1.6. Justificación y relevancia de la investigación.....	31
1.7. Método de la investigación.....	36

Capítulo II

Turismo, destino, ruta y modelo de turismo inteligente

2.1. Ciudad inteligente y destino turístico inteligente	45
2.1.1. Turismo inteligente	51
2.1.2. Turismo inteligente y destino turístico inteligente	54
2.1.3. Características del turismo inteligente	56
2.1.4. Destino turístico inteligente	58
2.2. Factores que justifican la configuración de destinos turísticos inteligentes.....	62
2.3. Gobernanza	64
2.4. Modelo de destino turístico inteligente	66
2.5. Destinos y rutas turísticas inteligentes	68
2.5.1. Caso de una ruta turística inteligente del vino ribera del Duero en Burgos España.....	69
2.6. Modelo conceptual de turismo inteligente y sus capacidades dinámicas instaurado en las instituciones	71

Capítulo III

Aspectos teóricos de un modelo conceptual de ruta turística inteligente: desarrollo local, neoinstitucionalismo y capacidades dinámicas

3.1. La importancia del territorio inteligente para el desarrollo.....	74
--	----

3.1.1. Teoría del desarrollo local, la sustentabilidad y su vínculo con el territorio inteligente	75
3.1.2. Objetivos del desarrollo sostenible y las dimensiones del desarrollo en el turismo.....	78
3.1.3. Instituciones turísticas en el territorio	83
3.2. Teoría neoinstitucionalista.....	87
3.2.1. La teoría neoinstitucional con Douglass North	90
3.2.2. La institución y organización con DiMaggio y Powell.....	92
3.2.3. Neoinstitucionalismo y capacidades dinámicas con DiMaggio y Powell	94
3.2.4. La organización pública desde la perspectiva institucional y su vinculación y capacidades dinámicas hacia el turismo inteligente	96
3.2.5. Neoinstitucionalismo y capacidades dinámicas en el entorno turístico	98
3.3. La teoría de capacidades	100
3.3.1. Capacidades dinámicas de Teece.....	102
3.4. Las redes y su interrelación con las capacidades dinámicas.....	107
3.4.1. Estructura de red turística en un ambiente neoinstitucional con capacidades dinámicas	109
3.4.2. Capacidades dinámicas en las rutinas institucionales y aprendizaje de las rutas turísticas	111

Capítulo IV

Ruta turística institucional Don Vasco en Michoacán, México

4.1. Antecedentes de las rutas turísticas.....	115
4.2. Rutas turísticas en Michoacán	119
4.3. Ruta Don Vasco: enfoque y estructura.....	121
4.3.1. Recursos socioeconómicos y ambientales de la ruta Don Vasco	123
4.3.2. Modelo de desarrollo de la ruta Don Vasco.....	124
4.3.3. Perfil de la demanda de la ruta Don Vasco	126
4.3.4. Oferta de la ruta turística Don Vasco.....	127
4.3.5. Marketing de la ruta Don Vasco	129
4.3.6. Articulación y acciones de las instituciones en la ruta Don Vasco	130
4.3.7. Financiamiento de la ruta turística Don Vasco 2008-2018.....	133
4.3.8 Planes de desarrollo de la ruta Don Vasco 2018-2021	137
4.4. Valor de la ruta turística Don Vasco	139

Capítulo V

Estrategia metodológica e instrumentos de la investigación de la ruta turística Don Vasco

5.1. Construcción de la cadena de valor global institucional de la ruta turística Don Vasco	142
5.2. Análisis de redes sociales con base a los eslabones de la cadena de valor.....	143
5.3. Proceso de análisis de redes sociales en la ruta turística Don Vasco	145
5.4. Ecuaciones análisis de redes sociales en el software gelghi para la ruta Don Vasco.....	147
5.5. Uso del método <i>bola de nieve</i> para la conformar la red de relaciones de la ruta turística Don Vasco.....	149
5.6. Muestra de la ruta turística Don Vasco.....	150
5.7. Cuestionario semiestructurado de la ruta turística Don Vasco.....	152
5.8. Operacionalización del cuestionario de la ruta turística Don Vasco.....	154

5.9. Grado de interrelación de la ruta turística Don Vasco	159
5.10. Indicadores de una ruta turística inteligente	161

Capítulo VI

Cadena de valor global institucional de la ruta turística Don Vasco, Michoacán, México

6.1. Cadena global de valor de turismo (CGVT).....	166
6.2. Cadena de valor en el turismo sustentable y sus actores.....	167
6.3. El sistema turístico inteligente y la cadena de valor turística	169
6.4. La gobernanza en las cadenas de valor	170
6.5. Atractivos turísticos en la ruta Don Vasco	172
6.5.1. Actores turísticos en la ruta Don Vasco.....	173
6.5.2. Cadena de valor global institucional de la ruta turística Don Vasco.....	175
6.5.3. Análisis de los eslabones de la cadena global de valor institucional de la ruta turística Don Vasco.....	185
6.6. Relación de las dimensiones de desarrollo sustentable en la cadena de valor institucional de la ruta Don Vasco	187
6.7. Escalamiento de la cadena de valor global institucional de la ruta turística Don Vasco....	189
6.8. Gobernanza de la cadena global de valor institucional de la ruta turística Don Vasco	193
6.9. Complementariedad endógena y exógena en la ruta turística Don Vasco.....	197
6.9.1. Amenazas endógenas y exógenas para el escalamiento de la cadena de valor institucional de la ruta Don Vasco.....	198
6.10. Inteligencia institucional: cadena global de valor institucional de la ruta Don Vasco.....	202
6.11. Estrategias para el fortalecimiento de la cadena de valor global institucional de la ruta Don Vasco.....	206
6.12. La cadena de valor y sus interrelaciones con los actores.....	208

Capítulo VII

Grado de interrelación de los actores de la ruta Don Vasco y sus capacidades

7.1. Grado de interrelación de los actores de la ruta turística Don Vasco en Michoacán, México	209
7.2. Capacidades de la ruta turística Don Vasco.....	216
7.3. Interrelaciones de los actores y los operadores turísticos de la ruta turística Don Vasco	229
7.4. Indicadores de la ruta inteligente para el caso de la ruta Don Vasco.....	233
7.5. Interrelaciones y capacidades dinámicas hacia un modelo conceptual de ruta turística inteligente	237

Capítulo VIII

Propuesta de modelo conceptual de ruta turística inteligente

8.1. La red relacional de los destinos turísticos enfocados a la ruta Don Vasco.....	239
8.1.1. Capacidades dinámicas para articular la ruta turística inteligente Don Vasco	240
8.1.2. Modelo conceptual de ruta turística inteligente Don Vasco	241

8.1.3. Modelo conceptual de ruta turística inteligente Don Vasco y sus interrelaciones en el sistema turístico	248
8.1.4. Cultura y la resiliencia hacia una ruta inteligente en Michoacán.....	251
8.1.5. Limitaciones del modelo conceptual de la ruta inteligente	252
Discusión de resultados	254
Conclusiones	262
Bibliografía.....	266
Anexos.....	286

Índice de tablas

Tabla 1. Diferencias entre turismo tradicional, alternativo, electrónico e inteligente	56
Tabla 2. Desarrollo y turismo sustentable	82
Tabla 3. Características del institucionalismo viejo vs. nuevo	89
Tabla 4. Recursos de la ruta Don Vasco.....	124
Tabla 5. Distribución de la oferta de alojamiento en la ruta Don Vasco.....	128
Tabla 6. Oferta de servicios en la Ruta Don Vasco	128
Tabla 7. Dirección y convergencia de la ruta Don Vasco	131
Tabla 8. Experiencias de la ruta Don Vasco.....	131
Tabla 9. Acción de mercado de la ruta Don Vasco.....	132
Tabla 10. Financiamiento de la ruta turística Don Vasco por nivel de gobierno.....	133
Tabla 11. Proyectos financiados en la ruta Don Vasco 2008-2018	136
Tabla 12. Plan de desarrollo de los municipios que integran la Ruta Don Vasco, Michoacán .	137
Tabla 13. Métricas de las variables del Análisis de Redes Sociales (ARS)	146
Tabla 14. Formulario matemático de las variables del Análisis de Redes Sociales	148
Tabla 15. Lista de los paquetes ofertados por operaciones turísticos en la ruta Don Vasco....	151
Tabla 16. Variables de estudio de la Ruta turística Don Vasco	154
Tabla 17. Indicadores de cooperación y confianza.....	154
Tabla 18. Indicadores de financiamiento	155
Tabla 19. Indicadores de tecnología e información	156
Tabla 20. Indicadores de capacitación y capacidad de aprendizaje	157
Tabla 21. Indicadores de capacidad de innovación.....	157
Tabla 22. Indicadores de capacidad de adsorción del entorno.....	158
Tabla 23. Indicadores de sustentabilidad	158
Tabla 24. Indicadores de capacidad de adaptación hacia el turismo inteligente.....	159
Tabla 25. Indicadores de capacidad adaptación sociocultural.....	159
Tabla 26. El grado de interrelación de los nodos de la Ruta Turística Don Vasco.....	160
Tabla 27. Indicadores de la inteligencia de la ruta turística Don Vasco nivel micro y macro....	161
Tabla 28. Índice para el número de relaciones por actor.....	162
Tabla 29. Índice por la escala Likert.....	163
Tabla 30. Índice por porcentaje de respuestas afirmativas.....	163
Tabla 31. Valores para la evaluación global de la inteligencia de la ruta turística y su sustentabilidad.....	164

Tabla 32. Actores en la cadena de valor	168
Tabla 33. Servicios que ofrece la página web oficial de la ruta Don Vasco	172
Tabla 34. Porcentaje de ocupación de Michoacán con respecto al nacional 2009-2018	184
Tabla 35. Matriz de adyacencia de la ruta turística Don Vasco, Michoacán, México	212
Tabla 36. Parámetros de los actores centrales de la ruta turística Don Vasco, Michoacán, México	213
Tabla 37. Lista de los paquetes ofertados por operadores turísticos en la ruta Don Vasco	217
Tabla 38. Matriz de adyacencia entre los actores y los operadores turísticos de la ruta Don Vasco	230
Tabla 39. Parámetros de la ruta turística Don Vasco, Michoacán, México	232
Tabla 40. Elementos del modelo conceptual de ruta turística inteligente.....	242
Tabla 41. Subsistemas del turismo en una ruta turística inteligente	249

Índice de figuras

Figura 1 Participación (%) del PIBT sobre PIB Nacional, en valores corrientes.....	20
Figura 2. Delimitación territorial de la Ruta Don Vasco	23
Figura 3. Destino turístico inteligente	50
Figura 4. Funcionamiento teórico de un Destino Turístico Inteligente	61
Figura 5. Ruta inteligente del Vino Ribera del Duero.....	69
Figura 6. Elementos básicos de las iniciativas de desarrollo económico local.....	77
Figura 7. Turismo Sustentable	80
Figura 8. Dinámica institucional con sus capacidades en el turismo inteligente	97
Figura 9. Sistema turístico.....	113
Figura 10. Localización del Estado de Michoacán.....	120
Figura 11. Delimitación territorial del Área del Lago y Meseta Purépecha en la Ruta Don Vasco	123
Figura 12. Modelo de desarrollo turístico de la Ruta Don Vasco.	125
Figura 13. Inversión de la Ruta turística Don Vasco de los años 2008-2018.....	136
Figura 14. Mapa del estado de Michoacán con destinos turísticos centrales	139
Figura 15. Actores de la ruta turística Don Vasco	174
Figura 16. Cadena de valor global de la ruta turística institucional Don Vasco.....	177
Figura 17. Evolución de la cantidad de cuartos en el sector turístico del Estado de Michoacán del 2000-2017.....	179
Figura 18. Cadena de valor global institucional de la ruta Don Vasco	181
Figura 19. Financiamiento de la ruta turística Don Vasco del 2008-2017.....	182
Figura 20. Cadena de valor institucional de la ruta turística Don Vasco	183
Figura 21. Visión general de retroalimentación en la gobernanza en la ruta Don Vasco	195
Figura 22. Gobernanza en la ruta Don Vasco	196
Figura 23.. Cadena global de valor institucional de una ruta turística inteligente Don Vasco..	204
Figura 24. Situación del turismo en el Estado de Michoacán	210
Figura 25. Situación de la ruta turística Don Vasco.....	210
Figura 26. Mapa de la red de zonas más visitas en la Ruta Don Vasco	211

Figura 27. Red de interrelaciones de los actores de la ruta turística Don Vasco en Michoacán, México	212
Figura 28. Tipo de relación de los actores de la ruta turística Don Vasco	214
Figura 29. Calificación de la vinculación de los actores que integran la ruta turística Don Vasco.	215
Figura 30. Límites en la cooperación entre los actores que integran la ruta turística Don Vasco	216
Figura 31. Apoyos económicos obtenidos por los actores que integran la ruta turística Don Vasco.	218
Figura 32. Bases de datos de los actores que integran la ruta turística Don Vasco.	218
Figura 33. Facilidad del uso de las bases de datos existentes entre los actores que integran la ruta turística Don Vasco.	219
Figura 34. Perspectiva del uso de la tecnología en el futuro de la ruta turística Don Vasco. ..	219
Figura 35. Calificación de la calidad de los cursos que han tomado los actores de la ruta turística Don Vasco.	220
Figura 36. Interacción en red de los actores dentro de la ruta turística Don Vasco.	221
Figura 37. Apoyos recibidos por los actores en materia de innovación dentro de la ruta turística Don Vasco.	221
Figura 38. Perspectiva de la innovación en la ruta turística Don Vasco.	222
Figura 39. Evolución del nivel de sustentabilidad de los proyectos en marcha de la ruta turística Don Vasco.	223
Figura 40. Acciones sustentables en la ruta turística Don Vasco.	224
Figura 41. Evolución del desarrollo de la ruta turística y la sustentabilidad	224
Figura 42. Impacto en los municipios por el desarrollo de la ruta turística Don Vasco.	225
Figura 43. Perspectiva del futuro de la ruta turística hacia la inteligencia del turismo.	225
Figura 44. Nivel de acciones orientadas hacia una ruta turística inteligente.	226
Figura 45. Nivel de adaptación orientada hacia una ruta turística inteligente.	226
Figura 46. Redes de colaboración formales e informales de la ruta turística Don Vasco por los prestadores de servicios.	227
Figura 47. Vinculación de las asociaciones turísticas con los prestadores de servicios de la ruta Don Vasco de forma directa.	227
Figura 48. Incentivos de la página web oficial a los prestadores de servicios de la ruta Don Vasco.	228
Figura 49. Nivel de relación entre la sociedad y los actores centrales de la ruta Don Vasco. ..	229
Figura 50. Redes de las asociaciones con los operadores turísticos en la ruta Don Vasco.	231
Figura 51. Red general de la ruta Don Vasco.	232
Figura 52. Indicadores para evaluar la inteligencia de la ruta turística Don Vasco.	235
Figura 53. Variables de la inteligencia de la ruta turística Don Vasco.	236
Figura 54. Nivel de sustentabilidad de la ruta turística Don Vasco.	236
Figura 55. Bases de la ruta turística inteligente tomando de base la ruta turística Don Vasco	243
Figura 56. Modelo de ruta turística inteligente con neoinstitucional y capacidades dinámicas de la ruta turística Don Vasco	247

Introducción

La actividad turística¹ ha tenido un desarrollo constante en el tiempo (UNWTO, 2021) En la actualidad nuevas formas de desarrollarla han tomado fuerza, incluso con la pandemia del covid-19, países como México, se posicionaron en el ranking mundial y pasaron del sexto al tercero más visitado (Gobierno de México, 2020). Entre los cambios en el turismo, se han posicionado los destinos turísticos inteligentes (DTI), así a nivel nacional e internacional se están desarrollando DTI, pero ¿qué se entiende por un destino turístico inteligente? Este se define como:

[...] un espacio innovador, accesible a todos, apoyado en una estructura tecnológica de vanguardia, que garantiza el desarrollo sostenible del territorio turístico, y facilita la interacción e integración del visitante con el entorno, incrementando la calidad de su experiencia en el destino (SEGITTUR, 2017)

Lo cual implica que los destinos cuentan con múltiples interrelaciones que deben ser entendidas como “relación recíproca entre individuos, objetos o elementos²” de manera directa e indirecta en la actividad turística. Es así como los destinos turísticos inteligentes han tomado relevancia en el mercado internacional. Si bien, a nivel internacional países como China, Estados Unidos o la Unión Europea están desarrollando programas orientados a transformar sus destinos turísticos a *inteligentes*, en el caso de Latinoamérica los destinos inteligentes están construyéndose en la actualidad, y en especial México, se posiciona como pionero en este tema. En el caso de México se cuenta con Quintana Roo y Guadalajara que están promoviendo acciones para transformar respectivamente Cozumel y Tequila en destinos inteligentes a nivel nacional e internacional.

Así, las relaciones que se desarrollan en los destinos son múltiples y dinámicas, las cuales deben presentar adaptabilidad y absorción en los cambios del mercado, es decir, la actividad turística debe estar integrada por empresas e instituciones con capacidades que permitan generar cambios dinámicos.

¹ La actividad turística es un fenómeno social, cultural y económico que supone el desplazamiento de personas a un nuevo entorno por motivos personales, profesionales o de negocios. Las personas pueden ser denominadas viajeros o turistas.

² Ajustado por la autora tomando de base a la RAE, (2019).

El caso que compete a este estudio es una ruta³ turística que contempla un entramado de interrelaciones de instituciones, empresas, comunidad y con una base de marco institucional y capacidades que permite su evolución en el tiempo, conforme se requieran hacer cambios a corto o largo plazo. Además, se debe considerar en el turismo a los Objetivos de Desarrollo Sostenible⁴ (ODS) de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y los destinos turísticos inteligentes (DTI), en este sentido, ambos se orientan en la actividad turística hacia mecanismos urbanos y rurales para la consolidación de acciones encaminadas a largo plazo.

Al mismo tiempo, la Organización Mundial del Turismo (OMT) considera la actividad turística como sustentable y realiza investigaciones, estrategias y proyectos para promover los destinos inteligentes con apoyo de los gobiernos. Es así como se ha desarrollado la ruta turística inteligente del vino ribera del Duero en Burgos España, primera en su tipo en España que se ha posicionado a nivel nacional e internacional, y sirve de pauta para trascender de rutas tradicionales a inteligentes. Así, para analizar la ruta inteligente se toma como base una ruta existente denominada Don Vasco, localizada en el Estado de Michoacán. Para conocer sus limitaciones o potencialidades y saber si puede trascender hacia una ruta inteligente, se analiza su administración gubernamental y sus interrelaciones con operadores turísticos y municipios.

La ruta cuenta con una importante infraestructura gubernamental y privada, que también se analizan en sus interrelaciones y capacidades dentro de la cadena de valor de la ruta institucional. En este sentido, el método empleado para identificar los actores de su cadena global de valor es por medio del Análisis de Redes Sociales (ARS) y el software Gephi, tomando como base una herramienta cualitativa llamada *bola de nieve*⁵, que implica el conocimiento de los actores centrales de la cadena de valor. Seguido de un análisis de indicadores para conocer el nivel de inteligencia de la ruta Don Vasco, de la mano del Manual Operativo para la Configuración de Destinos Turísticos Inteligentes, adaptado a la escala de ruta turística integrada por municipios (Univat-tur, 2015), implementado por el gobierno español para la transición de turismo tradicional hacia destinos inteligentes.

Así, con la información recopilada por medio del cuestionario semiestructurado aplicado por la *bola de nieve* a los actores centrales, se aplicó de igual forma a los operadores turísticos

³ Una ruta turística es un recorrido con un punto de inicio diferente al final, donde se presentan actividades tangibles e intangibles para la actividad turística. Así para la presente investigación un destino se entenderá con base a la OMT (2021) como: *un lugar visitado para fines recreativos*; así la ruta se considerará como un posible lugar.

⁴“*Sustainable developet*” en inglés, en su traducción en francés es “*Développement durable*” y en su traducción en español “*Desarrollo sostenible o sustentable*,” para evitar controversias en la presente investigación se utilizará el termino sostenible o sustentable como sinónimos.

⁵ El muestreo no probabilístico llamado Bola de Nieve se utiliza ampliamente en ARS y se explica en el Capítulo V.

presentes en la página *web* oficial de la ruta, realizando un censo a todas las empresas presentes. Entre la información obtenida se construyó el modelo conceptual de ruta turística inteligente tomando de base las instituciones y capacidades dinámicas presentes en la ruta turística, así como modelos existentes como el Modelo de Beni (2000). El diseño de un modelo inteligente es un proceso evolutivo del turismo y consolidado por la Sociedad estatal española dedicada a la gestión de la innovación y las tecnologías turísticas, es decir, la inteligencia del turismo se vincula al uso intensivo de la tecnología. De esta manera se identifica el nivel de inteligencia de la ruta como *bueno*, es decir, implica la posibilidad de trascender hacia una ruta inteligente contemplando los indicadores y las interrelaciones existentes en la ruta dentro de su cadena de valor.

Es así como una ruta requiere para trascender a *inteligente* la vinculación directa e indirecta de los actores involucrados en la actividad turística con acciones formales que logren generar una capacidad de respuesta a los cambios previstos e imprevistos en el mercado, lo cual implica aspectos tangibles e intangibles para su desarrollo. Así como la consolidación de la cooperación y coordinación de los actores dentro de la ruta para la construcción de nuevos proyectos encaminados a la consolidación del turismo con un uso intensivo en tecnología, con una base de gobernanza dentro de la ruta turística.

Por lo tanto, el documento está integrado de los siguientes apartados: capítulo uno, Investigación hacia un modelo conceptual de ruta turística inteligente, el cual contempla las bases centrales de la investigación como es el planteamiento del problema, preguntas, objetivos e hipótesis de investigación y su justificación. El capítulo dos, turismo, destino, ruta y modelo de turismo inteligente, es base central de los conceptos de la inteligencia que rodea al turismo en general y en particular a los destinos, rutas y modelos. El capítulo tres contempla toda la base teórica de la investigación, centrado en la teoría neo institucionalista y las capacidades dinámicas en un entorno territorial y sustentable. El capítulo cuatro contempla los antecedentes de la ruta turística Don Vasco en el Estado de Michoacán. En el capítulo cinco se desglosa la base del método con los respectivos instrumentos de investigación realizados. En el capítulo seis se desarrolla la construcción cualitativa de la cadena de valor global institucional de la ruta turística Don Vasco, en Michoacán. El capítulo siete presenta el grado de interrelación de los actores de la ruta Don Vasco y sus capacidades, seguido del capítulo ocho, que es la propuesta de modelo conceptual de ruta turística inteligente. Finalmente se presentan las discusiones de los resultados, las conclusiones y la información bibliográfica.

Capítulo I

Protocolo de investigación hacia un modelo conceptual de ruta turística inteligente: planteamiento del problema y método

A nivel internacional el turismo se ha posicionado como una actividad que puede innovar para adaptarse a la demanda de los turistas sin dejar de lado los lineamientos de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. En relación con las tendencias del mercado turístico, marca una diversificación de la oferta turística alternativa de destinos y productos del sector, esperando que para el 2030 estas economías capten el 57% del mercado turístico UNWTO (2020). Por lo tanto, el turismo alternativo tiene como común denominador la búsqueda del equilibrio entre los turistas y el entorno natural, con el objetivo de convivencia, comprensión de la naturaleza, actividades deportivas y actividades en sitios naturales combinados con la cultura y los modos de vida cotidianos de las poblaciones rurales (Huízar, 2011), (Ascanio, 2009), (López, et al., 2008), (Zamora y Barril, 2007).

Así el auge de los destinos turísticos en zonas urbanas y rurales toma impulso por la adaptabilidad que tiene el turismo para generar empleo, ingresos y desarrollo. El sector turismo se articula de múltiples interrelaciones directas e indirectas con todos los actores territoriales e instituciones privadas o públicas (Ayala, 1999) que pueden inducir al desarrollo sustentable, juntamente con instituciones competitivas con son los: clúster, polos o destinos turísticos inteligentes⁶ donde la colaboración y la asociación de las empresas son elementos centrales.

En el 2018, México se posicionó en América del Norte, como el país más visitado (UNWTO, 2020). Según el ranking mundial de turismo, se ubicaba en el sexto lugar en el 2018 y 2019, mientras que en el año 2020 logró llegar al tercer lugar, por la baja mundial del turismo por la pandemia del Covid-19. Además, el país cuenta con programas que incentivan el turismo, como en el caso de Cozumel, en Quintana Roo y Tequila, Jalisco, que están implementando proyectos para convertirse en destinos turísticos inteligentes; así como las ciudades de Querétaro, Mérida y Guadalajara. En relación con la Estrategia Nacional de Turismo para el 2019-2024, esta

⁶ Un destino turístico inteligente utiliza información y tecnologías de la comunicación para mejorar la calidad de vida, eficiencia de la operación de servicios, y competitividad, mientras aseguran la satisfacción de las necesidades de las generaciones presentes y futuras con respeto a los aspectos económicos, sociales, ambientales y culturales (Huovila, et al. 2019).

contempla posicionar a México como una potencia turística competitiva y de vanguardia, que haga del turismo un pilar para el desarrollo justo y equilibrado entre comunidades y regiones, así como una herramienta de reconciliación social, mediante el aprovechamiento sustentable⁷ del patrimonio turístico nacional (ENT, 2019:25). Las estrategias de turismo comprenden la consolidación de 134 destinos turísticos en la República Mexicana (ENT, 2019:55) juntamente con el crecimiento y diversificación del sector.

Además, a nivel nacional se busca la vinculación multisectorial e interinstitucional en el sector turístico. En específico, en el caso de Michoacán, el sector terciario es la actividad más dinámica en la generación de ingresos en el estado. Cuenta con cinco rutas turísticas y ocho pueblos mágicos. Por lo tanto, la capacidad de poder transitar de simples rutas a rutas turísticas inteligentes posicionaría al estado en el mercado nacional. Un modelo de ruta turística inteligente es una aportación importante ante la necesidad de impulsar la eficiencia en las rutas existentes en México, para impulsar un desarrollo sustentable en la zona. De tal manera, el marco institucional (reglas formales e informales que tiene una sociedad) que rige el diseño, monitoreo, ejecución y evaluación (North, 1993) de las rutas turísticas en Michoacán debe ser tomado en consideración, aunque se conoce que la única ruta que cuenta con un departamento en la Secretaría de Turismo (SECTUR) para su desarrollo, es la ruta turística Don Vasco. Tomando de base la ruta con base gubernamental, cuenta con un marco institucional para trascender hacia una ruta inteligente.

1.1. Antecedentes turísticos internacionales

La Organización Mundial de Turismo (OMT) estimó que en 2017 hubo un incremento del 6.7% en la captación de turistas a nivel mundial, cifra superior al observado en años anteriores y representa el séptimo año consecutivo de resultados positivos (SECTUR, 2018). Los resultados por región ubican que América recibió 207 millones de llegadas de turistas internacionales en 2017, equivalente a un crecimiento del 2.9% (SECTUR, 2018). Entre los datos que presenta América se muestra que el gasto realizado en el viaje más reciente fue de 3 mil 147 dólares (DATATUR, 2018). Los datos del 2018 identifican que el crecimiento de llegada de turistas internacionales creció un 5% hasta alcanzar la cuota de los 1.400 millones. Esta cifra se ha

⁷ El término sustentable o sostenible, se utilizarán como sinónimos en esta investigación tomando como base el término de origen en inglés "sustainability".

alcanzado dos años antes de lo que la OMT había previsto. Los datos expuestos por Zurab Pololikashvili el secretario general de la Organización Mundial del Turismo (en sus siglas en español e inglés OMT/UNWTO) 2019 identifica que, por séptimo año consecutivo, las exportaciones turísticas crecieron más deprisa que las exportaciones de mercancías, lo cual redujo en muchos países el déficit comercial (UNWTO, 2020). Por esta razón, el sector turístico presenta una dinámica económica positiva, dando lugar a iniciativas innovadoras que integran la tecnología y la necesidad de hacer frente al agotamiento de recursos en ciudades⁸ y destinos inteligentes que contemplan su sustentabilidad en este sector económico.

A partir del 2020 con la pandemia mundial del Covid-19 a nivel internacional, la Organización Mundial del Turismo (OMT), identifica una caída del 70% en las llegadas internacionales en los ocho primeros meses de 2020. Este declive sin precedentes está teniendo impacto en el sector turístico y pone en riesgo a millones de puestos de trabajo y empresas. Tan solo en Norte América tuvo una caída del -65% respecto al 2019. La demanda de viajes sigue en gran medida reprimida por la constante incertidumbre sobre la pandemia y la falta de confianza. Se prevé un repunte con el 2021 de manera progresiva, pero es hasta el 2022 que se considera un repunte sostenido (OMT, 2020). Por lo tanto, las ciudades y destinos inteligentes se enfrentan a un panorama de incertidumbre y acción inmediata para solventar la situación de la mejor manera posible.

Es así como el mercado mundial de las ciudades inteligentes se estima que crecerá a un ritmo anual del 22.5% y en 2020⁹ puede acumular hasta 1,500 billones de dólares. Por esta razón, las ciudades y destinos turísticos inteligentes presentan una oportunidad para promover y desarrollar proyectos de turismo sustentable. La Organización Mundial de Turismo define al turismo sustentable como:

⁸ Giffinger (2007) define como “una ciudad inteligente que se desenvuelve con visión de futuro en la economía, las personas, la gobernanza, la movilidad, el medioambiente y la vida, basada en la combinación inteligente de dotaciones y actividades de ciudadanos autónomos, independientes y conscientes”. Las principales ciudades inteligentes son Singapur, Londres, Shanghái, Barcelona, Moscú, Nueva York, Toronto, Tokyo, Hong Kong y Sydney.

⁹ El crecimiento de las ciudades enfrentan dos retos complejos. El primero es el acelerado aumento de la población urbana, ya que por primera vez en la historia de la humanidad más de la mitad de la población del mundo (54.6%) vive en espacios urbanos, cifra que aumentará hasta el 70% para el año 2050, de acuerdo con un estudio de la Organización de las Naciones Unidas. El segundo es la transformación digital y la “cuarta revolución industrial”, también llamada 4.0, que implica el uso del Internet de las Cosas (IoT, por sus siglas en inglés), la inteligencia artificial, robótica, realidad virtual y aumentada, entre otras tecnologías, y supondrán un cambio radical en la vida de los seres humanos. La ciudad inteligente se configuraría, así como un centro de innovación que busca soluciones a los problemas económicos, sociales y ambientales de las urbes del siglo XXI (Celdrán-Bernabeu, et al. 2018).

[...] el desarrollo que atiende a las necesidades de los turistas actuales y de las regiones receptoras y al mismo tiempo, protege y fomenta las oportunidades para el futuro. Se concibe como una vía hacia la gestión de todos los recursos de forma que puedan satisfacerse las necesidades económicas, sociales y estéticas, respetando al mismo tiempo la integridad cultural, los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y los sistemas que sostienen la vida (Salinas y La O, 2006: 212).

Así las ciudades y destinos turísticos inteligente se vinculan con el turismo sustentable ante la participación social, distribución equitativa de las ganancias, la responsabilidad de la conservación del patrimonio turístico (SEMARNAT, 2017) y promover soluciones que realmente sean una mejora para sus ciudadanos en términos de movilidad, calidad de vida, seguridad y desarrollo (Gómez, 2017).

En lo que respecta con los principales destinos turísticos inteligentes que encabezan el ranking son, Barcelona (89%), Singapur (67%) y Shanghái (67%). Así cuando las ciudades presentan vocación turística se transforma en un destino turístico inteligente, que dependerá de la administración pública, privado y actores. Aquí, las empresas impulsarán esta inteligencia en entornos que favorezcan la innovación, la transferencia de conocimiento y la cooperación (Herrera, 2017). Uno de los desafíos que el sector turístico enfrentó en el año 2020 es COVID-19 (coronavirus) con impacto directo en el sector, razón por la cual, la inteligencia del territorio y turismo es primordial para atenuar el impacto negativo que pueda generar en el sector económico.

La definición de destino turístico inteligente es:

[...] un espacio geográfico determinado, con rasgos propios de clima, raíces, infraestructuras y servicios. Con cierta capacidad administrativa para desarrollar instrumentos comunes de planificación, que adquiere centralidad atrayendo a turistas mediante productos perfectamente estructurados y adaptados a las satisfacciones buscadas, gracias a la puesta en valor y ordenación de los atractivos disponibles, dotado de una marca y que se comercializa teniendo en cuenta su carácter integral (Diéguez, et al. 2011: 101).

Mientras que, según el mismo autor, la competitividad de un destino turístico se entiende como “la capacidad del destino para crear e integrar productos con valor añadido que sostienen sus

recursos, al tiempo que mantienen su posición en el mercado en relación con sus competidores a través del tiempo” (Diéguez, et al. 2011: 102).

Desde luego, sin la predisposición a cooperar y compartir conocimiento por parte de empresas e instituciones, el destino turístico inteligente no va a funcionar. En este sentido, debe producirse una modificación de actitudes y comportamientos por parte de los agentes que conforman el destino (Yun, et al. 2015). El destino turístico inteligente no es un fin en sí mismo, sino que constituye, un marco de trabajo para adaptar la gestión turística. Las acciones en torno a los destinos inteligentes se enfocan en políticas que promueven el desarrollo de una infraestructura tecnológica y contemplan a su vez la mejora de los procesos de gobernanza a través de la apertura de datos (Celdrán-Bernabeu, et al. 2018), (Vera-Rebollo, et al. 2017).

A nivel internacional se cuenta con múltiples estudios de destino turísticos inteligentes, en relación con el Estado del Arte de las investigaciones de rutas turísticas se enfocan en: 1) propuestas de nuevas rutas contemplando el potencial turístico (Aparicio, 2013), (Cardoso, et al, 2018), (Cabrera, 2016), (Chávez, et al, 2017), (Fernández y Guzmán, 2005), (Gómez, 2017), (Gonzales, 2011), (Litvinovay Voronina, 2018). 2) El análisis y propuestas encaminadas a la diversificación y competitividad de nuevas rutas con base a rutas ya existentes (Campos, 2017), (Chamba, et al. 2017), (Hernández, 2011) (Folgado-Fernández, et al. 2017), (Meina y Terressa, 2008), (Mira, 2017). 3) Evaluación de las rutas existentes en redes, impacto ambiental, por mencionar algunos, (Canto, 2000), (Delgado y Pantoja, 2015), (Hiriart y Mínguez, 2016), (García, et al. 2018) (Maak, 2009). 4) Análisis de las rutas en diagnósticos, análisis históricos o descriptivos (Ascanio, 2009), (Barón y Gálvez, 2016), (Barbosa, et al. 2017), (CODESPA, 2013), (García, 2017), (Mafé, et al, 2016). Así se puede concluir que, al buscar rutas turísticas inteligentes, la Ruta del Vino Ribera del Duero en Valladolid destaca ante las pocas propuestas e investigaciones documentadas de rutas inteligentes. Las demás investigaciones de rutas turísticas inteligentes son el uso de *mapping* o análisis de zonas vía satelital pero aun los proyectos de rutas turísticas inteligentes considerando todas las características de un destino turístico inteligente aplicado a una ruta, es un tema reciente en el análisis académico.

1.1.1. Antecedentes del turismo nacional

México tuvo una posición estratégica en Latinoamérica en materia de turismo ubicándose en el ranking mundial de turismo en el sexto lugar, incluso en el 2020 se posicionó en el tercer lugar a

pesar de la caída de turismo a nivel mundial y nacional por el tema de la pandemia Covid-19. En 2019 el país tuvo una llegada de turistas que aumentó un 8% con relación al año anterior, pero en el 2020 por la pandemia la llegada de turistas internacionales en el mundo se desplomó entre un 70 y un 75%, lo que representará pérdidas de entre 143 y 174 millones de empleos a nivel mundial. Las estimaciones preliminares muestran que este año, es decir, 2021 se podría registrar una leve mejora, con un aumento en los ingresos por divisas internacionales de 24.1% con relación a 2020, pero 44.5% por debajo de 2019. El sector estima un aumento del 11% en las llegadas de turistas extranjeros, es decir, 40% por debajo de las registradas en 2019. El panorama para 2021 no es muy alentador, la industria estima que la recuperación a los niveles previos a la pandemia tomará entre 30 y 48 meses (OMT, 2021).

La llegada de viajeros internacionales en 2017 fue de 99.6 millones, esto es 4 millones 741 mil viajeros más de los que lo hicieron en 2016, lo que representó un crecimiento anual de 5%. El ingreso de divisas por concepto de viajeros internacionales para 2017 representó un incremento de 8.6% con respecto al 2016 (SECTUR, 2018). Los ingresos por concepto de turistas internacionales en el 2018 incrementó un 5.2% respecto a 2017. En el 2018 los turistas internacionales aumentaron en un 5.8% con relación a 2017, con una representación sostenida del 8.7% del Producto Interno Bruto (PIB) por la actividad turística, generando 4.1 millones de empleos directos y 6.5 millones indirectos (SECTUR-DATATUR, 2019).

En la figura 1 se muestra el Producto Interno Bruto Turístico (PIBT) que se integró de la siguiente manera: los servicios de alojamiento representaron 28.3% del valor; los de transporte contribuyeron con el 19.3%; los restaurantes, bares y centros nocturnos con 15.3%; la producción de artesanías y otros bienes 10.6%; el comercio turístico 7.8%; los servicios deportivos y recreativos 1.1%; los servicios culturales 1.0%; las agencias de viajes y otros servicios de reserva con 0.8%, y el resto de los servicios aportaron el 15.8% del total (SECTUR, 2017:1). El PIBT registró en el año de 2017 una variación anual en valores corrientes de 8.7% valor que permanece constante para el 2018 y 2019.

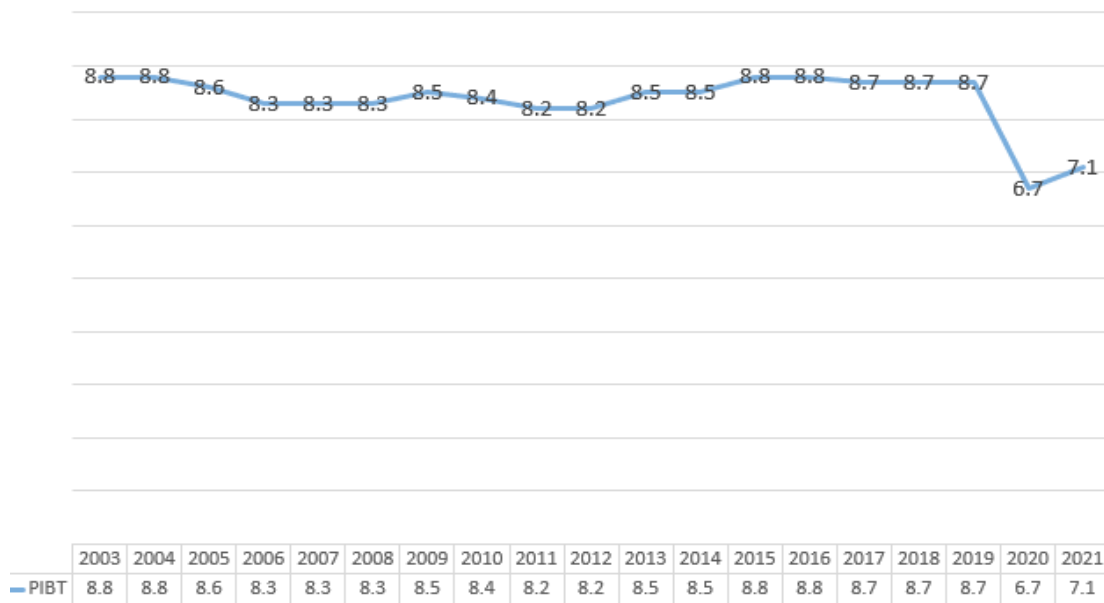


Figura 1 Participación (%) del PIBT sobre PIB Nacional, en valores corrientes

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de INEGI, 2020 en Cuenta Satélite del Turismo de México.

En 2017 las actividades relacionadas con el turismo generaron aproximadamente 2.3 millones de puestos de trabajo ocupados remunerados (1% más que en 2016), lo que representó el 5.9% del total de ocupaciones remuneradas en el país (INEGI, 2018). Mientras el Consumo Turístico Interior en millones de pesos corrientes observó una variación anual de crecimiento del 9% entre 2016 y 2017. Por componentes, destaca el incremento del gasto realizado por los visitantes extranjeros (Consumo Receptivo: 11%), sobre lo que registran los residentes de México (Consumo Interno: 8.6%) (INEGI, 2018).

En el 2019, México recibió 44,7 millones de turistas extranjeros que dejaron un gasto de 24.816 millones de dólares, cifras que supusieron respectivamente incrementos del 8,3% y 10,2% sobre 2018, según datos facilitados por el titular de la Secretaría de Turismo. Así en el 2019 se registraron 129 millones de pernoctaciones hoteleras, un 1,2% más que en 2018, de ese total, 78,4% fueron viajeros nacionales y 21,6% internacionales. Consolidando el PIB turístico en 8,7%. Así el sector turístico que se sostenía en el tiempo en el mercado nacional se vio enfrentado a una situación de crisis mundial ante la pandemia de la Covid-19 situación que en el 2020 generó una disminución en todo el sector turístico mundial ante la imposibilidad de viajar y el estancamiento económico mundial. En el 2020 la menor variación a la baja ocurrió entre los turistas fronterizos que decreció un 60 % en junio. El gasto medio de cada turista también se desplomó, ya que pasó de 253 dólares el año pasado a solo 95.4 dólares en junio pasado, un

62.4% menos (DATATUR, 2020). Se pronostica que la industria turística mexicana, que aporta el 8.7% del PIB, no se recuperará por completo hasta 2023, según las estimaciones del titular de la Secretaría de Turismo (Reuters, 2020).

Así el tema del turismo toma relevancia en la economía del país, y el concepto destino inteligente se posicionan a nivel nacional. La Ciudad de México es actualmente considerada una ciudad inteligente, mientras que en el tema de destinos turísticos inteligentes Cozumel en Quintana Roo y Tequila en Jalisco, llevan a cabo acciones para transformarse en Destinos Inteligentes. Este último es el que ha consolidado un robusto avance. Con una visión hacia 2020 y 2040, el municipio jalisciense diseñó un plan para establecer las actividades necesarias que lo posicionarán como Pueblo Mágico Inteligente (SECTUR, 2018). Así mismo, Querétaro, Guadalajara y Mérida están llevando a cabo acciones para convertirse en ciudades inteligentes.

1.1.2. Antecedentes turísticos de Michoacán y las interrelaciones de los actores de la ruta turística Don Vasco de Michoacán

Respecto a las rutas turísticas, en el Estado de Michoacán se identifica la participación de turismo de un 8.7% al PIB estatal en el 2018 (DATATUR-SECTUR, 2018). La llegada de turistas en el 2018 fue de 9 millones 78 mil turistas y visitantes, que generaron una derrama económica de 11 mil 50 millones de pesos para el estado. Respecto al año anterior hubo un crecimiento de 7.2% en afluencia (SECTUR, 2018). La llegada de turistas de los años 2011 al 2018 tuvo un crecimiento del 19%. En relación con la derrama económica en pesos corrientes en el 2015 fue de \$ 9 mil 832 millones de pesos, el 2016 fue \$10 mil 264 millones de pesos (Perfitur, 2017,2018), así la evolución de la derrama económica en Michoacán del 2011 al 2018 identificando un alza del 13%. Los lugares más visitados son Morelia, Pátzcuaro, Uruapan, la costa, la zona de la mariposa monarca y Zamora. Los datos de Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) mencionan que poco menos de dos millones de personas económicamente activas y ocupadas en el sector turístico en Michoacán representa el 7.53% de la población. Uno de cada 14 michoacanos económicamente activos y ocupados trabaja en el sector turístico.

Los establecimientos relacionados al turismo como agencias de viajes, balnearios, empresas arrendadoras de automóviles, campos de golf, centros de convenciones, centros de enseñanza turística, transportadoras turísticas especializadas han tenido una tasa de crecimiento del 11.3% en los últimos cuatro años, seguido de establecimientos de preparación y servicio de alimentos

y de bebidas con categoría turística (restaurantes, cafeterías, discotecas y centros nocturnos, bares, otros) 7.6% (Perfitur, 2017). Los datos estimados para el 2020, se espera que crecer entre 4 o 6% en comparación con el 2018. Justamente ese año se tuvo una llegada de 9 millones 78 mil turistas y visitantes, con una derrama económica de 11 mil millones de pesos (SECTUR, 2019).

Las atracciones que los turistas tienen en Michoacán son las rutas turísticas, las cuales son: 1) Ruta de la Salud, 2) Ruta de la Tortuga, 3) Ruta de los Pueblos Mágicos Mineros, 4) Ruta del Mezcal, Tequila y queso Cotija y 5) Ruta Don Vasco. La ruta de estudio es la denominada Don Vasco (figura 2) porque comprende el recorrido del Obispo Don Vasco de Quiroga en el periodo de la conquista de la Nueva España.

La ruta Don Vasco nace en 2008 por iniciativa de la Secretaría de Turismo de Michoacán con el objetivo de impulsar el desarrollo endógeno del territorio, mediante el lanzamiento y puesta en marcha en el mercado de la ruta turística cultural. La ruta comprende dos tramos: 1) llamado “El Alma de Don Vasco o Zona Lacustre,” está constituido por Cuitzeo, Morelia, Capula, Tiripetio, Tupátaro, Cuanajo, Ihuatzio, Tzintzuntzan, Quiroga, Santa Fe de la Laguna, San Jerónimo, Erangaricuaro, Arócutin, Santa Clara del Cobre, Pátzcuaro, Zirahuén y Tzurumútaró. 2) “Esencia Purépecha o Zona de la Meseta” está constituida por Tingambato, Uruapan, San Lázaro, Paracho, Ahuiran, Nurío, Cocucho, Ocumicho, Charapan, Zacán, Angahuan, Nuevo San Juan Parangaricutiro y Capacuaro.

La primera parte de la ruta comprende una visión de mestizaje y legado que persiste hasta la actualidad, mientras que la segunda parte de la ruta comprende la interculturalidad, arte sacro producido por indígenas, así como las diferentes órdenes religiosas que llegaron (franciscanos, agustinos, jesuita y su relación con los purépechas). Ambas tienen un sentido de espiritualidad y un espacio de convivencia entre el ayer y el hoy en artes, oficios y comida en una zona natural.



Figura 2. Delimitación territorial de la Ruta Don Vasco

Fuente: página web del Gobierno de Michoacán de la ruta turística Don Vasco (2016).

El modelo de desarrollo de la ruta turística comprende aspectos como: la competitividad, generación de valor, desarrollo de oferta, cooperación público-privada, estrategia de posicionamiento y marco de coordinación. Así el modelo turístico implica una red de competencias, responsabilidades, interrelaciones entre los agentes turísticos e instituciones.

Además, el gobierno de Michoacán al identificar la potencialidad de la ruta para promover el desarrollo económico en las comunidades indígenas ha buscado el acercamiento por parte del Gobernador de Michoacán, Silvano Aureoles Conejo, con la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), con la finalidad de buscar alternativas que permitan fortalecer y avanzar en este proyecto turístico para Michoacán (Quadratín, 2019).

En el año 2020 los representantes del Gobierno de Michoacán fueron a la Feria Internacional de Turismo (FITUR) en España para promocionar la Ruta Don Vasco, y conocer avances en la gestión de la localidad de Madrigal de las Altas Torres, lugar de nacimiento de Don Vasco de Quiroga. Esta localidad es un municipio de España perteneciente a la provincia de Ávila, en la comunidad autónoma de Castilla y León. Actualmente se está trabajando en el proyecto denominado Kilómetro Cero de la Ruta Don Vasco iniciativa turística conjunta con España para potenciar el hermanamiento de este lugar y Michoacán (Quadratín, 2020).

Las interrelaciones de los actores de la ruta derivan desde la institución gubernamental, empresas, sociedad civil, asociaciones directas o indirectas en la actividad turística, universidades, etc. Lo anterior, se vincula en una investigación realizada en una ruta turística de Michoacán (Ruta de la Salud) donde se encontró que las empresas turísticas no cuentan con

información perfecta de los cursos, talleres, publicidad y financiamiento que otorga la Secretaría de Turismo (Arévalo, 2015). Así se constató que las interrelaciones turísticas a nivel institucional son formales, pero cuando se baja la escala de análisis regional las interrelaciones se vuelven informales, y como respuesta a la necesidad de fortalecer los nexos entre empresas para ganar mercado.

La ruta turística se presenta en un contexto de falta de articulación o interrelación de la institución gubernamental con las instituciones empresariales (North, 1991) (Williamson, 1989) provocando múltiples efectos: 1) cooperación institucional desarticulada, 2) asimetría en la información, 3) poca capacitación, 4) baja calidad en el servicio turístico, 5) baja competitividad en el sector, 6) inseguridad, 7) infraestructura deficiente, 9) falta de inversión pública y privada, 10) planificación turística poco eficiente (Arévalo, 2015). Por lo tanto, la institución gubernamental es un actor central en el desarrollo de la ruta para regular o fijar los precios, normas, derechos de propiedad, proyectos, planes y reglas que producirán las condiciones competitivas en las instituciones (North, 1991), (North, 1992). Así, ante la competitividad actual, un modelo de ruta turística inteligente es base central para promover un entorno innovador (SEGITTUR, 2017) que pueda dar elementos de análisis.

Además, la ruta en el 2011 recibió el premio a “Mejor Producto Turístico” de la XVI edición del concurso al Mejor Producto de Turismo Activo organizado por la Feria Internacional de Turismo (Fitur) y la revista AireLibre. En la actualidad la planeación de la ruta que surgió en el 2008 debería estar en evaluación conforme al plan inicial (conocer su avance a corto, mediano y largo plazo), pero se encuentra retrasada por cambios de actores institucionales en los municipios (Ceballos, 2019). Por su parte Porter (1990) identifica que las interrelaciones que se dan entre las instituciones (público o privadas) no siempre generan interrelaciones porque existen desventajas en la información. Esta realidad en Michoacán es compleja porque muestra un ambiente intraorganizacional e interorganizacional de limitada confianza y colaboración en las interrelaciones presentes en las instituciones turísticas que desarrollan la ruta turística.

1.1.3 Hacia un modelo conceptual de ruta turística inteligente con base a la ruta Don Vasco

Los elementos centrales de la investigación surgen de la necesidad de considerar propuestas teórico prácticas en el desarrollo de los entornos rurales y urbanos con base en los recursos endógenos de cada lugar. Por lo tanto, la actividad turística al ser maleable en diversos entornos a nivel nacional e internacional se vuelve una actividad dinámica. Así el concepto de destino

turístico inteligente (DTI) aparece en el entorno académico del turismo como una nueva manera de conectar la actividad turística con las diversas herramientas tecnológicas y necesidades sociales para estructurar nuevas formas de concebir y poner en marcha al turismo. En especial la Unión Europea y España tienen marcos especializados en la transformación de sus destinos turísticos hacia destinos inteligentes (SEGITTUR, 2015, 2017).

Los DTI al tener un impacto en los diversos proyectos de turismo a nivel internacional, es necesario identificar sus bases y generar análisis con nuevas propuestas. En el caso europeo y asiático la puesta en marcha de forma institucional de proyectos de DTI en lugares con vocación productiva en el turismo, está potencializando la actividad a nivel internacional (Yun, et al, 2015) promoviendo entornos competitivos y transformando la economía de áreas rurales hacia entornos consolidados en el desarrollo (Zalvide, 2017).

En Latinoamérica el avance tecnológico y las redes empresariales deben fortalecerse para poder impulsar las bases de los DTI en los entornos donde se desenvuelve el turismo (Ceballos, 2019). La fuerte base tecnológica se vincula con el turismo para proporcionar bases de datos e información a disposición de todos los actores del destino (Ivars, et al. 2015). Esto, encaminado a una toma de decisiones clave para el turismo. En México los proyectos de DTI están tomando fuerza poco a poco, razón que permite avanzar en un modelo teórico de ruta turística inteligente para denotar la importancia del turismo en todas las áreas y posicionarlo en el mercado nacional e internacional (Ríos, 2017).

Así la transformación del turismo tradicional o alternativo hacia la inteligencia ha pasado de las ciudades (Ivars, et al. 2015) a destinos turísticos (SEGITTUR, 2015) en entornos urbanos y rurales tomando de base las vocaciones productivas existentes y posibilitando por medio de las relaciones en el entorno encausar estrategias participativas de los actores construyendo conocimiento por medio de la innovación, adopción, adaptación y aprendizaje hacia la consolidación de destino inteligentes.

1.2. Problema de investigación

En la actualidad países como Estados Unidos, España (SEGITTUR, 2017), Francia, Japón o China (Vissak, et al. 2017) están desarrollando destinos turísticos inteligentes con una planeación

institucional gubernamental para posicionarse en el mercado como lugares turísticos inteligentes a nivel internacional (Vissak, et al. 2017). Además, un ejemplo a seguir en la Unión Europea es España, porque a nivel institucional están articulando una serie de proyectos para promover los actuales centros turísticos hacia la generación de destinos inteligentes. Así, los programas institucionales gubernamentales fortalecen o desarrollan destinos turísticos inteligentes y hacen frente a problemas tan diversos como son: la concentración urbanística, polarización económica, agotamiento de recursos naturales, contaminación, por mencionar algunos.

En el caso de México, el Plan Estratégico de Desarrollo 2018-2024 tiene el objetivo de consolidar al país en la actividad turística, buscando “incentivar nodos de desarrollo turístico regional en zonas con potencial, en búsqueda de evitar la alta concentración y sobrecarga del 80% de los turistas en cinco destinos” (PND, 2018: 343). Además, identifica varios problemas, los cuales son: 1) la desvinculación de la política social de educación, salud y vivienda con la política turística, 2) la alta concentración en pocos destinos, 3) la dependencia en escasos mercados, 4) la falta de incorporación de otras regiones y atractivos que muestran un alto potencial turístico hace necesaria la reconfiguración de una nueva estrategia (PND, 2018:347).

El Plan Estratégico de Desarrollo 2019-2024 busca evitar: 1) la alta concentración y sobrecarga del 80% de los turistas en cinco destinos, 2) la dependencia en escasos mercados, 3) la falta de incorporación de otras regiones y atractivos que muestran un alto potencial turístico hace necesaria la reconfiguración de una nueva estrategia (PED, 2019; 347). Por lo tanto:

En este sentido, la meta primordial no es el crecimiento del sector per se, sino el beneficio personal y colectivo de todos los involucrados en la actividad turística de manera que, a través del turismo, sea posible el pleno desarrollo, progreso y calidad de vida de las regiones (PED, 2019; 344).

En lo que respecta a Michoacán y la ruta Don Vasco, el problema empírico central es que a pesar de contar con recursos como: cursos, talleres, publicidad y financiamiento otorgados por la institución gubernamental, existe una falta de lineamiento, planeación, control, programas o proyectos que articulen de forma eficaz y eficiente a la ruta turística conjuntamente con sus empresas, asociaciones e instituciones públicas y privadas que están vinculadas de forma directa o indirecta en la actividad turística (Arévalo, 2015). Esta falta de vinculación sistémica (Johansen, 2011) genera un contexto complejo para la articulación exitosa y sustentable en sus interrelaciones con los actores en su marco institucional.

Así, el entorno de las rutas turísticas en Michoacán contrasta con un destino turístico inteligente (Yun et al. 2015) porque la cooperación y comunicación son parte del destino turístico inteligente, con capacidades dinámicas presentes en un marco institucional adaptativo que permite la evolución constante y un fortalecimiento en las interrelaciones. Además, es central la investigación de la ruta “Don Vasco” porque su objetivo es promover el desarrollo endógeno a escala local, situación que no está pasando (Ceballos, 2019). Esta situación contrasta porque en la ruta turística la red de actores involucrados no promueve las oportunidades de innovación y las limitaciones formales e informales se hacen presente (Fernández, et al. 2017).

Desde la perspectiva de la teoría neoinstitucionalista de North (1993: 154) se identifica que el comercio en poblados en pequeña escala, los individuos racionales e interesados egoístamente, llegan a una solución inferior de Pareto, es decir, a una solución que deja a las partes en peor situación (North, 1993: 78-79). Así, con información incompleta, las soluciones cooperativas rutinas o normas, se descomponen, a menos que se cree instituciones que proporcionen información suficiente para el control, vigilancia y monitoreo, así la institución asegura la cooperación y comunicación. Por lo tanto, la ruta turística Don Vasco requiere una política pública que induzca un compromiso creíble por medio de un marco institucional completo, de normas formales, de limitaciones informales y de cumplimiento obligatorio, con la finalidad de permitir la medición, cumplimiento y la tecnología que puede apoyar en esta vinculación (North, 1993: 80-81).

Además, North menciona que las economías poco desarrolladas, la incertidumbre y la acción del agente generan más incertidumbre, así que, son importantes las limitaciones informales que complementan y refuerzan las normas formales. De esta manera, las limitaciones institucionales son formales e informales y constituyen una red interconectada que da forma a la elección de varios contextos, estas limitaciones pueden ser ideales o eficientes para un grupo, de tal manera que, el marco institucional desempeña una función en el rendimiento de la ruta. Algunas instituciones ayudan a la eficiencia mientras otras no; así las normas formales cambian, pero no las informales.

En el caso de la ruta Don Vasco la presencia de instituciones ineficientes¹⁰ propicia el surgimiento de numerosas fallas del mercado y del Estado. Esto, a su vez, favorece la persistencia de un

¹⁰ La ruta Don Vasco se encontró que los municipios que están dentro de la ruta no están obligados a rendir cuenta del uso o fin del financiamiento (Ceballos, 2019) esto provoca una desarticulación entre la información, objetivos, seguimiento, evaluación y retroalimentación que debería tener la ruta Don Vasco, situación que contrasta con un destino turísticos inteligente.

ambiente dominado por el riesgo y la incertidumbre. En este ambiente, los mercados tienden a ser débiles e incompletos, las políticas públicas ineficientes, la conducta económica de los agentes oportunista, los encadenamientos productivos precarios y la distribución del ingreso socialmente injusta. Es así como las economías en desarrollo necesitan de apoyos institucionales de distinta naturaleza para enfrentar sus viejos y nuevos problemas (Ayala, 1999, 26). Sin embargo, como lo señala Ayala (1999, 28), las nuevas instituciones o su reforma no garantizan *per se* soluciones definitivas a los complejos problemas que han obstruido el desempeño eficiente a lo largo de muchos años. La eficiencia y el bienestar son procesos cuya solución no depende exclusivamente de las instituciones, o del mercado, o de las políticas públicas, sino de un complejo ensamble de arreglos que son simultáneamente económicos, sociales, políticos e institucionales. Más aún, los arreglos institucionales que han funcionado en una economía no necesariamente son eficientes en otras (Téllez y Cubillos, 2009).

Así, en la ruta turística Don Vasco la interdependencia e interacción multidimensional en la que se incluyen la dimensión social, ambiental, económica, cultural e institucional, a través de estudios de Williamson (1989) y North (1991, 1992, 1993, 2005), se puede identificar los elementos gubernamentales y de las asociaciones empresariales que sustenta la matriz institucional y sus capacidades que afecta o potencia la ruta turística Don Vasco. Por lo tanto, la pregunta general es ¿Cuál grado de interrelación¹¹ presentan los actores de la ruta turística Don Vasco que permite o limita considerarlo como destino turístico inteligente?

Estas relaciones de interdependencia están vinculadas a las instituciones de los destinos turísticos y reflejan las reglas del juego para evitar comportamientos egoístas por medio de restricciones institucionales formales e informales. Por lo tanto, en esta investigación se orienta a un análisis de micro y macro nivel que proporciona un marco formal. En este caso, el nivel macro se refiere al análisis de la ruta en su conjunto, mientras que el nivel micro tiene que ver con el análisis de las relaciones entre los nodos de la ruta (gobierno y asociaciones empresariales). Ahora bien, el actor y la estructura institucional, aunque distintos, están conectados en un círculo de interacción mutua e interdependencia (Kraatz y Block, 2007) vinculado por la actividad turística.

¹¹ El grado de interrelación se usa como sinónimo del grado de vértice, el cual se expresa matemáticamente como $\delta(v_i) = \sum_{j=1}^n e_{ij}$, representando la suma de las aristas conectadas al vértice v . Así, el grado de interrelación y vértice responde a la suma de aristas conectadas en los vértices o nodos (actores) (Hanneman y Riddle, 2005). Por otro lado, las interrelaciones se definen por la autora de la tesis como: la interacción recíproca de uno o más actores de la ruta turística Don Vasco.

Por su parte, autores como DiMaggio y Powell (1991) vinculan la importancia de las instituciones con los procesos sociales en la interrelación con las organizaciones sociales. Por lo tanto, las interrelaciones vinculadas a la ruta Don Vasco presenta financiamiento multinivel, es decir, el gobierno federal, estatal y municipal otorga recursos económicos a la ruta anualmente. Aunque en cada cambio de gobierno y administración, ocasiona que las interrelaciones gubernamentales se modifiquen y no permite una consolidación en el largo plazo (Ceballos, 2020), provocando una desarticulación en su marco institucional que impacta en la administración de toda la ruta. Factor que afecta las rutinas institucionales, con repercusión en las capacidades logísticas que se tienen. Razón por la cual, se requiere identificar el grado de interrelación de los actores y las capacidades dinámicas con sus elementos del turismo inteligente para generar un modelo teórico de ruta turística inteligente.

El problema teórico se enfoca a lo comentado por Schilke (et al, 2018), el cual menciona la falta de investigaciones dirigidas al desarrollo de las capacidades dinámicas, su funcionamiento y el impacto que tienen en la colaboración. Así que, aquí se busca analizar, explorar y describir las interrelaciones en la ruta turística Don Vasco, para poder comprender el marco institucional que rige el desarrollo de capacidades dinámicas, y cómo éstas influyen en la cooperación, coordinación y funcionamiento de las interrelaciones de la ruta turística, encaminada a un modelo conceptual de ruta turística inteligente.

Caballero (2004) enfatiza el papel de las instituciones en el desempeño económico para lograr mayor eficiencia en un espacio y tiempo determinado con el actor económico. Así, el desarrollo depende, entonces, del funcionamiento del conjunto de la matriz institucional, compuesta por instituciones y organizaciones que cambian a distintas velocidades. *“La coordinación entre actores e instituciones que operan en los distintos niveles es esencial para el desarrollo”* (Prats, 2005, 123). La base institucional se vincula con la teoría de las capacidades dinámicas, la cual, identifica la necesidad de hacer las cosas correctas que implica tener una capacidad de respuesta ante los cambios persistentes de forma constante (Teece, 2007).

En este mismo sentido, el contexto dinámico caracterizado por la incertidumbre se orienta a mejorar la capacidad de respuesta para mantener, adecuar, cambiar, evolucionar, renovar, adaptar, reconfigurar, según autores (Shara y Vredenburg, 1998), para ver su ventaja competitiva en base a sus capacidades dinámicas de forma que éstos le permitan competir con cierto desahogo ante las nuevas características que presenta el entorno (Teece et al, 1997).

Teece (2007), identifica que las capacidades dinámicas son las respuestas a las necesidades de cambio o nuevas oportunidades, y los cambios pueden tomar muchas formas y pueden involucrar la transformación de procesos organizacionales, ubicación de los recursos y las operaciones. Estos recursos pueden incluir capital humano, a los propios gestores y empleados, capital tecnológico y capital basado en el conocimiento, activos tangibles, etc. De lo anterior se infiere que, las capacidades dinámicas son procesos y rutinas integrados en el seno de una organización de forma deliberada (Winter, 2003). Así, las capacidades dinámicas y la teoría neoinstitucionalista serán bases para comprender las interrelaciones de la ruta turística.

1.3. Pregunta general de investigación

¿Cuál grado de interrelación presentan los actores de la ruta turística Don Vasco que permite o limita considerarlo como destino turístico inteligente?

1.3.1. Preguntas específicas de investigación

- ¿Cuáles son las partes que constituyen la cadena global de valor de la ruta turística Don Vasco y su relación con el turismo inteligente?
- ¿Qué elementos debe integrar un modelo conceptual de ruta turística inteligente tomando de base la institución gubernamental y las capacidades dinámicas en la ruta turística Don Vasco de Michoacán?

1.4. Objetivo general de investigación

Identificar el grado de interrelación que presentan los actores de la ruta turística Don Vasco que permite o limita considerarlo como destino turístico inteligente

1.4.1. Objetivos específicos de investigación

- Describir los eslabones de la cadena global de valor de la ruta turística Don Vasco de Michoacán y su relación con el turismo inteligente.
- Determinar los elementos que debe integrar un modelo conceptual de ruta turística inteligente, tomando de base la institución gubernamental y las capacidades dinámicas de la ruta turística Don Vasco.

1.5. Hipótesis

H1. El grado de interrelación de la ruta turística Don Vasco de Michoacán con niveles del 80 al 100 en los índices y en el coeficiente de agrupación permite tener las bases de un destino turísticos inteligente.

H2. La cadena global de valor de la ruta turística Don Vasco está constituida por los eslabones de la administración gubernamental, los clientes, los operadores turísticos y la retroalimentación de los anteriores condicionan la inteligencia turística.

H3. Un modelo conceptual de ruta turística inteligente debe estar integrado por una estructura institucional gubernamental que permita capacidades dinámicas, gobernanza, innovación, tecnología, sustentabilidad y accesibilidad.

1.6. Justificación y relevancia de la investigación

Actualmente el turismo mundial tiene una tendencia a priorizar el turismo sustentable, con un aumento de servicios turísticos alternativos como son: aventura, ecoturismo, salud, religioso, rural, etc., tomando en cuenta los Objetivos de Desarrollo Sustentable (ONU, 2017) en el sector turístico. Esta situación ha incentivado a orientar el desarrollo turístico con una nueva visión hacia las *Smart City* (Ciudades Inteligentes). Este tipo de ciudad inteligente surge ante la necesidad de resolver problemas complejos (*wicked problems*¹²) a nivel local o global (Kreuter, et al. 2004). Cuando la actividad turística se vincula con este tipo de ciudades surge un nuevo concepto llamado *Destinos Turísticos Inteligente* (SEGITTUR, 2017).

Así, la ruta turística Don Vasco con una administración gubernamental en el sentido de North, implica las reglas, normas, costumbres y rutinas que se articulan en las redes de la actividad turística. De tal manera que, cuando una institución es eficiente, refleja sus acciones en el desarrollo del territorio (desarrollo empresarial, incremento del capital social, mejora en la calidad de vida, protección ambiental, etc.), en caso contrario, su ineficiencia se manifiesta en conflictos

¹² *Wicked Problem*" es un concepto utilizado en planificación social para describir un problema difícil de resolver porque son incompletos, contradictorios y cambiantes. Además, presenta complejas interdependencias, así los esfuerzos para resolver un aspecto de un problema perverso podrían revelar o crear nuevos problemas (Kreuter, et al. 2004).

sociales por el uso de recursos, duplicidad de esfuerzos, deterioro ambiental y detrimento de la calidad de vida entre otros.

En este sentido, las instituciones gubernamentales son base administrativa y operativa de los destinos inteligentes. Además de ser una posibilidad de desarrollo, ya que las estimaciones para el 2030 identifican que casi el 60% de la población mundial vivirá en zonas urbanas. La urbanización está ejerciendo presión sobre el abastecimiento de recursos naturales y servicios públicos (Herrera, 2017). Dado lo anterior, la contaminación aumenta y la calidad de vida empeora. El crecimiento urbano plantea generar espacios sustentables (Barrionuevo, et al. 2012). Por lo tanto, los destinos turísticos inteligentes en áreas rurales se presentan como una solución a futuro para disminuir la migración de la población hacia los centros urbanos con una innovación en nuevos entornos.

Ahora bien, las soluciones inteligentes que se desprendan de las instituciones gubernamentales de los destinos turísticos en el territorio pueden diversificarse para asegurar la sustentabilidad (Canto, 2000), tomando como base los recursos endógenos existentes en beneficio de la población. Los entornos inteligentes se vinculan para garantizar sinergias en la sustentabilidad, competitividad, calidad, movilidad, economía, población y gobierno, implementando tecnologías, investigación, innovación y capital social. En este sentido, el turismo en entornos rurales o locales son importantes porque revalorizan entornos socioeconómicos e institucionales dinámicos, favorecen la cooperación empresarial (redes asociativas y alianzas estratégicas), la articulación público-privada, y el desarrollo de capacidades innovadoras en el aparato productivo en un entorno no menos complejo que en las ciudades, pero con ventajas por el ámbito micro en donde se ubican. Entre las ventajas que se presentan a nivel rural o local, es que los riesgos son compartidos, se da un ambiente de cooperación y confianza, mejor información y prácticas; evita duplicación de esfuerzos, mejora el posicionamiento y diferenciación; generación de sinergias, transferencia de capacidades y de tecnología, y, por último, posibilidades de diversificación (Diez, 2008).

El turismo en zonas rurales, como es el caso de la mayoría de los municipios que integran la ruta turística Don Vasco, es clave para posicionar nuevos destinos turísticos inteligentes usando de base el turismo alternativo para mantener a la población rural, y poder atenuar la gran movilidad de personas del campo a la ciudad (rural-urbano). Con efectos positivos de revalorizar el patrimonio cultural tangible e intangible (fiestas y tradiciones, gastronomía, artesanía y etc.) (Ríos

y Guevara, 2014). Por lo tanto, la ruta turística Don Vasco con su base gubernamental de aprendizaje y la creación de nuevos conocimientos, para generar capacidades institucionales para el desarrollo económico, social y ambiental en la zona a largo plazo, es fundamental (Martínez, et al, 2012:10).

Además, el contexto de México es positivo porque la Organización Mundial de Turismo (OMT) en su ranking anual posicionó al país como el sexto país más visitado durante el 2018 y 2017, con un incremento de 12% en relación con el año previo (a nivel mundial el aumento fue de 7% y en la región de América del Norte del 4%) (UWTO, 2017). En el 2020 México se posicionó en el ranking mundial en el tercer lugar a pesar de la pandemia de Covid-19. Por su parte, el Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024, identifica inversiones en el turismo para consolidar la actividad en el sur del país; además de contar con la Estrategia Nacional de Turismo 2019-2024 elaborado por la Secretaría de Gobierno y la Secretaría de Turismo para identificar ejes transversales a seguir, como es la consolidación de los destinos turísticos, abrir nuevos mercados en el interior del país con una vinculación multisectorial e interinstitucional.

Por lo tanto, la generación de un modelo conceptual de ruta turística inteligente relacionado con los objetivos de la ruta turística institucional Don Vasco, sirve de eje por su administración pública y posibilita identificar los elementos para trascender a una ruta inteligente que potencie el desarrollo endógeno y la generación de estrategias en el largo plazo. Además, sus interrelaciones formales e informales sirven al marco institucional que lo rige y pueden ser analizadas en otras áreas de estudio. Sumado a lo anterior, también está la necesidad de disminuir la concentración turística de México del 80% de turistas en cinco destinos, y poder diversificar los destinos en el país.

Además, la base institucional y empresarial se hace presente en las interrelaciones que construyeron por lo cual, Teece (2007), identifica que las capacidades dinámicas son las respuestas a las necesidades de cambio o nuevas oportunidades, y los cambios pueden tomar muchas formas y pueden involucrar la transformación de procesos organizacionales, ubicación de los recursos y las operaciones. De hecho, los cambios de ubicación y utilización de recursos son una parte crítica de las capacidades dinámicas. Estos recursos pueden incluir capital humano, a los propios gestores y empleados, capital tecnológico y capital basado en el conocimiento, activos tangibles, etcétera. Entre los aportes teórico como menciona Schilke (et al, 2018) la falta de investigaciones dirigidas al desarrollo de las capacidades dinámicas, su

funcionamiento y el impacto que tienen en la colaboración, se presenta en las interrelaciones de la ruta turística Don Vasco y sus transformaciones hacia una ruta inteligente contemplando las modificaciones de las capacidades dinámicas presentes en un entorno institucional.

Por lo tanto, esta investigación tiene relevancia y pertinente, ya que en la actualidad existen rutas turísticas que sirven de pauta a nivel internacional como la ruta de Santiago (España), rutas gastronómicas y vinícolas en Alemania. También a nivel internacional la visión de los destinos turísticos inteligentes está presente en: *Reikiavik*, capital de Islandia, el programa SEGITTUR en España, que articula los destinos turísticos españoles hacia un enfoque integrado de *Smart Cities* (SEGITTUR, 2017); Europa cuenta con un programa denominado *European Capital of Smart Tourism*, en Estados Unidos ciudades como Chicago y Nueva York están orientando programas encaminados a la consolidación de destinos turísticos inteligentes. En China en particular, es el país que está formulando múltiples destinos turísticos inteligentes con potencial mundial (Vissak, et al. 2017).

En México, el destino de Cozumel en Quintana Roo, y Tequila en Jalisco, están adaptando estrategias para convertirse en Destinos Turísticos Inteligentes. En relación con las rutas turísticas, el caso de los Estados de Puebla y Tlaxcala (Ríos, 2017), donde el turismo rural por medio del aprovechamiento de haciendas ha articulado una dinámica económica a escala de clúster (Ríos y Guevara, 2014). Por su parte, el Estado de Guanajuato contempla las oportunidades que ofrecen estas áreas turísticas en el mismo sentido de clúster (Galván y Larios, 2015). Además, la incorporación de la innovación (Fernández, et al, 2017) en el turismo, permite contar con un elemento de los destinos inteligentes para formalizar las rutinas que deben considerarse en el marco institucional, y sus capacidades administrativas dentro de la ruta que sirva de referencia a nivel teórico y conceptual.

En Michoacán el turismo es relevante y se justifica en el Plan de Desarrollo de Morelia, que contempla una *Nueva Economía por el Territorio*, en sus siglas NExt e identifica un territorio inteligente que integra la actividad turística. *Este plan se suma* al Plan Estatal de Desarrollo 2015-2021 en Michoacán (IPLAEM, 2015) y en él se identifica al sector terciario como el más dinámico con 65.76% de participación en el PIB Estatal. Por dicha razón, el plan contempla líneas estratégicas vinculadas al fortalecimiento del turismo en el estado de Michoacán; estas áreas neurálgicas van desde la promoción, inversión, protección ambiental y arquitectónica, incentivos para los festivales turísticos, diseño de nuevos programas o proyectos. Razón fundamental por

la que la institución gubernamental guía el comportamiento, las normas sociales y los parámetros en los cuales se rige la actividad turística en el Estado. Así, las decisiones económicas óptimas sólo se pueden tomar en ambientes institucionales propicios para la creación de riqueza (Kalmanovitz, 2004, 1).

El sistema turístico que integra la ruta de Michoacán se encuentra en un entorno de instituciones que evolucionan (Parada, 2003: 98) para lograr objetivos satisfactorios, juntamente con un aprendizaje institucional continuo (Hernández, 2011). Motivo por la cual, un nuevo modelo conceptual de ruta turística inteligente es una aportación para denotar interrelaciones hacia el desarrollo sustentable, tomando como base los elementos de destino turístico inteligente que la integran y su relación entre los actores involucrados (Celdrán-Bernabeu, et al. 2018), (Vera-Rebollo, et al. 2017).

Por lo tanto, la ruta turística, su marco institucional y sus capacidades, reflejan el desarrollo regional y local en el fomento del territorio con capacidad competitiva. De esta manera, el marco institucional dará forma a la dirección de la adquisición del conocimiento y de las aptitudes; la dirección será el factor decisivo del desarrollo a largo plazo de una sociedad (North, 1993). Así, las instituciones y las capacidades dinámicas proporcionan la estructura del intercambio que determina el costo de la transacción y el costo de la transformación. También, las redes de información para el intercambio con organismos e instrumentos, que sirven para dar efectividad a la conducta de cooperación con actores complejos que ocupan jerarquía, por medio de normas formales que intentan atenuar la limitación informal, y traen como resultado un sistema complejo de estructuras.

Así la ruta inteligente en el corto plazo será un plan hacia la creación y consolidación de una estrategia que vincule al sector turístico, tecnológico y social en múltiples interrelaciones que deben fortalecerse. En el mediano plazo la retroalimentación constante será elemental para fortalecer al sector turístico, y en el largo plazo se busca consolidar la ruta inteligente en el Estado de Michoacán y poder aportar en la construcción teórica – práctica de las rutas inteligentes. Lo anterior acompañado de instituciones y sociedad activa en la búsqueda de la calidad de vida. Además, entre los nuevos fines académicos se deja una visión de modelo conceptual de ruta inteligente tomando de base las interrelaciones y capacidades dentro de una región con una cultura fuerte, dificultades en seguridad y sociedad que a pesar de las adversidades es resiliente. Así la investigación desde la administración puede tomar diversos enfoques dependiendo del

área de estudio, por lo cual, queda abierta la posibilidad de estudiar los destinos inteligentes desde diversas áreas, aunque esta investigación puntualiza y aporta al conocimiento en documentar las transformaciones en las capacidades dinámicas y su entorno institucional hacia un turismo inteligente. Por lo tanto, el estudio de caso es transversal con alcance descriptivo y correlacional.

1.7. Método de la investigación

La presente investigación es un estudio de caso transversal que comprende un análisis mixto, (cualitativo en el modelo conceptual y cuantitativo datos *Gephi*). Es cuantitativo para responder la hipótesis principal por medio del uso de matrices para el análisis de las interrelaciones, implementado el *software Gephi* para la obtención de la información. Sumando a la elaboración de indicadores por medio de la escala *likert*. Es cualitativo para dar respuestas a las dos de las hipótesis específicas y cualitativas que presenta la investigación. Es transversal descriptivo y explicativo (identifica causas de la transformación del destino hacia destinos inteligentes y proporciona un sentido de entendimiento al estudio).

La población objetivo son los integrantes de la ruta Don Vasco y se utilizará el muestreo de bola de nieve, es decir, la técnica de muestreo no probabilístico, utilizada para identificar a los sujetos potenciales en estudios en donde son difíciles de encontrar. Este tipo de técnica de muestreo funciona en forma de cadena. Así, tomando como base esta red global de valor, se identifica a los actores claves que representen el enlace de valor; de esta manera, la Secretaría de Turismo con tres departamentos vinculados a la ruta son analizados juntamente con la Asociación de Hoteles y Moteles del Estado de Michoacán (AHMEMAC), la Asociación de Guías de Turistas del estado de Michoacán, la Asociación Michoacana de Balnearios y Parques Acuáticos, A.C o la Asociación *de Artesanos*.

Luego de lo anterior, se realiza un censo únicamente a los empresarios que están dentro de la ruta Don Vasco en la página web oficial, por medio de entrevistas semiestructuradas. El procesamiento de la información será por medio del software *Gephi* para medir los lazos fuertes y débiles que se presentan, así como su grado interrelación y sus respectivos nodos, además de describir los datos obtenidos en la investigación, y finalmente realizar el modelo conceptual.

Los pasos generales de la investigación son los siguientes:

a) Revisión de la literatura de ciudades, destinos y rutas turísticas inteligentes

En el presente trabajo, se revisó la literatura en múltiples bases de datos desde Scopus, Google Scholar, tesis, material de la biblioteca de la UNAM, UMSNH y datos de acceso abierto nacionales e internacionales, así como consultas en páginas de turismo oficiales internacionales y de gobierno (SECTUR) o proyectos institucionales destinados a turismo.

b) Revisión de la literatura de las rutas turísticas de Michoacán

La revisión de las rutas turísticas se encontró inicialmente en literatura gris, seguido de la búsqueda de información oficial en la página *web* de la Secretaría de Turismo de Michoacán y la solicitud de información de forma directa y presencial en la misma institución. Así mismo, la obtención de datos estadísticos por medio de Datatur, INEGI y SECTUR. De esta revisión se encontró que las principales rutas son 1) Ruta de la Salud, 2) Ruta de los pueblos mágicos mineros, 3) Ruta del mezcal, tequila y queso Cotija, 4) Ruta de la tortuga y 5) Ruta Don Vasco.

Dentro de la Ruta Don Vasco se encuentra un total de 237 agencias de viajes, seis parques acuáticos, cuatro centros de alquiler de autos, tres campos de golf, ocho centros de convenciones, 22 centros de enseñanzas turísticas y 88 guías turísticos certificados. Aunque únicamente se encuentran disponibles 16 empresas que ofrecen paquetes turísticos con datos disponibles en la página y avalados por la Secretaría de Turismo del Estado de Michoacán.

c) Análisis de la investigación documental de la literatura

En esta parte se identifica las líneas principales de investigación de los destinos turísticos inteligentes. Además de vincular los modelos de turismo existentes con los datos de los destinos inteligentes, seguido de un análisis exhaustivo de los elementos que integran los destinos y el análisis de la ruta del vino en Valladolid, España (Ruta del Vino Ribera del Duero) que se denomina ruta inteligente.

d) Construcción del marco teórico y método de la investigación

Las teorías que se consideran para el análisis es la teoría neoinstitucionalista con sus implicaciones en las normas o marco institucional que lo rigen, así como los elementos territoriales. Por lo tanto, el enfoque teórico del desarrollo local y la sustentabilidad se vinculan al análisis de la ruta turística. Además de identificar la teoría de las capacidades dinámicas por los cambios constantes presentes en los destinos turísticos que requieren innovación, aprendizaje, absorción y adaptación de la ruta hacia una ruta inteligente.

e) Recolección de información de los lineamientos del diseño y ejecución de las rutas turísticas en Michoacán

La información se recopilará por medio de revisión literaria en un principio, seguida de un cuestionario semiestructurado a las autoridades de la Secretaría de Turismo para conocer el grado de interrelaciones y elementos orientados a un destino inteligente, sumado con un cuestionario para las asociaciones empresariales presentes en la ruta, para contrastar y analizar el vínculo público y privado. Todo esto sumado a la recopilación de información de las 16 empresas que ofrecen paquetes turísticos en la página oficial de la ruta turística Don Vasco.

f) Elaboración de la cadena de valor de la ruta institucional Don Vasco

La cadena de valor en el destino turístico permite construir un marco de análisis desde una perspectiva holística e integradora, e identificar las estrategias a considerar para incorporar variables para un destino turístico inteligente (Martínez, et al. 2015). La transformación hacia un modelo de destino de turismo inteligente empieza con la implementación de una política de gestión turística desde la institución gubernamental y empresarial en el territorio (Pulido-Fernández y López-Sánchez, 2016). En este contexto, la cadena de valor se presenta como una herramienta para las instituciones para orientar cada uno de los eslabones de la secuencia de valor del destino, y determinar un nuevo modelo de destino turístico inteligente, a partir del diagnóstico obtenido que permita orientar hacia la sustentabilidad, competitividad, innovación, calidad y diferenciación del modelo (Nutz y Sievers, 2016).

El enlace de valía de un destino turístico comprende las actividades primarias de creación de valor, promoción, logística interna, servicios del destino y servicios post-venta. Las actividades

de apoyo son planeación, gestión, desarrollo de productos, tecnología, transporte, señalización, conexión a internet, aprovechamiento de mercados, investigación de mercados, relación público-privado, calidad y generación de conocimiento; lo anterior da lugar al aprecio añadido del servicio turístico (Jonker, 2004).

La forma de gobierno puede cambiar a medida que la industria evoluciona y madura, y los patrones de gobierno dentro de una industria pueden variar de una etapa o nivel de la cadena a otra. Los enlaces de valor global están integrados dentro de las dinámicas locales económicas, sociales y de asociación, en un marco institucional con las condiciones y políticas que dan forma a la globalización en cada etapa de la cadena de valor (Gereffi y Fernandez-Stark, 2010). La inserción en la cadena depende de las condiciones locales. Las condiciones económicas incluyen la disponibilidad de insumos clave: costos laborales, infraestructura disponible y acceso a otros recursos como finanzas; el contexto social gobierna la disponibilidad de mano de obra y su nivel de habilidades, como la participación femenina en la fuerza laboral y el acceso a educación. Y finalmente, las instituciones incluyen la regulación fiscal y laboral, los subsidios y la educación y política de innovación que puede promover u obstaculizar el crecimiento y desarrollo de la industria. El análisis de la dinámica local en la que se inserta una cadena de valor requiere un examen de las partes interesadas e involucradas. Todos los actores de la industria están mapeados en la cadena de valor y su papel principal se explica en el propio enlace (Gereffi y Fernandez-Stark, 2010).

La aplicación de la cadena es por medio de redes Globales de Valor (Gereffi y Fernandez-Stark, 2010), de la que se identifican los siguientes pasos para su elaboración:

- a. Recopilación de información de fuentes secundarias (Planes de desarrollo y datos estadísticos).
- b. Recopilación de información por medio de una entrevista semiestructurada a los principales actores.
- c. Análisis del territorio (económico, social y ambiental).
- d. Definir las diferentes actividades turísticas que se desarrollan en la ruta.
- e. Identificar los principales eslabones de la cadena de valor turística¹³.

¹³ 1) Se debe conocer la estructura entrada-salida: La estructura de entrada-salida es normalmente representado como un conjunto de cajas de cadena de valor conectadas por flechas que muestran los flujos de bienes y servicios tangibles e intangibles, que son críticos para mapear el valor agregado en diferentes etapas de la cadena, y la disposición en capas de información de particular interés para el investigador (por ejemplo, empleos, salarios, género y las empresas que participan en diversas etapas de la cadena).

f. Integración de la cadena.

g) Elaboración de un cuestionario semiestructurado

El análisis de redes sociales (ARS) es un método de investigación que ofrece la posibilidad de entender estructuras sociales que componen la sociedad, comprender procesos sociales, económicos, empresariales, culturales, políticos, ambientales, comunitarios, etc. En este sentido, se entiende que las redes sociales son un tejido donde se puede analizar la interconexión. Hay dos formas de trabajar con las redes sociales, estas son 1) el análisis y 2) la gestión de las redes. De manera simple la primera da a conocer dichas redes a partir de diferentes medidas orientadas desde las teorías, y la segunda, como gestar la conformación de las redes o el fortalecimiento de estas, teniendo en cuenta los intereses y los atributos de los elementos y los tipos de intercambios que se dan a través de los vínculos existentes (Brand y Gómez, 2006).

El ARS ha sido estudiado por diferentes autores como Welman, White, Granovetter, Villasante, Freeman, Pfeffer. Así, la red social hace referencia a los vínculos entre actores que ocupan diferentes posiciones sociales. Mitchell (1990: 20) define una red social como:

[...] un conjunto específico de vínculos entre un conjunto definido de personas o elementos, con la propiedad adicional de que las características de estos vínculos en su conjunto pueden ser utilizadas para interpretar la conducta social de las personas o elementos involucradas.

En este sentido, se infiere que las interacciones son esenciales para el funcionamiento en las organizaciones. Para esto, Pfeffer (1992) define la organización como el proceso de desarrollo de pautas estables de interacción, es decir, son un proceso que se desarrolla en una estructura de interrelación social. Por lo tanto, la interacción en un marco de redes o estructura social puede estar representada en términos de relaciones (vínculos) entre objetos sociales (por ejemplo, grupos y gente) (Brand y Gómez, 2006). Sanz (2003: 12) refiere al ARS como herramienta de medición y análisis de las estructuras sociales que emergen de las relaciones entre actores sociales diversos (individuos, organizaciones, naciones, etc.). Tichy y Fombrun (1979) establece

2). Identificar la dinámica y estructura de las empresas en cada segmento del valor cadena: cada uno de los segmentos identificados en el paso anterior tiene características y dinámicas específicas, tales como como prácticas particulares de abastecimiento o proveedores preferidos. Es importante identificar el tipo de empresas involucradas en la industria y sus claves características: global o doméstica; de propiedad estatal o privada grande, mediano o pequeño; identificando las firmas que participan en la cadena ayudarán a comprender su estructura de gobierno (esta dimensión se explicará más adelante) (Christian, et al 2011).

que el ARS trata acerca de los tipos y patrones de relaciones y de las causas y consecuencias de estos patrones.

El ARS generalmente estudia la conducta de los individuos a nivel micro, los patrones de relaciones (la estructura de la red) a nivel macro, y las interacciones entre los dos niveles. De esta manera se tiene que los tipos de datos que se toman en el ARS son dos: 1) atributos y 2) relaciones. Ahora bien:

Cuando se está mirando la realidad desde el ARS se está buscando dar cuenta en forma sistemática del establecimiento de relaciones entre sujetos y los intercambios a través de dichas relaciones entre estos, y qué características tiene cada uno de esos sujetos u organizaciones, para saber cómo están influyendo o siendo influenciados los comportamientos de estos (Brand y Gómez, 2006: 18).

Así, el ARS se centran en ver las relaciones sociales y cómo estas afectan el comportamiento de sujetos, grupos, instituciones para identificar estructuras relacionales a las que atribuir la emergencia de propiedades sistémicas; estas estructuras complementan a la hora de comprender, predecir o gestionar los resultados.

Tichy e Frombrun (1979) han observado que las redes pueden caracterizarse por diversas dimensiones:

- Contenido transaccional: tipo de intercambio en la red: expresión de afecto, influencia, intercambio de información, intercambio de recursos o de bienes y servicios.
- Naturaleza de los nexos: 1. Intensidad: fuerza de la relación; 2. Reciprocidad: grado en que la relación es comúnmente percibida por todas las partes relacionadas; 3. Claridad de las expectativas: grado de expectativas claramente definidas; 4, Multiplicidad: grado en que los individuos se vinculan por relaciones múltiples.

Los analistas de redes sociales utilizan dos tipos de herramientas matemáticas para representar información sobre los patrones de relaciones entre actores sociales: grafos y matrices. Donde la esencia son los actores, que son representados por nodos que describen las estructuras sociales como formadas por vínculos orientados (que pueden ser binarios, con signos, ordenados o ponderados). De hecho, la mayoría de los procesos sociales incluyen secuencias de acciones dirigidas (Hanneman, 2001).

El ARS se centra en las relaciones entre los actores, y no en los actores individuales y sus atributos. Esto significa que los actores a menudo no son muestreados de forma independiente, como en muchos otros tipos de estudios (más frecuentemente en encuestas). Los estudios de redes intentan incluir todos los actores en una población o población determinada (Hanneman y Riddle, 2005).

La secuencia que se llevará a cabo para la obtención de la información es la siguiente:

1) En el método de *bola de nieve* comienzan focalizando un actor o conjunto de actores, a cada uno de los cuales se les pregunta por algunos de sus lazos con otros actores. Entonces, se toman todos los actores mencionados (que no sean parte de la lista original) y se les pregunta de nuevo por algunos de sus lazos (Rodríguez-Aragón, 2011). El método de bola de nieve puede ser muy útil para el seguimiento de poblaciones *especiales* (a menudo subconjuntos de gente numéricamente pequeños, mezclados con otros más grandes). Los enfoques de bola de nieve pueden reforzarse pensando con cuidado cómo seleccionar los nodos iniciales. En muchos estudios puede haber un punto de partida natural (Hanneman, 2001).

2) Medidas ordinales agrupadas de relaciones: Una de las primeras tradiciones en el estudio de redes sociales interroga a los informantes sobre el índice que mantiene una relación de interdependencia fuerte o débil donde se pueden ponderar numéricamente el tipo de relación, y las medidas ordinales agrupadas pueden utilizarse para reflejar una gran cantidad de diferentes aspectos cuantitativos de las relaciones. Los analistas de redes a menudo están involucrados en la descripción de la *fuerza* de los lazos; pero fuerza o intensidad, reflejan el grado de asociación con la relación (Hanneman y Riddle, 2005).

3) Gephi ha sido utilizado en proyectos de académicos de investigación, es un software open-source de análisis de redes y visualización. En el 2008 Mathieu Bastian lanza por primera vez Gephi, definiéndola como una plataforma para la visualización interactiva y la exploración de todo tipo de redes, sistemas complejos y grafos dinámicos y jerárquicos. Junto a sus colaboradores Sebastien Heymann y Mathieu Jacomy habían desarrollado Gephi para “importar, exportar, manipular, analizar, filtrar, representar, detectar comunidades y exportar grandes grafos y redes” (Kuz, et al. 2016).

Gephi utiliza las siguientes herramientas métricas: average shortest path, betweenness, centrality, closeness centrality, community detection (modularity), clustering coefficient, diameter y pageRank.

h) Interpretación de resultados

Una vez aplicadas todas las herramientas del método, se podrá analizar la información obtenida de forma cualitativa (cadena de valor) y cuantitativa (redes de interrelaciones), para documentar y describir el grado de interrelaciones, sus características y elementos de capacidades dinámicas que orienten hacia la inteligencia de la ruta.

i) Diseño conceptual de la ruta turística inteligente.

Con la información recopilada se diseñó la ruta conceptual de *ruta turística inteligente* tomando de base el “Informe destinos turísticos inteligentes: construyendo el futuro” o Smart Destination, de la Secretaría de Estado de Telecomunicaciones y para la Sociedad de la Información a la Sociedad Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas, S.A. (SEGITTUR) para la elaboración del Informe Específico de Destinos Turísticos Inteligentes, en el marco del Plan Nacional de Ciudades Inteligentes de la Agenda Digital para España (López de Ávila, et al.2016). Así mismo, se contempla la información secundaria de los denominados destinos turísticos inteligentes alrededor del mundo y en México. Además de la identificación de la construcción de la cadena de valor global de la ruta turística desde su eje central institucional y sus interrelaciones con las asociaciones empresariales que se vinculan a la ruta Don Vasco.

j) Discusión y conclusiones

Tomando en cuenta la información recabada, la elaboración de modelo conceptual de ruta turística inteligente se procederá a la discusión y conclusiones tomando en cuenta los datos obtenidos.

Capítulo II

Turismo, destino, ruta y modelo de turismo inteligente

En la actividad turística la interconexión de empresas genera entornos de cooperación entre los implicados en una zona geográfica determinada. Esta cooperación mejora la competitividad y la capacidad de innovación. Lo que provoca la concentración de empresas que se denominó clúster o distritos industriales, formulados por Porter (1990) y Marshall (1920) respectivamente; considerando las economías de aglomeración. Actualmente esta concentración de empresas puede analizar sistemas turísticos locales.

Los sistemas de turismo donde se desarrollan destinos turísticos inteligentes (DTI) buscan ser innovadores (SEGITTUR, 2015) para promover relaciones de colaboración e intercambio de conocimiento eficiente: por medio de la competencia local aumentan la capacidad de negociación del destino, la eficiencia de los procesos, el intercambio de conocimiento que favorece la aplicación de nuevas tecnologías y procesos e incrementa la capacidad de absorción de la innovación, reduce el riesgo y la incertidumbre (Zequeira, 2009). Así, con una mejor inteligencia de mercado las organizaciones afrontan hechos inesperados, y los efectos positivos recaen en el tejido productivo local al potenciar las relaciones del turismo con otros sectores económicos, por medio de la inteligencia de la actividad productiva y territorial (Zacarías, et al. 2015).

Un ejemplo de DTI es la ruta inteligente del Vino Ribera del Duero en Burgos, España; es una de las rutas más importantes ubicada en el tercer sitio de las rutas más visitadas en España. La ruta cuenta con múltiples empresas, ayuntamientos y comunidades que están integradas en un consorcio para dar a conocer la ruta del vino como eje central, aunque los servicios que ofrece son múltiples con turismo rural, religioso, gastronómico, arquitectónico, cultural, aventura, ecoturismo, salud y vinícola. La ruta cuenta con una página *web* especial para comercializar y dar a conocer la ruta que comprende varias comunidades con múltiples actividades.

La ruta inteligente comprende la iniciativa de dar a conocer los servicios turísticos usando la tecnología, por lo tanto, cuentan con una aplicación en el celular que es libre de descargar para conocer las posibilidades de sitios disponibles a lo largo de la ruta. Además, en el territorio se cuenta con antenas especiales donde los turistas que tengan la aplicación pueden ver a detalle los sitios de interés y marcar posibles senderos de la ruta para personalizar a partir de sus

necesidades inmediatas, con la posibilidad de dar a conocer en tiempo real su experiencia en redes sociales.

2.1. Ciudad inteligente y destino turístico inteligente

Se denomina turismo a todas las actividades que realizan las personas durante los viajes y estancias en lugares distintos a su entorno habitual por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año y más de veinticuatro horas, con fines de: ocio, por negocios, salud, educación y otros (Zalvide, 2017). Los seres humanos desde sus orígenes se han visto impulsados a trasladarse a diferentes emplazamientos, por distintas razones, caza, religión, comercio, guerras, ocio etc. (Sancho, 1998).

El turismo es una actividad compleja que a partir del desplazamiento voluntario y temporal de las personas genera un fuerte impacto en las comunidades receptoras, por lo tanto, hacen uso intensivo de materias primas, recursos paisajísticos y culturales que motivan el viaje de los turistas, y su puesta en valor o uso tiene incidencia en el ambiente y la cultura. También se requiere infraestructura, servicios o bienes públicos, donde las economías locales juntamente con otras instituciones del sector privado y de la sociedad civil se ven involucradas para desarrollar la actividad turística. Es frecuente considerar que el desarrollo turístico genera desarrollo local porque incrementa el ingreso económico del destino y genera empleos.

En este contexto de cambio (modelo turístico tradicional al alternativo), la globalización y la situación económico-institucional, el enfoque de Ciudad Inteligente o *Smart City* ha tenido un impulso para dar respuesta a problemas y enfatizar en la eficiencia (Celdrán-Bernabeu, et al. 2018). El concepto de ciudad inteligente apareció por primera vez en 1994 pero fue en 2011 cuando toma impulso por su adopción en la Unión Europea. Los principales motivos sobre los que se sitúa la teoría de la *Smart City* son los crecientes procesos de urbanización (más del 50% de la población mundial ya vive en las ciudades) (Gómez, et al. 2017).

Las definiciones varían según el autor, aunque una de las más operativas es la de Giffinger (2007), que la define como: “una ciudad que se desenvuelve con visión de futuro en la economía, las personas, la gobernanza, la movilidad, el medioambiente y la vida, basada en la combinación inteligente de dotaciones y actividades de ciudadanos autónomos, independientes y conscientes”. La ciudad inteligente se configuraría como un centro de innovación que busca

soluciones a los problemas económicos, sociales y ambientales de las urbes del siglo XXI (Celdrán-Bernabeu, et al. 2018).

De esta manera, la ciudad inteligente es la visión holística de una ciudad que aplica las TIC¹⁴ para la mejora de la calidad de vida y la accesibilidad de sus habitantes y asegura un desarrollo sostenible económico, social y ambiental en transformación permanente. Una ciudad inteligente permite a los ciudadanos interactuar con ella de forma multidisciplinar y se adapta en tiempo real a sus necesidades, de forma eficiente en calidad y costes, ofreciendo datos abiertos, soluciones y servicios orientados a los ciudadanos como personas, para resolver los efectos del crecimiento de las ciudades, en ámbitos públicos y privados, a través de la integración innovadora de infraestructuras con sistemas de gestión inteligente (PNCS, 2015).

Una ciudad inteligente es considerada como un territorio con capacidad de aprendizaje, innovación y creatividad en las instituciones pública-privadas, centros de investigación y desarrollo, universidades, infraestructura, actores sociales y empresariales. Las ciudades pueden definirse como *smart* (inteligentes) si cuentan con capital humano y social, infraestructura de comunicaciones orientado al desarrollo. Lo anterior, se complementa de la participación social en la toma de decisiones orientado a la calidad de vida. La idea de ciudad inteligente es tratar el desarrollo urbano de una manera holística, aunque se refiere a las características multidimensionales de las ciudades (Sikora, 2017).

De acuerdo con Griffinger, (2007) una ciudad inteligente cuenta con los siguientes elementos:

1. Economía (*smart economy*): contemplan una elevada productividad, apoyada en el aprovechamiento y fusión de factores de producción, en base a los conocimientos, la innovación y la flexibilidad del mercado laboral. Las cuales están vinculadas a clúster o distritos industriales.
2. Transporte y comunicación (*smart mobility*): se considera que el transporte tradicional como la comunicación digital deben basarse en tecnologías avanzadas, utilizadas para racionalizar el aprovechamiento de la infraestructura existente.
3. Medioambiente (*smart environment*): este debe optimizar el consumo de energía, recurriendo a fuentes renovables de energía, implementando acciones para reducir emisiones nocivas para el medio natural.

¹⁴ Tecnologías de la información y la comunicación (TIC). Se concibe a las TIC como un medio para alcanzar la Ciudad Inteligente, de acuerdo con sus seis características principales: (1) e-Gobierno y e-Gobernanza, (2) movilidad, (3) sostenibilidad ambiental, (4) capital intelectual, (5) calidad de vida y (6) desarrollo económico.

4. Personas (*smart people*): la sociedad debe ser promotor de los cambios, contando con el apoyo técnico adecuado, pueden emprender acciones que prevengan el consumo excesivo de energía, la contaminación de medio ambiente y contribuir a la mejora de la calidad de vida. Así el capital humano es central para las ciudades inteligentes.
5. Calidad de vida (*smart living*): implica un entorno respetuoso y amigable, con amplio acceso a servicios públicos, infraestructura técnica y social, elevado nivel de seguridad y adecuada oferta cultural y de ocio, así como, el cuidado por el ambiente.
6. Gestión y administración inteligente (*smart governance*): implementa procedimientos de cooperación entre los actores de un territorio, haciendo uso intensivo de las tecnologías para la innovación. Sumado a la creación de conocimiento teórico práctico.

La reciente evolución tecnológica y la aparición de las *Smart Cities* como centros de innovación que buscan soluciones a los problemas económicos, sociales y ambientales de las urbes del siglo XXI, ha tenido su influencia en el sector turístico, dando lugar al concepto *destino turístico inteligente*, el cual es resultado final de la traslación del enfoque urbano *Smart City* a los destinos turísticos, donde cuenta con relevancia al permitir evolucionar hacia una planificación sustentada en la generación de conocimiento y la innovación (Ivars, et al. 2015), (Celdrán-Bernabeu, et al. 2018). La estructura que se genera en una *Smart City* puede ser un canal de comunicación válido para todos los sectores. Por ello, un DTI nace a raíz de las Ciudades Inteligentes y hace uso de los medios digitales de comunicación como medio para intercambiar información de manera fácil y rápida entre el usuario, ya sea visitante o residente, con los diferentes elementos de interés, ya sea patrimonio cultural, el comercio o la hostelería. Así, se conoce como DTI a aquel que incorpora el uso de las TICs en el desarrollo y la producción de procesos turísticos, los *Smart Destination Tourism* son aquellos que utilizan las herramientas y técnicas tecnológicas disponibles para que la oferta y la demanda co-creen experiencias de valor (Gómez, et al. 2017).

Así la definición de DTI es un:

[...] espacio geográfico determinado, con rasgos propios de clima, raíces, infraestructuras y servicios, y con cierta capacidad administrativa para desarrollar instrumentos comunes de planificación, que adquiere centralidad atrayendo a turistas mediante productos perfectamente estructurados y adaptados a las satisfacciones buscadas, gracias a la puesta en valor y ordenación de los atractivos disponibles,

dotado de una marca y que se comercializa teniendo en cuenta su carácter integral (Diéguez, et al. 2011: 101).

Mientras que la competitividad de un destino turístico se entiende como “la capacidad del destino para crear e integrar productos con valor añadido que sostienen sus recursos, al tiempo que mantienen su posición en el mercado con relación a sus competidores a través del tiempo” (Diéguez, et al. 2011: 102).

Para que un destino turístico sea sostenible debe conseguir un equilibrio en cuanto a equidad social, eficiencia económica y conservación ambiental. Se expone que:

[...] para que un destino turístico sea competitivo debe generar a largo plazo beneficios superiores a la media de la competencia en tres ámbitos: 1) beneficios económicos (para los negocios de la zona de modo que atraiga a los mejores inversores, empresarios, trabajadores, proveedores, expertos, etc.), 2) beneficios sociales (en términos de calidad de vida, puestos de trabajo de calidad, innovación, etc.) y 3) beneficios medioambientales (de manera que el uso turístico financie íntegramente la tasa de regeneración y no haya que recurrir a excepcionalidades) (Diéguez, et al. 2011: 103).

Los destinos turísticos inteligentes resultan de interés para la gestión turística local (distritos turísticos, clúster turístico, redes, sistemas y constructos sociales) y su vínculo entre los agentes locales y los procesos de innovación que encajan en el enfoque de destinos inteligentes, junto al uso de las TIC en la gestión de los destinos o en el uso de las tecnologías para la colaboración entre agentes que constituye un factor básico del destino (Ivars, et al. 2015).

El concepto de DTI adopta un enfoque holístico, a largo plazo y sostenible para planificar, desarrollar, operar y comercializar productos y negocios turísticos (Celdrán-Bernabeu, et al. 2018). Además, toma en cuenta los valores sociales, culturales y ambientales de un entorno territorial con vocación turística y promueve un desarrollo turístico sustentable. En este enfoque, el concepto de bien común denota cualquier elemento, material o inmaterial, de interés y valor compartido por una comunidad (Ostrom, 2011); entre las características que debe tener en cuenta el destino es tener calidad ambiental, crear nuevas vías de competitividad en el escenario turístico actual, diferenciar las experiencias turísticas que ofrece el destino, reforzar y comunicar los atractivos del territorio, y aprovechar las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en la producción y el consumo turístico.

Existe un modelo teórico de DTI con cinco ámbitos interrelacionados (gobernanza, sostenibilidad, conectividad y sensorización, sistema de información e innovación), de cuya integración puede surgir un enfoque de gestión turística diferenciado (figura 3). Los ámbitos de los destinos turísticos implican:

1. La competitividad de un destino turístico deberá estar conformado por empresas con altos estándares de calidad. En concreto, esta competitividad deberá fundamentarse en la innovación, la capacidad para asimilar la tecnología y transferir conocimiento. Las compañías deben aceptar el reto de ser innovadoras en el diseño, la gestión y el impulso del *know how* en los destinos.
2. El destino inteligente ha de ser vanguardista, para lo que es necesario favorecer un verdadero sistema de innovación abierta, basado en la participación de empresas, administraciones y centros de investigación (triple hélice) para reforzar el conocimiento (Ivars, et al. 2015).
3. La sostenibilidad debe estar ligada al modelo de desarrollo urbano y turístico. Los destinos inteligentes favorecen la aplicación de los principios de la sostenibilidad y, por tanto, contribuyen a mejorar su imagen y posicionamiento, además de promover una gestión más racional y eficiente de los recursos naturales. En este sentido, el compromiso con el territorio y su ambiente deben vincularse a estrategias que respeten el entorno, cercanas a la idea de la economía circular. Además las oportunidades de elementos tecnológicos como la sensorización o el análisis *big data*, y la monitorización o medición de todo tipo de comportamientos turísticos y subsistemas del destino (gestión de agua, energía, residuos, movilidad urbana, etc.) que hasta ahora eran de muy difícil o imposible medición, puede contribuir a determinar los verdaderos costes y beneficios de cada modelo de desarrollo turístico, estableciendo la rentabilidad de los mismos e informando las decisiones sobre cuál de ellos es susceptible de ser favorecido por los *policy makers* (responsables de aplicar estas políticas) (Fernández, et al. 2017).
4. La movilidad en transporte y TIC, en este sentido, el sector público debe garantizar una adecuada infraestructura.
5. La gobernanza está ligada a la estrategia, puesto que convertirse en un destino inteligente es un proceso planificado. Además, la gobernanza impulsará a los *stakeholders* (partes interesadas) a cooperar y compartir información de forma intensiva.

Nivel estratégico – relacional		
1. Gobernanza	2. Sostenibilidad	3. Innovación
<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia • Planeación • Nuevas formas de gestión 	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo urbano y turístico • Enfoque operativo • Eficiencia • Mejora del posicionamiento • Accesibilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación abierta • Enfoque Cluster • Emprendimiento
Nivel instrumental		
4. Conectividad y <u>sensorización</u>	5. Sistemas de información	
<ul style="list-style-type: none"> • Base de la economía digital: empresa y consumidor • Sensores: dispositivos y personas 	<ul style="list-style-type: none"> • Plataforma de integración de la información • Open data y <u>big data</u> 	
Nivel aplicado		
6. Aplicaciones y soluciones turísticas		
<ul style="list-style-type: none"> • Administración electrónica y abierta • Comunicación • Comercialización • Calidad • Inteligencia del negocio • Información turística • Desarrollo de productos y nuevas experiencias • Fidelización de la demanda 		

Figura 3. Destino turístico inteligente

Fuente: elaborado a partir de datos de Ivars, et al. 2015: 334.

El desarrollo de estos destinos da lugar a soluciones inteligentes en la gestión turística local como son la administración, gobierno electrónico, comunicación, comercialización turística, calidad del destino, accesibilidad, desarrollo de productos y nuevas experiencias turísticas. Asimismo, la inteligencia de los destinos dependerá de la administración pública, sector privado y actores. Aquí las empresas impulsarán esta inteligencia siempre que opere en entornos que favorezcan la innovación, la transferencia de conocimiento y la cooperación (Herrera, 2017).

Desde luego, sin la predisposición a cooperar y compartir conocimiento por parte de las empresas e instituciones, el destino turístico inteligente no va a funcionar. En este sentido, debe producirse una modificación de actitudes y comportamientos por parte de los agentes que conforman el destino. El destino turístico inteligente no es un fin en sí mismo, sino que constituye, más bien, un marco de trabajo para adaptar la gestión turística. No obstante, este enfoque plantea problemas de aplicación. No todos los destinos tienen capacidad suficiente desde el punto de vista económico, técnico y del propio capital social. En consecuencia, se impone la necesidad de promover un enfoque flexible y adaptable a cada destino. De este modo, en un ámbito urbano, sería lógico que la gestión turística se integrase en el proceso global de desarrollo de la ciudad inteligente, mientras que, en un destino turístico consolidado de cierto rango urbano,

se podría plantear una estrategia de destino inteligente, y un espacio con menor concentración demográfica y turística, como un entorno rural, debería orientarse a planteamientos propios de territorios inteligentes desde una perspectiva municipal (Ivars, et al. 2015).

De esta manera, las soluciones inteligentes que se están aplicando en los espacios con menor concentración demográfica, económica y turística, debe descansar en la cooperación municipal y en un producto determinado (el enoturismo, ecoturismo, aventura, etc.) o en un proceso de gestión turística (la comercialización de la oferta) como eje de la estrategia de destino inteligente.

2.1.1. Turismo inteligente

La idea de ciudades inteligentes surgió de las discusiones resultantes del crecimiento inteligente desde el establecimiento del Protocolo de Kyoto, mientras el turismo inteligente como concepto apareció más tarde, después de que IBM (International Business Machines Corporation) introdujo la noción de un planeta más inteligente con la nube, sensores, tecnología móvil, *Big Data* y análisis para transformar empresas e instituciones (Gretzel, 2018) con la finalidad de formar un ecosistema digital inteligente que fomenta innovaciones basadas en datos y soporta nuevos modelos de negocio.

Así las nuevas tecnologías de la información y la comunicación son claves en el desarrollo del turismo inteligente y los destinos turísticos, al poder posicionar la marca y su identidad en las plataformas digitales (Univat-tur, 2015). La ventaja que consiguen es la utilización de la tecnología para llegar a más de mil millones de personas que acceden a internet cada día, usando los medios sociales como plataforma para el cambio social (Huertas, et al. 2015). La creación de negocios innovadores y emprendedores que logren interconectarse entre los distintos sectores turísticos para crear una experiencia inteligente difiere de un destino tradicional y uno inteligente (Ivars, et al. 2015).

El turismo inteligente es un concepto arraigado en la tecnología, algunos autores lo ven como una evolución del concepto de turismo electrónico (Univat-tur, 2015), la principal diferencia es que en la primera, la tecnología inteligente facilita mayores niveles de conectividad, incluida la conexión entre diferentes objetos físicos, es decir, el turismo electrónico (e-Tourism) permite la creación de redes para el intercambio de información y las conexiones entre empresas y consumidores; por su parte el turismo inteligente facilita la integración de la infraestructura física

y lineal en un destino. En resumen, el turismo electrónico se relaciona con las conexiones digitales, mientras que el turismo inteligente se relaciona con la conexión entre lo físico y digital (González-Reverté, 2019:3). Así el turismo electrónico se centró en la informatización y virtualización de intercambios turísticos y la explotación de cadenas de valor digital, mientras el turismo inteligente une lo virtual y lo físico, abarca destinos y llama a una gobernanza sólida. Por lo tanto, el turismo inteligente se vincula al desarrollo turístico y a la estrategia de gestión que va más allá de la implementación tecnológica (Gretzel, 2018).

El turismo inteligente se orienta a una estrategia del destino juntamente con la gobernanza. Por lo tanto, distinguir el turismo inteligente del turismo electrónico al enfatizar su conexión a los atributos físicos de un destino, su conceptualización como un ecosistema más grande y su dependencia de las asociaciones público-privadas (Buhalis y Amaranggana, 2015) es esencial. Es así como el Smart Tourism puede definirse como la evolución lógica de la e-Tourism por la vinculación directa entre las redes sociales y las tecnologías móviles en el sector turístico (Boes, et al. 2016). También se define como:

[...] un turismo sustentado por los esfuerzos conjuntos del destino para obtener información de fuentes físicas y digitales que, combinadas con tecnologías avanzadas, son capaces de transformar los datos en experiencias y propuestas de valor enfocadas a la eficiencia, sostenibilidad y mejora de la experiencia turística (Gretzel, et al. 2015a: 181).

El turismo inteligente es un paso distinto en la evolución de las TIC, ya que engloba la gobernanza para alcanzar nuevos niveles de inteligencia en los sistemas turísticos vinculado con las experiencias turísticas que se crean, intercambian, consumen y comparten en el mismo sector turístico (Gretzel, et al. 2015c). Por su parte, Boes, et al. (2015) describen al turismo inteligente como el liderazgo, el emprendimiento, el capital humano, la innovación y desarrollo del capital social. Gretzel et al. (2015b) establece que la mejora de la experiencia turística son el objetivo final de todos los esfuerzos de turismo inteligente. Mientras que SEGITTUR enumera las siguientes áreas fundamentales del desarrollo turístico inteligente en España: 1) tecnología; 2) sostenibilidad; 3) innovación; y 4) accesibilidad.

Por lo que se puede identificar que el turismo inteligente implica múltiples componentes y capaz de inteligencia que son compatibles con las TIC. Así un destino turístico innovador, construido sobre una infraestructura de tecnología de punta, garantiza la sostenibilidad del desarrollo de zonas turísticas, accesibles para todos, lo que facilita la interacción del visitante con la integración

en su entorno, la cual aumenta la calidad de la experiencia en el destino, y mejora la calidad de vida de los residentes. De esta manera, el turismo inteligente es un fenómeno social que surge de la convergencia de las TIC con la experiencia turística (Gretzel, et al. 2015a).

Por su parte, Buhalis y Amaranggana (2014) describen el componente comercial del turismo inteligente como la interconexión de varias partes interesadas en la digitalización del negocio por medio de procesos de organización de los actores. Orientando la visión empresarial a un negocio inteligente que incluye la colaboración público-privada en una medida que es inusual y resulta de los gobiernos cada vez más abierto y vinculado a la tecnología como proveedores de infraestructura y datos. Además, el turismo inteligente reconoce que los consumidores también pueden crear y ofrecer valor, así como supervisar y, por lo tanto, asumir funciones comerciales.

Las claves del turismo inteligente son: sensores, *big data*, datos abiertos, nuevas formas de conectividad e intercambio de información, por lo tanto, el individuo presenta una interconexión y sincronización en el uso de diferentes tecnologías. Así el término turismo inteligente describe los esfuerzos destinados a utilizar tecnologías innovadoras para lograr la optimización de recursos, un gobierno efectivo, sostenibilidad y la calidad de vida. Apoyado de nuevas formas de colaboración y creación de valor que conduce a la innovación, el emprendimiento y la competitividad (Gretzel, et al. 2015b). Algunos elementos del turismo inteligente son: 1) infraestructura altamente tecnificados que brinda la sensación de respuesta inmediata a las necesidades de información, 2) *Big Data*, permite conectarse en red, 3) sostenibilidad, 4) conectividad, 5) sistema de información e innovación. Además, deben estar vinculados a: 1) gobernanza; 2) planificación; 3) productividad; 4) innovación; 5) habitabilidad; 6) bienestar; 7) sostenibilidad; y 8) accesibilidad, con el uso constante de la tecnología y la respectiva recopilación de datos que consolida un ecosistema de turismo inteligente (Buhalis y Amaranggana 2014), (Gretzel, et al. 2015a).

Por su parte, Gretzel (2018) describe al turismo inteligente con cinco capas: 1) la física, que incluye productos turísticos naturales y hechos por el hombre, así como infraestructuras de transporte y servicios; 2) una tecnología inteligente que se vincula a esta infraestructura física y proporciona negocios de *back-end* soluciones y aplicaciones de consumo *front-end*; 3) datos que incluye almacenamiento, cámaras de compensación de datos abiertos y aplicaciones de minería de datos; 4) la rama empresarial que innova basándose en las tecnologías disponibles y las fuentes de datos respectivas; y, finalmente, 5) la experiencia en práctica para las soluciones inteligentes. Acompañado lo anterior, de la gobernanza como la necesidad de garantizar las

inversiones necesarias, facilitar la coordinación y supervisar. El turismo inteligente se ocupa de un ecosistema mucho más dinámico en el que los residentes pueden ser productores de experiencias.

Así, la experiencia turística permite el uso de la tecnología para la co-creación de una experiencia con mayor satisfacción; debido al empoderamiento del turista en la toma de decisión e influencia en el destino de manera antes, durante y después de su viaje por medio del uso de dispositivos tecnológicos que permite conocer y compartir la experticia que ha auspiciado el boca-oreja digital o eWOM (Electronic Word-of-Mouth) (Femenia-Serra e Ivars-Baidal, 2018). De esta manera, el ambiente tecnológico disminuye las fronteras entre el mundo virtual y real con la generación de información con la huella digital turística, y las múltiples interacciones en línea del turista con las empresas, el destino y otros usuarios, ha dado lugar a un *big data* turístico. Por esta razón, el turismo inteligente se basa así en una infraestructura tecnológica o sistema inteligente capaz de aprender, entender el entorno, predecir, filtrar y responder de manera apropiada para generar experiencias mejoradas (Gretzel, 2018). La unión de tecnologías complementarias como la inteligencia artificial, el *cloud computing* o el internet posiciona al turismo inteligente.

2.1.2. Turismo inteligente y destino turístico inteligente

Los límites entre turismo y destino inteligente son difusos, si bien la literatura al respecto tiende a dar al turismo inteligente un carácter más sistémico que trata de incluir a todos aquellos agentes con capacidad de influencia en el turismo. El turismo inteligente y el destino puede ser concebido como un ecosistema en el que las complejas relaciones se producen entre turistas, residentes, gobiernos, empresas tecnológicas y de telecomunicaciones, empresas turísticas y se canalizan a través de las TIC (Gretzel, et al. 2015b). Así, el destino es en este marco un elemento dentro del turismo inteligente, lo que abre la cuestión de la escalabilidad del concepto a distintos componentes del sistema turístico (Femenia-Serra e Ivars-Baidal, 2018).

El paradigma del turismo inteligente se basa en un uso transversal, ya que un destino no puede ser considerado inteligente si no es también sustentable. En este sentido, un destino turístico inteligente debe ser un sistema de producción y consumo turístico coordinado a través de la tecnología, y debe regularse en tres dimensiones: 1) social con equidad económica y eficiencia para la reducción del consumo de energía; 2) gobernanza, información y administración; y 3) satisfacer la experiencia turística (González-Reverté, 2019).

El enfoque *Smart Tourism Destinations*, supone la traslación al ámbito turístico de la planeación y gestión sustentada en la generación de conocimiento y la innovación, por medio del uso de una infraestructura tecnológica implementada en un territorio y su población para mejorar la calidad del servicio turístico. El DTI se compone de varios niveles, el estratégico-relacional que se enfoca hacia una gobernanza en las redes del sector turístico; el nivel instrumental, centrado en la conectividad y la sensorización como precursora de un sistema de información que aporte inteligencia en el proceso de toma de decisiones; y el nivel aplicado que se orienta al desarrollo de soluciones inteligentes para la mejora de la experiencia, marketing y gestión del destino. Dando lugar al Big Data y al Open Data que surgen como un escenario directamente relacionado con el destino turístico (Celdrán-Bernabeu, 2018).

Así, SEGITTUR define a un destino turístico inteligente como:

[...] destinos turísticos innovadores, consolidados sobre una infraestructura tecnológica de vanguardia, que garantizan el desarrollo sostenible del territorio turístico, accesible para todos, que facilitan la interacción e integración del visitante con el entorno e incrementan la calidad de su experiencia en el destino (Luque et al. 2015).

Un país que ha puesto en marcha el DTI es Dubái, el cual propone cuatro pilares para su definición: 1) la eficiencia y optimización de recursos; 2) la continuidad, entendida como ausencia de interrupciones en la actividad cotidiana; 3) la seguridad, que implica la anticipación de los riesgos; y 4) el impacto a la hora de enriquecer la vida de sus habitantes y crear experiencias de negocios satisfactorias. Estos cuatro pilares abarcan a su vez seis dimensiones, las cuales son economía, gobernanza, medio ambiente, vida, movilidad y gente (Piñon y Castillejos, 2019).

En el caso de España, las islas Canarias y en especial la ciudad de Lanzarote han implementado los nuevos sistemas de inteligencia artificial aplicados al sector turístico. Aquí las autoridades han trabajado para construir un modelo turístico intensivo en conocimiento, alineando las capacidades públicas y privadas con el apoyo social, consistente con el modelo económico, social y ambiental (Ferràs, et al. 2020). Otro caso es el de Tequila, en México, que tiene un vínculo público-privado, en el que el ente gestor del destino turístico está copresidido por responsables de los ámbitos público y privado. Con elementos como la innovación, accesibilidad, tecnología y sustentabilidad (Piñon y Castillejos, 2019).

2.1.3. Características del turismo inteligente

El concepto de *inteligencia* tiene como objetivo proporcionar un marco holístico para destinos turísticos inteligentes. Los estudios de modelos de DTI en Barcelona, Finlandia y Suecia determinan los siguientes factores en común: liderazgo, emprendimiento, innovación, capital social y capital humano (Boes, et al. 2015), con la finalidad de obtener valor turístico. Por su parte, el valor turístico se articula con las organizaciones, por la cantidad de conocimiento con que cuenta y articula el desarrollo en la industria paralelamente con el manejo de los recursos como: activos, capacidades, procesos organizativos, información y conocimientos; controlados por una organización que puede ser útil en una estrategia de implementación que mejore la eficiencia (Fuchs, et al, 2014).

Como se puede ver en la tabla 1, las diferencias entre el turismo tradicional, alternativo, electrónico e inteligente. Así la inteligente radica en la interconexión de redes del sistema turístico hacia la eficiencia y sustentabilidad de este, considerando fines económicos, ambientales, sociales, tecnológicos, culturales e institucionales, es decir, se cuenta con una visión holística del destino turístico en el largo plazo.

Tabla 1. Diferencias entre turismo tradicional, alternativo, electrónico e inteligente

Turismo tradicional	Turismo alternativo
<ul style="list-style-type: none"> • Turismo masivo • Turismo estandarizado • Impactos en el ecosistema, la cultural, territorio, ambiente. etc. • Excluye a la población local • Infraestructura destinada al turista • Poca o nula participación de los actores sociales • Beneficios selectos en pocas empresas • Polarización de los ingresos • Gentrificación 	<ul style="list-style-type: none"> • Turismo reducido • Responsabilidad del turista en el ecosistema y la cultura • Incluye a la comunidad local en los procesos turísticos • Fortalece el capital social • Participación de los actores locales • Beneficio distributivo • Ordenamiento territorial • Planeación turística con la comunidad receptora
Turismo electrónico	Turismo inteligente
<ul style="list-style-type: none"> • Uso de la tecnología • Bases de datos: big data y open data • Sitios web • Información • Interactividad • Turismo posicione en el mercado online 	<ul style="list-style-type: none"> • Uso intensivo de la tecnología. • Territorio inteligente • Big data y open data • Turismo inteligente • Redes de interrelación sistémica • Negocios inteligentes • Innovación

-
- Competitividad y calidad
 - Sustentabilidad
 - Gobernanza
 - Capital humano y social
 - Gobierno abierto e inteligente
 - Conocimiento, retroalimentación y evaluaciones.
 - Sustentabilidad
 - Planeación inteligente
-

Fuente: Elaboración propia a partir de (Xiang, et al 2015) y (Gretzel, et al. 2015b:182).

De esta manera, la inteligencia en el turismo va acompañada de confianza, procesos institucionales y recolección de conocimiento (Rózga, 2017:6), además compone la eficiencia en los servicios, la mejora en la calidad de vida de los ciudadanos, la sostenibilidad, el mejor manejo de los recursos y la participación ciudadana, teniendo como mecanismo central el uso de la tecnología basada en TIC. Cabe destacar la colaboración e intercambio de conocimientos, otorgando importancia a las ideas y el aprovechamiento de éstas en beneficio de la comunidad, la inclusión y la participación ciudadana. La principal visión es la unión de diferentes sectores como el gubernamental, el industrial, el académico, el intelectual y el de la sociedad civil (Casas, et al. 2018).

La base central es el conjunto de prácticas del turismo son las redes dentro del sistema turístico con su respectivo financiamiento y participación ciudadana dirigido desde las instituciones. En el caso de Ámsterdam ilustra que la etiqueta *inteligente* por una agenda política supranacional, para la transformación de las autoridades, así como para la prueba *en vivo* de nuevas tecnologías e innovaciones en el dominio público, lo cual permite redes de ciudades inteligentes con todos sus actores urbanos que cooperan (Engelbert, et al. 2019).

Por su parte, Buhalis y Amaranggana, (2015:560) mencionan elementos importantes del turismo inteligente y del destino turístico inteligente como son:

1. Organizaciones de turismo: es la que funciona como un centro inteligente que coordina toda la información relevante y hace que sea fácilmente accesible, para que los usuarios accedan a información en tiempo real. Considera los siguientes aspectos: digitalización de los principales procesos de negocio, optimizar el uso de energía, comprometerse con las comunidades locales, los turistas y el gobierno en la creación de experiencias turísticas, agilidad organizacional, agiliza la toma de decisiones y responde a las necesidades de los clientes con base en información justo a tiempo, y finalmente orientación precisa el servicio personalizado.

2. Gobierno en el apoyo de la información en la apertura de datos, comprende 1) regular la privacidad de los datos y 2) establecer una asociación público-privada.

3. Residentes locales / comunidades locales, comprende: 1) constantemente conectado, 2) suficientemente creativo y empoderado, 3) conocimiento tecnológico, 4) periodismo ciudadano y 5) participa activamente en el desarrollo del patrimonio inteligente / cultura electrónica.

4. Turistas, identifica: el estar bien conectado e informado, críticos activos y especialistas en marketing; exija un servicio altamente personalizado, comprometidos social y tecnológicamente. Discutir dinámicamente a través de las redes sociales, experiencia de co-creación, contribuir al contenido, y utiliza dispositivos de usuario final en múltiples puntos de contacto.

5. Medio ambiente, considera: interconectado a las cosas a través de Internet, presencia de servicios de computación en la nube, ecosistema de innovación, redes de sensores en todo el entorno, combina información digital y contextos sociales que aumentarán la realidad geofísica y plataformas sociales interoperables

El objetivo general de desarrollar estos sistemas debe ser abierto, escalable y cooperativo, permitiendo la plena autonomía de los respectivos participantes. Las herramientas y aplicaciones de las TIC han permitido que las empresas turísticas se conviertan en *inteligentes* para aumentar su rendimiento y competitividad mediante la automatización, información y transforme sus funciones y procesos comerciales como marketing, adquisiciones /gestión de la cadena de suministro, recursos humanos, gestión de recursos y servicio al cliente (Gretzel, et al. 2015b).

2.1.4. Destino turístico inteligente

Para iniciar con el análisis del DTI, primero se debe definir un territorio inteligente, el cual se define por el Instituto Valenciano de Tecnologías Turísticas en sus siglas Univat-tur como:

[...] aquel que demuestra poseer una capacidad continua de aprendizaje y de reinención para la competitividad y desarrollo que permiten aumentar los niveles de calidad de vida en los ámbitos económico, social, natural y del bienestar (Univat-tur, 2015:7).

En este sentido, los destinos turísticos inteligentes deben estar dentro de territorios inteligentes, que promuevan un sistema de turismo con tecnología para convertirse en un *sistema de sistemas*. La ciudad inteligente combina redes de comunicaciones digitales (los nervios), la

inteligencia ubicua (los cerebros), los sensores (órganos sensitivos), y el software (competencia cognitiva) (Chourabi et al., 2012).

El origen del concepto de destino turístico inteligente no puede asociarse exclusivamente a la Smart City, ya que responde a una

[...] serie de cambios estructurales en el sector turístico que justifican la necesidad de nuevos enfoques en la gestión de los destinos turísticos, una necesidad que confluye con la consolidación del paradigma Smart City y que convierte al destino turístico inteligente en una referencia para la gestión turística (Univat-tur, 2015:11).

Así, los cambios en la demanda, la globalización y la sustentabilidad del territorio han transformado la gestión turística.

El DTI es un modelo holístico con necesidades transversales para el correcto funcionamiento por medio de interrelaciones entre los turistas, la comunidad receptora, el sector privado, el sector académico y los centros de investigación con el destino. Entre los aportes de este modelo destacan la mejora en la gobernanza local, competitividad, calidad de vida, experiencia de los turistas y una mayor información para la toma de decisiones, colaboración pública-pública y pública-privada, mayor número de empleos y rentabilidad empresarial local (SEGITTUR, 2017:63). De acuerdo con esta narrativa, el desarrollo turístico integral consiste en hacer partícipe a la comunidad receptora por medio de su control, poder de decisión, gobernanza, grado de empleabilidad, entre otras cuestiones. De tal manera que se define al turismo como la actividad que integra interrelaciones entre las estructuras económicas, sociales, culturales, naturales y humanas de las localidades con los recursos endógenos, actividades, productos y empresas, además de involucrar la participación de la comunidad en la toma de decisiones (De la Rosa, 2018).

Además, el destino turístico inteligente integra la sostenibilidad a la cadena de valor, la incorporación de la tecnología en la experiencia del turista y en la prestación de los servicios, la gestión eficaz y eficiente de los recursos, sumado con la habilidad para dar respuesta a las necesidades y los comportamientos de los turistas. Para comenzar con el DTI SEGITTUR lo define como:

[...] un espacio innovador, accesible a todos, apoyado en una estructura tecnológica de vanguardia, que garantiza el desarrollo sostenible del territorio turístico, y facilita la

interacción e integración del visitante con el entorno, incrementando la calidad de su experiencia en el destino.

López de Ávila et al. (2016: 62) también lo definen como:

Un espacio turístico innovador, accesible a todos, consolidado sobre una infraestructura tecnológica de vanguardia que garantiza el desarrollo sostenible del territorio, facilita la interacción e integración del visitante con el entorno, e incrementa la calidad de su experiencia en el destino y la calidad de vida de los residentes.

Otros autores mencionan al DTI como: un sistema local caracterizado por servicios avanzados, con un alto grado de innovación a través del uso considerable de las TIC, y la presencia de procesos compartidos, abiertos, multipolares e integrados en el mejoramiento de la calidad de vida tanto de los residentes como de los turistas (Castro, et al. 2017).

El DTI según Gretzel et. al. (2015c:181) es:

El turismo basado en los esfuerzos conjuntos en un destino para recolectar, juntar/emplear datos derivados de la infraestructura física, conexiones sociales, fuentes gubernamentales/organizativas y cuerpos/mentes humanas en combinación con el uso de tecnologías avanzadas para transformar esos datos en experiencias *in-situ* y propuestas de valor para negocios con un claro enfoque en la eficiencia, la sostenibilidad y el enriquecimiento de la experiencia.

De esta manera, los datos se convierten en el centro del funcionamiento del turismo inteligente. Los datos son aprovechables para el diseño de mejores experiencias, con servicios más eficientes, sostenibles y con gran cantidad de distintos *stakeholders* en el desarrollo de sus funciones. El turismo inteligente se basa así en una infraestructura tecnológica o sistema inteligente capaz de aprender, entender el entorno, predecir, filtrar y responder de manera apropiada para generar experiencias mejoradas (Femenia-Serra e Ivars-Baidal, 2018).

SEGITTUR sugiere que un DTI debe responder a las necesidades de cada destino y a los beneficios que pueda reportarle. La aplicación de tecnología debe ir acompañado de un proceso de cambio a todos los niveles (estrategia turística, mentalidad y cultura empresarial, capacidad de absorción de la innovación, generación de nuevos modelos de negocio, etc.).

Por lo tanto, el turismo inteligente puede ser concebido como un *ecosistema* en el que las complejas relaciones se producen entre turistas, residentes, gobiernos, empresas tecnológicas

y de telecomunicaciones, empresas turísticas y se canalizan a través de las TIC (Gretzel, et al. 2015). El destino es en este marco un elemento dentro del turismo inteligente, lo que abre la cuestión de la escalabilidad del concepto a distintos componentes del sistema turístico (Femenia-Serra e Ivars-Baidal, 2018), como se muestra en el funcionamiento del DTI (figura 2.2).

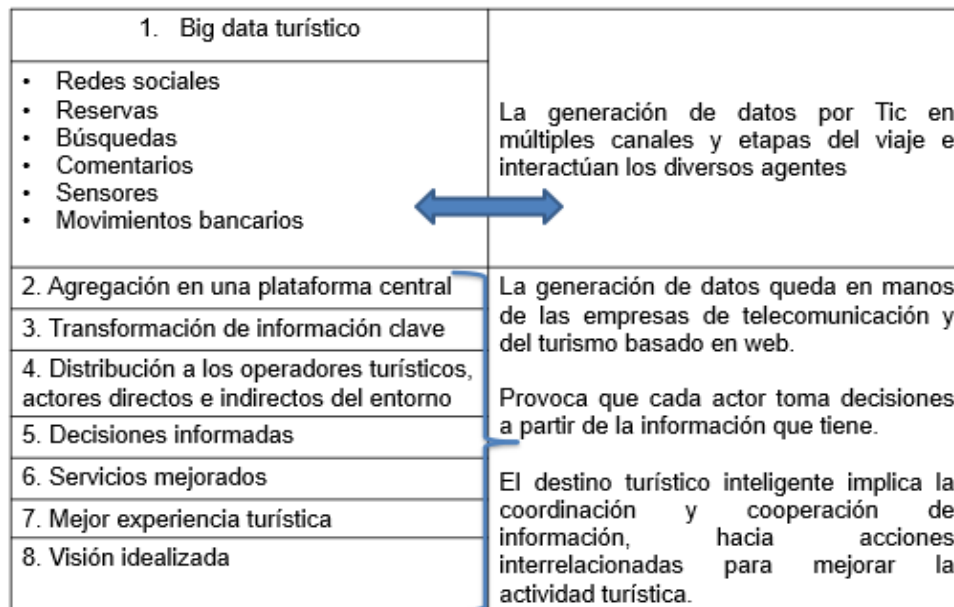


Figura 4. Funcionamiento teórico de un Destino Turístico Inteligente

Fuente: elaboración propia a partir de datos de Femenia-Serra e Ivars-Baidal, 2018:137.

De esta manera, la gestión turística se orienta al uso eficiente de las TIC, y su transformación en información clave, capaz de llevar a cabo decisiones inteligentes y ofrecer a sus visitantes experiencias mejoradas. Los DTI basan su funcionamiento en una toma de decisiones colaborativas y dinámicas en la continua interacción entre los distintos *stakeholders* mediante el aprovechamiento de las posibilidades que ofrecen las nuevas tecnologías (Femenia-Serra e Ivars-Baidal, 2018).

Por su parte, la inclusión e innovación en el marco de un DTI significa que la actividad turística se instale en las agendas de gobierno, para un desarrollo sostenible, generando empleos genuinos, creando instancias de capacitación y formación profesional, mejorando la infraestructura y la conectividad de las ciudades, haciéndola más accesible para todos compartiendo experiencias comunitarias y colaborativas (Salessi, 2017).

Desde esta perspectiva, se piensa los destinos turísticos como espacios comunes interconectados de convivencia, respeto y enriquecimiento mutuo entre turistas y residentes.

Además, son generadores de experiencias, requiere de un proceso de cambio de paradigma hacia un modelo en el cual se generen planes, programas y proyectos abiertos, flexibles y participativos (Salessi, 2017). Así el enfoque sistémico del DTI considera que los principios de equidad, identidad, sostenibilidad, competitividad a escala humana y gobernabilidad, rigen las dimensiones del sistema territorial: social, cultural, ambiental, económico y político – administrativo, respectivamente (Varisco, 2018).

2.2. Factores que justifican la configuración de destinos turísticos inteligentes

Así los DTI presentan una versatilidad en su capacidad de adaptación en grandes urbes como a escala local. El DTI establece nuevas relaciones en la gestión turística local mediante la participación y coordinación de las instituciones en el destino. Por lo tanto, se debe considerar una serie de factores interrelacionados dentro del sistema que integra al destino turístico. Estos factores son: tecnología, demanda, eficiencia, competitividad y sostenibilidad.

a) Tecnología: La tecnología por medio de las TIC y el internet modificó el consumo, la producción y la comercialización turísticos. De esta manera:

La adopción del internet y el desarrollo del e-commerce fueron más rápidos en el turismo que en otros sectores económicos y, a pesar de la estructura de pequeñas y medianas empresas, los niveles de utilización de las TIC en turismo son elevados (Univat-tur, 2015:14).

Así con el uso de la tecnología se incrementa el uso de los smartphones, redes sociales y *Apps* que innovaron en el turismo y son parte esencial de los destinos turísticos inteligentes. Paralelamente, la acumulación de datos en el *Open Data* y *Big Data* en la actividad turística mejoran su gestión, así como su administración y la información obtenida implica la transparencia, participación y colaboración ciudadana encaminada a nuevas oportunidades de negocio a través de los datos abiertos.

Por lo tanto, un factor importante de los destinos turísticos inteligentes es la disponibilidad del acceso a Internet, donde se conectan los consumidores y los oferentes del sistema turístico. Incluso existen zonas públicas con acceso Wi-Fi de forma gratuita. Otro de los elementos en el uso de la tecnología son los sensores que permiten obtener información. Los elementos propios de un sistema de sensorización son los siguientes:

- La nube es la infraestructura encargada de proveer los servicios de publicación de datos.
- Los sensores, son los elementos capaces de recoger información y publicarlos en el sistema de la nube.
- El procesamiento es el mecanismo encargado de recoger información del sistema en la nube, procesarla y publicar los resultados.
- La explotación son los elementos que recogen datos publicados en el sistema de la nube, y los usan, por ejemplo, para visualizarlos al público en general, o usarlos para tomar decisiones.

Un DTI tiene entre sus objetivos facilitar la interacción e integración del visitante con el entorno usando destino la tecnología. Los actores centrales son los gestores del destino, es decir, las instituciones que administran la información que se obtiene, para que los empresarios generen servicios de calidad y competitivos; y finalmente, que los turistas dispongan de la información necesaria para su estancia turística. Así un DTI debe contar con un sistema de información para la recolección de datos, procesamiento y análisis inteligente.

b) Demanda: El comportamiento de la demanda ha cambiado en los últimos años, de realizar turismo de sol y playa, a realizar turismo alternativo de múltiples actividades para cada turista. Ahora con el uso de las TIC el consumidor puede obtener información, hacer reservas y comprar servicios turísticos de forma rápida. Además, puede compartir en las redes sociales sus experiencias, por lo tanto, la información que se deriva del perfil del turista por medio del uso de la tecnología habla de un turista inteligente:

[...] en la medida en que dispone de más información, es más exigente, está conectado y comparte la información. Si el turista ha evolucionado de este modo es evidente que los destinos deben evolucionar en la misma dirección para satisfacer las expectativas de la demanda e, incluso, anticiparlas (Univat-tur, 2015: 15).

c) Eficiencia: es el uso de las TIC y los nuevos modelos de gestión para generar una mayor efectividad. Las deficiencias en servicios e infraestructuras públicas pueden solucionarse o reducirse mediante una gestión inteligente. Por lo tanto, el uso de *Big Data* se presenta para ahorro de costes y la mejora en la calidad, sumado a la información que se obtiene y permite la optimización continua de los sistemas de trabajo e, incluso, posibilita el análisis predictivo para la planificación de los servicios públicos (Univat-tur, 2015: 18).

d) Competitividad: La competitividad en turismo implica el diseño y ejecución de una estrategia, planificación y gestión del destino para el uso de los recursos. El análisis del turismo desde la competitividad se fundamenta con autores como Porter (1990), debido a la gran conexión de múltiples empresas que apoyan de forma directa o indirecta al sistema turístico, donde la competitividad suma ventajas a distintas escalas: país, industria, destino y empresa. Así un destino turístico inteligente se ve fortalecido por las ventajas a escala de destino, con la gestión institucional, cooperación, innovación, alianzas, etc., dentro del sistema turístico que mejora la competitividad.

La competitividad, como se menciona, va directamente vinculada con la innovación en el sector turístico y en específico con los destinos turísticos inteligentes, que implica la resolución de problemas o mejoramiento de forma inteligente, para lo cual, la innovación es eje central del mejoramiento del servicio. Además, la innovación al generar conocimiento provoca *valor*, así como el conocimiento como base y la generación de valor como finalidad. La innovación no se circunscribe a nuevas aplicaciones tecnológicas solamente, sino también a nuevos modelos de relación con agentes externos (clientes, proveedores, agentes reguladores, etc.) y en modelos de negocio.

e) Sustentabilidad: El sistema turístico comprende un equilibrio entre el desarrollo turístico y la preservación ambiental. Por dicha razón, la Agenda 21 y los Objetivos del Milenio de la ONU han sido centrales, además los sistemas de gestión empresarial medioambiental han implementado certificaciones (ISO 14.0001; EMAS, etc.). Así el desarrollo sostenible y el turismo sustentable se hacen presentes en las dimensiones económico, social y ambiental para el uso óptimo y la conservación de los recursos naturales; el respeto al patrimonio y la autenticidad sociocultural de las comunidades locales; y el desarrollo económicamente viable y beneficioso para la comunidad local.

2.3. Gobernanza

La gobernanza del destino implica cinco ámbitos interrelacionados: sostenibilidad, conectividad, sensorización, sistema de información y ecosistema de innovación. La sostenibilidad se relaciona con el desarrollo urbano y turístico. Los DTI están vinculados con la sustentabilidad, el

mejoramiento en la imagen, posicionamiento y la accesibilidad de personas con capacidades diferentes (Univat-tur, 2015).

La gobernanza implementa a nivel institucional el e-Gobierno que ha permitido la automatización de procesos y la prestación de servicios en línea con un gobierno abierto, buscando la transparencia de la información para la eficacia de acuerdo con los objetivos marcados por la política turística, la cooperación y consenso público-privado y la transversalidad, mediante la participación de todos los agentes que inciden en la actividad turística (Griffinger, 2007).

El desarrollo turístico debe ir integrado con la participación social para la toma de decisión, así como la coordinación de la planificación turística con políticas municipales y supramunicipales. La coordinación política se relaciona con la posición del área de DTI dentro de la organización municipal con transparencia. En el caso del DTI, la gobernanza y la participación de la sociedad es prioritaria (Univat-tur, 2015).

Así la gobernanza y el modelo DTI se refuerzan mutuamente, de ahí la conveniencia de promoverlos conjuntamente y de una manera integrada (Griffinger, 2007). Las aplicaciones derivadas del DTI suponen las siguientes aportaciones para la gobernanza (Univat-tur, 2015).

- Generación de un nuevo entorno turístico digital (las TIC) que favorece la conectividad de la propia administración, de las empresas y de los propios turistas.
- Mayor facilidad para generar y difundir información de interés para el sector turístico, así como para intercambiarla e interactuar entre los agentes turísticos.
- Colaboración entre los agentes turísticos que fortalece el capital social del destino y posibilita el trabajo en red o el desarrollo de iniciativas de inteligencia colectiva.
- Orientación hacia una verdadera inteligencia competitiva basada en el conocimiento que favorece procesos sistemáticos de búsqueda de información útil para la gestión en cuatro apartados: vigilancia del entorno, de los competidores, comercial (proveedores, clientes y mercados) y tecnológica.
- Administración abierta, mediante la apertura de datos públicos y el fomento de la reutilización, y la adaptación a un escenario *Big Data*, en colaboración, de nuevo, con las empresas turísticas del destino.
- Aprovechamiento de las oportunidades del marketing en línea para el desarrollo de iniciativas con una relación impacto/coste favorable.

- Estímulo a los procesos de innovación turística no exclusivamente tecnológicos, puesto que también promueve el desarrollo de nuevos productos, la captación de nuevos mercados y las innovaciones organizativas y/o estratégicas.

2.4. Modelo de destino turístico inteligente

Un modelo en las ciencias expresa la realidad, y se define como representación simplificada de la realidad; o un modelo puede ser constituido por un diagrama, un gráfico o una ecuación. Así, los modelos son una conexión entre realidad y teoría buscando por medio de estructuras racionales la previsión (Palmas, et al. 2014). Por lo tanto, los modelos son un instrumento de conocimiento de un fenómeno, que permite su análisis presente y futuro; permitiendo la elaboración de proyectos, programas o medidas de intervención en el fenómeno analizado por el modelo de corte ambiental, social, económico, cultural o tecnológico (Oliveira, 2007).

Los modelos cuentan con la capacidad de sintetizar fenómenos complejos, por lo tanto, un modelo es una abstracción de la realidad que debe: “[...] contener elementos y relaciones en una escala simple, que sea adecuada para el análisis sistemático de los problemas involucrados y suficientemente fructífera, a fin de que tenga relevancia para comprender las circunstancias complejas del fenómeno o situación” (Oliveira, 2007).

Algunos autores como Jafari (1983) y Osorio (2000) han contribuido en la construcción de marcos teóricos metodológicos que expliquen al turismo como un fenómeno complejo. Jafari lo identifica como “*construir investigaciones sobre turismo y desarrollo a partir de nuevos marcos de investigación, partiendo de fundamentos axiológicos, ontológicos y epistemológicos reflexivos y críticos*” (1983: 77). En este sentido, partir de una estructura para la construcción de teorías y métodos que estudien el turismo desde diversas dimensiones, es de suma importancia para conocer todas las interrelaciones existentes, y sus respectivos impactos.

El desarrollo del destino turismo es clave para avanzar hacia modelos de interpretación del sistema turístico complejo, estructurado con valores, conocimientos científicos y tecnológicos, impactos ambientales, socioculturales y económicos en la búsqueda de satisfacer las necesidades de las comunidades, de los turistas y de quienes operan negocios con criterios de sustentabilidad (Mazaro y Varzin, 2008).

Por otro lado, los modelos que se orientan a la teoría de sistemas son¹⁵: modelo Ritchie y Crouch (2003), modelo de Mill y Morrison, modelo de Lui (Oliveira, 2007), modelo de Sergio Molina (2000), modelo de Manuel Rodríguez (Osorio, 2000), modelo de Gunn, modelo de Ascanio, modelo de Leiper (1979, 1990), modelo de Santana (1997), modelo de Boullon (1990), modelo de Hall (2001:81) y modelo de Beni (1998). En fundamento, para estudiar turismo y el desenvolvimiento del destino turístico se parte de la teoría general de los sistemas de Ludwig Von Bertalanffy (1989), debido a su capacidad de explicación general y particular del turismo. Por su parte, Beni (2000) definió sistema de turismo (SISTUR) como “un conjunto de procedimientos, ideas y principios, ordenados lógicamente y conexos con la intención de ver el funcionamiento de la actividad turística como un todo”. Sitúa el turismo en toda su amplitud, complejidad y multicausalidad, en un esquema sintetizador y dinámico que demuestra las combinaciones de fuerzas y energías.

El sistema que impulsa al destino turístico lleva consigo una serie de estrategias de desarrollo del turismo en vista de crear valor para la totalidad del sistema. La cadena que lleva a la creación de valor debe incluir a todos los participantes de los destinos turísticos, desde las actividades turísticas locales, hasta la demanda y la comunidad de acogida, su identidad y sus recursos naturales y culturales, para convertirse en la cadena de creación de valor del destino (Mazaro y Varzin, 2008). Con impactos multidimensionales para una determinada localidad se modelan en el concepto de destino turístico articulado por Valls, en el que:

Espacio geográfico determinado, con rasgos propios de clima, raíces, infraestructuras y servicios, y con cierta capacidad administrativa para desarrollar instrumentos comunes de planificación, que adquiere centralidad atrayendo a turistas mediante productos perfectamente estructurados y adaptados a las satisfacciones buscadas, gracias a la puesta en valor y ordenación de los atractivos disponibles; dotado de una marca y que se comercializa teniendo en cuenta su carácter integral (1998:34).

El concepto de destino turístico inteligente implica promover un desarrollo eficiente y sustentable, para aumentar la calidad de vida de los residentes y la experiencia de los turistas (Brandão-Cavalheiro, et al. 2019). Así Brandão-Cavalheiro, et al. (2019) parten de la pregunta ¿Cómo convertir un destino turístico en un destino turístico inteligente? Para lo cual, elaboraron un

¹⁵ Modelos desglosados en Anexo A.

modelo holístico para planificar el destino inteligente, la competitividad del destino y la creación de valor público dentro del destino, contemplando los siguientes valores:

- Valor económico: agregar valor al ámbito público a través de la generación de actividad y empleo.
- Valor social y cultural: agregar valor al ámbito público al contribuir al capital, cohesión social, relaciones sociales, identidad cultural y bienestar comunitario.
- Valor político: agregar valor al ámbito público estimulando y apoyando la democracia y participación pública activa del ciudadano.
- Valor ecológico: agregar valor al ámbito público al promover activamente la sostenibilidad desarrollo y reducción de *males* públicos como la contaminación, los residuos o el calentamiento global.

2.5. Destinos y rutas turísticas inteligentes

Los destinos turísticos inteligentes están dentro de sistemas turísticos que articulan múltiples empresas, instituciones y actores de diversas actividades económicas que se vinculan de manera directa o indirecta con la actividad turística. Las rutas turísticas se definen como: un recorrido, camino o un itinerario que se destaca por sus atractivos que se conectan con puntos relacionados, ya sea de carácter histórico, social o artístico. Generalmente las rutas tienen algún tipo de señalización y tienen un punto inicial y final en su desarrollo (SEGITTUR, 2017). Los turistas transitan la ruta con el fin de conocer sitios diversos, con un contexto natural, religioso, cultural, entre otros. Es usual que la ruta turística incluya señales y carteles de señalización, donde se identifican los atractivos de la ruta.

Una ruta turística promociona destinos alternativos que suman a la ruta principal. Las rutas están implementando características de los destinos inteligentes y se puede entender a una ruta turística inteligente como un destino turístico inteligente, ya que ambas se encuentran dentro de sistemas turísticos que implementan de manera inteligente sus recursos para la actividad. En el caso de México, se cuenta con dos potenciales rutas inteligentes que están en desarrollo en los Estados de Puebla y Tlaxcala (Ríos y Guevara, 2014) donde el turismo rural por medio del aprovechamiento de haciendas ha articulado una dinámica económica a escala de clúster. Por su parte, el Estado de Guanajuato contempla las oportunidades que ofrecen estas áreas turísticas en el mismo sentido de clúster (Galván y Larios, 2015). Esta evolución de las rutas

tradicionales hacia rutas inteligentes que son clave para el desarrollo sostenible y contribuyen, no solo a introducir mejoras para el sector turístico, sino también para el conjunto de la calidad de vida de la población.

A nivel internacional una de las rutas inteligentes que destaca, es la ruta del vino Ribera del Duero en Burgos, España, esta ruta se analiza por su caso de éxito y su posicionamiento en el mercado, además de contar con gran variedad de servicios turísticos como se asemeja en la Ruta Don Vasco. Por lo tanto, se toma de base para el análisis ante su interconexión con los municipios de manera gubernamental y privada a lo largo de un territorio con sus respectivos actores.

2.5.1. Caso de una ruta turística inteligente del Vino Ribera del Duero en Burgos España

La Ribera del Duero se extiende por 115 kilómetros de este a oeste y apenas 35 kilómetros de norte a sur en Castilla y León. Cuenta con 21 mil hectáreas de viñedo plantado (figura 5) donde operan más de 8,200 viticultores y cerca de 300 bodegas, que producen unos 50 millones de litros de vino al año, el 50% del vino que se comercializa bajo alguna de las denominaciones de origen de Castilla y León (Consortio Ruta del Vino Ribera del Duero, 2019).

La importancia del vino en el territorio data de la época de los romanos que convirtieron la elaboración de vino en una de las principales actividades agrícolas de la zona. En la Edad Media se excavaron las primeras bodegas en distintos pueblos y villas de Castilla y León. En la actualidad los barrios de bodegas subterráneas tienen un uso privado o turístico, de las cuales aún se elabora vino (Consortio Ruta del Vino Ribera del Duero, 2019).



Figura 5. Ruta inteligente del Vino Ribera del Duero
Fuente: tomado de Consortio Ruta del Vino Ribera del Duero, 2019.

El surgimiento de la ruta turística inteligente se remonta a cuando las provincias de Burgos, Soria, Segovia y Valladolid formaron parte del proyecto turístico Ruta del Vino Ribera del Duero, constituido en 2006 por un Consorcio de varios ayuntamientos y asociaciones empresariales, con el objetivo de impulsar el desarrollo de la región como destino enoturístico de primer orden. La Ruta del Vino Ribera del Duero pertenece desde su creación en el año 2006 al Club de Producto Rutas del Vino de España y está certificada como tal desde 2010. Este Club está gestionado por la Asociación Española de Ciudades del Vino (ACEVIN) y cuenta con el respaldo de la Secretaría de Estado de Turismo, así como del Ministerio de Agricultura. El cual, cuenta con un Manual de Producto que integra la oferta turística del vino a través de un producto avalado por un sello de calidad con identidad propia (Consorcio Ruta del Vino Ribera del Duero, 2019).

El Consorcio actualmente está integrado por cinco asociaciones, el Consejo Regulador de la Denominación de Origen Ribera del Duero y 92 pueblos que albergan, 58 bodegas, 27 restaurantes, 48 alojamientos, diez enotecas y comercios especializados, tres agencias de viajes, 18 establecimientos dedicados al ocio, seis oficinas de turismo, 24 museos y centros de interpretación (Consorcio Ruta del Vino Ribera del Duero, 2019). La Ruta del Vino Ribera del Duero se ha consolidado como una de las rutas vitivinícolas más visitadas de España, ocupando la tercera posición en el ranking nacional, sólo por detrás de Penedés y Jerez, así que, la convierte en la Ruta del Vino de interior más visitada de España.

La ruta es considerada inteligente por el vínculo de sus múltiples actores en una organización bien definida. Además de contar con una aplicación en el celular para marcar la ruta que se puede recorrer con información en tiempo real de los servicios turísticos a lo largo de la ruta, sumado a conectores establecidos a lo largo del trayecto que cuenta con información que se vincula al celular, y presenta opciones de la diversidad de servicios y productos turísticos disponibles. Esta vinculación de la oferta con la demanda es un elemento central para ofrecer un servicio de calidad y competitivo, que posiciona a la ruta en España, y en el mundo.

La ruta, además de contar con una organización competitiva y con la vinculación de los actores, cuenta con la aplicación de celular e instituciones participantes, con bases de datos que genera información clave para planificar la ruta en juntas contantes del consorcio. De esta manera, la retroalimentación directa y constante de la ruta y sus actores son fundamentales para la misma.

2.6. Modelo conceptual de turismo inteligente y sus capacidades dinámicas instaurado en las instituciones

Las bases centrales de los destinos turísticos inteligentes se forman con una institución gubernamental fuerte, para poder monitorear y evaluar las acciones emprendidas con redes interconectadas en actividades directas e indirectas en la actividad turística. La base operativa de los destinos requiere un soporte que sólo la institución gubernamental puede financiar y dirigir, por tal razón los casos de China y Europa toman de eje central al gobierno para diseñar, ejecutar y evaluar los destinos.

La visión conceptual de los DTI toma como base el uso intensivo de la tecnología con redes empresariales y gubernamentales en un marco orientado a la actividad turística. En el caso de los destinos se pueden orientar a rutas como es el caso de España, que toma de base una ruta turística con interconexión gubernamental y empresarial para ejecutar una visión de ruta inteligente que se toma de ejemplo para visualizar la inteligencia turística. Así, el presente capítulo mostró las bases conceptuales de los DTI desde un nivel conceptual, macro y hasta micro, para contar con elementos de análisis de la inteligencia del turismo. Para utilizar como herramienta en el caso de estudio de la ruta turística Don Vasco en Michoacán, México.

En ese sentido, los DTI tienen una interrelación en el entorno de forma compleja y dinámica que opera en las diversas zonas que se desenvuelve con una base sólida para encaminar la vocación turística a nuevas formas de presentar y desarrollar al turismo. Ante lo anterior, México cuenta con una base turística consolidada, y ahora se presenta una oportunidad para trascender al turismo inteligente y enmarcar los destinos actuales a una nueva reconfiguración del destino. De tal manera que la trascendencia hacia una ruta inteligente recae en la institución y sus capacidades dinámicas para consolidarlo como una ruta.

Capítulo III

Aspectos teóricos de un modelo conceptual de ruta turística inteligente: desarrollo local, neoinstitucionalismo y capacidades dinámicas

La actividad turística tiene la versatilidad de ser analizada por múltiples ciencias y teorías¹⁶ para explicar su incidencia en la realidad. En esa necesidad de buscar respuesta al fenómeno de estudio turístico se han presentado múltiples modelos teóricos. La actividad turística desde la visión económica en un principio era considerada como la industria sin chimenea porque se contemplaba la nula contaminación que presentaba en la realización del servicio turístico. Sin embargo, al pasar el tiempo, la realidad de la actividad turística en múltiples territorios denota los impactos negativos que esta actividad puede generar en lugares de sol y playa con turismo de masas. A pesar de lo anterior, el turismo ha evolucionado en zonas locales o rurales con un nuevo enfoque denominado turismo alternativo, con beneficios positivos en lugares con responsabilidad compartida de la oferta y la demanda.

Así la actividad turística que se desarrolla en zonas rurales puede ser una posibilidad de desarrollo y crecimiento sustentable. La necesidad de estudiar las implicaciones turísticas en la realidad dinámica y compleja lleva a múltiples autores a realizar modelos turísticos para explicar su relación con otros actores y actividades. Por tal razón, el DTI tienen una capacidad explicativa en el entorno de manera precisa, aunque siempre limitante por la complejidad del fenómeno turístico y su capacidad de interrelaciones con las instituciones (Brandao-Cavalheiro, et al, 2019).

En el análisis de las instituciones vinculadas al turismo se orienta con la teoría de la Nueva Economía Institucional (NEI), con autores como Coase (1994), Williamson (1989) y North (1991). Uno de los elementos centrales de las instituciones es reducir los costos de negociación, ejecución y fortalecimiento (costos de transacción) para limitar el oportunismo ante la racionalidad limitada del actor. El desafío entonces es, cómo tales atributos (costos de transacción, incertidumbre y frecuencia) dan lugar a clases específicas de instituciones económicas que reducen la incertidumbre proporcionando marcos eficientes para el intercambio

¹⁶ Una teoría es un conjunto de constructos (conceptos) interrelacionados, definiciones y proposiciones que presentan una visión sistémica de los fenómenos al especificar las relaciones entre variables con el propósito de explicar y predecir los fenómenos (Kerlinger y Lee, 2002: 12).

económico, y controlan el comportamiento de las presiones institucionales (Fernández y Valle, 1998). Así las instituciones toman una importancia dentro de los sistemas turísticos como articulador y rector de las acciones de los diferentes actores que integran la actividad turística de forma directa o indirecta. Además, contemplan 1) un rechazo a los reduccionismos, conductistas y economistas, 2) la convicción de que los arreglos institucionales cuentan en la explicación de la vida social, económica y política, 3) una definición inicial muy general de las instituciones como las reglas de juego de una sociedad (DiMaggio y Powell, 1991).

En la actualidad el turismo está en constante evolución, por medio del uso de herramientas tecnológicas que implementan *apps* con las que se puede realizar compra de servicios turísticos, o también por medio de visitas a museos alrededor del mundo gracias a las plataformas virtuales que incentivan al turismo; o incluso se puede compartir experiencias turísticas en tiempo real (Ferrás, et al, 2020). Así en este momento, el turismo se encuentra en una constante innovación que denota mayor cantidad de turistas y empresas interesadas en mejorar la actividad turística (Femenia-Serra y Neuhofer, 2018) y bajo lineamientos racionales de uso de recursos ambientales, económicos, sociales, institucionales y culturales.

El turismo se presenta con una versatilidad en la adopción de acciones encaminadas a generar productos y servicios turísticos a nivel internacional, que ha incentivado un turismo inteligente que implementa la tecnología con usuarios que pueden descartar o elegir un destino con información actualizada, llevando al consumidor a contar con una inteligencia que conlleva responsabilidad en sus decisiones (Gretzel, 2018).

Los consumidores que buscan nuevas experiencias encuentran en el DTI una decisión de vivir un viaje nuevo, diferenciado y único que aporta estatus. Así el destino turístico inteligente se integra con consumidores ávidos de nuevas experiencias responsables con el destino, personas, servicios, ambiente y cultura (Zhao, et al, 2018). Los destinos inteligentes se presentan como el camino de la constante innovaciones de la actividad turística en el mundo. Razón por la cual, México debe orientar su análisis para ganar competitividad y generar nuevas vetas de mercado potenciales, a partir de la realidad de las comunidades, destinos y ciudades, que cuentan con un valor cultural agregado que debe ser utilizado para el desarrollo de mecanismos de fortalecimiento social y calidad de vida de las personas de forma sistémica e integral.

3.1. La importancia del territorio inteligente para el desarrollo

El territorio¹⁷ es un área geográfica determinada con características propias ambientales, sociales, culturales, tradicionales, económicas e institucionales (Damari, 2017). La dinámica de los procesos territoriales se orienta a la relación global-local dando lugar a la revalorización, la reformulación funcional y la configuración de la identidad territorial (De Uña, et al. 2017). Algunos autores han profundizado sobre la definición de territorio y han añadido que se entiende por territorio “*como el espacio geográfico en sentido amplio (terrestre, marítimo, aéreo, subterráneo) atribuido a un ser individual o a una entidad colectiva*” (Luquel, et al, 2015).

En la actualidad el territorio muta al término de *inteligencia territorial* o *territorio inteligente* definido por *European Network of Territorial Intelligence* (ENTI) como:

La inteligencia territorial es un medio para los investigadores, actores y comunidad territorial de adquirir conocimiento del territorio, pero también de controlar mejor su desarrollo. La apropiación de las tecnologías de la información y de la comunicación, y de la información en sí misma, es una etapa indispensable para que los actores introduzcan un proceso de aprendizaje que les permitirá obrar de manera pertinente y eficiente. La inteligencia territorial es particularmente útil para ayudar a los actores territoriales a proyectar, definir, animar y evaluar las políticas y las acciones de desarrollo territorial sostenible (Girardot, 2010: 26 citado por Vera-Rebollo, et al. 2017:15).

Así el territorio tiene tres capas básicas en su estructura económica y social: 1) la presencia de área urbana con mucha población, la estructura económica diversificada y la infraestructura material en términos de la industria, negocios y servicios, caminos, casas, servicios públicos, fibra óptica y todos los elementos materiales de la sociedad moderna; 2) en la región debe existir las instituciones de innovación materializadas en organizaciones en un sistema. Esta capa supone lo que los académicos llaman *densidad institucional (institutional thickness)* y colaboración, confianza con sinergias de conocimiento; 3) banda ancha, sensores, nubes y su aplicación que debe ser intensivamente usada en el territorio (Rózga, 2017).

¹⁷ En su acepción más general, el término *territorio* según la Real Academia Española (RAE) es una porción de la superficie terrestre perteneciente a una nación, región, provincia, etcétera.

Así el territorio inteligente es un espacio donde se da un proceso de aprendizaje continuo ya que, a partir de la unión de las inteligencias individuales, se deben desarrollar procesos colectivos. En este sentido, los actores locales se convierten en pieza clave de todo el proceso *inteligente* ya que, tanto el concepto inteligencia como el de territorio identifican al ser humano como el ejecutor de todo el proceso (Rózga y Hernández, 2018).

La inteligencia territorial posee toda una serie de objetivos básicos relacionados con el conocimiento de los recursos, desarrollo de instrumentos, gestión de la información, trabajo con los actores, etc., donde empiezan a aparecer conceptos clave en el enfoque (bases de datos, actores, instrumentos, etc.) (Caravaca-Barroso y García, 2009). Así el territorio contiene información de los actores para su mejor gestión. Los aspectos clave dentro del territorio mencionado por Caravaca-Barroso y García, (2009) son:

- a) Actores: el territorio se revela como un juego donde aparecen múltiples actores como la administración, empresas, grupos de presión, ciudadanos, etc., la idea de *gobernanza*, entendida como el proceso de concertación que reúne actores privados, asociativos y públicos.
- b) La comunicación: genera información que es útil para los usuarios del territorio (gestores del territorio, empresas, técnicos, habitantes, etc.), así mismo, se retroalimenta.

Por lo tanto, los actores se convierten en el eje clave de todo el proceso del territorio inteligente provocando desarrollos participativos, gobernanza, información y tecnología en colaboración público-privada (Ivars, et al. 2015). De esta manera, la inteligencia de una demarcación da lugar a una competitividad regional que supone tener en cuenta los recursos del distrito, los agentes e instituciones tomando de base la vocación productiva del lugar articulado con la innovación y cooperación (Canto, 2000).

3.1.1. Teoría del desarrollo local, la sustentabilidad y su vínculo con el territorio inteligente

En los años sesenta y setenta del siglo XX se presenta la denominada crisis ambiental, que provocó una conciencia hacia la racionalidad de las actividades implementadas por los hombres. Desde ese tiempo, se llevó a cabo las reuniones de lo que se denomina el Club de Roma y en 1972 bajo el título *Los límites del crecimiento*, se expusieron los resultados (Meadows et, al. 1972). Mientras que en 1987 la Comisión Mundial para el Medio Ambiente y el Desarrollo de la

Organización de las Naciones Unidas (ONU), exponen el Informe Brundtland el cual define el desarrollo sustentable¹⁸, y fue incorporado a todos los programas de la ONU que se han desarrollado y sirve de eje hasta la actualidad. Después, la Cumbre de la Tierra celebrada en Río de Janeiro en 1992 organizado por la ONU; es inédita por la puesta en marcha de la *Agenda 21* (Castilla, 2009). La agenda 21 enfatiza en los municipios o localidades, donde el desarrollo sustentable a escala micro considera su vínculo sustentable como eje clave a los actores territoriales. Así se define al desarrollo local como un “proceso de crecimiento económico y cambio estructural que conduce a una mejora del nivel de vida de la población local y en el cual pueden distinguirse varias dimensiones como: económica, formación de recursos humanos, sociocultural, político-administrativa y ambiental” (Vázquez Barquero, 2009).

Para que el proceso de desarrollo pueda darse es necesario trabajar a nivel local en donde la sociedad tiene una participación en los procesos de transformación, desplegando iniciativas propias a partir de las particularidades territoriales en las que se desenvuelven a nivel económico, político, ambiental, social y cultural (Albuquerque, 2004). El trabajo conjunto puede hacer un cambio estructural de abajo-arriba. Así el desarrollo local se ve como una herramienta viable para potenciar el desarrollo de las regiones. Estas iniciativas han surgido en los países menos favorecidos con el fin de neutralizar los efectos negativos que la globalización y el ajuste productivo han creado (Vázquez Barquero, 2009).

A su vez, el desarrollo económico local (figura 6) es una estrategia de desarrollo para institucionalizar el territorio hacia el desarrollo económico, donde se deben crear instrumentos desde el nivel central. Los cuales pueden ser utilizados por los diferentes territorios para un mejor aprovechamiento de sus recursos endógenos.

¹⁸ Se tomará con sinónimo el desarrollo sustentable y sostenible.

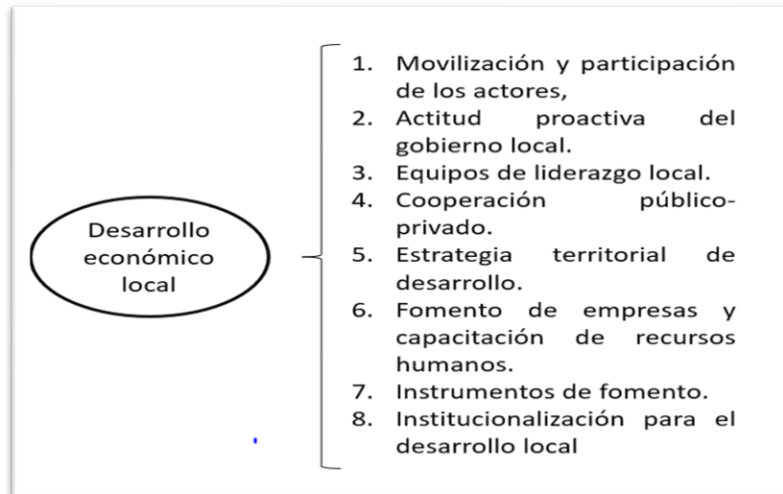


Figura 6. Elementos básicos de las iniciativas de desarrollo económico local
 Fuente: elaboración propia a partir de Albuquerque, 2004.

Los elementos sociales y políticos, así como la capacidad de propuesta y negociación con otras instancias de gobierno, constituyen igualmente elementos clave en el aprendizaje de los municipios. Así el desarrollo local y la teoría de la sustentabilidad enfatizan en el desarrollo, y justamente con el *Programa 21* o *Agenda 21* se formalizan las decisiones locales con impactos globales. Mientras un territorio inteligente considera: energía inteligente, edificios inteligentes, transporte inteligente, sistema de red hidráulica inteligente, sistema inteligente de manejo de residuos, seguridad y protección física inteligente, sistema inteligente del cuidado de la salud, y educación inteligente (Casas, et al. 2018). En el pilar denominado como inteligencia reside la importancia de generar valor con el uso de la información obtenida, en el sentido de actuar de la mejor manera posible en la resolución de los problemas del entorno.

El surgimiento de dichas iniciativas dependen de los agentes territoriales (Vázquez Barquero, 1988), con el respaldo político-administrativo y es fundamental la concertación estratégica entre los actores socioeconómicos locales (gobiernos provinciales y municipales, asociaciones de empresarios, entidades financieras, centros de consultoría para empresas, universidades e institutos de I+D, entre otros), a fin de lograr la incorporación de innovaciones tecnológicas y organizativas en el tejido empresarial y productivo local (Albuquerque, 2004).

Así el municipio, las instituciones del conocimiento, pequeña y mediana empresa, emprendedores sociales y organizaciones cívicas pueden entenderse e interactuar de mejor forma en un territorio inteligente (Engelbert, et al. 2019). Los municipios invierten mucho más en comunicación y relaciones públicas para ir más allá de la comercialización de la ciudad, la

búsqueda de la *inteligencia* es tan atractiva, por el uso de las tecnologías inteligentes. Es así como un destino turístico inteligente a escala local genera interconexiones en su entorno sistémico que consolida al destino, territorio y calidad de vida.

3.1.2. Objetivos del desarrollo sostenible y las dimensiones del desarrollo en el turismo

El Informe Brundtland (*Nuestro futuro común*), redactado por las Naciones Unidas en 1987, en donde el concepto desarrollo sostenible comenzó una rápida y amplia difusión. En términos del informe:

[...] está en manos de la humanidad hacer que el desarrollo sea sustentable, duradero, o sea, asegurar que satisfaga las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las propias. El concepto de desarrollo duradero implica límites, no límites absolutos, sino limitaciones que imponen a los recursos del medio ambiente el estado actual de la tecnología y de la organización social la capacidad de la biósfera de absorber los efectos de las actividades humanas. Pero tanto la tecnología como la organización social pueden ser ordenadas y mejoradas de manera que abran el camino a una nueva era de crecimiento económico (Naciones Unidas, 1987: 23).

Sin embargo, debido a las interrelaciones que le son inherentes y al mantener una dinámica no lineal, evolucionan de forma impredecible y responden de forma inesperada y desproporcionada ante las intervenciones (Lorenzo, et al. 2019). En el caso del análisis de la actividad del turismo, es un fenómeno social que ha sido utilizada como estrategia para impulsar el desarrollo de regiones con gran rezago económico y social, convirtiéndose en una actividad estratégica y de alta relevancia económica, dándole uso recreativo al capital natural y cultural (Armas y Arévalo, 2019).

El papel del gobierno para fomentar proyectos es estratégico para el desarrollo, paralelamente la participación de las organizaciones civiles y la comunidad local son relevantes en la actividad turística. Parte importante dentro de esta relación turismo-desarrollo, son las políticas regionales que derivan en la calidad de vida de la población local (Armas y Arévalo, 2019). Así mismo, la identidad local puede ser ventaja competitiva para las interrelacionadas de creación de valor en el turismo (Basbeth, et al, 2018).

La generación de valor en el turismo sustentable como actividad económica productiva, implica garantizar la sustentabilidad de la zona donde se desarrolla. Así la falta de sustentabilidad es vista como la cuestión del deterioro de los recursos naturales, se traduce en una disminución de los ingresos que esta actividad genera y de la llegada de turistas a causa del proceso continuo de deterioro de los atractivos que los motivan (Rivera, 2004). La Organización Mundial de Turismo define al turismo sustentable como:

[...] el desarrollo se atiende por las necesidades de los turistas actuales y de las regiones receptoras y al mismo tiempo, protege y fomenta las oportunidades para el futuro. Conjuntamente se concibe como una vía hacia la gestión de todos los recursos de forma que puedan satisfacerse las necesidades económicas, sociales y estéticas, respetando al mismo tiempo la integridad cultural, los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y los sistemas que sostienen la vida (Salinas y La O, 2006: 212).

Así, la dinámica que presenta el turismo sustentable (figura 7) puede estimular el crecimiento económico creando oportunidades empresariales y fuentes de trabajo digno en igualdad de género, ayudando a millones de personas a mejorar su calidad de vida. Con políticas adecuadas el turismo contribuye a la conservación de los ecosistemas y su biodiversidad, así como la protección y revalorización del patrimonio cultural para su aprovechamiento y disfrute de las presentes y futuras generaciones (Carrillo, 2007). Aquí, el turista participa en actividades que lo involucran a vivir experiencias con la comunidad anfitriona, fomentando el diálogo, valorando y respetando mutuamente su identidad cultural, contribuyendo así una cultura de paz (SECTUR, 2018), (Vidales y González, 2007).

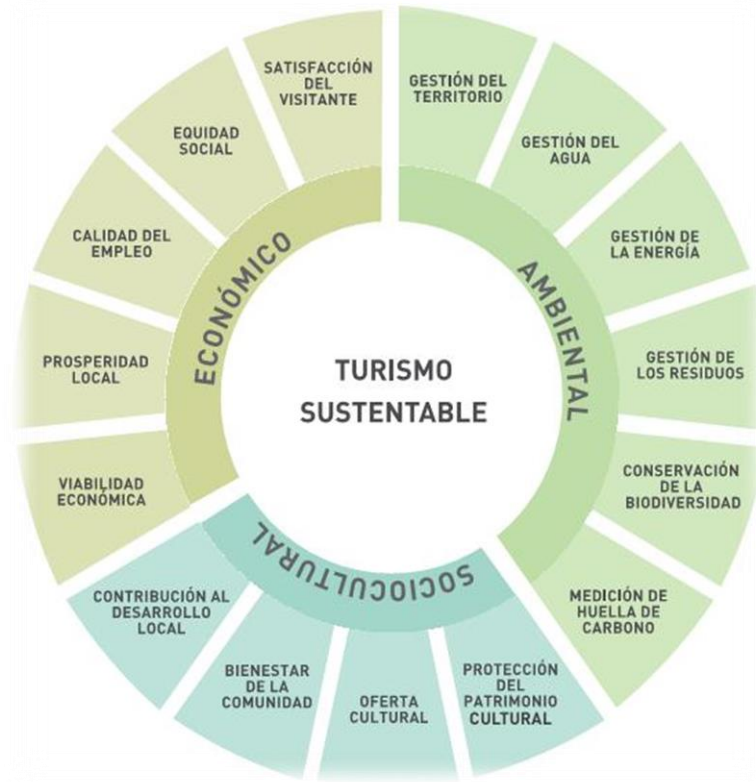


Figura 7. Turismo Sustentable

Fuente: tomado de la página web de SECTUR, 2018.

Este desarrollo implica posibles interacciones entre municipios, así como las relaciones externas para impulsar dicho desarrollo con apoyos del gobierno, sector privado, universidades y participación social, para generar un abanico de oportunidades entre la interacción de los agentes mencionados. Esta visión atiende la valorización del patrimonio natural, cultural e histórico como activos de desarrollo. En efecto la conservación y el valor del ambiente son elementos de diferenciación hacia la calidad de nivel de vida (Albuquerque, 2004).

Las posibilidades del turismo de incidir en el desarrollo sustentable son considerables, por ser uno de los principales sectores de generación de empleo en el mundo, el turismo ofrece importantes oportunidades de subsistencia, con lo que contribuye a aliviar la pobreza e impulsar el desarrollo. Las Naciones Unidas en el 2015 aprobaron la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y los Objetivos de Desarrollo Sostenible con un marco, compuesto por 17 objetivos y 169 metas para guiar y medir el desarrollo sostenible hasta 2030. Entre los objetivos claves están, proteger el planeta con acciones de Estados, instituciones y empresas, estas últimas tienen un rol protagonista en la nueva agenda de desarrollo (UNWTO, 2017).

Así la actividad turística puede contribuir, directa o indirectamente con las Metas de los Objetivos 8, 12 y 14 específicamente. Los cuales hacen referencia al desarrollo económico inclusivo y sostenible, el consumo, la producción sostenible, el uso sostenible de los océanos y los recursos marinos.

- El objetivo ocho enfatiza en el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno, productivo y el trabajo decente para todos. En el cual el turismo sustentable puede vincularse como actividad económica en áreas urbanas y rurales como detonante del ingreso, bienestar y calidad de vida.
- El objetivo doce se orienta a garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.
- El objetivo catorce implica conservar y utilizar sosteniblemente los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible. Así el turismo de sol y playa debe orientarse a ser sustentable.

La Organización Mundial del Turismo, tiene la misión de vincular la actividad turística con los objetivos. Otro de los objetivos de la ONU es el número once que consiste en lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sustentables, dando lugar a territorios inteligentes. Esto abre la posibilidad de las ciudades inteligentes, destinos turísticos inteligentes o clúster turísticos que favorezcan la calidad de vida de las comunidades locales.

De esta manera, el turismo y desarrollo local considera la participación social incluyente para democratizar las decisiones y asumir las responsabilidades que conlleva la conservación del patrimonio natural y cultural de una localidad o región. Su fundamento es la distribución equitativa de las ganancias, la responsabilidad de la conservación del patrimonio turístico y, particularmente, la participación de toda la sociedad involucrada en esta actividad (gobierno, empresarios, ONG, trabajadores turísticos y comunidad local), sin perder de vista que debe ser capaz de generar un beneficio real para quienes participan en esta actividad (SEMARNAT, 2017). Como se muestra en la tabla 2 las múltiples dimensiones transversales de la actividad turística.

Tabla 2. Desarrollo y turismo sustentable

Dimensiones	Componentes
La dimensión físico – biológica- ambiental	Considera aquellos aspectos que tienen que ver con preservar y potenciar la diversidad y complejidad de los ecosistemas, su productividad, los ciclos naturales y la biodiversidad conjuntamente en el sistema turístico.
La dimensión social	Considera el acceso equitativo a los bienes de la naturaleza, tanto en términos intergeneracionales como intrageneracionales, entre géneros y entre culturas, entre grupos y clases sociales y también a escala del individuo. Así como dentro de la actividad turística en la zona. Estabilizar la población mejorando la calidad de vida (Martínez y Martínez, 2016).
La dimensión económica	Incluye a todo el conjunto de actividades humanas relacionadas con la producción, distribución y consumo de bienes y servicios. Resultando necesario redefinir conceptos de la economía tradicional, en especial los conceptos de necesidades y satisfactores, las necesidades materiales e inmateriales sociales e individuales.
La dimensión política	Refiere a la participación directa de las personas en la toma de decisiones, en la definición de los futuros colectivos y posibles. Las estructuras de gestión de los bienes públicos y el contenido de la democracia.
La dimensión cultural	Preserven el patrimonio cultural heredado y evitar la disociación de la población local con sus raíces patrimoniales y tradiciones que pudiesen basarse en solidaridad (UNESCO, 2017).

Fuente: Elaboración propia a partir de (Achkar, 2005), (UNESCO, 2017), (Martínez y Martínez, 2016).

En relación con la dimensión ambiental, comprende todo lo relacionado con los componentes físico-naturales del entorno, es decir, con los recursos naturales de una ubicación determinada (tabla 2). En la dimensión social comprende aspectos de generaciones actuales y futuras; además, comprende la equidad generacional. En el aspecto económico-productivo se identifica la relevancia de hacer cambios en el consumo, para que sea responsable. En los aspectos institucionales destaca la necesidad de la participación de los actores- agentes de forma individual o colectiva hacia el fortalecimiento de la democracia. En este sentido, el proceso participativo que englobe y resuelva problemas naturales, sociales y económicos que se presenten en un territorio para obtener efectos deseados, y que los actores implicados en este proceso logren entender su nuevo papel y responsabilidades sociales.

La responsabilidad corporativa (Panwar, et al. 2006) implica esta vinculación entre las dimensiones de la sustentabilidad, así el sector empresarial también integra la necesidad de visualizar las estrategias, recursos y acciones hacia una formulación integral. Aunque la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) y la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible identificaron a la cultura como un pilar de doble enfoque: 1) desarrollando los sectores culturales propios (a saber: patrimonio, creatividad, industrias culturales, arte, turismo cultural); y 2) abogando para que la cultura sea debidamente

reconocida en todas las políticas públicas, particularmente en aquellas relacionadas con educación, economía, ciencia, comunicación, medio ambiente, cohesión social y cooperación internacional (UNESCO, 2017).

Así, las dimensiones son abiertas con flujos e interrelaciones: el flujo económico-institucional representa interrelaciones políticas, legales, fijación de precios, investigación y desarrollo. El económico-ambiental expresa los flujos de bienes y servicios ambientales para el mercado, y los desechos que se producen por actividades productivas van al ambiente. Las relaciones entre lo económico-social incluyen los efectos del consumo sobre la calidad de vida, la oferta y demanda de empleo y los impactos del ambiente urbano sobre la calidad de vida. Los flujos institucional-social incluyen los efectos en la educación, la seguridad y el impacto de la calidad de vida sobre las instituciones. Finalmente, lo institucional-ambiental incluye las áreas protegidas, los impactos ambientales por acciones militares, etc. (Hermida, 2017).

3.1.3. Instituciones turísticas en el territorio

Las instituciones son herramientas ideadas por la sociedad, que estructuran y limitan sus interacciones. Las instituciones reducen la incertidumbre que implica la interacción de la sociedad para lograr objetivos comunes óptimos, y evitar el oportunismo. Así las instituciones por medio de la información proceden hacia acciones propicias. La razón anterior, recae en que el agente posee es incompleta y debe procesar, organizar y utilizar la información, así las instituciones, concebidas por el ser humano para estructurar sus relaciones, limitan el conjunto de elecciones que ofrecen a los actores, reduciendo así la incertidumbre (North, 1993).

Las instituciones incluyen todo tipo de limitaciones presentes en la interacción humana. Así se componen de: a) limitaciones informales (códigos de conducta, normas de comportamiento, ideas, creencias, actitudes, valores sociales, hábitos); b) limitaciones formales (normas, leyes, constituciones, reglamentos); y c) las características propias de aplicación de estas limitaciones (policía, sistema judicial...) (North, 1993). Así las reglas formales son las normas escritas que conducen las limitaciones informales o códigos de comportamiento (estos no están escritos) y complementan las reglas formales. Las reglas formales e informales construyen una red o matriz institucional que estructura las relaciones que se desarrollan en una sociedad.

Para más precisión, se puede dar una definición más certera de acuerdo con algunos autores que han estudiado ampliamente los temas.

a) Las limitaciones informales: North (1993) identifica que las personas imponen restricciones para guiar sus relaciones con los demás. Las restricciones reducen los costes de la interacción humana en comparación donde no existan instituciones. Las restricciones informales provienen de la herencia cultural de las sociedades. North (1993) identificó la cultura como la “transmisión de una generación a la siguiente, por la enseñanza y la imitación, de conocimientos, valores y otros factores que influyen en la conducta”. La forma en la que el individuo procesa la información representa la base de la existencia de las instituciones y, además, es la clave para entender cómo las limitaciones informales son vitales en la formación de las elecciones que se toman para solucionar los problemas (North, 1993).

b) Las limitaciones formales: pueden aumentar y complementar la eficacia de las limitaciones informales, al disminuir los costes de información y de aplicación, aunque también pueden ser dictadas para modificar, revisar o sustituir normas informales (North, 1993). Según especifica Douglass North, (1993:67) las reglas formales contienen reglas políticas y judiciales, reglas económicas (o de derechos de propiedad) y los contratos. Este crecimiento económico no tendrá lugar a menos que las reglas económicas sean eficaces, ya que los individuos necesitan incentivos para emprender actividades que sean socialmente deseables. Los costes o beneficios sociales son los que afectan al conjunto de la sociedad.

c) La aplicación de las limitaciones formales e informales: lo costoso que resulta conocer las violaciones y aplicar el castigo (North, 1993), por lo que se debe analizar otro aspecto fundamental de la teoría de las instituciones que representa la teoría de los costes de negociación.

Los cambios en las instituciones, y en concreto en las estructuras de derechos, se deben a alguna circunstancia que supone nuevas oportunidades para los agentes sociales, como la apertura de nuevos mercados o el progreso técnico o bien, como un cambio en los precios relativos de los productos o un cambio en los gustos (North, 1993).

Ahora bien, la teoría neoinstitucionalista implica los siguientes elementos:

Costos de negociación: cuando es costoso negociar, las instituciones cobran importancia, y negociar implica un costo (North, 1992). Las instituciones facilitan el marco general del intercambio, y junto con la tecnología utilizada, delimitan los costes de transformación y de negociación. Negociar es costoso porque es complicado medir con exactitud los atributos de lo que se negocia, ya sea debido a la falta de información, al costo que representa el adquirirla, o incluso a la dificultad que existe para el cumplimiento de los acuerdos.

Aprendizaje y racionalidad: para North (1992) es la premisa de racionalidad instrumental de la teoría neoclásica; admite que los individuos tienen la información completa para evaluar diferentes alternativas y, por consiguiente, tomar las opciones correctas que lograrán los objetivos deseados. En este planteamiento está implícita la pasividad de las instituciones y la falta de costes de información. Las instituciones son innecesarias en un mundo de racionalidad instrumental, ya que no ejercen ningún tipo de restricción sobre los individuos, que por otra parte pueden acceder a toda la información para tomar decisiones sin coste alguno (Rivas, 2003).

- a) La racionalidad implica un conocimiento de las consecuencias es siempre fragmentario.
- b) Sólo es posible anticipar de manera imperfecta los valores.
- c) La racionalidad exige una elección entre todos los posibles comportamientos alternativos.

La comprensión institucional actual busca explicar cómo afecta el marco institucional el desarrollo económico y social de la organización (Almeida-Viana, 2018). El argumento de arreglo institucional se utiliza para evaluar la contribución potencial del sistema turístico en base a la comunidad en la reducción de la pobreza, y el empoderamiento muestra cómo el isomorfismo del proceso puede influir en el nivel de adopción de innovación por la industria del turismo. La decisión de adopción de innovación por parte de los operadores turísticos puede ser influido solo o en combinación con las presiones institucionales para el isomorfismo (Almeida-Viana, 2018).

El entorno institucional puede afectar el desempeño de la organización turística ya que se muestra por la evidencia, la presión normativa ejerce una influencia significativa en el desempeño de la industria turística y el entorno institucional sobre el desempeño de las empresas. También hay evidencia en la literatura institucional, aplicada al sector turístico, que el entorno institucional puede causar cambios en el comportamiento de las organizaciones con respecto a diferentes restricciones institucionales impuestas a las organizaciones. Sin embargo, un fenómeno contrario también puede ocurrir, aquí el comportamiento organizacional provoca cambios en las

instituciones. Este fenómeno se denomina *cambio institucional* y está relacionado con el emprendimiento institucional, que analiza la influencia de la organización en las instituciones, de forma que las transforma (Almeida-Viana, 2018).

Al retomar el horizonte del desarrollo en la búsqueda del bienestar social y económico, cuando se trata de territorio, involucra recursos y agentes que, en lo rural, suele ser un aspecto de conflictos, pues no siempre resulta fácil mantener una visión hacia el bien común, por la diversidad de intereses entre sus agentes, sean estos públicos o privados, por la débil articulación que existe entre los gobiernos centrales del área rural, agentes privados que interfieren allí, casi siempre con fines lucrativos, y las demandas de la población, lo que agudiza la problemática del uso de los recursos del territorio rural, así como la opción de participar en él para cada agente (Molina, 2014).

De esta forma, se tiene presente la interpretación del territorio rural y el neoinstitucionalismo, ya que este último sirve de instrumento de potencialización del territorio rural y es herramienta para su desarrollo. El neoinstitucionalismo aglutina enfoques históricos, sociológicos, y de la elección racional como un conjunto de reglas que determinan los procesos de la reforma institucional a partir de los marcos de incentivos y restricciones impuestos a los comportamientos de los diferentes agentes y actores económicos, sociales y políticos, para la formulación e implementación de políticas públicas y que tiene un impacto en los resultados medidos en términos de crecimiento y desarrollo (Molina, 2000).

En el medio rural, las relaciones de confianza en las transacciones están basadas en la existencia de instituciones informales, entendido como costumbres, tradiciones y códigos de conducta; y el capital social, entre los actores de esa región ofrece garantías y reduce los costos de transacción. De esta manera, se puede decir que la determinación de las instituciones formales e informales abordadas por North (1992) sería útil para mejorar el desempeño económico en las zonas rurales.

Analizando a detalle la región, esta surge de un patrimonio cultural colectivista, al reforzar la existencia de una institución informal, y esta orientación colectivista se convirtió gradualmente en hábitos y rutinas de los individuos, dando lugar a la caracterización del entorno institucional en el desarrollo turístico. Hodgson (1998) identificó que las instituciones basadas en las costumbres y tradiciones locales eran responsables de la creación de cooperativas que caracterizan el entorno institucional del turismo.

Por lo tanto, el sector turístico a escala local proporciona una herramienta competitiva con las transformaciones del mundo actual, pues la inmersión de la sostenibilidad, el movimiento del mercado y la tecnología en un mismo conjunto pueden demostrar resultados competitivos y satisfactorios en calidad de vida, beneficio poblacional, desarrollo y crecimiento económicos respectivamente. Además, este fortalecimiento debe ir acompañado con estrategias de sostenibilidad y sinergia entre las dimensiones anteriormente mencionadas, pues concebir el desarrollo sostenible como concepto sistémico representa la construcción de sinergias que articulen un aparato completo como beneficio territorial, proyección rural y la sociedad civil en su conjunto. Sin embargo, esta intervención, en efecto, puede no resultar beneficiaria para el territorio si se presentan corrupción y clientelismo, que están inmersos entre factores de debilidad institucional y guardan lugar en las comunidades, ciudades y poblaciones (Araújo-Benevides, 2006). Así el Estado regula, participa y estimula la constitución de nexos sociales e institucionales capaces de acelerar cooperación y difusión de información, así como negociación de pactos (Arzua y Castro De Carvalho, 2012).

3.2. Teoría neoinstitucionalista

El objetivo de la economía neoinstitucionalista es ampliar el marco neoclásico, utilizando esta corriente principal de pensamiento económico como base metodológica. Sin embargo, introducen nuevas variables de estudio, como las diferentes estructuras de los derechos de propiedad, las instituciones y los costes de transacción, con el fin de descubrir cuáles son los incentivos que provocan y cómo afectan a los comportamientos individuales y a los resultados finales (Díaz-Casero, 2003). Además, se desarrollaron trabajos de Ronald H. Coase (1994) sobre el coste social y la naturaleza de la empresa, los derechos de propiedad, costes de información por Oliver Williamson (1989), cuyo objeto de análisis es la empresa como organización (Díaz-Casero, 2003).

En esta misma narrativa, se puede comentar que los economistas neoinstitucionalistas se centraron en el efecto de la coordinación jerárquica y las regulaciones legales en los costes de transacción del mercado (North, 1991; Williamson, 1989), los sociólogos neoinstitucionalistas añadieron el nivel intermedio del campo organizacional (DiMaggio, 1991), en el que las redes de relaciones interpersonales (Granovetter, 1985) y los marcos culturales compartidos (DiMaggio y Powell, 1993) dan lugar a patrones de conducta (isomorfismo) y estructuras de gobernanza que

solucionan los problemas de confianza e incertidumbre en las relaciones económicas (Rodríguez-González, 2011).

Para el pensamiento neoinstitucionalista contemporáneo, expresado por Douglass North, “las instituciones son centrales porque constituyen la estructura de incentivos de las economías” un marco institucional persistente genera incentivos para que las organizaciones participen en actividades productivas (North, 1992, 20) mientras que en los países emergentes o subdesarrollados, aun hoy los marcos institucionales favorecen sólo actividades redistributivas y limitan los incentivos orientados a acrecentar la producción. La principal función de las instituciones es reducir la incertidumbre, permitiendo prever en cada circunstancia y transacción cuáles serán las decisiones que adoptará la otra parte de la negociación, aunque ello no signifique que las instituciones sean estáticas, por el contrario, se encuentran en evolución, alterando de esa forma e influyendo constantemente en el cambio económico y social que conforma el entorno económico y político (North, 1993).

Así los trabajos sobre los derechos de propiedad y los costes de transacción no pretendieron reemplazar a la teoría neoclásica, sino dotarle un marco analítico en el que el peso de las instituciones fuese mayor (Eslava, et al, 2011). Coase acuña el término *costes de transacción*, que son los costes de funcionamiento del sistema económico, costes que en definitiva determinan la opción por un sistema de organización económica u otra, de manera que la estructura organizativa empresarial sólo surge cuando sus costes de transacción son menores a los del mercado. En estos costes influirán las características de las transacciones, la incertidumbre del entorno y los propios agentes (Díaz-Casero, 2003).

Aun así, lo relevante y lo que ha supuesto un importante avance para la economía han sido las diferencias que existen entre el neoinstitucionalismo y el viejo institucionalismo (Ramos, 2000 citado en Díaz-Casero, 2003):

Tabla 3. Características del institucionalismo viejo vs. nuevo

Institucionalismo viejo	Institucionalismo nuevo
Surge contra la corriente neoclásica dominante.	Nace <i>dentro</i> de la propia tradición neoclásica intentado enriquecerla con nuevos supuestos y conceptos
Estudios fueron mucho más heterogéneos y que únicamente compartían la inquietud de dar un nuevo enfoque a la economía con desarrollos distintos.	Los neoinstitucionalistas son más homogéneos en sus estudios centrandos sus explicaciones en lo económico, creando propiamente <i>escuela</i> .
El concepto de institución está difuso; para Commons (1950: 173) <i>son acciones colectivas para limitar, liberar o expandir las acciones individuales</i> .	El concepto de <i>institución</i> está claramente definido para los neoinstitucionalistas: reglas de juego formales (reglas políticas y judiciales, reglas económicas y contratos) e informales (costumbres, códigos de conducta y pautas culturales), que se conciben como restricciones al comportamiento, es decir configuran incentivos y oportunidades delimitando la elección (North, 1993).
El agente económico lo concibe como un producto cultural (Rutherford, 1994), ajeno a lo racional y enfatizando la importancia de la inercia, el hábito y las rutinas comportamiento.	Concibe al agente económico como un optante racional (Williamson, 1989),
<i>Tiene, una perspectiva holística, evolucionista y dinámica; la dinámica del sistema económico está dominada por el cambio técnico y los procesos de causación circular y acumulativa</i> (Tsuru, 1993:73 citado por Díaz-Casero, 2003).	Se dirige hacia <i>el individualismo metodológico, la optimización y la comparación de estados (estática)</i>
Las metodologías utilizadas son distintas: mientras los viejos institucionalistas pretenden abarcar lo complejo de la realidad en toda su diversidad y enfatizan el uso de estudios empíricos concretos.	Los neoinstitucionalistas elaboran modelos institucionales y la deducción lógica (heredera de la tradición neoclásica).

Fuente: elaboración propia a partir de datos teóricos analizados.

Así los neoinstitucionalistas identifican el proceso selectivo y adaptativo que da forma a los hábitos predominantes de los individuos provoca cambios en las instituciones, nueva adaptación y evolución del temperamento individual, en el entorno cambiante, a través de la formación de nuevas instituciones. Según Rutherford (1994), el cambio institucional se produce a través de los instintos, la influencia de ciertos entornos, la inserción de nuevos hábitos de pensamiento y la obsolescencia de las instituciones anteriores. De esta manera, es el resultado de una evolución acumulativa de las instituciones económicas, desarrollada en términos de un proceso causal. El proceso de cambio, por lo tanto, tiene una naturaleza no intencional y ocurre como resultado de la influencia de nuevas circunstancias presentadas por el medio (Wu, 2009).

En este sentido, los neoinstitucionalista enfatizan el papel de la cultura en el proceso causal. La cultura y los procesos culturales juegan un papel importante en la configuración. La cultura tiene una interdependencia continua entre los individuos, donde su comportamiento y sus elecciones

contribuyen al debilitamiento de los elementos culturales existentes y permiten el desarrollo de nuevos elementos culturales (Rodríguez-González, 2011) sumando con la tecnología en el crecimiento económico y el desarrollo (Hodgson, 1998).

3.2.1. La Teoría Neoinstitucional con Douglass North

Douglass North (1991) va configurando su teoría y se puede distinguir varias etapas en el desarrollo y gestación de su enfoque institucional. Dentro del neoinstitucionalismo económico, la estabilidad es el resultado de la obediencia a conjuntos de reglas que norman la actividad económica, así el cambio se produce a fin de ajustar las exigencias con determinadas instituciones, organizaciones y ciertas reglas del juego en función de maximizar ganancias e intereses particulares. De manera tal, que las instituciones dentro de esta vertiente del neoinstitucionalismo económico, no sería otra cosa que los grandes marcos y referencias a través de los cuales se desarrolla la economía, se reproducen las relaciones en función de intereses, preferencias, consumo y satisfacción. Siendo así, la racionalidad guiará las conductas y los propios procesos de producción y reproducción social, incluyendo el cambio institucional (Rivas, 2003).

Douglas North (2005) a lo largo de su carrera académica resalta la importancia de las instituciones para el desempeño económico eficiente, muestra que los costos de transacción pueden ser muy altos en sociedades donde las instituciones no son eficientes, así existe una interrelación con la formación de instituciones sólidas y confiables en las actividades económicas como el turismo, debido a las múltiples interrelaciones que comprende el sistema turístico. De esta manera, las instituciones están vinculadas a los mercados y a las instituciones formales e informales que están presentes en el territorio. Al mismo tiempo, al desarrollarse las instituciones en el mercado se vincula una serie de instituciones políticas y económicas que proveen costos bajos de transacción y compromisos creíbles, así se hace posible la existencia del factor eficiencia que promueve la calidad de vida de las personas.

En la misma línea de ideas, las instituciones se pueden entender como las limitaciones ideadas por el hombre que dan forma a la interacción humana y estructuran incentivos en el intercambio político, social o económico; y que las instituciones definen y limitan el conjunto de elecciones de los individuos. Una parte esencial del funcionamiento de las instituciones es el costo de monitoria, y sancionar las infracciones (North, 1993). Así las instituciones son las reglas del juego, y las

organizaciones son los equipos, cada uno con su respectiva estrategia. Las organizaciones pueden ser: políticas (partidos, el congreso, una agencia reguladora); económicas (empresas, sindicatos); sociales (iglesias, asociaciones), y educativas (escuelas, universidades) (North, 1993).

El neoinstitucionalismo económico concede importancia y hace énfasis en los procesos de negociación y transacción gestados entre los diversos actores e instituciones, partiendo de la premisa, según la cual, los actores actúan y se desenvuelven de acuerdo con una racionalidad e información que los conduce a maximizar sus decisiones en función de unas utilidades y objetivos (North 1991: 80). Es decir, las instituciones son importantes como elementos fundamentales del contexto estratégico, dado que imponen una serie de restricciones al comportamiento basado en el interés personal, o lo que es lo mismo, definen o restringen las estrategias que los actores políticos, sociales y económicos adoptan en la lucha y en los procesos por alcanzar sus objetivos (North, 1993). Las organizaciones en sí mismas funcionan a partir de rutinas que evitan tener que definir cada vez el comportamiento que hay que seguir frente a los problemas. La existencia de rutinas permite reducir los problemas de elección de estrategias y, por tanto, reducen la incertidumbre en la acción de la organización (Rivas, 2003).

North (1992) también identifica que la tecnología al ser disruptiva podría acelerar la homogenización de preferencias acelerando el proceso de construcción de instituciones más justas y fuertes. Este punto es clave en el análisis de la actividad turística inteligente por el uso de la tecnología y el proceso institucional que implementan para forjar una base inteligente. Conjuntamente a lo anterior, las instituciones en su evolución responden a cambios culturales y su interacción entre instituciones y organizaciones, corresponde a los siguientes puntos: 1) las organizaciones surgen en función de los incentivos que generan las instituciones, 2) las organizaciones actúan para modificar las instituciones en función de sus intereses. Además, existe la diferencia entre limitaciones formales e informales, las primeras están dirigidas a complementar y sustentar las normas informales (reduciendo costos de monitoreo o de cumplimiento obligatorio), además de modificar o sustituir limitaciones informales; y poner las limitaciones informales bajo nuevas reglas formales (North, 1993).

Las organizaciones no solamente están conformadas en función de las instituciones sino también de otras limitaciones, como, por ejemplo: tecnología, ingresos, preferencias, etc. cuya interacción da forma a las oportunidades potenciales de maximización de los objetivos de los empresarios. Los incentivos que proporciona el marco institucional determinarán la clase de conocimientos

que requieren y desarrollan las organizaciones (la demanda de conocimientos). Este conocimiento es en parte comunicable y en parte tácito, que se adquiere solamente con la práctica (North, 1993). Así transformar el conocimiento puro en aplicado implica: 1) la innovación está condicionada al tamaño del mercado, 2) la innovación se deriva de los procesos de mercado (la segunda revolución industrial), 3) el conocimiento puro y aplicado se interrelacionan y nutren, 4) el desarrollo de la tecnología crea dependencias, así mientras la tecnología produzca rendimientos crecientes se seguirá utilizando, aunque existan otras más eficientes (North, 1993).

Lo anterior, deriva de un marco institucional que forma y dirige a la adquisición de conocimiento y el impulso que tenga en el desarrollo. En relación con las organizaciones resultantes del conocimiento en el entorno, ellas pueden modificar el marco institucional y la oferta de conocimientos en su favor, siempre que los beneficios esperados sean superiores a la inversión realizada (North, 1993:107-108).

Así la inversión en actitudes y en saber provoca una evolución dinámica de la economía, la eficiencia distributiva y la eficiencia adaptativa, que se deriva del conocimiento creado, adquirido y adaptado para la innovación hacia la resolución de problemas (North, 1991). Lo anterior deriva a un equilibrio institucional, donde ninguno de los actores considera ventajoso cambiar el marco disponible, el cambio surge cuando alguno de los actores considera que los costos de modificar el marco institucional formal son inferiores a las ventajas esperadas. Por lo tanto, el cambio tecnológico y el cambio institucional son parte de la evolución social y económica de las sociedades. Es así como, las percepciones de los actores son papel en el cambio institucional. El marco en el que se dan las elecciones es más complejo, influido por normas formales e informales, que a su vez son resultado de la herencia cultural y poder de negociación de cada participante (North, 1993).

3.2.2. La institución y organización con DiMaggio y Powell

Los procesos de formalización inician con el cambio institucional, es decir, existe una condición sociocultural que permite el arribo de un nuevo paradigma, una nueva institución, donde existen por lo menos tres procesos en la aparición de un nuevo establecimiento: por accidente, por evolución o por intervención intencional. Esta última se refiere a la mediación deliberada de los agentes, individuos o grupos y aunque los objetivos previstos no se cumplan exactamente, la acción sí es deliberada (González-Torreros y Santana-Medina, 2010).

Por su parte, DiMaggio y Powell identifican que el grado de institucionalización puede ser observable cuando la mayoría de los integrantes de una organización acepta la corporación y la promueve; es decir, cuando el establecimiento se encuentra presente en la estructura formal de la sociedad. DiMaggio y Powell denominan al proceso de institucionalización como *isomorfismo institucional*; éste se explica como una situación que obliga a una organización a incorporar instituciones de otras organizaciones que enfrentan las mismas condiciones del entorno.

Los tres elementos que constituyen una institución son: regulativos, normativos y cognitivos. El pilar regulador proporciona orientación explícita a las organizaciones por medio de reglas formales. El pilar normativo está constituido por valores y estándares sociales que establecen reglas informales para la organización y comportamiento. El pilar cognitivo se refiere a elementos culturales (reglas sociales y significados abstractos) y el comportamiento organizacional que la rige. Estos tres elementos de la institución afectan cada uno de manera diferente el comportamiento de la organización. Otro concepto inherente a la teoría institucional es el concepto de campo organizacional. Este permite operar el entorno institucional que involucra a las organizaciones y explica la homogeneidad de las organizaciones. DiMaggio y Powell (1991) lo definen como "aquellas organizaciones que, en conjunto, constituyen un área reconocida de la vida institucional: clave proveedores, consumidores de recursos y productos, agencias reguladoras y otras organizaciones que producen servicios o productos similares".

Por lo tanto, un campo organizacional es institucionalmente definido y formado por el grupo de organizaciones que informan e influyen entre sí, caracterizado por una amplia diversidad de enfoques y formas. Tras un examen más detallado se homogeneiza, lo que lleva al concepto de isomorfismo institucional (DiMaggio y Powell, 1991).

La teoría institucional entiende que las organizaciones en el mismo campo organizacional tienden a crecer más y más entre sí, de acuerdo con las restricciones impuestas en su comportamiento. El isomorfismo se desarrolla a través de tres mecanismos de presión institucional: coercitivo, normativo y mimético; todos estos mecanismos se relacionan con los tres elementos institucionales: regulatorio, normativo y cognitivo, respectivamente.

- El isomorfismo coercitivo se observa cuando la organización recibe presiones y compromisos de carácter formal e informal para aceptar imposiciones de otra organización. Estas restricciones, convertidas en instituciones, provienen de organizaciones que descienden del espacio de intervención, el cual condiciona en gran medida su operación. En algunos las imposiciones se encuentran entre los *stakeholders* externos a la empresa.

- El isomorfismo mimético se observa cuando la empresa se encuentra en situación de incertidumbre, y con el propósito de atenuar esta situación, decide imitar a otras organizaciones que han tenido éxito en circunstancias parecidas (benchmarking).
- El isomorfismo normativo se evidencia cuando los organismos gubernamentales conceden contratos a ciertas empresas, este proceso legitima y hace visibles a ciertas organizaciones turísticas como empresas líderes en su ramo y ejemplos para otras empresas del turismo. En tal circunstancia, las otras organizaciones deben incorporar por imitación elementos organizacionales presentes en las empresas reconocidas por el sector público; estos elementos del comportamiento organizacional terminan por convertirse en instituciones (como el reconocimiento a buenas prácticas).

El isomorfismo puede ser un elemento ventajoso para las organizaciones, ya que la similitud puede facilitar las transacciones interorganizacionales y favorecer su funcionamiento interno mediante la incorporación de un conjunto de reglas socialmente aceptables.

3.2.3. Neoinstitucionalismo y capacidades dinámicas con DiMaggio y Powell

DiMaggio y Powell (1983) identifican un elemento fundamental en el cambio institucional y tiene que ver con las estrategias, por tanto, se requiere estudiar cómo se logran incorporar las estrategias, en todo el proceso de cambio, para ello se debe ampliar la relación entre las teorías institucionales de las organizaciones y lo que tiene que ver con los cambios en las estrategias institucionales y organizacionales (Carattoli, 2013). En el fondo el análisis planteado por DiMaggio y Powell (1991) tiene que ver con la conformación de las organizaciones en la búsqueda de lograr ajustes a las expectativas contextuales apropiadas para obtener legitimidad y lograr incrementar sus probabilidades de supervivencia. De acuerdo con Carattoli, (2013) la teoría neoinstitucional se basa no tanto en lo que tiene que ver con la organización individual, sino más bien con organizaciones que trabajan en red.

En cuanto al ambiente interno, se hace referencia explícita en los trabajos seminales de Teece et al. (1997) en términos de recursos (activos específicos de difícil, si no imposible imitación); productos (bienes y servicios); procesos (gestión y organización, rutinas o patrones de práctica y aprendizaje, desarrollo de productos, toma de decisiones estratégicas y alianzas); posición (dotaciones de tecnología, propiedad intelectual, activos complementarios, bases de clientes, relaciones con proveedores y empresas complementarias); caminos (alternativas estratégicas),

mecanismos de aprendizaje, funciones cruzadas de equipos de I+D, rutinas de control de calidad, transferencia de tecnología y medición del desempeño como elementos importantes.

En cuanto a las rutinas, son patrones repetitivos de acciones interdependientes que constan de dos partes, una consiste en la idea abstracta de la rutina (estructura), mientras que la otra consiste en el desempeño real de la rutina de las personas concretas (agencia). Las rutinas permiten a las organizaciones desarrollar (1) acumulación de experiencia, (2) articulación del conocimiento y (3) procesos de codificación del conocimiento. Complementando el concepto de rutinas está el concepto de flexibilidad con tres tipos: 1) flexibilidad operativa, la capacidad de renovar la mayoría de las tareas o rutinas que se basan en los procesos básicos del día a día; 2) flexibilidad estructural, la capacidad de la empresa para adaptar su estructura organizativa a las nuevas condiciones, tales como la creación de equipos multifuncionales o la compra de componentes a proveedores; 3) flexibilidad estratégica, la habilidad gerencial para detectar y responder ágilmente a los cambios del entorno, tales como las regulaciones políticas y las acciones de los competidores (Cadrazco-Parra, et al. 2020).

Para DiMaggio y Powell (1999) el neoinstitucionalismo ayuda a responder a las anomalías empíricas a las cuales se ven enfrentados los administradores, en cuanto a las diferencias entre los programas y su ejecución, es decir, a las divergencias entre los modelos racionalistas, propuestos por los neoclásicos, y modelos alternativos que son más consistentes con la realidad organizacional, propuestos por los desarrollos en las ciencias sociales. En consecuencia, el gran reto de este nuevo enfoque institucional radica en disminuir la incertidumbre para las organizaciones y, sobre todo, en cómo se puede relacionar el asumir retos y el aprovechamiento de oportunidades con los recursos organizacionales; dicho de otra manera, cómo el marco institucional y la capacidad de las organizaciones se convierten en incentivos que ayuden al desarrollo de la organización y de la sociedad en general. En este sentido, el marco institucional, entendido como el entorno de las organizaciones pasa a ser un macrosistema común que tiene visos de un sistema totalizante en donde todo está interconectado.

Por su parte, DiMaggio y Powell definen el campo organizacional como aquel “en el que se materializan las relaciones con grupos de organizaciones similares y complementarios, que se ven influidos por presiones institucionales tendientes a homogeneizar los comportamientos de agentes que integran la colectividad.” (Citado en: López y Calderón, 2005, 175). Mientras el término campo empresarial, es el “grupo de organizaciones que crea productos o servicios similares y que incluye también a los socios, determinantes para los cambios, las fuentes de

financiamiento, los grupos reguladores, las asociaciones profesionales o comerciales y otras fuentes de influencia normativa o cognoscitiva” (Cadrazco-Parra, et al. 2020). Así mismo, el campo organizacional adquiere sentido para la comunidad de administradores bajo el concepto de clúster. Para Porter (1990) los clústeres son “concentraciones geográficas de compañías e instituciones interconectadas, asociadas en un campo particular y próximo y unidas por prácticas comunes y complementarias –producción, comercialización, distribución entre otros.”

3.2.4. La organización pública desde la perspectiva institucional y su vinculación y capacidades dinámicas hacia el turismo inteligente

La teoría neoinstitucional identifica que las organizaciones públicas o privadas se ven afectadas por las expectativas sociales y presiones normativas, las cuales pueden surgir de fuentes externas o internas. Dichas presiones implican normas formales e informales presentes en el marco institucional, que adoptan las organizaciones, por medio de procesos de homogenización o isomorfismos para su supervivencia. Así se presentan interdependencias entre organizaciones que responden a normas sociales que producen el cambio organizacional, siendo estos: el isomorfismo coercitivo, isomorfismo mimético y el isomorfismo normativo (Boscán de Pacheco, et al. 2017).

La reestructuración de una organización pública por medio de la adaptación de isomorfismo aplicado para su desempeño organizacional. Requerimientos para obtener legitimación, innovación, reconocimiento y ventajas competitivas. Por lo tanto, las organizaciones públicas deben desarrollar capacidades que les permitan ajustarse rápidamente ante las demandas de la sociedad. Esta práctica organizativa para adaptarse a los cambios rápidamente se ha denominado capacidades dinámicas, y se refiere a “[...] *la habilidad de la organización para integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas, para abordar rápidamente los cambios del entorno*” (Teece, Pisano y Shuem, 1997:516). En la medida que las organizaciones públicas despliegan capacidades dinámicas determinadas por las habilidades, competencias y destrezas, se adaptarán de forma más proactiva al entorno (Boscán de Pacheco, et al. 2017).

Por lo tanto, el éxito o fracaso se condiciona a los procesos isomorfos y a las capacidades organizativas dispuestas y aplicadas para adoptar cambios e incorporarlos en las rutinas con una visión estratégica, que es propulsor del isomorfismo. Los procesos de isomorfismo representan un reto para las organizaciones en lo referente a sus capacidades dinámicas. Se deben ajustar

las capacidades de las organizaciones para hacer frente a un entorno dinámico que deriva en procesos de isomorfismo, y se debe dimensionar cómo deben reconfigurarse estas capacidades, convirtiéndolas en capacidades dinámicas, logrando conservarlas y adaptarlas a los mencionados procesos de isomorfismo para fortalecer las capacidades administrativas y políticas (Boscán de Pacheco, et al. 2017).

Para Boscán de Pacheco (et al. 2017) las capacidades dinámicas y procesos institucionales derivan hacia la gobernanza como una guía de interacción entre los diversos actores interdependientes, para generar un proceso cooperativo, por la cual, las instituciones y actores participan y cooperan en la formulación y aplicación de las políticas públicas.

Así los cambios en las capacidades se enmarcan en el enfoque de las capacidades dinámicas ya que la organización debe adaptarse a los cambios del entorno (Teece et al., 1997) y ello implica desarrollar estrategias reconocidas como isomorfismo del entorno institucional (Boscán de Pacheco, et al. 2017). Como se muestra en la figura 8 donde se vincula la teoría neoinstitucionalista con las capacidades dinámicas en la actividad turística.

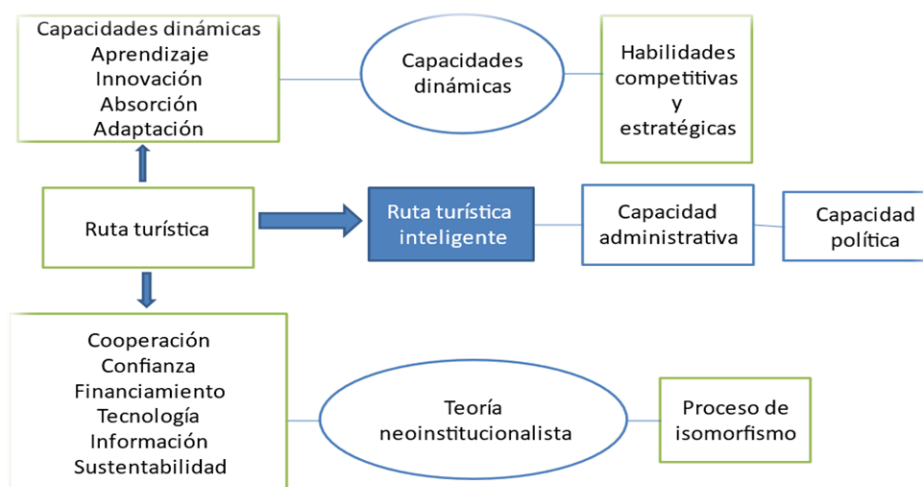


Figura 8. Dinámica institucional con sus capacidades en el turismo inteligente
 Fuente: elaboración propia a partir de (Boscán de Pacheco, et al. 2017).

En el marco institucional del turismo se identifican dos observaciones: 1) Los actores de las instituciones obtienen beneficios del mantenimiento de tales instituciones. 2) Cuando los campos organizacionales son inestables, la acción colectiva es una respuesta para generar reglas institucionales nuevas que trascienden a las instituciones.

3.2.5. Neoinstitucionalismo y capacidades dinámicas en el entorno turístico

Las instituciones son determinantes (incluso de forma exógena y macro-analítica) para definir las estructuras de gobernanza entre los agentes económicos (North, 1991). Las divergencias entre la gobernanza esperada y observada son fuente de problemas de coordinación e inferencias acerca de la eficiencia de la estrategia de las organizaciones. Por tal razón, las organizaciones del sistema turístico de los destinos al ser intangibles y depender de la capacidad la superestructura reflejada en un marco institucional, Zhang, Song y Huang (2009) afirman que los productos turísticos de los sistemas debe presentar seis características básicas: a) son intensivos en coordinación, o sea que carecen de una gama de agentes (de los más variados sectores económicos) para ser producidos; b) son perecederos, lo que impide la posibilidad de hacer *stock* para consumo futuro; c) son intensivos en información; d) son complejos, principalmente por su carácter heterogéneo; e) presentan una demanda incierta y de difícil previsión y monitoreo y; f) son dinámicos, mayormente por la posibilidad de ser influenciados por fuerzas exógenas (tasa de cambio o nivel de ingresos).

Así la teoría institucional enfatiza el entorno donde operan las instituciones, incluyendo a las empresas, si la empresa falla en cumplir normas críticas institucionalizadas, ésta puede poner en riesgo su legitimidad, el acceso a recursos y su supervivencia (Velandia-Feria, 2016). Debido a que las organizaciones empresariales responden de manera estratégica a estas normas institucionales pueden acceder a recursos, obtener licencia para operar, atraer trabajadores y mejorar su reputación. Así la institución empresarial se vuelve: imagen, un conjunto de normas, reglas, valores y creencias sociales que son establecidas por las instituciones del entorno donde opera la empresa (Cruz-González, 2009). Las empresas al cumplir con las prácticas dominantes dentro de su campo institucional obtienen legitimidad (DiMaggio y Powell, 1991).

De esta manera, DiMaggio y Powell indican que el campo institucional incluye “las organizaciones que constituyen un área reconocida de la vida institucional; proveedores claves, consumidores de productos y recursos, agencias regulatorias y otras organizaciones que producen servicios o productos similares” (1983:148). Estas instituciones orientan y rediseñan el sistema donde se desenvuelven las empresas. Por su parte la isomorfa coercitiva da a las empresas estrategias de legitimidad. Por otro lado, la isomorfa normativa es cuando estas estrategias se dan producto de la presión ejercida del sector (leyes). Finalmente, la isomorfa mímica son aquellas estrategias introducidas por la presión de los competidores (DiMaggio y Powell, 1991).

Así en el DTI la capacidad, habilidades y los conocimientos que utiliza la organización para realizar los cambios estratégicos, tales como: la integración, reconfiguración, modificación, actualización, modernización, innovación, entre otros cambios, de las bases de recursos, las capacidades organizacionales (operativas, funcionales) y estratégicas, así como los cambios en los modelos de negocios, realizadas de manera reactiva o proactivamente para lograr un ajuste con el entorno. La perspectiva de las capacidades dinámicas se enfoca en como las organizaciones cambian sus recursos valorables en el tiempo y lo hacen de manera persistente (Miranda, 2014:5).

Estos recursos y capacidades se pueden aprovechar para crear, ampliar, actualizar, proteger y mantener la base de activos únicos de la empresa. Para fines analíticos, las capacidades dinámicas pueden estar desglosado en la capacidad (1) para detectar y dar forma a oportunidades y amenazas, (2) para aprovechar oportunidades, y (3) para mantener la competitividad a través de mejorar, combinar, proteger y, cuando sea necesario, reconfigurar la empresa comercial activos intangibles y tangibles. Capacidades requeridas para adaptarse a los cambios del cliente y oportunidades tecnológicas (Teece, 2007).

Se define por capacidades dinámicas por Teece, Pisano y Shuen a la habilidad de la organización para integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas, para dirigirla rápidamente a los entornos cambiantes (1997). Tomando en cuenta la literatura revisada, se definen las capacidades dinámicas como:

[...] las capacidades de las organizaciones para intencionalmente integrar, construir, y reconfiguran (sic) las competencias y capacidades internas y externas, las bases de recursos, y los modelos de negocios, como respuesta a los cambios del entorno o la modificación de las características del contexto, para lograr altos niveles de desempeño y ventaja competitiva sustentable tomando en cuenta el dinamismo del entorno (Miranda, 2014:5).

Así que el éxito de un DTI depende de la combinación efectiva interna y externa; de la eficiencia y transferencia de tecnología efectiva dentro de la empresa y entre empresas, de la protección de la propiedad intelectual; de la actualización de los procesos comerciales de mejores prácticas; de la invención de nuevos modelos de negocio; haciendo imparcial decisiones; y de lograr protección contra la imitación y otras formas de replicación por parte de los rivales. Eso también implica dar forma a nuevas reglas del juego (Teece, 2007). De esta manera, en el sector turístico un servicio de calidad basado en la cualificación de los recursos humanos y la incorporación de

las nuevas tecnologías se convierte en la estrategia competitiva a seguir por las empresas turísticas. El entorno competitivo provoca estrategias y métodos competitivos que se orientan al desarrollo de nuevos conceptos, el reposicionamiento de la marca, las inversiones en tecnologías relacionadas con la gestión y el marketing, la diversificación, la contratación de directivos que aportan valor añadido a la empresa, la gestión de bases de datos de clientes y la confianza en la información para la toma de decisiones. Así las estrategias competitivas se basan en una serie de recursos intangibles tales como: la información, la imagen de marca y los recursos humanos cualificados. Siguiendo dichos recursos intangibles, se pueden clasificar en tecnológicos, comerciales, organizativos y humanos (Flores, 2011).

3.3. La Teoría de Capacidades

El origen del concepto de capacidades dinámicas, inicia con autores como es Penrose, Nelson y Winter, Prahalad y Hamel, Pisano (1994) y Teece y Pisano (1994), entre otros, que realizaron las primeras aportaciones hasta llegar finalmente a Teece et al. (1997) y Pisano (1994) que definía como capacidades dinámicas de una empresa aquellas rutinas de la organización y de tipo estratégico existentes por las cuales la dirección cambia la base de recursos de la empresa permitiendo así la generación de nuevas estrategias empresariales que vuelvan a generar valor. Desde esta perspectiva, el conjunto de capacidades dinámicas de una empresa se convertiría en el aspecto más importante para crear, evolucionar y recombinar los recursos para conseguir nuevos orígenes de ventajas competitivas (García, 2017).

A partir de inicios de los años 90 del siglo XX esta teoría empieza a tomar más importancia por los elementos internos de la organización y como éstos influyen en la ventaja competitiva de las empresas (Barney et al., 2011). El supuesto principal de la teoría de recursos y capacidades es que los recursos, o el conjunto de factores productivos que posee y controla la empresa con sus capacidades, o la capacidad de la empresa de utilizar esos recursos, no son homogéneos entre las empresas y, además, son difíciles de transferir o comercializar (Barney, 1991; Barney, et al. 2011). De acuerdo con la Teoría de recursos y capacidades, las empresas están compuestas por recursos y capacidades internas que les permiten definir la dirección básica de la estrategia de la empresa y ser las fuentes primarias para las ganancias de estas (Barney, 1991). Ahora bien, para que estos recursos y capacidades sean fuentes de ventajas competitivas y, por tanto, sean estratégicamente importantes para las empresas, éstos deben de poseer las siguientes características: deben ser valiosos, raros (escasos), imperfectamente imitables y no deben

poseer sustitutos directos (Barney, 1991). En general un recurso es algo que posee una empresa, que puede incluir aspectos físicos y financieros activos, así como las habilidades de los empleados y los procesos organizacionales (sociales). Una capacidad, por el contrario, es algo que una empresa es capaz de realizar, que se deriva de los recursos y las rutinas, sobre el cual la empresa puede recurrir (Hart y Dowell, 2011).

Por su parte Grant (1991) categoriza los recursos como físicos, humanos y organizacionales, así como también los define como las entradas en el proceso de producción (unidades básicas de análisis) que comprenden equipo de capital, el capital financiero, las habilidades individuales de los empleados, patentes, nombres de marca, etc. Los recursos se dividen en 1) tangibles: están constituidos por los recursos físicos (tecnología) y los recursos financieros de una empresa (Grant, 1996). El verdadero valor de los recursos depende de cómo las empresas formulan la estrategia y estos se despliegan para lograr un mejor rendimiento (Reyes, 2011), y 2) los recursos intangibles: son un tipo de activos poseídos por la empresa, e incluyen los derechos de propiedad intelectual, los contratos y los datos confidenciales (Reyes, 2011).

Por otro lado, las capacidades, vistas como rutinas organizacionales, son el resultado de un conjunto o *stock* de recursos que interactúan y se coordinan de manera conjunta y compleja (Grant 1991, 116-117). A su vez, las capacidades se orientan al análisis de dos tipos de capacidades, las de tipo organizativo y las de tipo dinámico. Las capacidades organizativas serían aquellas que tiene una empresa con las que sabe combinar recursos y rutinas de tipo organizacional, y que tienen por objetivo hacer funcionar a la empresa llevándola al máximo rendimiento, eficacia y eficiencia (Winter, 2003; Zahra et al., 2006; Teece, 2007). Mientras las capacidades dinámicas permiten adaptarse a los cambios con recursos necesarios en consonancia al entorno cambiante en que se desarrolla con el objetivo de mantener el posicionamiento y el éxito de la empresa a largo plazo (Zahra et al., 2006; Teece, 2007), (García, 2017).

Finalmente, la relación entre el conocimiento organizacional y las capacidades dinámicas depende del contexto de la organización. Así, se observa que la teoría de las capacidades dinámicas se ubica entre lo interno y lo externo de la organización. A lo interno, implica la renovación y reconfiguración de sus recursos y capacidades; y a lo externo, cuando considera el entorno y se adapta para dar respuestas a entorno dinámico y complejo (Zapata y Martínez, 2018). Por su parte, Zahra et al. (2006), identifica que las capacidades dinámicas reconfiguran

las rutinas, pero no necesariamente motivado por los cambios del entorno, tal como originalmente lo ha planteado Teece et al. (1994, 1997).

Así, en entornos caracterizados por elevados niveles de incertidumbre, las capacidades dinámicas necesariamente descansan mucho menos sobre el conocimiento existente y mucho más sobre la rápida creación de nuevo conocimiento (Zapata y Martínez, 2018). El éxito en este tipo de contextos depende, pues, del descubrimiento y desarrollo de oportunidades, de la efectiva combinación de las invenciones generadas interna y externamente, la eficiente transferencia de tecnología dentro de la empresa y entre empresas, la protección de la propiedad intelectual, la mejora de la mejor práctica en los procesos de negocio, la invención de nuevos modelos de negocio, realizar decisiones imparciales y conseguir protección contra la imitación y otras formas de réplica por parte de los rivales (Teece, 2007).

3.3.1. Capacidades dinámicas de Teece

La perspectiva de las capacidades dinámicas tiene sus orígenes en la competencia basada en la innovación de Schumpeter (1934) donde la ventaja competitiva está basada en la destrucción creativa de recursos existentes y la recombinación en nuevas capacidades operativas. Teece, Pisano y Shuen (1997) desarrollaron la noción de las capacidades dinámicas, estos autores ven la ventaja competitiva en un entorno turbulento como una función de las capacidades dinámicas más que posicionamiento competitivo. El término dinámico se refiere a la capacidad de renovar las competencias, así como, lograr la congruencia o ajuste con el entorno cambiante; esta capacidad de respuesta estratégica de la organización es requerida de manera oportuna cuando la tasa de cambio tecnológico es rápida y cuando la naturaleza de la competencia futura es difícil de determinar.

El concepto de capacidades dinámicas permite entender cómo una empresa o institución es capaz de mantener su posicionamiento competitivo a lo largo del tiempo en entornos globales caracterizados por un alto grado de incertidumbre, rápidos cambios tecnológicos, fuerte evolución en los hábitos de consumo y cortos ciclos de vida de los productos. Las capacidades dinámicas contribuyen finalmente a explicar una de las debilidades de la teoría de recursos y capacidades, el no tener en cuenta el factor evolutivo de las capacidades y de los recursos y la posibilidad de que éstos deban adaptarse a nuevas situaciones y contextos. Concretamente, el dinamismo de los entornos hace que las organizaciones tengan que efectuar numerosos cambios

de configuración e inversiones para desarrollar nuevas competencias con el objetivo de impulsar nuevos procesos, servicios y/o productos de mayor valor (Ñopo, 2020). Así, en la medida que el entorno es más dinámico, mayor es también la importancia de las capacidades dinámicas (García, 2017).

Teece analiza que (2007) “las empresas con fuertes capacidades dinámicas son altamente emprendedoras, y que no solamente se adaptan a los ecosistemas empresariales, sino que también los moldean a través de la innovación y la colaboración con otras empresas, entidades o instituciones” (Teece, 2007:1319). También, Teece, et al. (1997) propone este enfoque para desarrollar y mantener ventajas competitivas sostenibles frente a entornos dinámicos y complejos, entendiendo a las capacidades dinámicas como procesos únicos e idiosincráticos que surgen de evolución de la organización (Zapata y Martínez, 2018).

Las capacidades dinámicas son definidas por Teece et al., como “*la capacidad de la empresa para integrar, construir y reconfigurar las competencias internas y externas para enfrentar un entorno cambiante. Capacidades que reflejan las habilidades de la organización para alcanzar nuevas e innovadoras formas de ventajas competitivas*” (1997:516).

La perspectiva de las capacidades dinámicas aborda tres categorías o dimensiones: a) procesos de gerencia y organizativos, b) posición actual y c) trayectorias realizadas. Los primeros, son explicados como la dotación de tecnología y propiedad intelectual con base en los clientes y las relaciones con proveedores y otros actores; los segundos, como las alternativas estratégicas disponibles para la organización y que son atractivas por brindar oportunidades futuras de acuerdo con el comportamiento del contexto, y los terceros, como las rutinas o patrones de práctica y aplicación del conocimiento (Teece, et al. 1997). Identificando que las organizaciones tienen capacidades dinámicas de un orden superior o a nivel estratégico (Winter, 2003), y que dichas capacidades se giran en torno al aprendizaje (absorción), la adaptación y la innovación (Teece, et al. 1997; Teece, 2007).

Las capacidades dinámicas, se relaciona con capacidades administrativas, organizacionales y estratégicas. Las capacidades administrativas están relacionadas con la integración y coordinación de los recursos y las actividades de las organizaciones, incluyen a las capacidades funcionales, las cuales están asociadas con las funciones de producción de productos y servicios, administración de recursos humanos, mercadotecnia y finanzas (Miranda-Torrez, 2015).

Las capacidades organizacionales son definidas como la capacidad de planificación para emplear sus activos, tangibles e intangibles, en realizar las tareas que mejoren el desempeño y la productividad de otros recursos que posee la organización (Miranda-Torrez, 2015). Las mismas han sido identificadas como fuente del desarrollo de la ventaja competitiva sustentable, con la acumulación colectiva de habilidades, conocimientos, y experiencias de los empleados a lo largo de la historia de la organización; estas capacidades son el resultado de procesos de aprendizaje organizacional, y proceso de seleccionar y relacionar los recursos (Miranda-Torrez, 2015).

El concepto de capacidades estratégicas está estrechamente relacionado con los procesos de planeación, implementación y evaluación del impacto de las estrategias. Kin 2010 (citado por Miranda-Torrez, 2015) define las capacidades estratégicas, como una combinación de recursos (por ejemplo, información, tecnología, y recursos humanos) los cuales son esenciales en procesos que realiza la organización. La cual analiza en dos categorías; la primera categoría, es la competencia individual tales como, las habilidades, conocimientos, experiencias y aspiraciones de los administradores estratégicos, científicos, personal técnico y otros participantes internos. La segunda categoría, es la competencia organizacional, tales como, los sistemas de administración formal, la estructura, las competencias científicas, técnicas y logísticas de la organización con respecto a varias funciones, tales como, marketing y finanzas, en esta categoría también se incluye a la cultura organizacional (Zapata y Martínez, 2018).

Para el entendimiento de la influencia de nuevos factores que permitan la construcción, integración y reconfiguración de capacidades y recursos se enmarcan tres tipos de enfoque de referencia teórica para el término, estos son; el enfoque contingente, de innovación y de construcción de capacidades (Figueroa, 2013).

1. La corriente o enfoque de innovación, la función de la capacidad dinámica implica innovar en nuevos productos/servicios, innovaciones de proceso o descubrimiento de nuevos mercados y modelos de negocio. Así, bajo esta corriente, las capacidades dinámicas parecen quedar definidas en función de su *output* (innovación) (Cruz, et al.2019).
2. Construcción de capacidades, es la habilidad para integrar, construir y reconfigurar competencias o rutinas, desde la alteración y recombinación de los recursos de las organizaciones para alcanzar la adaptación. Como capacidad dinámica que genera nuevas capacidades organizativas y la propia ventaja competitiva en respuesta al entorno cambiante. Se busca la administración y monitoreo de oportunidades y amenazas como elementos clave

en las capacidades dinámicas, que permitan involucrar la generación de valor superior para los consumidores a partir del enfoque en la orientación y los intereses del mercado (Figuroa, 2013).

3. El enfoque contingente, se vincula las características del entorno. Por lo tanto, los trabajos clasificados en esta corriente consideran que las capacidades dinámicas de la empresa responden a un esquema del tipo señales externas-interpretación-respuesta-evaluación.

Aunque las tres corrientes responden a esquemas distintos, no podemos considerar que las mismas sean excluyentes entre sí. Ambos aspectos ponen de manifiesto la necesidad de tener en cuenta no sólo los factores externos (entorno) e internos (recursos y capacidades) de la empresa.

Entre las capacidades se pueden dividir en: capacidades operativas u ordinarias (Teece, 2007); o de nivel cero (Winter, 2003); o sustantivas (Zahra, et al., 2006), todas hacen referencia a la realización de una actividad empresarial a través de una serie de procesos y rutinas. El desarrollo de capacidades operativas exige combinar en cierta medida: 1) personal cualificado interno y externo (asesores y/o consultores); 2) instalaciones y equipos; 3) procesos y rutinas adecuadamente documentados/as; 4) y la coordinación necesaria para realizar ese trabajo (Nieves, 2014), así estas habilidades permiten desarrollar nuevas estrategias a través del reconocimiento de valor de los diferentes recursos, considerando la detección, aprendizaje, reconfiguración y coordinación de las mismas (Figuroa, 2013), de esta manera, estas capacidades implican las rutinas o los procesos diarios de la organización con el propósito de obtener los resultados inicialmente previstos en su plan operativo (Zapata y Martínez, 2018) por medio de la detección, aprovechamiento, reconfiguración, renovación con transformación de forma incremental.

Entonces las capacidades operativas consisten en hacer las cosas bien (*doing things right*), las capacidades dinámicas consisten en hacer las cosas correctas (*doing the right things*); por medio, de desarrollo de nuevos productos y procesos, una gestión de los procesos de organización, cultura organizativa orientada al cambio, evaluación del entorno y sus oportunidades tecnológicas (Nieves, 2014).

Competencias de segundo orden: implica el aprendizaje de construcción de nuevas habilidades que permiten reconocer la incidencia de la aplicación de tecnología, activos intangibles *know-how*, protección de propiedad intelectual y normatividad para estar a la par con el cambio (Figuroa, 2013) las capacidades dinámicas constituyen los cambios en las capacidades

ordinarias de la organización e influyen sobre ellas en un ambiente de desarrollo de nuevos productos (Zapata y Martínez, 2018). Así integrar, construir y reconfigurar los recursos y capacidades para dar respuesta rápida a los entornos cambiantes.

Por su parte Teece (2007) establece que las capacidades dinámicas se asocian a tres grupos: 1) La identificación, desarrollo, co-desarrollo y evaluación de oportunidades tecnológicas en relación con las necesidades del cliente (detección – *sensing*); 2) la movilización de recursos para satisfacer necesidades y valorar oportunidades capturando el valor de ello tras la ponderación de la fase de *sensing* (*seizing*). Y 3) la renovación y transformación continuas (*reconfiguring*) de los recursos y capacidades necesarias. El compromiso continuo con la detección (*sensing*), la valoración (*seizing*) y la reconfiguración (*reconfiguring*) son esenciales si la empresa quiere sobrevivir a los cambios que se producirán en clientes, competidores y tecnologías (Teece, 2007).

Por su parte, Velandia-Feria (2016) agrupando las capacidades dinámicas en cuatro: capacidad de absorción, capacidad de aprendizaje, capacidad de innovación y capacidad de adaptación.

- Capacidad de Absorción: la capacidad de absorción es la habilidad de la empresa de reconocer el valor de la nueva información de origen externo, asimilarla y aplicarla con fines comerciales, englobando así este concepto a través de una perspectiva multivisional de aprendizaje para crear y utilizar el conocimiento del exterior para mantener ventajas competitivas. Así a través de una perspectiva multivisional de aprendizaje crea y utiliza el conocimiento proponen cuatro factores que lo componen: adquisición de conocimiento, asimilación, transformación y explotación (Velandia-Feria, 2016).
- Capacidad de innovación: es la capacidad de la organización para desarrollar innovaciones como resultante de la incorporación exitosa al mercado de nuevos productos y servicios, a través de novedosos métodos de producción, descubrimiento de nuevas fuentes de suministro y desarrollo de nuevas formas organizativas, tomado del concepto de innovación basado en Schumpeter. Por lo tanto, la capacidad de innovación explica los vínculos entre los recursos, generación y adquisición de conocimiento, gestión estratégica para poder desarrollar ventajas competitivas (Velandia-Feria, 2018).
- Capacidad de adaptación: hace referencia a cómo las empresas sobreviven y pueden crecer por la creación, extensión o modificación de sus recursos base. Así, genera o capta oportunidades y construye equilibrios dinámicos entre estrategias de exploración y explotación de conocimiento. En esto, la base principal de la implementación de capacidades

dinámicas está determinada por la velocidad y profundidad de los cambios que se producen en el entorno de la organización y la respuesta de la empresa con nuevas capacidades (Velandia-Feria, 2018).

- Capacidad de aprendizaje: Prieto (2013 citado por Velandia-Feria, 2018) quien define la capacidad de aprendizaje como todo el potencial dinámico que tiene una organización para creación, asimilación, difusión y utilización del conocimiento, incorporando eficientemente todos los flujos de conocimiento, que hacen posible la formación y evolución de la capacidad de la empresa para gestionar conocimiento y usar a sus miembros como agentes de cambio para actuar eficientemente en ambientes en constante cambio.

3.4. Las redes¹⁹ y su interrelación con las capacidades dinámicas

Para lograr el desarrollo de las capacidades dinámicas en las redes, éstas deben adoptar una serie de mecanismos claves que se enfoquen a la articulación del conocimiento tácito y explícito, mediante discusiones colectivas, sesiones de información y evaluación de resultados, actividades de orientación de la forma en que se absorbe y asimila el conocimiento, actividades que incentiven la generación de nuevo conocimiento e innovación, acciones que propendan por la adaptación de la estructura y de elementos de organización, actividades que modifiquen las rutinas operativas y codifiquen el conocimiento nuevo y previo, que realizan los individuos a través de manuales, procedimientos, sistemas de tomas de decisiones y documentos, permitiendo consolidar las capacidades dinámicas de este tipo de organización (Gutiérrez-Rodríguez, 2013).

Una red basada en capacidades dinámicas conlleva tener habilidades efectivas para absorber y generar conocimiento externo, mejorando las relaciones con los proveedores, distribuidores, clientes, competidores, entidades financieras, entes de control y demás grupos de interés de la red. Así la red permite el desarrollo de habilidades encargadas de acoplar, reconfigurar y combinar recursos y capacidades que incrementan el valor empresarial (Gutiérrez-Rodríguez, 2013). La red como mecanismo o estrategia que permite a los agentes articularse e integrarse

¹⁹ Red: conjunto de interrelaciones múltiples de sistemas y subsistemas, que interactúan constantemente y derivada de las interacciones, evolucionan y cambian todo el tiempo, no por que sucedan en sistemas en red, sino porque continuamente se están realizando variadas actividades y tomando decisiones de cada una de las partes, que integran la red (Gutiérrez-Rodríguez, 2013).

Los tipos de relaciones de cooperación empresarial por tipo de red está en anexo B.

Red empresarial: relaciones o vínculos que desarrollan un conjunto de empresas para acceder a más información, conocimiento y recursos (Gutiérrez-Rodríguez, 2013).

en una nueva estructura de alianza y cooperación, ya que persiguen un objetivo común (Lozano, 2015). Las redes tienen la bondad de conformar subredes con objetivos específicos, de modo que buscan dar un orden a la heterogeneidad, respetando la autonomía de cada uno de sus integrantes, por lo cual la tipología de la red subyace en las capacidades que cada organización puede ofrecer según la estrategia o modelo de cooperación, y según los objetivos comunes que persigue (Gutiérrez-Rodríguez, 2013).

Requiere de la capacidad dinámica de absorción o de aprendizaje, a fin de que la empresa asimile información externa vital para sí misma y que de manera sistémica y dinámica, logre validar el conocimiento tácito y explícito de los individuos y de la organización, permitiendo la creación de un nuevo conocimiento que beneficie a la organización como a su ambiente; finalmente, la capacidad dinámica de innovación, se concentra en la habilidad de la empresa para introducir procesos y acciones, que crean y mejoran productos, servicios, mecanismos, procedimientos, canales, entre otros, que contribuyan a la competitividad de la empresa en los mercados (Gutiérrez-Rodríguez, 2013). De acuerdo con lo anterior, se puede aseverar que las capacidades dinámicas están interrelacionadas en la organización como sistema en la que la capacidad dinámica de adaptación tiene relación con la capacidad dinámica de aprendizaje, que a su vez tiene relación con la capacidad de innovación.

Así la capacidad de aprendizaje, logrando construir una trayectoria que soporta la gestión de la innovación, y facilitan los procesos de interconexión e intercambio de información con el entorno facilitando los procesos de exploración y acople de la empresa, a los cambios que dicho entorno tiene, lo cual es la función fundamental de la capacidad dinámica de adaptación. Así, las capacidades dinámicas de aprendizaje, adaptación e innovación influyen en la operación de la red mediante la mezcla de las capacidades dinámicas con las que se ejecuta la estrategia.

Para lograr el desarrollo de las capacidades dinámicas en las redes, éstas deben adoptar una serie de mecanismos clave que se enfoquen a la articulación del conocimiento tácito y explícito, mediante discusiones colectivas, sesiones de información y evaluación de resultados, actividades de orientación de la forma en que se absorbe y asimila el conocimiento, actividades que incentiven la generación de nuevo conocimiento e innovación, acciones que propendan por la adaptación de la estructura y de elementos de organización, actividades que modifiquen las rutinas operativas y codifiquen el conocimiento nuevo y previo, que realizan los individuos a través de manuales, procedimientos, sistemas de tomas de decisiones y documentos,

permitiendo consolidar las capacidades dinámicas de este tipo de organización (Gutiérrez-Rodríguez, 2013).

Por tanto, la red debe configurar sus capacidades para responder de manera rápida y oportuna a los cambios del entorno, estableciendo procesos de generación y tratamiento de la información transformándola en conocimiento específico, que le facilite en tiempo real ajustarse a la situación, en la que dicha información es acumulada y asimilada de manera incremental, para solucionar problemas estratégicos y tomar decisiones oportunamente (Gutiérrez-Rodríguez, 2013).

Una red basada en capacidades dinámicas conlleva a tener habilidades efectivas para absorber y generar conocimiento externo oportunamente, mejorando continuamente las relaciones con los proveedores, distribuidores, clientes, competidores, entidades financieras, entes de control y demás grupos de interés de la red (Silvia y Renée, 2018). Así las empresas que integran una red desarrollan una serie de comportamientos y actitudes que permiten el desarrollo de habilidades encargadas de acoplar, reconfigurar y combinar recursos y capacidades, las cuales generan las capacidades dinámicas e incrementan el valor empresarial (Gutiérrez-Rodríguez, 2013). Las redes empresariales, de este modo, configuran capacidades dinámicas que propenden por garantizar su competitividad, empleando la adaptación que le permite percibir el entorno. Finalmente, las redes como organizaciones podrán generar una mayor flexibilidad y capacidad de respuesta a mercados dinámicos, mediante la mezcla de las capacidades dinámicas, y de este modo, es imprescindible la combinación y reconfiguración de sus recursos, así como de la gestión del conocimiento individual y colectivo (Alban, 2014).

3.4.1. Estructura de red turística en un ambiente neoinstitucional con capacidades dinámicas

Las capacidades dinámicas vinculadas al turismo sirven para evaluar los destinos turísticos, con el fin de poder prever acciones de política pública actual o futura con base adecuada de recursos, capacidades y competencias listos para implementarse o adecuarse (Pascarella y Fontes 2010). Así, la capacidad de adaptación considera que los destinos turísticos, debe ser capaz de adaptarse ante los cambios internos o externos que se presenten.

No obstante, Teece et al. (1997) destacan que la RBV es incapaz de explicar cómo pueden crearse nuevos recursos, y por eso se consideran estáticos. Por esta razón, los destinos turísticos deben incorporar elementos innovadores que permitan un constante desarrollo de

recursos. Así las capacidades dinámicas implican la creación de nuevos recursos ante un mercado volátil y dinámico, sumado a las capacidades de administrar para el desarrollo de la competitividad (Pascarella y Fontes 2010).

Las instituciones al desarrollar capacidades dinámicas para responder a las acciones externas e internas desarrollan redes de interacción. Así el análisis de redes sociales (ARS) son un método para conectar actores (individuos, organizaciones, etcétera). En la mayoría de los trabajos que utilizan el ARS se observa que la meta es develar la estructura y la composición de una red particular. La conformación de la red permite extraer patrones de relaciones, los cuales pueden ser representados en matrices. Así ARS identifica los lazos de conexión entre actores, de modo que se profundice en las estructuras que subyacen en los flujos de conocimiento o información, a los intercambios o al poder (Rodríguez, 2013).

Los resultados de ARS se presentan en modelos de análisis que se representan en matrices y grafos, los cuales ayudan a tener un panorama global de la red. Así los datos se organizan en matrices a través de las cuales se llevan a cabo los cálculos matemáticos, donde se expresan las relaciones dentro de la red (Rodríguez, 2013).

Así ARS utiliza la teoría de redes para describir las propiedades matemáticas de las redes, para lo cual, ha desarrollado la teoría de grafos. Los grafos son modelos que representan las propiedades topológicas²⁰ de una red mediante una descripción en términos de conjuntos de nodos y aristas. El análisis de ARS se utiliza por medio de la matriz de adyacencia

$\forall m \in \{M_{n,n}: N \times N \rightarrow \{0,1\}\} \wedge G(V, E) \exists m: 1 \leq i, j \leq n, n \in m \subseteq V \times V \subset M_{n,n}$ donde

$a_y \left\{ \frac{0, si \ i=j}{1, si \ v1, está \ conectado \ con \ vj \ en \ G} \right\}$ así las relaciones de los actores se representa en una matriz cuyos renglones son los nodos de la red, además, el i-ésimo renglón con la j-ésima columna forman la entrada de a_y y su valor 1 so el nodo i es vecino del j, o cero en caso contrario. Del anterior se desprende la lista de adyacencia que es una tabla cuyos renglones son el listado de vecinos adyacentes al nodo i. Mientras el grado de interrelación se desprende del grado del vértice que responde a la suma de aristas conectadas al vértice v representado $\delta(v_i) = \sum_{j=1=n} e_{ij}$ que nos proporcionara el clustering que representa el conjunto de vértices que comparten aristas en común (Acatitla y Urbina, 2017).

²⁰ La topología es la rama de las matemáticas dedicada al estudio de aquellas propiedades de los cuerpos geométricos.

3.4.2. Capacidades dinámicas en las rutinas institucionales y aprendizaje de las rutas turísticas

Las capacidades implican la gestión estratégica en la adaptación, integración y reconfiguración de habilidades organizativas internas y externas, recursos y funciones hacia competencias en un entorno cambiante e innovador. Así la ventaja competitiva requiere tanto la explotación de las capacidades específicas internas y externas existentes de la institución (Teece y Pisano, 1994). Las rutinas, se debe considerar que las instituciones juegan un papel importante en la formación y replicación. Nelson, Winter y Teece identifican que muchas rutinas organizacionales son de naturaleza tácita. La imitación también puede verse obstaculizada por el hecho de que pocas rutinas son independientes. Algunas rutinas y competencias parecen atribuirse a factores locales o regionales, por ejemplo, Porter (1990), identifica las diferencias en los mercados de productos y factores locales, las instituciones juegan un papel importante en la formación de capacidades competitivas. En resumen, una organización no puede mejorar lo que no comprende (Teece y Pisano, 1994).

Las estructuras formales racionalizadas pueden surgir en dos contextos, 1) bien pueden ser una consecuencia de las redes de relaciones locales que conlleven la necesidad de una estructura que coordine y controle las actividades diarias buscando en la eficiencia una ventaja competitiva que le asegure el éxito, 2) o bien puede provenir de la organización que se desenvuelva en un contexto altamente institucionalizado, por las relaciones sociales, por la organización colectiva de la sociedad o por el liderazgo de alguna organización. En este caso, el desarrollo de estructuras formales perseguirá el objetivo de la legitimidad que le aporte los recursos necesarios para la supervivencia o para la ventaja competitiva con respecto a los competidores. En realidad, las organizaciones²¹ se estarán moviendo en un ambiente o entorno que tendrá componentes de los dos contextos. Según Meyer y Rowan (1977) la fuerza de alineamiento entre estructura y

²¹ Definiremos un patrón horizontal de la comunidad como la relación estructural y funcional de sus unidades sociales y subsistemas diferentes. Se usa el término horizontal para indicar, más o menos, que las unidades de la comunidad, en la medida en que son importantes dentro del sistema comunitario tienden a estar casi en el mismo nivel jerárquico (Riquel, 2010). Mientras que definiremos un patrón vertical de la comunidad como las relaciones funcionales y estructurales de sus unidades sociales y subsistemas diferentes con los sistemas extra comunales. Se usa el término vertical porque a menudo dichas relaciones comprenden niveles jerárquicos diferentes dentro de la estructura del sistema extracomunitario de autoridad y poder. Las relaciones suelen ser las de una unidad del sistema con el centro de operaciones de este, aunque pueden existir varios niveles intermedios (Riquel, 2010). Los patrones extra-locales verticales estén contruidos racionalmente y ordenados de forma jerárquica, mientras que los locales horizontales quizás estén estructurados de modo informal y que en ellos los procesos competitivos y de intercambio de mercado, y no la autoridad, determinen la influencia de diversas unidades (Riquel, 2010).

actividades estarán en función de qué contexto tendrá más peso específico en el ambiente de una organización local que busca la supervivencia (Riquel, 2010).

En el caso de la actividad turística, han surgido muchos destinos sin una planificación previa, sin tomar en cuenta a la comunidad receptora, los beneficios ni las consecuencias que traería aparejado su implementación; esto ha traído inconvenientes ambientales, de capacidad de carga, de insuficiencia de servicios públicos y/o degradación del paisaje, entre otros.

El desarrollo de las instituciones y capacidades en el turismo ha respondido a las nuevas tendencias de los mercados, según las cuales los viajeros buscan un enriquecimiento de su experiencia con los pueblos autóctonos y sus tradiciones. Gambarota y Lorda, (2017) comentan que *“Las rutas turísticas son un elemento promocional que, basado en un itinerario previo, facilita la orientación del pasajero en el destino”*. Así que, las rutas ofrecen importantes oportunidades de desarrollo sostenible del turismo, ya que tienen potencial como menciona Gambarota y Lorda, (2017) para:

- a) propiciar la distribución regional de la riqueza, reduciendo la presión que soportan los principales polos de atracción y contribuyendo a abordar la estacionalidad.
- b) crear productos nuevos e innovadores y agregar valor a los existentes, incrementando así la satisfacción de los visitantes, la duración de sus estancias y el gasto.
- c) abrir nuevos destinos y revitalizar destinos en declive.
- d) crear un factor de arrastre que atraiga a nuevos segmentos del mercado.
- e) fomentar las asociaciones público-privadas y estimular el emprendimiento.
- f) promover la coordinación entre autoridades locales, regionales y nacionales.
- g) proteger y promover el patrimonio natural y cultural, tanto material como inmaterial, generando ingresos para la conservación y proporcionando viabilidad económica a actividades que de otro modo podrían perderse.
- h) generar financiación y condiciones más atractivas para la inversión del sector privado;
- i) promover el entendimiento cultural y el fortalecimiento de los lazos entre las personas en todos los ámbitos: local, regional, nacional e internacional.

Las rutas turísticas pueden tener un papel fundamental en la promoción del desarrollo regional y la integración, ya que propician la creación de redes en una región o entre varias regiones, impulsando las oportunidades de creación de empleo y de negocios que facilitarían su desarrollo.

Para que la implementación de una ruta sea exitosa se debe tener en cuenta que es necesaria una planificación integral, la creación de mecanismos de coordinación y gobernanza eficaces entre agentes diversos, incorporando el concepto de sostenibilidad. Es importante, además, el compromiso de las comunidades locales en el diseño y la operación de las rutas, así como el desarrollo de una imagen de marca *compartida*, integrando marketing y la promoción de la ruta turística (Gambarota y Lorda, 2017).

Esta relación del entorno turístico²² es dinámica, ya que las necesidades y expectativas de los turistas son cambiantes, seguido de los cambios orientados en las políticas públicas que deben realizarse. Así las instituciones que representan la superestructura (organismos oficiales y privados) deben tener las capacidades de realizar cambios constantes y certeros en el ámbito turístico (Rivera, 2004:75).

Las modificaciones del mercado dinámico del turismo se vinculan desde los hoteles, restaurantes, bares, agencias de viajes, transporte, etc. hasta el equipamiento, los intangibles y la comunidad local. Aunado con las instituciones y organizaciones (figura 9) que están implicadas en el turismo. El sistema turístico es abierto con corrientes de entrada que cuentan con una amplia retroalimentación como se muestra:



Figura 9. Sistema turístico
Fuente: elaboración propia a partir de Rivera, 2004.

²² Para un análisis del turismo como sistema con visión antropológica o social se recomienda el siguiente autor: Santana, 1997. *Antropología y turismo ¿Nuevas hordas, viejas culturas?* Editorial Ariel. Barcelona. 1997. pp: 53-58.

Así, el sistema está interconectado por redes de colaboración e innovación mediante el uso de recursos en el rendimiento eficiente y sostenible (Fuchs, et al, 2014), que se vinculan con los destinos turísticos inteligentes por la innovación y la competitividad. Algunas economías emergentes, el concepto de la inteligente administración está dentro del sistema turismo como parte integral de la política nacional para la economía (Xiang, et al 2015). El turismo ofrece recursos a través de una variedad de dispositivos para el usuario. La elaboración de aplicaciones tecnológicas aplicadas a turismo busca generar oportunidades para los turistas y los destinos en su eficiencia. Los ejemplos más comunes son la elaboración de aplicaciones en el celular (app) para hacer rutas como en Ciudad de México (Zacarías, et al. 2015), otras aplicaciones tecnológicas para señalar una ruta para los turistas (García, et al. 2018) usando información del *Big Data* se ha implementado alrededor del mundo (Boes, et al. 2015), (Yuan, et al. 2016), (Toshihiko, et al. 2016), (Chung-pin y Cheng-Min, 2018), (Rodríguez y Virtudes, 2019), (Zhao, et al. 2018), (Brandão-Cavalheiro et al. 2019).

La literatura científica viene insistiendo en que la capacidad de desarrollo turístico en un territorio está directamente relacionada con la voluntad de los actores para establecer relaciones entre ellos, implicándose de forma conjunta y coordinada en la mejora de las condiciones del territorio para asumir los retos derivados de estos procesos (Merinero y Pulido, 2009). Por tanto, tener capacidad para analizar las relaciones entre estos actores y comprender la influencia que las mismas tienen en la configuración de la actividad turística del territorio se convierte en un reto esencial para dicha gestión.

La interrelación se puede definir como una correspondencia recíproca que existe entre individuos, objetos u otros elementos, es decir, se trata de una relación mutua (Hanneman, 2001). Ahora las interrelaciones en un sistema turístico implican la relación que se presenta entre los subsistemas que hacen funcionar al sistema turístico, el cual comprende aspectos en finanzas, gobierno, sociedad, empresas, universidades, etc., desde la escala micro hasta la macro. Así el enfoque sistémico básico es útil para describir la estructura del sistema turismo en un determinado espacio geográfico, pero el interés mayor de este enfoque es analizar las relaciones entre los subsistemas.

Capítulo IV

Ruta turística institucional Don Vasco en Michoacán, México

En el presente capítulo se analiza la ruta Don Vasco en Michoacán, México. La ruta turística es una medida para ofertar productos turísticos singulares o plurales en una zona específica. La ruta puede ser ofertada por agencias de viajes, pero también existen rutas turísticas que son elaboradas por instituciones, regiones o empresas para fines de comercialización o competitividad con integración múltiple para un servicio turísticos de alta calidad (Zhao, et al, 2018).

La ruta Don Vasco en Michoacán es una ruta turística cultural que es financiada por el gobierno a nivel municipal, estatal y federal razón que permite una consolidación con respecto de otras rutas en el Estado. La ruta es considerada cultural, aunque en las experiencias que se ofertan los servicios son variados, desde arquitectónicos, aventura, rural, religioso, ecoturismo, arqueológico, gastronómico y salud para parejas, familias o grupos a nivel nacional e internacional (Ceballos, 2019). La ruta cuenta con una página oficial para su comercialización con múltiples paquetes o la personalización de generar uno propio.

De esta manera, toda la información que se adquiere del uso de las tecnologías genera una base de datos en la que la ruta inteligente puede retroalimentarse de la información adquirida (Zacarias, et al, 2015). Ventaja estratégica que permite una evolución certera en la oferta turística. Por tal razón, la ruta que se analiza a continuación cuenta con múltiples actividades y ventajas por contar con la innovación y el uso de la tecnología para posicionar la ruta (Ceballos, 2019). Se puede tomar a México de ejemplo para posicionar servicios turísticos, pero además posiciona regiones con potencial turístico que beneficia su entorno inmediato de forma económica y social, valorizando su entorno arquitectónico, natural y cultural tangible e intangible.

4.1. Antecedentes de las rutas turísticas

Las rutas turísticas son un servicio que ofertar los recursos turísticos de una localidad, municipio, región, estado o país, concibe al itinerario turístico como una ruta que transcurre por un espacio geográfico determinado, donde se especifican lugares de paso y se establecen etapas, teniendo

en cuenta las características turísticas propias (naturales, humanas, histórico-monumentales, etc.) de la zona geográfica que se recorre, la duración, los servicios turísticos (alojamiento, medio de transporte, etc.) y las actividades a desarrollar (Tovar y Castillo, 2014), (Olivera, 2007).

La ruta turística debe analizarse desde su significado, la cual se deriva del latín *rupta* y luego del francés *route* (recorrido, dirección, camino o itinerario que se sigue para un propósito) en ella se enlazan una serie de atractivos y servicios turísticos complementarios (FAVA-SENA, 2014). En relación con la ruta turística²³ se define como:

[...] eje vial que conecta dos o más centros emisores o receptores y que contiene distintos atractivos. Se compone de un conjunto de elementos locales, organizados en forma de red dentro de una región determinada señalizadas. La ruta debe ofrecer actividades relacionadas con los elementos distintivos de la misma, así como presentar una imagen integral a partir de la complementariedad entre sitios, servicios, atractivos y lenguaje para las comunicaciones (Casa, 2013: 46), (FAVA-SENA, 2014), (Fernández y Guzmán, 2005).

Además, la ruta contempla tiempos y duración de las visitas (Ávila y Barrado, 2005). El diseño de la ruta dependerá del inventario de recursos naturales, gastronómicos, arquitectónicos o culturales, es decir, de los servicios que tengan potencial turístico para generar un buen servicio para los clientes.

Existe dos tipos de rutas turísticas: 1) Ruta turística temporal: se desarrolla en un espacio geográfico determinado, pero el desplazamiento se sigue con base en un hecho o fenómeno. 2) Ruta turística temática: el trayecto conlleva un tema, el cual puede ser histórico, étnico, etnográfico, cultural, natural, científico, entre otros (Tovar y Castillo, 2014)

Es importante considerar que el éxito de una ruta turística implica la vinculación de los actores locales como la población en el proyecto turístico para que la participación social sea activa juntamente con los expertos en el desarrollo del servicio turístico (López y Sánchez, 2009). Con el tiempo puede desarrollarse sistemas turísticos que engloben múltiples actividades entorno al turismo.

²³ Estos recorridos turísticos, que toman distintas denominaciones tales como: corredores, rutas, circuitos, caminos o itinerarios, tratan de diferenciarse de sus competidores resaltando determinados recursos que están presentes en el territorio (Hernández, 2011).

La organización de rutas turísticas permite: consolidar la cultura productiva regional, dinamizar las economías regionales y locales, recuperar la identidad de los pueblos, incorporar circuitos nacionales con circuitos turísticos localizados en espacios marginados, preservar el patrimonio, promover el desarrollo productivo local, incremento de actividades productivas, mejorar la infraestructura, fomenta el diálogo entre visitantes y anfitriones, promueve nuevos tipos de cooperaciones, permite conocer mejor los patrimonios de los territorios y contribuye al desarrollo humano y económico (Fernández y Guzmán, 2005), (FAVA-SENA, 2014).

En el diseño de una ruta turística se deben de tomar en cuenta los siguientes aspectos (Yañez, 2013), (FAVA-SENA, 2014), (Chan, 2005).

- Elegir un lugar adecuado para emplazar la ruta.
- Realizar un inventario de los recursos del lugar.
- Definir el largo del recorrido y selección de rasgos interpretativos:
 - Trabajar con los posibles tópicos y temas de la ruta.
 - Verificar los puntos de interés con relación a un tema general.
 - Considerar el tiempo que disponen los visitantes para decidir el largo del recorrido.
 - Elegir los rasgos interpretativos que cubran suficientemente el tema.

Diseño de la ruta:

- Llevar a mapas el recurso interpretativo.
- Dimensiones de la ruta.
- Trazado del recorrido.
- Diseño de atractivos (puentes rústicos, pasarelas, áreas de descanso).
- Plan del itinerario.

Construcción del itinerario:

- Marcar el recorrido en el terreno.
- Preparación del firme de la ruta.

Modalidad de utilización:

- Guiado (preparación de los guías, organización del trabajo, horarios, publicidad).

- Autoguiado (elección y diseño de los folletos, carteles, sistemas de audio, recomendaciones a los usuarios).
- Utilización mixta (con personal y autoguiado).

Mantenimiento: Vigilar el mantenimiento para la seguridad del visitante.

- Controlar impactos en el recurso y desgaste de infraestructura.
- Prever el vandalismo e impactos intencionados.
- Mantener los medios interpretativos en buen estado (carteles visibles, folletos disponibles, etc.).

Evaluación de la ruta:

- La congruencia y grado de captación del mensaje.
- La efectividad de los medios.
- La efectividad del personal.
- El impacto del entorno.

Determinación de los costos y gastos de operación:

- costos fijos
- costos variables
- gastos generales
- imprevistos.
- presupuesto total.

Entre los elementos que caracterizan a una ruta pueden mencionarse los siguientes: una actividad particular que la distingue de otras existe una normativa para el funcionamiento y control de los elementos integrantes del proyecto, una organización local que brinde información sobre la ruta, en la cual participaran personas relacionadas directamente a la actividad (Chan, 2005), (Fernández y Guzmán, 2005).

Desde el enfoque de la competencia territorial, las rutas turísticas son un producto utilizado para la promoción de espacios concretos. En el diseño y ejecución de las rutas intervienen organismos o especialistas (consultoras, operadores turísticos, universidades, empresas públicas,

organizaciones no gubernamentales, etc.) que, con la financiación de las administraciones locales, regionales, nacionales e incluso internacionales y el apoyo de diversos grupos de interés, ordenan, planifican y establecen las líneas estratégicas de desarrollo del lugar. Considerando diseños establecidos por la Organización Mundial del Turismo, Unión Europea, Organización de los Estados Americanos e instituciones turísticas nacionales. Recurriendo a metodologías diseñadas o normalizadas por instituciones internacionales y nacionales. De este modo, las rutas son fundadas aplicando procedimientos de registro de los recursos patrimoniales y paisajísticos, que permiten seleccionar y objetivar aquellos bienes culturales, antropológicos y ecológicos que son susceptibles de transformarse en productos turísticos, organizando y jerarquizando la oferta según su interés turístico tratando de mantener los mismos sin modificaciones (Hernández, 2011), (López y Sánchez, 2009).

Las rutas pueden ser definidas por los agentes de forma 1) natural a la cultura, paisaje, recursos, 2) son imaginados y creados artificialmente. En el primer caso se visita manifestaciones culturales, testimonios del pasado arqueológico o histórico, patrimonio artístico, industrial o espacios naturales (CODESPA, 2013). Como, por ejemplo: rutas gastronómicas y enológicas, las rutas mineras e industriales, rutas culturales (Vicente, 2008). La segunda son de carácter temático definido y por responder a una oferta territorial. De acuerdo con la lógica mercantil, las rutas son diseñadas artificialmente mediante la selección de una serie de hitos patrimoniales y recreativos, el resultado es la creación de una geografía turística imaginada y diseñada (Hernández, 2011).

4.2. Rutas turísticas en Michoacán

En los últimos años los gustos de los viajeros hacia nuevas tipologías han permitido que determinados lugares surjan como nuevos destinos turístico, que generen nuevas oportunidades por medio de estrategias de participación de la población local (López y Sánchez, 2009), (Arnaiz y Virgen, 2011). Aunque los destinos para que sean competitivos es necesario un sector de constante innovación. Esto implica buenos proveedores de alimentos y suministros para la hotelería, restaurantes, cafeterías, etc.; buenas escuelas de formación de personal, tanto a nivel operativo, técnico y gerencial (CECIC, 2012). Además de personal capacitado en la conservación y mantenimiento de zonas de resguardo histórico, vinculado con las instituciones gubernamentales, actores locales y población.

El Estado de Michoacán cuenta con gran potencial turística debido al patrimonio histórico cultural arquitectónico, reservas naturales entre otros atractivos tangibles e intangibles. El Estado cuenta con una ubicación geográfica privilegiada, por su red carretera que le permite vincularse con los principales centros urbanos del país. Michoacán está ubicado (figura 10) en la región oeste del país, limita al norte con Colima, Jalisco y Guanajuato, al noreste con Querétaro, al este con el Estado de México, al sur con el río Balsas que lo separa de Guerrero, y al oeste con el océano Pacífico. Cuenta con una población de 4 584 471 habitantes (INEGI, 2019). Está dividido en 113 municipios incluyendo su capital, la ciudad de Morelia.



Figura 10. Localización del Estado de Michoacán
Fuente: tomado de INEGI, 2019.

En las zonas urbanas habita el 76% de la población y en las zonas rurales el 24%. Michoacán se compone en su mayoría por población mestiza; sin embargo, tres etnias tienen sus raíces en la entidad: los Náhuatl (costa), los Otomíes (oriente) y los Purépechas (centro) (INEGI, 2019). Estos últimos por ser mayoría le han dado identidad al Estado, destacándose por sus valores culturales. La región Purépecha abarca 17 municipios y más de 100 comunidades, donde vive el 92% de la población indígena del estado (Mercado y Palmerin, 2009). Se puede desarrollar un turismo rural o etnoturismo gracias a la historia prehispánica y costumbres que perduran hasta la actualidad.

Así, el turismo en Michoacán representa una de las fortalezas del Estado en sus efectos económicos, y se ha posicionado como un centro turístico a nivel nacional. Las playas semivirgenes, festividades como el día de muertos o zonas como: Las mariposas monarcas o El Paricutín representan atractivos turísticos que se posicionan. En este sentido, la Secretaría de

Turismo de Michoacán ha promovido las rutas turísticas dentro de las diez regiones²⁴ en las que se divide Michoacán.

Las principales rutas turísticas de Michoacán son: 1) ruta Don Vasco, 2) ruta de la salud, 3) ruta de la tortuga y 4) ruta mezcal, tequila y queso Cotija y 5) ruta de los pueblos mágicos mineros. Además de contar con ocho pueblos mágicos²⁵, playas semivirgenes y una capital de turismo cultural como es Morelia reconocidos a nivel nacional. Las múltiples rutas cuentan con distintas gamas de servicios, aunque la más importante y la que recibe recursos económicos de los tres niveles de gobierno es la Ruta Don Vasco, además la constituyen los principales municipios y capital del Estado que generan la actividad económica más dinámica. A continuación, se explican las rutas del Estado de Michoacán de manera general y la Ruta Don Vasco de forma específica.

4.3. Ruta Don Vasco: enfoque y estructura

La ruta Don Vasco es una ruta turística que comprende el recorrido del Obispo Don Vasco de Quiroga en el periodo de la conquista de la Nueva España. Don Vasco llega a México en 1531 influenciado por Tomas Moro, Erasmo de Rotterdam y Francisco de Vitoria llega a Michoacán para emprender su labor de primer obispo.

Sus méritos fueron notorios, fundó el hospital de Santa Fe en las inmediaciones de la ciudad de México para la atención de los indígenas. Además, promovió medidas económicas que beneficiaban a los purépechas razón por la cual fue conocido como Tata Vasco entre los indígenas purépechas. Con el transcurrir del tiempo, pasó de Tzintzuntzan a Pátzcuaro, con los años se mudó a la ciudad de Guayangareo (Valladolid y después de la independencia denominada Morelia) apoyado por el Virrey Antonio de Mendoza. Fundó el Colegio de San Nicolás Obispo, la primera institución de estudios superiores en América; aquí se practicó la interculturalidad entre indígenas y españoles, antecesor de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.

²⁴ Las diez regiones en las que se divide Michoacán: 1. Lerma–Chapala, 2. Bajío, 3. Cuitzeo, 4. Oriente, 5. Tepalcatepec, 6 Purépecha, 7. Pátzcuaro-Zirahuén, 8. Tierra Caliente, 9. Sierra Costa y 10. Infiernillo

²⁵ Los pueblos mágicos son: Pátzcuaro, Tlalpujagua, Cuitzeo, Santa Clara del Cobre, Angangueo, Tacámbaro, Jiquilpan y Tzintzuntzan.

Don Vasco fundó cerca de doscientos pueblos hospitales, además de introducir técnicas productivas de Europa interconectado con el conocimiento de los artesanos locales. Así cada poblado se especializó en una labor u oficio para generar una especialización productiva y comercial, dando lugar a su principal mensaje de *justicia social*; fue de la idea de conectar dos mundos. La ruta Don Vasco nace de la iniciativa de la Secretaría de Turismo de Michoacán con el objetivo de impulsar el desarrollo endógeno del territorio, mediante el lanzamiento y puesta en marcha en el mercado de la ruta turística cultural. La ruta comprende dos tramos (figura 11):

1) El Alma de Don Vasco o Zona Lacustre está constituido por Cuitzeo, Morelia, Capula, Tiripetío, Tupátaro, Cuanajo, Ihuatzio, Tzintzuntzan, Quiroga, Santa Fe de la Laguna, San Jerónimo, Erangaricuaro, Arócutin, Santa Clara del Cobre, Pátzcuaro, Zirahuén, y Tzurumútaró.

2) Esencia Purépecha o Zona de la Meseta está constituida por Tingambato, Uruapan, San Lorenzo, Paracho, Ahuiran, Nurío, Cocucho, Ocumicho, Charapan, Zacán, Angahuan, Nuevo San Juan Parangaricutiro y Capacuaro.

La estructura del primer tramo se divide en destino receptor y distribuidor, este, es el municipio de Morelia, y el destino eje es Pátzcuaro, los destinos principales son Tzintzuntzan, Santa Fe de la Laguna, Santa Clara del Cobre, Tzurumátaro, Tzurumútaró y Tingambato. Los destinos secundarios son Cuitzeo, Tupátaro, Zirahuén y Erangarícuaro. Los destinos complementarios son Tiripetío, Cuanajo, Ihuatzio, San Jerónimo, Janitzio y Yunuén. La estructura del segundo tramo como destino receptor y distribuidor es Morelia, el destino eje es Uruapan, los destinos principales son: Paracho, Angahuan, Ocumicho y Zacán. Los destinos secundarios son Nurío, Charapan y Cocucho. Los destinos complementarios son: Nuevo San Juan Parangaricutiro y San Lorenzo.



Figura 11. Delimitación territorial del Área del Lago y Meseta Purépecha en la Ruta Don Vasco
 Fuente: Imagen tomada de la Guía La Ruta de Don Vasco. Gobierno de Michoacán- SECTUR, (PE, 2010).

La primera ruta comprende una visión de mestizaje y legado que persiste hasta la actualidad, mientras que la segunda parte de la ruta comprende la interculturalidad y arte sacro producido por indígenas, así como las diferentes órdenes religiosas que llegaron (franciscanos, agustinos, jesuita y su relación con los purépechas). Ambas tienen un sentido de espiritualidad y un espacio de convivencia entre el ayer y el hoy en artes, oficios y comida en una zona natural.

El argumento temático del tramo lacustre son los 500 años de historia, espiritualidad y cocina tradicional. Los argumentos específicos del tramo son las comunidades hospitalarias (hospitales coloniales para el cuidado de los purépechas), templos, capillas, conventos, arte, conocimiento, artes y oficios. El argumento temático específico del segundo tramo que implica a la meseta purépecha tiene adicional el entorno natural.

4.3.1. Recursos socioeconómicos y ambientales de la ruta Don Vasco

La zona geografía de la ruta turística comprende las principales ciudades de Michoacán: su Capital, Morelia, el principal pueblo mágico, Pátzcuaro, la zona agrícola, Uruapan (principal exportador de aguacate); y en la meseta purépecha se ubican las localidades que comprenden la cultura prehispánica. Además, la ruta comprende a las ciudades con mayor cantidad de población como se muestra en la tabla 4 con gran cantidad de localidades.

Tabla 4. Recursos de la ruta Don Vasco

Municipal	Población	Localidades	Viviendas particulares ocupadas	Escolaridad
Cuitzeo	28, 227	24	7035	6.5
Erongarícuaro	14555	18	3866	7
Morelia	729 279	207	215405	10.3
Nahuatzen	27174	11	6102	6.8
Nuevo Parangaricutiro	18834	51	4623	7.4
Paracho	34721	20	9026	7.8
Pátzcuaro	87794	65	22767	8.3
Quiroga	25592	14	6866	7.1
Tzintzuntzan	13556	33	3555	7.8
Uruapan	315350	188	86647	8.7

Fuente: elaboración propia con datos de INEGI, 2019.

La población varía, pero la ruta comprende a las principales ciudades del Estado de Michoacán, además el nivel de escolaridad varía dependiendo del municipio; va desde un 10.3 hasta un 7%. La tasa de desocupación del Estado es de 3.65, el índice de Desarrollo Humano es de los más bajos del país con 0.7 al nivel de Chiapas, Guerrero y Oaxaca.

El uso de suelo de la ruta Don Vasco cuenta con áreas urbanas, aunque la zona muestra un área de bosque del 53% y área agrícola 35%. Las zonas urbanas varían, la mayor se ubica en Morelia con un 10%; se identifica en el uso del suelo que cuenta con muchos recursos naturales (INEGI, 2019). La zona cuenta con un clima templado. La región hídrica es la Lerma-Santiago y Balsas, las cuencas que cuenta la región son: lago de Pátzcuaro-Cuitzeo, lago de Yuriria, río Cutzamala, río Lerma-Chapala, río de Tacámbaro, río Purungueo, río de Tepalcatepec-Infiernillo, río de Lerma-Chapala, el lago Cuitzeo y el lago de Yuriria.

Por lo tanto, la población, el uso del suelo y la cantidad de recursos son propicios para múltiples actividades turísticas desde ecoturismo, aventura, rural, cultural, arquitectónico, arqueológico, gastronómico, religioso, etc. La zona cuenta con múltiples potencialidades para la innovación y puesta en marcha de proyectos para beneficio de la zona.

4.3.2. Modelo de desarrollo de la Ruta Don Vasco

El modelo de desarrollo de la ruta turística comprende aspectos como: la competitividad: generación de valor, desarrollo de oferta, cooperación público-privada, estrategia de posicionamiento y marco de coordinación. Así, como se ha venido comentando, el modelo

turístico implica una red de competencias, responsabilidades e interrelaciones entre los agentes turísticos e instituciones.

En el caso de la ruta Don Vasco, la heterogeneidad del territorio contempla una zonificación y un modelo de intervención diferenciado para cada destino de la ruta.

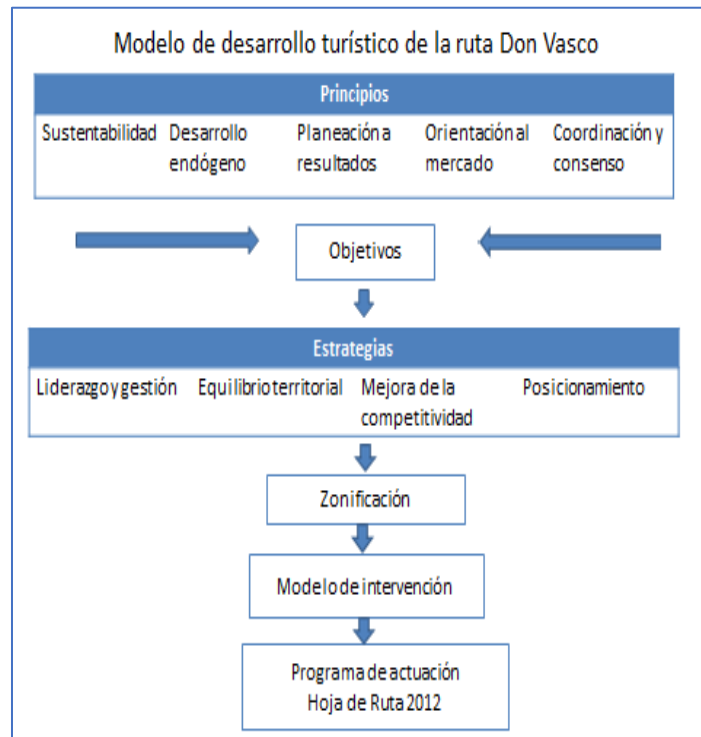


Figura 12. Modelo de desarrollo turístico de la Ruta Don Vasco.

Fuente: elaboración con datos del Plan Estratégico de la Ruta Don Vasco. SECTUR Gobierno de Michoacán, (PE, 2010).

Los principios, en este caso, comprenden la sustentabilidad ambiental, económica y cultural de la zona, considerando el desarrollo de esta, implementando sus recursos endógenos de forma planeada con los principios de mercado, contemplando, además, una articulación con los agentes del territorio de forma que promuevan la cooperación y consenso en torno a la ruta turística.

El objetivo general de la ruta turística es:

[...] la generación de un producto de turismo cultural competitivo en las líneas de la preferencia del mercado turístico, que impulse un proceso de desarrollo endógeno que mejore la calidad de la vida de los habitantes con respeto a los valores culturales y a la preservación de los recursos naturales (PE, 2010:48).

Los objetivos específicos son 1) poner en valor turístico el patrimonio cultural tangible e intangible de la región, 2) crear una ruta turística cultural (clara diferenciación), 3) creación de MIPYMES (micro, pequeñas y medianas empresas) turísticas, 4) mejorar el espacio ciudadano y turístico y finalmente 5) establecer un sistema de coordinación. (PE, 2010:48-9).

Las estrategias que se siguieron fueron: liderazgo-gestión, equilibrio territorial, competitividad y posicionamiento.

El modelo de la ruta Don Vasco muestra principios y objetivos orientados a un modelo de intervención en la zona con estrategias definidas. En los cuales se presenta una vinculación con el modelo de turismo inteligente expuesto en el capítulo II (apartado 2.4), donde se desprende elementos ambientales, sociales, económico y culturales, por lo tanto, la posibilidad de trascender de la ruta actual hacia una inteligente es posible. En especial en el capítulo II (figura 3 y tabla 1) se desglosa los factores que integran un DTI y la ruta Don Vasco muestra elementos como la sustentabilidad, el desarrollo endógeno, la planeación de resultados, la orientación al mercado y la coordinación hacia el consenso que están vinculados con los destinos inteligentes de forma paralelo. Sin lugar a duda, se debe focalizar el fortalecimiento de estrategias orientada a una red que consolide el aprendizaje y conocimiento, así como sus capacidades de adaptación y absorción para mejorar la competitividad y calidad de la ruta.

Además, la ruta debe consolidar la conectividad, sensorización y los sistemas de información para los integrantes, orientado a la toma de decisiones oportuna para hacer frente a cambios o seguimiento de los proyectos dentro de la ruta con sus diversos actores implicados. Así, la resolución inteligente a problemas en el futuro podrá ser abordados con mayor certidumbre para el desarrollo de la región por medio de la actividad turística.

4.3.3. Perfil de la demanda de la Ruta Don Vasco

El Plan Estratégico de la Ruta Don Vasco identifica el perfil de la demanda de la ruta, el cual consiste en un perfil internacional donde los principales visitantes son parejas (34%) y grupos de 3.8 personas, los cuales viajan acompañados de familiares (29%) y amigos (30%). Con una edad promedio de 25 y 34 años. El lugar de procedencia en su mayoría es de Estados Unidos (Texas, California e Illinois), seguido de países como España, Canadá y Francia. Su nivel socioeconómico es alto con un ingreso medio anual de \$60, 000 dólares. El 78% posee estudios universitarios y el 41% son profesionistas. El gasto medio es de \$6,500 pesos. El tipo de

alojamiento principal es hoteles todo incluido (50%) con una duración de 9 noches. Los principales destinos turísticos son Morelia, Pátzcuaro, Uruapan, País de la Monarca, Zamora y la Costa. Las principales actividades que realizan son la visita a monumentos arquitectónicos, museos, arqueología, degustación gastronómica, acercamiento a las fiestas tradiciones, artesanías y eventos culturales (Perfitur, 2017, 2018).

Los principales visitantes nacionales por familias (44%) y parejas (20%) que proceden de Michoacán (18%), Ciudad de México (13%) y Jalisco (12%) con una edad promedio de 35 y 49 años (36%). El nivel socioeconómico es medio-alto ya que cuenta con un ingreso medio por familia de \$6,500 y \$13,000 pesos mensuales, con un gasto promedio de \$2,700 peso. El 63% de los visitantes poseen estudios universitarios y el 28% son profesionistas (Perfitur, 2017, 2018).

El tipo de alojamiento principal es hoteles (53%) seguido de estancias con familiares y amigos (12%). La duración media de viajes es de 4.6 noches, cuando señalan la cultura como eje central del viaje duran 6.5 a 10 días. Los principales destinos turísticos son Morelia, Pátzcuaro y Uruapan (Perfitur, 2017, 2018). Las principales actividades que realizan son la visita a monumentos arquitectónicos, museos, arqueología, degustación gastronómica, acercamiento a las tradiciones artesanías y eventos culturales.

Los turistas nacionales e internacionales obtienen información en un principio por familiares y amigos, seguido de internet o agencias de viajes. La planeación está presente en ambos casos 15 días (nacional) y de uno a tres meses de planeación en el caso internacional.

4.3.4. Oferta de la ruta turística Don Vasco

La cantidad de servicios que están presentes en la ruta turística son variados con gran oscilación de precios. El perfil identificó que los turistas visitan principalmente las ciudades de Morelia, Pátzcuaro y Uruapan, que representa el 93% de la capacidad hotelera de la ruta.

Tabla 5. Distribución de la oferta de alojamiento en la ruta Don Vasco

Municipios	Total	Número de cuartos				
		5	4	3	2	1/sc
Morelia	3754	487	1390	567	473	837
Pátzcuaro	994	0	222	369	185	218
Zona lacustre	220	0	0	43	117	60
Uruapan	1707	0	429	369	375	534
Meseta purépecha	233	0	0	74	65	94
Total	6908	487	2041	1422	1215	1743

Fuente: elaboración propia con datos del Plan Estratégico de la Ruta Don Vasco. SECTUR Gobierno de Michoacán, 2019.

Cuenta con un total de 157 unidades económicas dedicadas a la alimentación. Los municipios que cuentan con zonas arqueológicas son: Cuitzeo, Morelia, Tzintzuntzan, Tupátaro, Ihuatzio, Pátzcuaro y Tingambato, con alto atractivo turístico.

Tabla 6. Oferta de servicios en la Ruta Don Vasco

Municipal	Agencias de viajes y servicios de reservaciones	Parques acuáticos y balnearios	Alquiler de automóviles sin chofer	Campos de golf	Centros de convenciones	Centros de enseñanza turística	Guías de turistas
Cuitzeo	1	0	0	0	0	0	1
Erongarícuaro	0	0	0	0	0	0	0
Morelia	183	2	4	3	6	18	84
Nuevo Parangaricutiro	0	0	0	0	0	0	0
Paracho	0	0	0	0	0	0	0
Pátzcuaro	3	0	0	0	1	2	2
Quiroga	2	1	0	0	0	0	0
Tzintzuntzan	0	0	0	0	0	0	0
Uruapan	49	3	0	0	1	4	1
Total	238	6	4	3	8	24	88

Fuente: elaboración propia con datos del INEGI, Anuario Estadístico de Michoacán 2020.

Tomando como base el turismo cultural de la zona lacustre y la meseta purépecha, se vinculan para dar lugar al recorrido que hizo Don Vasco de Quiroga por el territorio michoacano, vinculado con las artesanías e historia. Los actores institucionales empresariales que existen en la zona actualmente son:

- La Asociación de Hoteles y Moteles del Estado de Michoacán (AHMEMAC)
- La Asociación de Guías de Turistas del Estado de Michoacán
- La Asociación Michoacana de Balnearios y Parques Acuáticos, A.C
- La Asociación de Artesanos.

La articulación de las instituciones empresariales y gubernamentales se fundamenta en principios de sustentabilidad económica y cultural, como son: 1) implica la generación de riqueza en el destino y su consolidación en el valor turístico del destino; 2) implica en el desarrollo de la ruta para preservar el patrimonio cultural y la transmisión de costumbres y tradiciones. En este sentido los recursos con los que cuenta la ruta son:

- Historia, arquitectura popular y arte
- Tradiciones vivas
- Tradiciones artesanales
- Gastronomía
- Artesanías
- Recursos naturales

4.3.5. Marketing de la Ruta Don Vasco

La ruta Don Vasco en Michoacán cuenta con una página *web*²⁶ de información y servicios turísticos gestionada por el gobierno del Estado. La página presenta desde la historia de la ruta, hasta los circuitos que constituyen a la misma con diferentes visitas a lugares arquitectónicos, naturales o arqueológicos con su respectiva duración del recorrido. Además, señala la posibilidad de organizar el viaje contemplando a todo el Estado, más la ruta con un total de 677 restaurantes, 266 hoteles, 32 experiencias (tradiciones, fiestas tradicionales, recorridos de naturaleza o de aventura, visita a zonas arqueológicas, gastronomía, talleres de artesanías), 646 lugares a visitar (comunidades) con un total de 28 paquetes disponibles a elegir para los turistas o la elaboración de uno personalizado.

Además, cuenta con una *Agenda Don Vasco* donde se despliegan actividades diversas que se realizan durante cada mes en la ruta con sus respectivos municipios o localidades, también sus experiencias, eventos o paquetes para cada mes con costos por persona. Las actividades que se ofrecen en la ruta Don Vasco van desde experiencias *sommelier*, turismo de aventura,

²⁶ Página web de la Ruta Don vasco: <http://rutadonvasco.com/es/> (Sectur, (2019)).

ecoturismo, turismo rural, termal, cultural, religioso o gastronómico con la posibilidad de una infinidad de actividades recreativas.

4.3.6. Articulación y acciones de las instituciones en la ruta Don Vasco

Las instituciones que están directa o indirectamente vinculados a la ruta turística son:

Instancias estatales

- Gobierno del Estado de Michoacán
- Secretaria de Turismo de Michoacán
- Coordinación de planeación para el desarrollo
- Secretaria de desarrollo económico
- Secretaria de urbanismo y medio ambiente
- Secretaria de comunicaciones y obras públicas
- Junta de caminos del Estado
- Secretaria de pueblos indígenas
- Coordinación Estatal de Gestión de Cuencas

Instancias federales e internacionales

- SECTUR federal
- Secretaria de Relaciones Exteriores
- Secretaria de comunicaciones y transporte
- Secretaria de economía
- Secretaria de desarrollo social
- Secretaria de urbanismo y medio ambiente
- La Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas (CONANP)
- Secretaria de cultura
- *Instituto Nacional de Antropología e Historia* (INAH)
- Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID)

El resumen de acciones de la puesta en marcha de la ruta por años del 2010 al 2015 se identifica a continuación por ejes de acción:

Tabla 7. Dirección y convergencia de la ruta Don Vasco

A. Eje de dirección y convergencia	2010	2011	2012	2013	2014	2015
A.1. Programa de fortalecimiento institucional						
Acción 1. Comisión intersectorial federal para el seguimiento y desarrollo de la ruta.						
Acción 2. Mesa de trabajo estatal para el seguimiento						
Acción 3. Consejo consultivo de la ruta.						
A.2. Programa de gestión						
Acción 4. Comisión ejecutiva para la ruta						
Acción 5. Programa de financiamiento						
Acción 6. Plan de concientización turística						
Acción 7. Comunicación del proyecto						
Acción 8. Candidatura del proyecto a la UNESCO						
Acción 9. Implicaciones de organismos internacionales						

Fuente: tomado del Plan Estratégico de la Ruta Don Vasco. SECTUR Gobierno de Michoacán, 2016 (PE, 2016:131).

Como se muestra el eje A de dirección y convergencia, esta busca la interconexión de los diferentes actores para su puesta en marcha en proyectos encaminados a la gestión, financiamiento y ejecución de la ruta. Tomando en consideración a los actores nacionales e instituciones internacionales para potenciar y consolidar la ruta.

Tabla 8. Experiencias de la ruta Don Vasco

B. Ejes de experiencias Don Vasco	2010	2011	2012	2013	2014	2015
B.1. Programa de interpretación turística						
Acción 10. Plan de interpretación turística						
Acción 11. Centro de interpretación turística						
Acción 12. Plan de señalización turística						
Acción 13. Espacios Ruta Don Vasco						
Acción 14. Programas anfitriones						
B.2. Programa de puesta en valor de los recursos turísticos						
Acción 15. Corredor cultural						
Acción 16. Puesta en valor turístico de los recursos histórico artístico						
Acción 17. Recuperación de la huatápera						
Acción 18. Puesta en valor turístico del patrimonio intangible						

B. Ejes de experiencias Don Vasco	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Acción 19. Puesta en valor de la gastronomía tradicional michoacana						
B.3. Programa de competitividad de las empresas turísticas						
Acción 20. Plan de capacitación turísticas y ambiental						
Acción 21. Tecnificación de empresas turísticas						
Acción 22. Modernización y adecuación de mipymes turísticas						
Acción 23. Hostales, cocinas tradicionales y talleres de convivencia artesanal						
Acción 24. Impulso a la creación de empresas						
Acción 25. Sistema de verificación de la ruta						
B.4. Programa de creación de experiencias						
Acción 26. Encuentro de cocinas tradicionales de la ruta						
Acción 27. Portafolio de experiencias de la ruta						
Acción 28. Programa de eventos culturales de la ruta						

Fuente: tomado del Plan Estratégico de la Ruta Don Vasco. SECTUR Gobierno de Michoacán, 2016 (PE, 2016:131).

El eje B es uno de los más completos por su marketing, el impulso en generar valor turístico, competitividad y la creación de experiencias. En esta constante búsqueda de la identificación de mejorar las experiencias y la competitividad son claves porque se interconectan con la sustentabilidad de la actividad.

Tabla 9. Acción de mercado de la ruta Don Vasco

C. Eje de acción al mercado	2010	2011	2012	2013	2014	2015
C.1. Programa de posicionamiento						
Acción 29. Marca e imagen corporativa						
Acción 30. Plan de lanzamiento						
Acción 31. Plan de marketing						
Acción 32. Alianzas estratégicas						
Acción 33. Estudio de demanda						
C.2. Programa de Soporte						
Acción 34. Banco de imágenes/ multimedia y base de datos documental						
Acción 35. Sitio web de la ruta						
Acción 36. Plan de soporte online y offline						

Fuente: tomado del Plan Estratégico de la Ruta Don Vasco. SECTUR Gobierno de Michoacán, 2016 (PE, 2016:132).

El eje C se concentra en la comercialización y soporte online de la ruta turística base central que implementan los destinos turísticos inteligentes. La posibilidad de contar con mecanismos de comercialización directos fomenta la obtención de datos centrales para el análisis de posibles mecanismos de acción para la captación de más turistas.

4.3.7. Financiamiento de la ruta turística Don Vasco 2008-2018

En la tabla 10 se muestra los diferentes tipos de inversión de nivel federal, estatal o municipal en la ruta turística Don Vasco. Las inversiones fueron por convenios o normas estatales desde el 2008 hasta el 2018.

Tabla 10. Financiamiento de la ruta turística Don Vasco por nivel de gobierno (Miles de pesos mx)

Inversión total por años	Federal	Estatal	Municipal	Total
Convenio con la federación 2008	9,906,908	9,906,807	4,464,143	24,277,859
Normal estatal 2008	0	1,996,939	0	1,996,939
Convenio con la federación 2009	21,958,089	21,958,090	5,925,866	49,842,046
Convenio con la federación 2010	27,300,000	21,940,000	9,115,000	58,355,000
Convenio con la federación 2011	28,700,000	19,000,000	3,000,000	50,700,000
Normal estatal 2011	0	29,513,825	4,670,000	34,183,825
Convenio con la federación 2012	28,960,000	23,200,000	0	52,160,000
Convenio con la federación 2013	3,000,000	0	3,000,000	6,000,000
Convenio con la federación 2014	15,300,000	0	0	15,300,000
Convenio con la federación 2015	40,500,000	0	0	40,500,000
Convenio con la federación 2016	35,223,881	12,500,000	24,600,000	72,323,881
Convenio con la federación 2017	21,896,654	16,997,861	8,962,500	47,857,015
Convenio con la federación 2018	10,725,000	4,777,500	8,802,500	24,305,000
Total	243,470,533	161,791,023	72,540,010	477,801,567

Fuente: elaboración propia a partir de datos de SECTUR, encargado de la ruta turística Don Vasco Ceballos, 2019.

El total de inversión que se ha otorgado por parte del gobierno federal son de \$243,470,532, mientras la inversión estatal es de \$161,791,023 y la inversión de los diversos municipios que integran la ruta suman un valor de \$72,540,010. Como se puede identificar, la ruta desde su inicio hasta los datos actuales de financiamiento ha contado con múltiples apoyos en diversos rublos turísticos desde infraestructura hasta marketing para posicionar a la ruta y potenciar un crecimiento turístico en la zona.

El ejercicio fiscal del año 2008 comprende la inversión en las entidades de Uruapan, los Reyes, Paracho, Zamora y Tzintzuntzan con obras destinadas en mejoramiento en la imagen urbana e

iluminación de la catedral de Zamora con fines de atracción de turistas a la ruta. Además, por norma Estatal se realizó una inversión en Quiroga destinado a la terminación de un proyecto turístico cultural en Santa Fe de la Laguna (Ceballos, 2019).

El ejercicio fiscal del año 2009 consideró a los municipios de Salvador Escalante, Quiroga, Los Reyes, Paracho y Zamora. Con inversiones a las etapas de mejoramiento urbana de cada municipio, restauración del museo Comunitario Vasco de Quiroga, restauración del museo Comunitario Vasco de Quiroga, formulación de estudios y proyectos *Ruta de Don Vasco* e iluminación artística del Teatro Obrero y el Palacio Federal, en la localidad de Zamora. Con apoyo federal, estatal y municipal de un total de \$49, 842,046.16 de pesos. El mayor apoyo económico en montos iguales fue a nivel federal y estatal, mientras los municipios aportaron en menor cantidad.

El ejercicio fiscal del año 2010 se apoyó a los municipios de Salvador Escalante, Paracho, Los Reyes, Tareta, Tzintzuntzan, Uruapan y Zamora. Con el seguimiento en las etapas de mejoramiento de imagen urbana, la restauración del exconvento Franciscano de Santa Ana en Tzintzuntzan y el saneamiento ambiental de los Olivos y recuperación del atrio del templo y antiguo Convento de Santa Ana en la misma ciudad. Con una inversión total de \$58, 355,000 pesos con una mayor participación de la inversión a nivel municipal a diferencia del año pasado.

El ejercicio fiscal del año 2011 se apoyó a los municipios de Uruapan con la segunda etapa mejoramiento de imagen urbana del centro histórico, construcción y equipamiento de la unidad de servicios turísticos de la Ribera del Río Cupatitzio, y en el municipio de Tzintzuntzan con el proyecto de la segunda etapa de la restauración del exconvento Franciscano con un valor de \$50, 700,000 de pesos por los tres niveles de gobierno. Este mismo año, por norma estatal se realizaron múltiples inversiones en proyectos como: Zamora en iluminación, los Reyes con la inversión a un auditorio, Tzintzuntzan y Pátzcuaro con la terminación de un muelle, el inicio de nuevos muelles y servicios turísticos; Quiroga con el mejoramiento de imagen urbana, Uruapan, Paracho y los Reyes recibieron apoyos para la construcción de tres Cocinas Tradicionales, en Uruapan se realizó la construcción de caseta de vigilancia y, finalmente, se invirtió en la elaboración de estudios y proyectos en la Ruta Don Vasco. Con una inversión total de \$34, 183,825 de pesos.

En el año fiscal del 2012 se invirtió en el ecoturismo del volcán Paricutín en Uruapan, en Morelia se invirtió en el mejoramiento de la imagen urbana en calles del centro histórico; en Tzintzuntzan se invirtió en la segunda etapa de la restauración del ex convento Franciscano, en Zamora se

realizó iluminación con fines turísticos en los portales, Erongaricuaró, Cuitzeo y Pátzcuaro realizaron mejoramiento en imagen urbana, en Quiroga se hizo la rehabilitación y conservación ambiental del parque recreativo Chupícuaro con un total de \$52,160,000 de pesos. La inversión este año fue federal y estatal.

En el año fiscal del 2013 se invirtió en el mirador turístico de Cuitzeo, en Santa Clara del Cobre se continuó con el mejoramiento de la Imagen Urbana, segunda etapa de cableado subterráneo, y se dio el mejoramiento de la calzada de las Yácatas en Tzintzuntzan. Con una inversión total de seis millones de pesos sin inversión estatal, únicamente se realizaron inversiones federales y municipales.

En el año fiscal del 2014 las inversiones fueron a nivel federal, porque a nivel estatal y municipal no se realizó ninguna inversión. La inversión se realizó en la terminación y puesta en operación del Centro de Interpretación de la Ruta Vasco de Quiroga en Pátzcuaro y en la rehabilitación de la techumbre del templo de la Soledad de Tzintzuntzan con una inversión total de \$15 millones de pesos.

El año fiscal del 2015 también sólo cuenta con partidas económicas de la federación, destinadas a Tzintzuntzan en la rehabilitación de la calzada de acceso a las Yácatas, en Pátzcuaro en la rehabilitación del muelle, plaza de acceso y entorno inmediato de la Isla de Janitzio, en Uruapan con la segunda etapa del parque ecoturístico Paricutín y finalmente, Salvador Escalante con la rehabilitación y modernización del Museo del Cobre con un monto total de \$40, 500,000 de pesos.

Durante el periodo del 2012 al 2015 hubo falta de asignación de recurso del estado o el municipio debido a una auditoría interna que se desarrolló en el Estado, por la cantidad de deuda que se tenía. Se logró esclarecer desvíos fiscales importantes en el estado, razón por la cual, se detuvo la asignación de recursos al proyecto de la ruta Don Vasco de forma momentánea.

El año fiscal del 2016, los tres niveles de gobierno vuelven a realizar inversiones en los proyectos: primera etapa del Parque Lineal Río Chiquito de Morelia, la restauración de las cocinas tradicionales del Lago de Zirahuén y el remozamiento del camino y mirador del Estribo Grande de Pátzcuaro con un monto total de \$72, 323, 881 de pesos.

En el año fiscal del 2017 se invierte por los tres niveles de gobierno en mejoramiento urbano en Pátzcuaro y Salvador Escalante, se invierte en la rehabilitación de fachadas en la calzada de las Yácatas y en la modernización de la iluminación escénica de la catedral de Morelia con una inversión total de \$47, 857,015 pesos.

El año fiscal del 2018 las inversiones de los tres niveles de gobierno continúan desglosados en rehabilitaciones urbanas de Pátzcuaro y Salvador Escalante, la primera etapa de la imagen urbana de Capula, *Mapping* de la Plaza Valladolid de Morelia, y la tercera etapa del parque ecoturístico del Paricutín, con una inversión total de \$24, 305, 000 pesos mexicanos.

Así, se puede identificar que la inversión federal corresponde a una inversión total del 51%, Estatal del 34% y municipal del 15% en un periodo del 2008-2018.

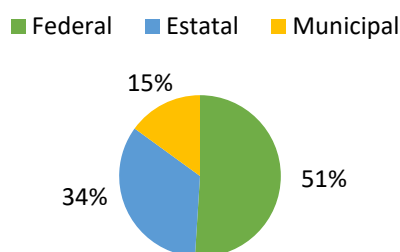


Figura 13. Inversión de la Ruta turística Don Vasco de los años 2008-2018.

Fuente: elaboración propia a partir de la información de Secretaría de Turismo del Estado de Michoacán.

Durante diez años se han financiado un total de 70 proyectos con una participación federal del 51%. La mayor inversión se realizó en el 2011 con un 14% de la inversión total de diez años. A continuación, se desglosa una tabla (11) la actividad que se financió en la ruta turística por los tres niveles de gobierno.

Tabla 11. Proyectos financiados en la ruta Don Vasco 2008-2018

Inversión global / años	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Imagen urbana	4	4	6	1	5	1	-	-	-	2	-
Iluminación	1	1	1	1	1	-	-	-	-	1	2
Proyectos turísticos destinados a la ruta	2	1	-	1	1	-	1	1	-	-	1
Restauración	-	1	1	1	1	-	1	3	1	1	2
Construcción	-	1	-	9	1	2	1	-	2	-	-
Ordenamiento ecológico	-	-	1	1	1	-	-	-	-	-	-
Total	7	8	9	14	10	3	3	4	3	4	5

Fuente: elaboración propia a partir de la información de la Secretaría de Turismo del Estado de Michoacán.

La principal inversión se ha realizado en imagen urbana con fines turísticos con un total de 23 proyectos, 16 proyectos de construcción destinados a infraestructura con fines turísticos, 12 proyectos de restauración, ocho proyectos de iluminación y ocho proyectos destinados a la ruta turística Don Vasco en los que destacan la formulación de estudios, proyectos destinados

exclusivamente a la ruta, la terminación y puesta en operación del Centro de Interpretación de la Ruta Vasco de Quiroga; durante los años 2009, 2011 y 2014 respectivamente se etiquetaron montos para estos fines. Finalmente, con tres proyectos se vinculan al ordenamiento ecológico dentro de la ruta turística.

4.3.8 Planes de desarrollo de la Ruta Don Vasco 2018-2021

Se ha dicho que el plan de desarrollo es una herramienta que promueve el desarrollo social en un territorio, por lo que, cuenta con las bases para identificar las necesidades o insatisfacciones de la sociedad en la búsqueda de la mejora de su calidad de vida. En la siguiente tabla (12) se desglosa los planes de desarrollo que integran la ruta turística Don Vasco y sus elementos en relación con el turismo.

Tabla 12. Plan de desarrollo de los municipios que integran la Ruta Don Vasco, Michoacán

Áreas geográficas/ Actividad	Morelia	Pátzcuaro	Zona lacustre	Uruapan	Meseta purépecha
Ruta Don Vasco	✓	✓			
Rutas turísticas	✓		✓		
Hospedaje	✓	✓			
Calidad y difusión	✓	✓	✓	✓	
Diversificación/ competitividad	✓	✓	✓	✓	✓
Restaurantes	✓	✓	✓		
Seguridad	✓	✓	✓		
Mejorar imagen turística y conservar patrimonio histórico	✓	✓	✓	✓	✓
Consolidar la unidad administrativa	✓		✓		✓
Diseñar programas institucionales	✓	✓	✓	✓	✓
Turismo sustentable	✓	✓	✓	✓	✓
Tecnología y turismo				✓	
Gobierno digital	✓			✓	

Áreas geográficas/ Actividad	Morelia	Pátzcuaro	Zona lacustre	Uruapan	Meseta purépecha
Sociedad – turismo				✓	✓
Territorio inteligente	✓				
Turismo inteligente proceso hacia el 2041	✓				

Fuente: Elaboración propia a partir de los planes de desarrollo de los municipios integrantes de la Ruta Don Vasco.

Los planes de desarrollo analizados en los municipios que integran la ruta muestran el interés creciente en consolidar los destinos turísticos y diversificación de las actividades para la atracción de los turistas. Aunque únicamente Morelia y Pátzcuaro mencionan, dentro de sus planes, la ruta Don Vasco, y cuando se trata de turismo inteligente, sólo Morelia contempla este concepto como central para el futuro de la actividad económica. Así, Morelia y Uruapan mencionan promover un gobierno digital, y es Morelia la que contempla el territorio y al turismo inteligente como un proyecto a largo plazo. Los municipios restantes coinciden con la calidad, difusión, competitividad, imagen, programas y una orientación clara hacia el turismo sustentable.

En especial la capital de Michoacán, Morelia, cuenta con el plan NExT (Nueva economía por el territorio) para el 2041 como eje rector del desarrollo de la ciudad. Se ha considerado el NExT 1.0 como el primero de nueve planes de desarrollo que se desarrollarán en la ciudad, para dar solución a las necesidades de la población y el territorio ante los cambios constantes donde el eje temático es el territorio inteligente con su implicación en la cooperación municipal, innovación, conocimiento y tecnología, lo anterior con la finalidad de mejorar la calidad de vida de la población.

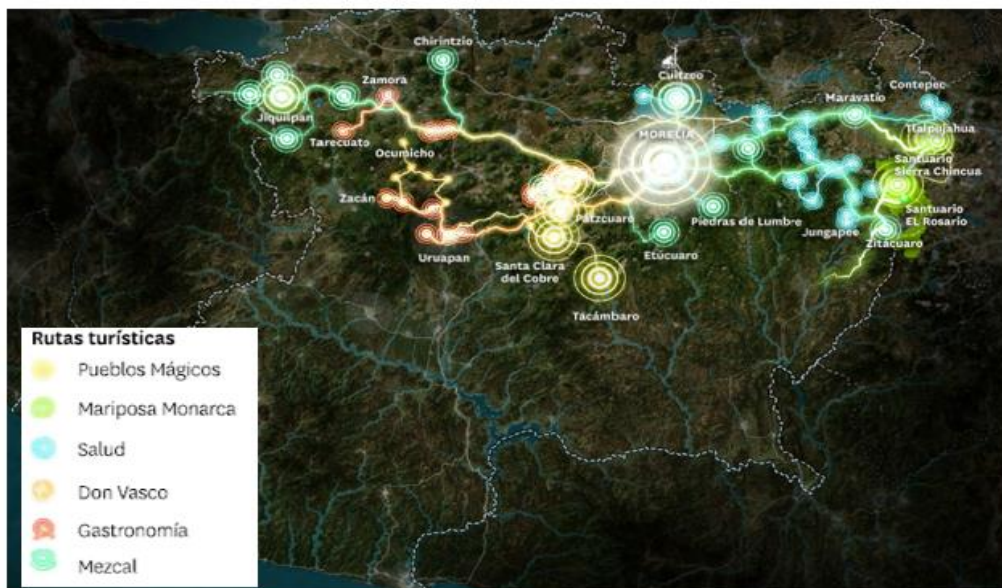


Figura 14. Mapa del estado de Michoacán con destinos turísticos centrales
 Fuente: tomado de IMPLAN, 2019: 66.

Además, se ha contemplado para 2041 una *Smart Morelia* o Morelia inteligente, tomando de partida que la ciudad se ubica en el *corazón del diamante*; este concepto viene de diamantes territoriales que responden a espacios territoriales clave para el desarrollo. El diamante de México es un espacio que ocupa 16.8% de la superficie del país, donde vive el 44.7% de la población nacional y genera el 51% del PIB mexicano. El diamante está integrado por las ciudades de Guadalajara, Aguascalientes, San Luis Potosí, León, Querétaro, Morelia y megalópolis de México, por lo tanto, el Estado de Michoacán, se ubica en una zona estratégica de crecimiento y desarrollo económico del país.

4.4. Valor de la ruta turística Don Vasco

La ruta cuenta con múltiples actividades y diversificación de productos turísticos en ramas tan variadas desde el turismo ecológico hasta el turismo religioso. Así, los municipios que integran la ruta ponen a disposición las vocaciones productivas que presentan en cada lugar y lo vinculan a la actividad turística. Esta razón, ha generado una diversificación presente en la zona. Además, el gobierno ha posicionado la ruta a nivel nacional e internacional presentándola en ferias e invirtiendo en proyectos diversos desde el 2008, año en que nace la ruta turística.

La base institucional cuenta además con la evaluación constante de la ruta para identificar nuevas estrategias en la captación de turistas y posicionamiento. Con una página *web* y una red de agencias de viajes y empresas que vinculan la ruta entre consumidores y oferta directa en la zona. Por lo tanto, el análisis de la cadena de valor de la ruta institucional aportará información para conocer los eslabones y proponer estrategias encaminadas en la generación de valor en la ruta.

Capítulo V

Estrategia metodológica e instrumentos de la investigación de la ruta turística Don Vasco

Para identificar la cadena de valor de la ruta turística Don Vasco, se utiliza la información documental, para conocer los eslabones principales de la ruta con eje central en la Secretaría de Turismo del Estado de Michoacán, articulándose con el modelo propuesto por Fernández-Stark et al. (2011) para las cadenas de valor globales, CEPAL (2018), Pulido-Fernández y López-Sánchez (2016) y Jonker, (et al, 2004).

Después se de conocer la cadena de valor y sus eslabones, y se consideran las asociaciones que responden a cada eslabón de la cadena para conocer el grado de interrelaciones de los actores implicados en la ruta turística Don Vasco; para esto se requiere de un análisis de redes. El análisis de redes en la actividad turística sirve para identificar las interrelaciones que se presentan a lo largo de la ruta tomando como base a los actores centrales y su desenvolvimiento. El eje central de la investigación toma a la institución gubernamental de eje y su orientación con asociaciones empresariales vinculadas a la actividad turística en la zona. En esta narrativa, los actores implicados responden a los eslabones de la cadena de valor de la ruta turística.

Por lo tanto, el estudio de caso es transversal con alcance descriptivo y correlacional. El instrumento central de análisis de la muestra es un cuestionario semiestructurado vinculado a un mapeo de actores clave en la ruta turística, para la identificación de actores claves en la ruta turística. Y el procesamiento de datos se orientará al uso del software *Gephi* para poder medir las relaciones de los actores y su vinculación. Entre los datos observados, la Secretaría de Turismo y la Asociación de Guías Turísticos de la ruta son los que presentan las mayores interrelaciones en la red turística. Esto implica que las asociaciones restantes presentan interrelación de menor grado.

La población se reduce a los operadores turísticos que están presentes en la página *web* oficial de la Secretaría de Turismo. Por lo tanto, se obtuvo información relevante del grado de interrelación de los eslabones de la cadena, y de las empresas que operan en la ruta turística.

5.1. Construcción de la cadena de valor global institucional de la ruta turística Don Vasco

La construcción de la cadena de valor global institucional de la ruta turística Don Vasco permite analizar la base central de la ruta articulada por la institución gubernamental SECTUR, es decir, la Secretaría de Turismo del Estado de Michoacán y su respectivo desarrollo, identificar los diferentes actores que hacen parte de la cadena y los eslabones que precisan ser fortalecidos y son susceptibles para el escalamiento. El método para esta investigación considera los siguientes elementos:

1. Método cualitativo: un estudio cualitativo permite obtener una recogida de información basada en la observación de objeto de estudio, así como la relación existente entre los contextos culturales y sociológicos a estudiarse. Con la utilización del método cualitativo, se cualificará y describirá el objeto de estudio, es decir, la ruta turística Don Vasco.

1.1 Investigación documental: para la realización de esta investigación se aplicó una investigación documental, la cual consiste en realizar un análisis de la información existente de la ruta Don Vasco, con el objetivo de establecer relación, identificar, complementar y tomar como base la información escrita con el objeto de estudio.

1.2 Investigación de campo: La obtención directa de información, se realizó con autoridades correspondientes dentro de la Secretaría de Turismo y las organizaciones que intervienen en el desarrollo de la ruta turística Don Vasco.

De esta manera, el desarrollo de la cadena de valor se realizó en cinco fases, que se detallan a continuación:

1. Recolección de información a través de fuentes secundarias y primarias: se realizó una búsqueda y recopilación de datos e información disponible, principalmente en documentos gubernamentales (nacionales, estatales y locales), planes de ordenamiento territorial, de desarrollo, gestión ambiental, sitios *web* y conversaciones con el encargado del plan de la ruta turística Don Vasco, la encargada del marketing y la gestora de los operadores turísticos.

2. Análisis territorial: incluye aspectos geográficos, demográficos, gobernanza, económicos, así como infraestructura, desarrollo económico, social y ambiental de la entidad.

3. Definir las diferentes actividades turísticas que se desarrollan: a partir de la información secundaria y primaria se hizo una caracterización y diagnóstico de los componentes, atractivos, servicios y oferta turística que ofrece para delimitar los eslabones que integran la cadena.
4. Identificar los principales actores de la cadena: con base en la información recopilada se identificaron los actores directos e indirectos, es decir, aquellas personas, organizaciones y empresas que participan en la cadena.
5. Integración de la cadena: se realizó con base en el modelo propuesto por Fernández-Stark et al. (2011) para las cadenas de valor globales, CEPAL (2018), Pulido-Fernández y López-Sánchez (2016) y Jonker, (et al, 2004). Así, la identificación de los diferentes eslabones se organiza con base en su valor en la ruta turística institucional Don Vasco.

5.2. Análisis de redes sociales con base a los eslabones de la cadena de valor

La teoría del Análisis de Redes Sociales (ARS o SNA por sus siglas en inglés: *Social Network Analysis*) fue propuesta por primera vez por J. Barnes en 1954 al definir las redes sociales como estructuras que consistían en *nodos* conectados a través de diversos *vínculos* sociales. Sin embargo, esta teoría no estudiaba las características individuales de cada uno de los actores sino de todos en su conjunto en la red (Zequeira, 2009). Los estudios de los ARS tomaron popularidad durante década de los años noventa del siglo XX, derivados en la generación de esquemas de análisis de redes sociales, por la globalización y las alianzas gubernamentales y empresariales con el uso de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC).

Para efectos de la presente investigación, se toma el concepto de red como un sistema social bastante simple donde interactúan varios actores en función de lograr un objetivo común. Boffil, (2017) lo define de la manera siguiente: "la red social se define en general como un conjunto de relaciones específicas (por ejemplo, colaboración, apoyo, consejo, control o también influencia) entre un número limitado de actores". Las redes sociales son entonces una cadena multidireccional, compuesta de varias dimensiones que relacionan a las personas y que crean un área social (Zequeira, 2009).

Las redes sociales pueden definirse como un conjunto bien delimitado de actores como pueden ser individuos, grupos, organizaciones, comunidades, sociedades globales, entre otros, que están vinculados unos a otros a través de una relación o un conjunto de relaciones sociales

(Álvarez, et al. 2013). Una de las características de las redes sociales implica conceptos, definiciones y procesos en los que las unidades sociales presentan relaciones existentes o nulas.

Así la unidad de análisis no es el actor social sino los vínculos entre esos actores. Por lo tanto, una red está conformada por dos elementos básicos: los actores que son los nodos y sus relaciones que son los vínculos. De acuerdo con el lugar que ocupa cada actor en la red y a los vínculos que tenga con otros, serán sus oportunidades o limitaciones dentro de la misma (Albicette, et al. 2017).

Al abordar una sociedad en términos de estructuras y relaciones, el ARS detecta posiciones dentro de las redes de relaciones y las características funcionales de éstas en relación con toda la red; de esta manera, se pueden diferenciar posiciones, estrategias, flujos de transacciones y distribución de poder (Espejo y Salinas, 2018). Por lo tanto, la muestra, los actores, nodos o vértices que son las empresas, entidades participantes o individuos, se conectan entre sí; los atributos son las características de los nodos que permiten identificar a cada actor o a grupo de actores dentro de una red; las aristas, enlaces o ligaduras son los lazos relacionales o conexiones entre los actores participantes; el límite de la red es el criterio por el cual se define un conjunto particular de actores que configuran la red. Las conexiones pueden ser no dirigidas (simétricas) o dirigidas (asimétricas); pueden existir conexiones con distintos pesos, así como indicar relaciones positivas o negativas entre los nodos; el número de conexiones de un nodo se llama grado de ese nodo; las diadas, triadas y subgrupos, que son los subconjuntos de dos, tres o más actores y todos los lazos o vínculos existentes entre ellos; y los grupos que son la colección de todos los actores cuyos lazos deben medirse (Fernández y Díaz, 2018).

Es necesario mencionar que lo importante de la red no es tanto su tamaño sino su conectividad. Estas relaciones pueden caracterizarse de dos formas: por un lado, se encuentra la direccionalidad de la relación, se subdivide en dos tipos de relaciones: transitiva, “cuando la relación es recíproca (la relación de A con B es la misma que entre B y A)” y directa: “cuando existe un actor activo y uno pasivo (que el individuo A tenga relación con el individuo B no implica que B tenga esa misma relación con A)”. Por otro lado, se toma en cuenta el nivel de densidad de la relación: “cuando puede ser cuantificada y podemos estudiar las cantidades que fluyen en la red entre nodo y nodo la medida resultante de esta cuantificación determina su densidad” (Aguirre, 2011: 22). Una red social hace referencia a un conjunto delimitado de actores que se interrelacionan de diversas maneras. Dichas relaciones van a definir los comportamientos, valores y creencias en el entorno específico donde se desarrollan las redes de conexión. Además

de ello, el análisis incluye determinar posiciones, estrategias, flujos de transacciones y distribución de poder entre los actores de la red (Espejo y Salinas, 2018).

Redes de compromiso o redes sociales: es el resultado final de una serie de relaciones interorganizacionales en las cuales participan agentes y actores de una determinada localidad, con el objetivo de mejorar su nivel de vida apoyándose en las fortalezas y oportunidades que los intervinientes de la red poseen y contrarrestando las debilidades y amenazas mutuas que impiden el desarrollo económico local. Las redes sociales son estructuradas alrededor de la solidaridad y la cooperación. Así fijan pautas de intercambio y comunicación, vertical y horizontal, con énfasis en el nivel horizontal. En este tipo de red existe una dependencia recíproca entre los participantes, ninguno tiene por sí solo todos los recursos necesarios, información, recursos financieros, implementación legal, para resolver un problema y dependen de la cooperación de los demás (Gutiérrez- Rodríguez, 2013) y (Mejía, 2018).

5.3. Proceso de análisis de redes sociales en la ruta turística Don Vasco

El proceso de ARS en un caso de estudio involucra el uso de un cuestionario y/o entrevistas para obtener información acerca de las relaciones entre la gente. Las respuestas obtenidas, son plasmadas en un mapa usando una herramienta de software diseñada específicamente para este propósito. El proceso de recopilación de datos y su posterior análisis, proporciona información que sirve para planificar y priorizar los cambios e intervenciones que son apropiados para mejorar las conexiones sociales y los flujos de conocimiento dentro de la red (Fernández y Díaz, 2018). Los indicadores a nivel de redes completas buscan analizar las formas de conexión o vinculación de individuos u organizaciones con el fin de determinar la estructura general de la red, sus grupos y la posición de los actores que en ella se encuentran. Es así como la red se caracteriza por tener las siguientes medidas de cohesión que permiten comprender y describir la posición de las organizaciones en la estructura (Mejía, 2018).

Así, el ARS se basa en la obtención y análisis de métricas que permiten evaluar objetivamente la información disponible. Las métricas pueden analizarse en la red de forma individual (para cada nodo), de forma conjunta (para toda la red) y comunidad (para grupo de nodos). En la tabla 13 se describen algunas de las métricas existentes.

Tabla 13. Métricas de las variables del Análisis de Redes Sociales (ARS)

Métrica	Define
Cohesión	Grado en que los nodos se conectan directamente entre sí por vínculos cohesivos.
Camino Característico	Mide el grado de separación de los nodos, para determinar qué tan separados o alejados están.
Distancia Geodésica	Son las rutas más cortas que un actor debe seguir para llegar a los demás nodos.
Densidad	Muestra la alta o baja conectividad de la red.
Diámetro	Es el máximo de las distancias entre cualquier par de nodos.
Grado	Número de otros actores a los cuales un actor está directamente unido o es adyacente. Esta medida trata de la centralidad local de un actor con respecto a los actores cercanos, pero dice poco sobre la importancia del actor en la red completa (Vela, 2015).
Grado de Centralidad (degree centrality)	Es el número de conexiones directas que tiene un nodo. La centralidad de grado de un actor es el número de otros actores a los cuales este está conectado; es decir, es adyacente (Zequeira, 2009).
Centralización (Centrality)	Medida de contribución de una posición en la red para la importancia e influencia de un actor en la red.
Puentes entre comunidades	La conexión y comunicación entre las comunidades.
K-Núcleos	Es un grupo máximo de actores, todos los cuales están ligados a algún número (k) de otros miembros del grupo.
Modularidad	Medida de la estructura de las redes, diseñado para medir la fuerza de la división de una red en módulos.
Componente	Son partes que están internamente conectadas, pero desconectadas entre los subgrafos. Si un grafo contiene uno o más nodos aislados, estos actores son componentes.
Algoritmo de Girvan – Newman	Detecta comunidades eliminando progresivamente los enlaces de la red original.
Cercanía (Closeness)	Capacidad de un actor para alcanzar a todos los nodos de la red.
Relevancia del vector (Eigenvector)	Mide la capacidad de influir de un nodo en la red. Si un nodo está unido a nodos importantes tendrá un <i>eigenvector</i> o <i>relevancia</i> más alta que otro que, aunque teniendo igual número de enlaces, sus usuarios son menos importantes. De esta forma, el <i>eigenvector</i> se puede interpretar como una medida de la popularidad de un actor en el sentido de que un nodo con alto valor del indicador está conectado a nodos que a su vez están bien conectados (Zequeira, 2009).
Intermediación (betweenness centrality)	Cantidad de veces que un nodo está en el camino más corto que conecta a otros nodos. Aquellos nodos con mayor intermediación tienen un gran liderazgo, debido a que controlan los flujos de comunicación.

Pagerank	Algoritmo que permite dar un valor numérico (ranking) a cada nodo de un grafo que mide de alguna forma su conectividad.
Integración	Refiere al grado en el cual un actor está conectado a muchos y diversos actores en una red, tomando en cuenta no solo los vínculos directos, sino también los indirectos, y está basado en las distancias geodésicas invertidas o no recíprocas (Zequeira, 2009).
Radialidad	Es una medida complementaria a la integración, hace referencia al grado de relaciones de un actor, enviadas por él hacia la red, proveen acceso a varios y diversos actores, permitiéndole alcanzar a otros actores e insertarse en la red por diferentes vías (Zequeira, 2009).

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de (Fernández y Díaz, 2018), (Álvarez, et al. 2013), (Zequeira, 2009).

Las propiedades algebraicas, el Grado de Centralidad es igual al número de vínculos que un nodo tiene con otros nodos en el gráfico de la red. Nodos con mayor grado o más conexiones son más centrales a la estructura y tienden a tener una mayor capacidad de influir a los demás (Gualda, 2017). La centralidad de intermediación se basa en el número de caminos más cortos que pasan a través de un nodo. Los nodos con una alta intermediación juegan el rol de conectar a los diferentes grupos. El geodésico o el camino más corto, es el camino entre un par de nodos que en el medio envuelven un número mínimo de nodos, que conectan los dos nodos (Vela, 2015).

En las redes sociales, los nodos con alta intermediación son los agentes y conectores que mantienen juntos a los demás. Esto significa que un nodo tiene la capacidad de controlar el flujo de conocimiento entre la mayoría de los demás. Los individuos con alta intermediación son los pivotes en el flujo de conocimiento de la red. Los nodos con mayor intermediación también resultan en el mayor incremento en la distancia típica entre los demás cuando estos son retirados.

5.4. Ecuaciones análisis de redes sociales en el software Gelghi para la ruta Don Vasco

Medidas ordinales agrupadas de relaciones: Una de las primeras tradiciones en el estudio de redes sociales interroga a los informantes sobre el índice que mantiene una relación de interdependencia fuerte o débil donde se pueden ponderar numéricamente el tipo de relación, y las medidas ordinales agrupadas pueden utilizarse para reflejar una gran cantidad de diferentes aspectos cuantitativos de las relaciones. Los analistas de redes a menudo están involucrados en la descripción de la fuerza de los lazos, lo cual, refleja el grado de asociación con la relación (Hanneman y Riddle, 2005).

Gephi ha sido utilizado en proyectos de académicos de investigación, es un software open-source de análisis de redes y visualización. En el 2008 Mathieu Bastian lanza por primera vez Gephi, definiéndolo como una plataforma para la visualización interactiva y la exploración de todo tipo de redes, sistemas complejos y grafos dinámicos y jerárquicos. Junto a sus colaboradores Sebastien Heymann y Mathieu Jacomy habían desarrollado Gephi para “importar, exportar, manipular, analizar, filtrar, representar, detectar comunidades y exportar grandes grafos y redes” (Kuz, et al. 2016).

Tabla 14. Formulario matemático de las variables del Análisis de Redes Sociales

Término	Descripción
Grafo (Red)	$G(V, E)$ donde G es grafo, V es vértices (nodos en ARS son actores) y E son enlaces o aristas
Vértice (nodo, actor)	$v \in V$ donde v es un subconjunto de V , es decir, cada una de las partes (actores) que integran la red.
Arista (enlace)	$V \times V$ donde es un producto cruz que representa que cada relación (conexión) que se establece entre los vértices (nodos o actores).
Vértices vecinos	$v \in V \wedge e(V1, V2) \in E$ donde dos vértices son vecinos si existe un enlace entre ellos.
Vecindad de V (N_v)	$\forall v \in V: \exists e(v, v) \in E$ donde para todo v si existe un enlace, implica una vecindad de V es el conjunto de vértices vecinos de v
Caminata(w)	$w = (v1, e1, v2, e2, \dots, vn, en)$ donde se representa una lista de vértices y aristas conectados secuencialmente y que forman una ruta continua en una red.
Sendero(t)	Caso particular de una caminata donde todas las aristas son distintas (no se recorren más de una vez).
Camino(p)	Caso particular de una caminata donde los vértices no se recorren más de una vez (todos son distintos).
Ciclo	Caso particular de una caminata que inicia y termina en el mismo nodo visitando los demás nodos una vez.
Distancia (d)	$d(v, v) = \min p(v, v) $ donde d es distancia entre los vértices del camino, es decir, es el número de enlaces del caminos más corto entre los vértices.
Diámetro (diam)	$\text{diam}(v, v) = \max p(v, v) $ donde representa la mayor distancia de todas entre los caminos que llegan de un vértice a otro en la red.
Matriz de adyacencia	Dado una gráfica $G(V, E)$ donde $ V =n$, la matriz de adyacencia es una matriz $M_{n \times n}$ tal que su entrada de a_{ij} (a es la entrada del renglon i y la columna j) se define de la siguiente manera $a_{ij} = \begin{cases} 1 & \text{si } e(v_i, v_j) \in E \\ 0 & \text{si } e(v_i, v_j) \notin E \end{cases}$
Grado de un vértice	Es la suma de las entradas del renglón i de la matriz de adyacencia.
Gráfica completa	$\forall v \in V = E$ es decir si los vectores tienen todos los enlaces posibles entre vértices.
Coeficiente de	Mide que tan interconectado esta un vértice con sus vecinos de la siguiente manera:

Término	Descripción
agrupación o clustering	$\frac{\# \text{ aristas de la gráfica completa del } Nv(v)}{\# \text{ aristas de } G(Nv(v), E)}$
Lazos débiles	Expresión popularizada que indica relaciones especializadas entre dos actores sociales.
Lazos fuertes	A diferencia de los lazos débiles indican relaciones sociales cercanas y solidarias.

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de Acatitla y Urbina, 2017 y Lozares, 2005.

Así el uso de las expresiones de la table 14 se implementan en el software Gephi con las siguientes herramientas métricas: average shortest path, beteenness, centrality, closeness centrality, community detection (modularity), clustering coefficient, diameter y pageRank.

Así las expresiones matemáticas de la métrica de los grafos permitirán realizar los cálculos computacionales de centralidad y poder de las redes (Vela, 2015). El análisis y la visualización de cada red permiten conocer la estructura y la interacción entre los participantes de la red. La forma de la red está definida por la interacción entre los participantes y los flujos de comunicación entre ellos. En una red simple, en la que los participantes mantienen un nivel de relacionamiento sin estructura, no es posible identificar actores con altos grados de centralidad, intermediación o vector propio. En una red con un único nivel de estructura, se puede visualizar un número limitado de actores con mayor grado de centralidad, intermediación y vector propio. En una red jerárquica se observan estructuras comunicacionales en diferentes escalas y un mayor número de actores con grados de centralidad, intermediación y vector propio más altos. Los flujos de información en esta red tienen mayores niveles de intermediación (Vela, 2015).

5.5. Uso del método *bola de nieve* para la conformar la red de relaciones de la ruta turística Don Vasco

El método de *bola de nieve* comienza focalizando un actor o conjunto de actores, a cada uno de los cuales se les pregunta por algunos de sus lazos con otros actores. Entonces, se toman todos los actores mencionados (que no sean parte de la lista original) y se les pregunta de nuevo por algunos de sus lazos. Para la selección de los actores claves que van a ser encuestados como parte de la ola cero del método bola de nieve se hace necesario la obtención de información a partir informantes claves y el establecimiento de indicadores de selección (Madrid, 2014).

El método de bola de nieve puede ser muy útil para el seguimiento de poblaciones especiales (a menudo subconjuntos de gente numéricamente pequeños, mezclados con otros más grandes).

Los enfoques de bola de nieve pueden reforzarse pensando con cuidado cómo seleccionar los nodos iniciales. En muchos estudios puede haber un punto de partida natural (Hanneman, 2001).

La bola de nieve se usa con frecuencia para medir las características de poblaciones que carecen de un marco muestral, para acceder a poblaciones y/o individuos de difícil acceso, o también a lo que se le conoce como poblaciones ocultas. Esta técnica de muestreo no probabilístico se sustenta en que los miembros de la población tienen una red social, la cual permitirá contactarlos; trata de que los individuos seleccionados para ser estudiados recluten a nuevos participantes entre sus conocidos, así el tamaño de la muestra incrementa durante el desarrollo del muestreo. De esta forma permite estudiar a un colectivo muy específico, en el cual resulta mucho más efectivo obtener una muestra a través de conocidos y amigos de los propios actores seleccionados, mediante una selección puramente probabilística en la cual una gran cantidad de individuos candidatos a participar serían descartados (Zequeira, 2009).

5.6. Muestra de la ruta turística Don Vasco

El diseño de la investigación es observacional y descriptivo porque es un estudio de caso donde se pueden observar las variables como el control institución (marco institucional que rigen a las rutas turísticas), las características propias de la zona geográfica, los niveles de integración e interrelación de las instituciones gubernamentales y empresariales (asociaciones empresariales turísticas).

La población objetivo son los integrantes del sistema turístico vinculado a la ruta Don Vasco. Por lo tanto, la muestra son los integrantes que se vinculen a la ruta turística. Dentro de la Ruta Don Vasco. Así el análisis de ARS es por medio del método de mapeo de actores claves (MAC). Así el MAC es una metodología ampliamente extendida y vinculada con la teoría de redes sociales. Esta herramienta descansa sobre el supuesto de que la realidad social se puede ver como si estuviera conformada por relaciones sociales donde participan actores e instituciones sociales de diverso tipo.

Tomando de base el turismo cultural, la zona lacustre y la meseta purépecha se vinculan para dar lugar al recorrido que hizo Don Vasco de Quiroga por el territorio michoacano vinculado con

las artesanías e historia. Los actores institucionales empresariales que existen en la zona actualmente son:

- La Asociación de Hoteles y Moteles del Estado de Michoacán (AHMEMAC)
- La Asociación de Guías de Turistas del Estado de Michoacán
- La Asociación Michoacana de Balnearios y Parques Acuáticos, A.C
- La Asociación de Artesanos.
- Secretaría de Turismo de Michoacán

Además, se analiza en un segundo momento a los operadores turísticos que se presenta en la página *web* oficial de la ruta turística Don Vasco, muestra 16 empresas con paquetes establecidos, de los cuales dos están fuera de operación por razones desconocidas y una empresa se encuentra fuera de servicio, aunque planea retornar al mercado una vez que el sector turístico se estabilice por causas de la pandemia.

Tabla 15. Lista de los paquetes ofertados por operaciones turísticos en la ruta Don Vasco

Empresa	Giro comercial
1 Tata mezcalería	Restaurante bar
2 Hotel boutique hacienda Ucazanaztacua	Hotel
3 Hotel Mansión Iturbe	Hotel
4 Kuinçekua Tours	Agencia de viajes y transporte
5 Ecoturismor	Agencia de viajes y transporte
6 TTM Tours Operadora	Agencia de viajes y transporte
7 Hotel Juaninos	Hotel, restaurante y bar
8 LU cocina Mich	Hotel, restaurante y bar
9 Los Mirasoles	Restaurante
10 San Miguelito	Restaurante
11 Rosalba Morales	Cocinera tradicional
12 Explorarmich	Agencia de viajes
13 Villa montaña hotel y Spa	Hotel
14 Kuperani	Agencia de viajes fuera de servicio por el momento
15 México Mágico	Agencia de viajes sin operación
16 Restaurante Arcoíris	Restaurante sin operación

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la página web de la ruta Don Vasco.

Los datos obtenidos en la página *web* de la ruta turística Don Vasco contempla los servicios con precios del 2020, hasta el momento, mediados del 2021, no existe actualizaciones en la página *web*.

5.7. Cuestionario²⁷ semiestructurado de la ruta turística Don Vasco

El análisis de redes sociales es un método de investigación que ofrece la posibilidad de entender estructuras sociales que componen la sociedad, comprender procesos sociales, económicos, empresariales, culturales, políticos, ambientales, comunitarios, etc. Así, las redes sociales son un tejido, donde se puede analizar la interconexión. Hay dos formas de trabajar con las redes sociales, estas son 1) el análisis y 2) la gestión de las redes. De manera simple la primera podría ser entendida como conocer dichas redes a partir de diferentes medidas orientadas desde las teorías, y la segunda como gestar la conformación de las redes o el fortalecimiento de estas, teniendo en cuenta los intereses y los atributos de los elementos y los tipos de intercambios que se dan a través de los vínculos existentes (Brand y Gómez, 2006).

Sanz (2003:12) refiere al ARS como herramienta de medición y análisis de las estructuras sociales que emergen de las relaciones entre actores sociales diversos (individuos, organizaciones, naciones, etc.). Tichy y Fombrun (1979) establece que el análisis de redes trata acerca de los tipos y patrones de relaciones y de las causas y consecuencias de estos patrones. El análisis de redes sociales generalmente estudia la conducta de los individuos a nivel micro, los patrones de relaciones (la estructura de la red) a nivel macro, y las interacciones entre los dos niveles. De esta manera se tiene que los tipos de datos que se toman en el ARS son dos: 1) atributos y 2) relaciones. En este mismo sentido, también se dice que:

Cuando se está mirando la realidad desde el ARS se está buscando dar cuenta en forma sistemática del establecimiento de relaciones entre sujetos y los intercambios a través de dichas relaciones entre estos, y qué características tiene cada uno de esos sujetos u organizaciones, para saber cómo están influyendo o siendo influenciados los comportamientos de estos (Brand y Gómez, 2006: 18).

Así, el ARS se centra en ver las relaciones sociales y cómo estas relaciones afectan el comportamiento de sujetos, grupos, instituciones para identificar estructuras relacionales a las que atribuir la emergencia de propiedades sistémicas; estas estructuras complementan a la hora de comprender, predecir o gestionar los resultados.

Tichy y Fombrun (1979) han observado que las redes pueden caracterizarse por diversas dimensiones:

²⁷ El cuestionario se encuentra en el Anexo C.

- Contenido transaccional: tipo de intercambio en la red: expresión de afecto, influencia, intercambio de información, intercambio de recursos o de bienes y servicios.
- Naturaleza de los nexos: 1. Intensidad: fuerza de la relación; 2. Reciprocidad: grado en que la relación es comúnmente percibida por todas las partes relacionadas; 3. Claridad de las expectativas: grado de expectativas claramente definidas; 4, Multiplicidad: grado en que los individuos se vinculan por relaciones múltiples.

El cuestionario se aplicó en el mes de mayo del 2021 por medio de la modalidad presencial y virtual, por la pandemia del covid-19, a los siguientes actores, que son eslabones de la cadena de valor de la ruta turística Don Vasco: La Asociación de Hoteles y Moteles del Estado de Michoacán (AHMEMAC), La Asociación de Guías de Turistas del Estado de Michoacán, La Asociación Michoacana de Balnearios y Parques Acuáticos, A.C, La Asociación de Artesanos y la Secretaria de Turismo de Michoacán (tres departamentos vinculados a la ruta: 1. Capacitación y modernización, 2. Marketing digital y 3. Obras y proyectos).

La red de actores con su respectivo mapeo identificó la importancia de los operadores turísticos en la ruta, por lo tanto, se realizó en el mes de mayo del 2021 por medio del cuestionario virtual la aplicación de diez empresas de un total de 13 activas, es decir un 80% de los operadores turísticos respondieron.

Así, en la red por medio de gephi se presentan los actores representados por nodos que describen las estructuras sociales como formadas por vínculos orientados (que pueden ser binarios, con signos, ordenados o ponderados). De hecho, la mayoría de los procesos sociales incluyen secuencias de acciones dirigidas (Hanneman, 2001).

El análisis de redes se centra en las relaciones entre los actores, y no en los actores individuales y sus atributos. Esto significa que los actores a menudo no son muestreados de forma independiente, como en muchos otros tipos de estudios (más frecuentemente en encuestas). Los estudios de redes intentan incluir todos los actores en una población o población determinada (Hanneman y Riddle, 2005).

5.8. Operacionalización del cuestionario de la ruta turística Don Vasco

Las variables analizadas se desprenden de la unidad de análisis de actores de la ruta turística Don Vasco, tomando como base los factores del destino turístico inteligente y la base teórica de los neoinstitucionalistas y las capacidades dinámicas. Centrando el análisis a los actores y operadores de la ruta para conocer las interrelaciones y su funcionamiento.

Tabla 16. Variables de estudio de la Ruta turística Don Vasco

Factores del destino turístico inteligente	Teoría Neoinstitucionalismo y Capacidades dinámicas
1. Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnología e información • Capacitación y aprendizaje
2. Demanda	<ul style="list-style-type: none"> • Oferta: cooperación • Financiamiento
3. Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de adaptación al turismo inteligente • Capacidad de adaptación sociocultural
4. Competitividad	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de innovación • Capacidad de absorción del entorno
5. Sustentabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Sustentabilidad

Fuente: elaboración propia a partir de la investigación teórico – conceptual²⁸.

La primera parte del cuestionario implica la relación de la interrelación institución²⁹ de gobierno SECTUR y asociaciones empresariales (cooperación y confianza): implica las bases de la cooperación, confianza y redes del sector gubernamental con las asociaciones turísticas que responden a las interacciones que se producen en el entorno.

Tabla 17. Indicadores de cooperación y confianza

Indicador	Escala de medición
Perspectiva de las rutas turísticas	<ul style="list-style-type: none"> • Escala Likert en excelente, bueno, regular, malo y muy malo.
Número de tipos de interrelaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Se cuantifica el número de interrelacionémonos que tienen los actores en la ruta turística.
Nivel de interrelación en los actores	<ul style="list-style-type: none"> • Escala Likert en excelente, bueno, regular, malo y muy malo.

²⁸ Considera el análisis realizado en el capítulo II y III.

²⁹ Grado de interrelación de la ruta turística: f (institución gubernamental SECTUR), (Asociaciones empresariales)

Indicador	Escala de medición
Número de vínculos entre actores	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de vínculos en la ruta.
Número de acciones que facilitan la cooperación de los actores	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de acciones en la ruta.
Número de acciones para incentivar en el futuro la cooperación	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de acciones orientadas a la cooperación en la ruta.
Número de límites de la cooperación	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de limitaciones en la ruta
Nivel de conocimiento y redes por la coordinación	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de conocimiento o redes de colaboración en la ruta.

Fuente: elaboración propia.

Para desglosar las capacidades que se presentan en la ruta turística Don Vasco se desprende en los siguientes apartados:

a) Financiamiento

El financiamiento es el proceso por el que se proporciona capital a una unidad económica para utilizar en un proyecto o negocio, es decir, recursos como dinero y crédito para que pueda ejecutar sus planes. En el caso de las compañías, suelen ser préstamos bancarios o recursos aportados por sus inversionistas. En el caso de la ruta turística Don Vasco el capital puede ser obtenido por préstamos o apoyo económico de gobierno.

Tabla 18. Indicadores de financiamiento

Indicador	Escala de medición
Financiamiento de gobierno	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de actores que reciben apoyo por parte del gobierno.
Número de actores apoyados	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de actores apoyados por parte del gobierno u otros actores o asociaciones.

Fuente: elaboración propia.

b) Uso de tecnología e información

La tecnología se entiende como un conjunto de conocimientos de base científica que permite describir, explicar, diseñar y aplicar soluciones técnicas a problemas prácticos de forma sistemática y racional. Mientras que la información se conoce un conjunto organizado de datos procesados que constituyen un mensaje que cambia el estado de conocimiento del sujeto o sistema que recibe dicho mensaje.

Así, el uso de tecnología e información implica elementos tecnológicos, y son eje central en la economía digital y en los destinos inteligentes, razón por la que la tecnología es fuente para potenciar estrategias, vinculado con la información que se obtiene y se exponen a los actores involucrados.

Tabla 19. Indicadores de tecnología e información

Indicador	Escala de medición
Porcentaje de bases de datos en la ruta	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de actores que usan bases de datos de gobierno o internos para obtener información.
Nivel de facilidad del uso de bases de datos	<ul style="list-style-type: none"> • Escala Likert en excelente, bueno, regular, malo y muy malo.
Porcentaje de datos públicos y privados	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de los datos públicos y privados de la información a disposición.
Número de limitaciones en el área tecnología	<ul style="list-style-type: none"> • Número de limitaciones en el área tecnológica de los actores.
Nivel de potencialidades tecnológicas	<ul style="list-style-type: none"> • Escala Likert en excelente, bueno, regular, malo y muy malo.
Porcentaje de variaciones en el sector turístico por el uso de la tecnología.	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de variaciones en el uso de la tecnología en el turismo.

Fuente: elaboración propia.

c) Capacitación y capacidad de aprendizaje

La capacitación se define como el conjunto de actividades didácticas, orientadas a ampliar los conocimientos, habilidades y aptitudes del personal que labora en una empresa o institución. La capacitación les permite a los trabajadores poder tener un mejor desempeño en sus actuales y futuros cargos, adaptándose a las exigencias cambiantes del entorno. Esta es vista como un proceso educativo a corto plazo, emplea técnicas especializadas y planificadas por medio del cual el personal de la empresa obtendrá conocimientos y habilidades necesarias para incrementar su eficacia en el logro de los objetivos que haya planificado la organización para la cual se desempeña. Así, la capacitación y el aprendizaje están ligados. Por lo tanto, el aprendizaje es el proceso a través del cual se modifican y adquieren habilidades, destrezas, conocimientos, conductas y valores. Esto como resultado del estudio, la experiencia, la instrucción, el razonamiento y la observación.

De esta manera, la capacitación y capacidad de aprendizaje implica la creación, asimilación, difusión y utilización del conocimiento, incorporando eficientemente todos los flujos de conocimiento.

Tabla 20. Indicadores de capacitación y capacidad de aprendizaje

Indicador	Escala de medición
Porcentaje de actores que reciben cursos de capacitación: se identifica el	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de actores que reciben cursos de capacitación.
Nivel de calidad de la capacitación: se analiza a través de la categoría excelente, bueno, regular, malo y muy malo.	<ul style="list-style-type: none"> • Escala Likert en excelente, bueno, regular, malo y muy malo.
Porcentaje de mejoras turísticas en la ruta	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de mejoras que perciben los actores en la ruta.
Nivel de interacción de actores para generar proyectos	<ul style="list-style-type: none"> • Escala Likert en excelente, bueno, regular, malo y muy malo.

Fuente: elaboración propia.

d) Capacidad de Innovación

La innovación es un proceso que introduce novedades y que se refiere a modificar elementos ya existentes con el fin de mejorarlos, aunque también es posible en la implementación de elementos totalmente nuevos. Por lo tanto, la capacidad de innovación es la capacidad de la organización para desarrollar innovaciones como resultante de la incorporación exitosa al mercado de nuevos productos y servicios. Así, la capacidad de innovación explica los vínculos entre los recursos, generación y adquisición de conocimiento, gestión estratégica para poder desarrollar ventajas competitivas (Velandia-Feria, 2018).

Tabla 21. Indicadores de capacidad de innovación

Indicador	Escala de medición
Nivel de innovaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de actores que reciben cursos de capacitación.
Nivel de avance	<ul style="list-style-type: none"> • Escala Likert en excelente, bueno, regular, malo y muy malo.
Porcentaje de incentivos para innovar: se identifica el	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de incentivos de innovación de los actores perciben.
Porcentaje de riesgo: se identifica el	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de riesgos para la innovación en el sector.

Fuente: elaboración propia.

e) Capacidad de absorción del entorno

Capacidad de absorción del entorno, es la habilidad de reconocer el valor de la nueva información de origen externo, asimilarla, crear y utilizar el conocimiento del exterior para mantener ventajas competitivas.

Tabla 22. Indicadores de capacidad de adsorción del entorno

Indicador	Escala de medición
Porcentaje de participación	<ul style="list-style-type: none">• Porcentaje de participación de los actores.
Porcentaje de adaptaciones de experiencias	<ul style="list-style-type: none">• Porcentaje de adaptaciones de experiencias en el entorno de la ruta.
Porcentaje de espacios de diálogo	<ul style="list-style-type: none">• Porcentaje de espacios de dialogo en la ruta para los actores implicados.

Fuente: elaboración propia.

f) Sustentabilidad

La sustentabilidad en la búsqueda de la utilización de los recursos naturales de forma racional para las generaciones actuales y futuras, se contempla los elementos que orientan a la sustentabilidad existentes en la ruta.

Tabla 23. Indicadores de sustentabilidad

Indicador	Escala de medición
Nivel de proyectos con perspectiva sustentable	<ul style="list-style-type: none">• Escala Likert en excelente, bueno, regular, malo y muy malo.
Nivel de acciones sustentables	<ul style="list-style-type: none">• Escala Likert en excelente, bueno, regular, malo y muy malo.
Nivel de la evolución del desarrollo de la ruta	<ul style="list-style-type: none">• Escala Likert en excelente, bueno, regular, malo y muy malo.
Porcentaje de estrategias de temporadas	<ul style="list-style-type: none">• Porcentaje de estrategias en las temporadas del turismo.
Nivel de impacto de la ruta en los municipios:	<ul style="list-style-type: none">• Escala Likert en excelente, bueno, regular, malo y muy malo.

Fuente: elaboración propia.

g) Capacidad de adaptación hacia el turismo inteligente

La capacidad de adaptación hacia el turismo inteligente y capacidad de adaptación en el ámbito sociocultural hace referencia a las instituciones que pueden expandirse por la creación, extensión o modificación de sus recursos. Así, genera o capta oportunidades y construye equilibrios dinámicos entre estrategias de exploración y explotación de conocimiento (Velandia-Feria, 2018).

Tabla 24. Indicadores de capacidad de adaptación hacia el turismo inteligente

Indicador	Escala de medición
Porcentaje de conocimiento del significado de turismo inteligente	• Escala Likert en excelente, bueno, regular, malo y muy malo.
Nivel de evolución al futuro de la ruta	• Escala Likert en excelente, bueno, regular, malo y muy malo.
Nivel de adaptación de la ruta	• Escala Likert en excelente, bueno, regular, malo y muy malo.
Número de amenazas o debilidades	• Porcentaje de amenazas y debilidades de la zona.
Número de potencialidades y fortalezas	• Porcentaje de potencialidades y fortalezas de la zona.

Fuente: elaboración propia.

h) Capacidad de adaptación sociocultural

La capacidad de adaptación en el ámbito sociocultural hace referencia a la generación oportunidades y construye equilibrios dinámicos entre estrategias de exploración y explotación de conocimiento (Velandia-Feria, 2018).

Tabla 25. Indicadores de capacidad adaptación sociocultural

Indicador	Escala de medición
Porcentaje de relación turismo – sociedad	• Escala Likert en excelente, bueno, regular, malo y muy malo.
Número de beneficios	• Número de beneficios en la zona por la ruta turística.
Porcentaje de acciones vinculas a las tradiciones	• Porcentaje de vínculos tradicionales por la actividad turística.

Fuente: elaboración propia.

5.9. Grado de interrelación de la ruta turística Don Vasco

Para poder identificar el grado de interrelación se utilizó el software Gephi para dimensionar la red. El grado de interrelación se deriva de la teoría de grafos, donde un vértice o nodo es la unidad fundamental de la que están formados los grafos. Así en el grafo los vértices que conforman una arista se llaman puntos finales, y esa arista se dice que es incidente a los vértices. Un vértice w es adyacente a otro vértice v si el grafo contiene una arista (v,w) que los une. La vecindad de un vértice v es un grafo inducido del grafo, formado por todos los vértices adyacentes a v (Albicette, et al, 2017). Así el grado de interrelación y vértice responde a la suma de aristas

conectadas en los vértices o nodos (actores) (Hanneman y Riddle, 2005) como se expresa en la tabla 17.

Matemáticamente el grado de interrelaciones se expresa de la siguiente manera $d +$ determina el grado de salida del vértice x por lo tanto, la adyacencia de los vértices determina el número de vínculos que cada asociación tiene de forma vinculante $A(D) = [(w, w) \in D | w, w| \in \gamma CD]$ (Acatitla y Urbina, 2017). Así se obtiene la lista de adyacencia de los nodos:

Tabla 26. El grado de interrelación de los nodos de la Ruta Turística Don Vasco

Grados	Número de vinculación
Grado 1	Vinculación con dos nodos
Grado 2	Vinculación con tres nodos
Grado 3	Vinculación con cuatro nodos
Grado 4	Vinculación de los cinco nodos

Fuente: elaboración propia con base a Hanneman, (2001 y 2005) (Acatitla y Urbina, 2017).

Mientras mayor sea el grado de interrelación, es decir el número de aristas entre los nodos, existirá mayor cantidad de nodos, por la vinculación de las organizaciones presentes en la ruta turística. Se contempla que la existencia de cero nodos, es decir, que no existan interrelaciones, es inexistente por la cantidad de relaciones en la ruta turística. Todas las organizaciones por menor que sea las interrelaciones, mínimo presentan un vínculo con la Secretaría de Turismo, por cuestiones operativas y legales. Las bases centrales de las relaciones entre aristas y nodos se presentan por medio de la matriz de adyacencia, es decir, la matriz de relaciones dentro de la ARS, que toma de base la teoría de grafos y redes para desarrollar y explicar las relaciones presentes en un ARS (Hanneman, 2001).

Por su parte, el coeficiente de agrupamiento (clustering coefficient) cuantifica qué tan agrupado está (o interconectado) con sus vecinos. Se puede decir que si el vértice está agrupado como un clique (grafo completo o red conexa) su valor es máximo, mientras que un valor pequeño indica un vértice poco agrupado en la red. Matemáticamente se expresa que un grafo $G = (V, E)$ formalmente consiste en un conjunto de vértices V y en un conjunto de enlaces E entre ellos. Un enlace e_{ij} conecta dos vértices i y j . La vecindad de vértices N para un vértice v_i se define como aquellos vértices inmediatamente conectados de tal forma que: $N_{i=} \{V_{j} \} : e_{ij} \in E \vee e_{(ji)} \in E$, así los niveles óptimos de agrupación van del 100% al 80% de agrupación de la ARS (Hanneman, 2001) (Fernández y Díaz, 2018).

5.10. Indicadores de una ruta turística inteligente

Para encontrar la viabilidad de una ruta turística inteligente, en el caso de la ruta Don Vasco en Michoacán, se consideró la construcción de indicadores, así la inteligencia de un destino o ruta depende de las interrelaciones existentes, pero también está condicionado a otras variables. De esta manera, la construcción de los indicadores para determinar el nivel de inteligencia de la ruta se diseñó tomando de base el Manual operativo para la configuración de Destinos Turísticos Inteligentes de SEGITTUR (2015) y la Guía Metodológica para Desarrollar Indicadores Ambientales y de Desarrollo Sostenible de la CEPAL (Quiroga, 2009).

Por lo tanto, la construcción de los indicadores toma la base de los destinos turísticos inteligentes a una escala de ruta turística. Antes de proseguir en el análisis, se debe identificar que un indicador se define como: una herramienta cuantitativa o cualitativa que permite mostrar indicios o señales de una situación, actividad o resultado. Por su parte, un indicador compuesto es una representación simplificada que busca resumir un concepto multidimensional en un índice simple (unidimensional), el cual, puede ser de carácter cuantitativo o cualitativo según los requerimientos del analista. En términos técnicos, un indicador se define como una función de una o más variables, que conjuntamente miden una característica o atributo de un objeto de estudio (Quiroga, 2009).

Los criterios de elegibilidad de indicadores definitivos fueron: relevancia, robustez, calidad de la información, viabilidad, simpleza, claridad, seguridad en la direccionalidad, relevancia según el objetivo y diseño de gráfico (Quiroga, 2009). Es importante mencionar que ningún indicador por sí mismo es capaz de informar sobre la complejidad de los fenómenos turísticos por la gran cantidad de actores y bienes o servicios que están implicados en el objeto de estudio; pero cada indicador selecto debe aportar valor suficiente para justificar su lugar en el conjunto.

Los indicadores para identificar la inteligencia de una ruta turística se presentan a continuación:

Tabla 27. Indicadores de la inteligencia de la ruta turística Don Vasco nivel micro y macro

Variables	Indicador	Económico Sociocultural Ambiental
1. Interrelaciones	<ul style="list-style-type: none"> Número de interrelaciones por actor en la ruta turística Calificación de la vinculación entre actores en la ruta turística 	Sociocultural
2. Financiamiento	<ul style="list-style-type: none"> Número de apoyos de gobierno al entorno Número de actividades apoyadas a nivel micro y macro 	Económico

Variables	Indicador	Económico Sociocultural Ambiental
3. Uso de tecnología e información	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de utilización de bases de datos del entorno • Porcentaje de potencialidades de la tecnología en el turismo en el futuro 	Económico
4. Capacitación y capacidad de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de actores que reciben cursos en la ruta turística • Porcentaje de nivel de interacción de la red en la ruta para generar proyectos 	Económico
5. Capacidad de innovación	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de innovación en la ruta turística • Porcentaje de evolución de las innovaciones en la ruta turística 	Económico y ambiental
6. Capacidad de absorción del entorno	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de participación a nivel micro y macro en la ruta turística • Porcentaje de espacios de dialogo en el entorno 	Sociocultural
7. Sustentabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de proyectos sustentables en la ruta turística • Porcentaje de acciones sustentable en marcha en la ruta turística 	Ambiental
8. Capacidad de adaptación hacia un turismo inteligente	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de evolución hacia un turismo inteligente • Nivel de acciones orientadas a un turismo inteligente 	Ambiental
9. Capacidad de adaptación sociocultural	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de relación turismo comunidad en la ruta • Número de beneficios en la ruta turística 	Sociocultural

Fuente: elaboración propia

Se contemplan nueve variables con sus respectivos indicadores para analizar la inteligencia de la ruta turística inteligente contemplando variables por dimensiones de la sustentabilidad, los cuales son tres indicadores ambientales, tres socioculturales y cuatro económicos.

Los indicadores que responden a las interrelaciones son el número de interrelaciones por actor en la ruta turística inteligente, el cual se obtiene a partir del número de vínculos:

Tabla 28. Índice para el número de relaciones por actor

Número de relaciones	Calificación	Índice
Cinco o más actores	muy bueno	100
Cuatro actores	bueno	80
Tres actores	regular	60
Dos actores	malo	40
Un actor	muy malo	20

Fuente: elaboración propia.

Otro de los indicadores es la calificación de la vinculación entre actores en la ruta turística inteligente, la cual se identifica de la siguiente manera:

Tabla 29. Índice por la escala Likert

Calificación	Índice
Excelente	100
bueno	80
regular	60
malo	40
muy malo	20

Fuente: elaboración propia.

La variable de financiamiento se mide con los indicadores de número de apoyos de gobierno al entorno y el número de actividades apoyadas a nivel micro y macro, que se obtiene de la siguiente manera:

Tabla 30. Índice por porcentaje de respuestas afirmativas

Porcentaje de respuesta afirmativa	Calificaciones	Índice
80 al 100%	Excelente	100
60% al 79%	bueno	80
40% al 59%	regular	60
20% al 39%	malo	40
0 al 19%	muy malo	20

Fuente: elaboración propia.

La variable del uso de tecnología e información se mide por medio del porcentaje de utilización de bases de datos del entorno (índice por la escala *Likert*) y por el porcentaje de potencialidades de la tecnología en el turismo en el futuro (índice por porcentaje de respuesta afirmativas).

La variable de la capacitación y capacidad de aprendizaje se obtiene por el porcentaje de actores que reciben cursos en la ruta turística (índice por porcentaje de respuestas afirmativas) y el porcentaje de nivel de interacción de la red en la ruta para generar proyectos (índice por la escala *Likert*).

La variable de la capacidad de innovación se obtiene del porcentaje de innovación en la ruta turística y el porcentaje de evolución de las innovaciones en la ruta turística (índice por la escala *Likert*).

La variable de capacidad de absorción del entorno se obtiene del porcentaje de participación a nivel micro y macro en la ruta turística y el porcentaje de espacios de diálogo en el entorno (índice por porcentaje de respuestas afirmativas).

La variable sustentabilidad se obtiene del porcentaje de proyectos sustentables en la ruta turística y el porcentaje de acciones sustentable en marcha en la ruta turística (índice por la escala *Likert*).

La variable de capacidad de adaptación hacia un turismo inteligente se obtiene por el porcentaje de evolución hacia un turismo inteligente y el nivel de acciones orientadas a un turismo inteligente (índice por la escala *Likert*).

La variable de capacidad de adaptación sociocultural se obtiene del porcentaje de relación de turismo en la comunidad de la ruta y el número de beneficios en la ruta turística (índice por la escala *Likert*).

Las preguntas del cuestionario apoyan a la comprensión de la dinámica turística en la zona para conocer cómo se articulan los actores centrales a nivel macro y los operadores turísticos a nivel micro con la finalidad de conocer el nivel de inteligencia de la ruta turística Don Vasco. Los valores para determinar el nivel de inteligencia de la ruta utilizan los siguientes criterios:

Tabla 31. Valores para la evaluación global de la inteligencia de la ruta turística y su sustentabilidad

Valores	Calificación	Índice
81 a 100	Excelente	100
61 a 80	bueno	80
41 a 60	regular	60
21 a 40	malo	40
0 a 20	muy malo	20

Fuente: Elaboración propia.

Se utilizan nueve variables para definir la inteligencia de la ruta turística Don Vasco. La suma de los indicadores establecerá un valor total de inteligencia para determinar la evaluación de la situación actual de la ruta turística Don Vasco. Además, se identifica la sustentabilidad de la ruta en sus dimensiones económica, ambiental y sociocultural.

Capítulo VI

Cadena de valor global institucional de la ruta turística Don Vasco, Michoacán, México

La cadena de valor se define como una alianza o red de colaboración estratégica entre varias organizaciones y participantes, con el fin de lograr ciertos objetivos en el mercado durante el largo plazo, y para beneficio mutuo de los participantes. La cadena de valor incluye actividades como el diseño, producción, comercialización, distribución y soporte al consumidor final. Las actividades que comprende una cadena de valor pueden estar contenidos dentro de una sola empresa o dividida entre diferentes empresas locales, hasta globales (Gereffi y Fernández-Stark, 2011). El valor de la actividad turística no es natural, sino es creada por el hombre, la tecnología, información e innovación. Por lo tanto, no es simplemente el *stock* de recursos naturales de un destino, sino cómo estos recursos se gestionan e integran con otros para crear una ventaja competitiva.

Así, el turista considera *valor* a la experiencia vivida, que solo se satisface mediante una cadena en la que un conjunto de actores aporta su trabajo para la oferta de esos valores tangibles e intangibles (Garry y Oddone, 2017). Mientras que la cadena global de valor de turismo (CGVT) identifica y describe los eslabones que participan en la actividad turística con el fin de entender su inserción en la cadena global, y seleccionar aquellos que precisan ser fortalecidos y son susceptibles para el escalamiento internacional y nacional. Por lo tanto, la cadena de valor y la actividad turística sustentable pueden ser interrelacionadas con los organismos y actores nacionales e internacionales. De esta manera, se considera como destino turístico inteligente aquel con una política de desarrollo que implemente acciones que fortalezcan los diferentes eslabones locales para reducir la dependencia económica, y generar beneficios ambientales y socioculturales.

Además, el fortalecimiento de las cadenas de valor propicia la diversificación productiva y amplía la participación en aquella parte de la estructura de producción con mayor intensidad en conocimientos o cuya tasa de crecimiento de la demanda es más elevada. De manera paralela, el fortalecimiento de la cadena va acompañado de un cambio estructural, en la medida que se incorporan nuevos y mejores productos, mayor productividad y actividades más intensivas en conocimientos (CEPAL, 2018).

Por lo tanto, el análisis de la cadena de valor es un instrumento útil para analizar la generación y la distribución del valor entre las unidades productivas relacionadas con el turismo (Ventura-Días, 2011). La cadena de valor pone énfasis en la dinámica de las relaciones inter e intra sectoriales en una economía global. La idea de cadena de valor es similar a la de las cadenas globales de valor (Gereffi y Kaplinsky 2001). El concepto de cadenas de valor del turismo abarca todos los bienes y servicios que entran en el suministro de productos desde los viajes, consumidores, insumos y servicios o productos que se vinculan. Así pues, este capítulo se enfoca en la cadena global de valor de la ruta turística institucional Don Vasco, por lo que su eje y actor central de planeación, dirección, control y ejecución es el gobierno del Estado de Michoacán.

6.1. Cadena global de valor de turismo (CGVT)

En la teoría de la administración de Taylor (1971) describe la cadena de producción y de suministro que da origen a las cadenas de valor. En 1950 se plantea la cadena de valor con los trabajos de Alfred Sloan (MIT) y Michael Porter (Harvard). A partir de 1995, con la globalización, se empieza a hablar de la CGV por considerarse una de las estrategias más usuales e importantes de las corporaciones globales, razón por lo cual, la economía local se inserta en las cadenas globales.

La CGV se definen como: “el conjunto de eslabones o de actividades necesarias para generar un producto o servicio; desde su concepción hasta la venta final, incluyendo el reciclaje de los residuos después de su uso” (Ferrando, 2013:25). El objetivo principal de la CGV es identificar el valor agregado que se genera en todos los eslabones, para poder contribuir en su escalamiento (*upgrading*) y contrastar los beneficios y/o pérdidas que se presentan en el aspecto económico, sociocultural y ambiental. El escalamiento (*upgrading*) económico se define como el proceso a través del cual unidades económicas entran y se mueven hacia actividades de mayor valor agregado en la cadena productiva con la finalidad obtener beneficios (Fernández-Stark y Gereffi, 2011).

Existen dos tipos de CGV: 1) las relaciones de red se caracterizan por una baja dependencia transaccional y co-especialización de bienes. 2) por otro lado, están los productores que dependen de uno o pocos clientes importantes para la mayor parte de sus ventas (Humphrey y Schmitz, 2002).

En relación con la cadena global de valor del turismo (CGVT) se define como: “[...] aquella cadena que define a las organizaciones como eslabones que interactúan desde el momento en que un turista decide realizar su viaje” (Christian, et al. 2011:8). La CGVT permite entender el turismo desde lo global a lo local. Actualmente, la política macroeconómica tiende a concentrarse en los grandes destinos turísticos receptores de sol y playa, por tal razón la escala micro aplicada a una ruta turística que comprende una oportunidad para una microrregión como medida de desarrollo en zonas rurales. Por su parte, el escalamiento en la CGVT ocurre mediante el mejoramiento de las habilidades estratégicas de la organización con el aprovechamiento de las competencias en su nicho, lo cual, conlleva a optimizar su rentabilidad (Gereffi, 1999). Humphrey y Schmitz (2002) proponen cuatro enfoques para lograr el escalamiento: 1) creando mayor valor en el producto; 2) incorporando nuevas tecnologías en los procesos; 3) innovando funciones y 4) de forma intersectorial, es decir, observando cómo influyen los beneficios de otros desarrollos dentro de la CGVT.

Además, la CGVT contempla la gobernanza, que implica las relaciones de poder y control, y quien lo ejerce, entre los compradores, los vendedores, los proveedores de servicios, las instituciones reguladoras (gobierno federal, estatal y municipal), las organizaciones de la sociedad civil y las asociaciones empresariales que operan dentro o influyen en la gama de actividades necesarias para llevar un servicio desde su inicio hasta su uso final (Gereffi et al. 2005). Con una articulación que puede ser “aguas arriba o arriba hacia abajo como aguas abajo o de abajo hacia arriba” (Ferrando, 2013).

6.2. Cadena de valor en el turismo sustentable y sus actores

La cadena de valor implica una red de colaboración estratégica entre varias organizaciones participantes con el fin de lograr ciertos objetivos en el mercado en beneficio mutuo de los participantes. La cadena de valor se diferencia de la cadena productiva especialmente por la integración entre actores y la búsqueda de objetivos comunes. Por otro lado, y como complemento al enfoque de cadena de valor, se integra el concepto de destino turístico, relacionado con un territorio donde se encuentran atractivos, equipamientos, servicios, infraestructuras, actores directos e indirectos y servicios turísticos (López, et al. 2009).

En el concepto de la Organización Mundial del Turismo (OMT) de las Naciones Unidas se establece que el turismo comunitario propicia que el desarrollo se quede entre los integrantes de

comunidades locales. Así, el turismo comunitario implica a múltiples actores, y el turista es parte del sistema turístico. Con objeto de contribuir a la diversificación de fuentes de ingresos y a la creación de empleo, el turismo rural y el turismo comunitario se han promovido como alternativas de desarrollo (Menoya, et al. 2017). En el sistema turístico gran cantidad de actores están presentes, así se muestra en la cadena de valor del turismo, que de manera particular cuenta con una diversidad característica en la multiplicidad de actores que suman a la cadena, como se muestra en la tabla 32.

Tabla 32. Actores en la cadena de valor

Servicio	Integra
Alojamiento	Hoteles, departamentos, casas temporales, hostales, casa o departamento de amigos y familias.
Gastronomía	Bares, restaurantes, comidas típicas, comida internacional, formatos Fast Food, vegetarianos o veganos.
Servicios turísticos	Turismo de negocios, alternativa, salud, aventura, ecoturismo, rural, etc. Guías de turismo, alquiler de autos, asistencia al viajero, agencias receptoras y organizadores de eventos.
Entretenimiento	Cines, teatros, discos, parques de diversiones o entretenimiento para adultos
Paseos	Museos, iglesias, parques, establecimientos deportivos o recorridos.
Comercios	Áreas centrales, centros comerciales, negocios de artículos tradicionales.
Transporte	Aeropuertos, terminal de ómnibus, servicios de transporte público y empresas de taxi.
Servicios varios	Casas de cambio, alquiler de telefonía, kioscos, teléfonos públicos Cyber.
Infraestructura	Centros de congresos convenciones, rutas y accesos, calles y peatonales, cartelería y señalización, medios de comunicación, iluminación (pública y privada, y turismo Inclusivo (para el discapacitado).
Industria	Productos Regionales, artesanías, obras de arte, indumentaria y vestimentas típicas e hilados

Fuente: elaboración propia

De esta manera, como se muestra en la tabla, se genera una compleja red de interrelación e interdependencia, sobre la cual se deberá trabajar en definitiva para alcanzar cierto nivel de cooperación en torno al turismo. Además, el consumo turístico produce encadenamientos hacia adelante por medio de la producción de bienes y servicios directamente comprados por los turistas, tales como artesanías, compras locales de otros bienes, espectáculos musicales, tratamientos de salud, estética, el empleo de guías turísticos, entre otros (Ventura-Días, 2011).

Así, la cadena de valor implica a nivel global o local una serie de estrategias territoriales como pueden ser redes que reúnen a socios. Aquí la gobernanza es particularmente importante para la generación, transferencia y difusión de conocimiento que conduce a la innovación, que permite a las empresas mejorar su desempeño. El análisis de la cadena de valor global enfatiza que los

productores locales y su aprendizaje con redes globales hacia un mejoramiento en el servicio. Gereffi (1999) atribuye esto a *sucesión organizacional*, un proceso por el cual, los fabricantes comienzan a producir para compradores locales, y con el tiempo los compradores internacionales provocan la generación de productos más sofisticados (Humphrey y Schmitz, 2002).

Por lo tanto, en el turismo la calidad de la infraestructura local y nacional, el conocimiento y más aún, el acceso a las cadenas globales de comercialización y distribución son elementos críticos. La construcción de la imagen de un destino turístico es un proceso que consume tiempo y recursos. El acceso a los canales de comercialización y distribución globales es considerado fundamental para la creación y consolidación de un destino turístico (Ventura-Días, 2011).

6.3. El sistema turístico inteligente y la cadena de valor turística

El concepto de sistema aplicado al turismo implica una interrelación de los actores dentro del desarrollo sustentable que se afianza a partir de la digitalización de la actividad, el crecimiento de nuevos operadores turísticos en el entorno *online* (agencias de viajes, comunidades de viajeros, etc.) y el enfoque del ciclo del viaje como esquema de interacción con el turista (Femenia-Serra e Ivars-Baidal, 2018). En un entorno en innovación constante (como Airbnb) juntamente con una mezcla entre acciones tradicionales e innovadoras se fortalece el sector turístico.

Así, los destinos turísticos inteligentes alteran la cadena de valor tradicional de modo que cada agente debe repensar su papel en el nuevo sistema del turismo. Las agencias de viajes, por ejemplo, se enfrentan a su adaptación al entorno digital para poder sobrevivir mientras que los hoteles afrontan la competencia de nuevas fórmulas de alojamiento, las cuales plantean, incluso, nuevas necesidades de regulación de la actividad turística. En este contexto de cambio, la gestión turística local no puede permanecer inamovible. La adaptación del sistema turístico constituye uno de los principales retos de la gestión turística puesto que dicho sistema entraña riesgos en la cadena de valor turística (Femenia-Serra e Ivars-Baidal, 2018).

El análisis e interpretación de los cambios en la cadena de valor turística es una tarea esencial que compete a la gestión pública del turismo, la cual debe complementarse con la visión del turismo a escala local para garantizar un desarrollo sostenible. En un contexto global, las respuestas locales continúan siendo imprescindibles para evitar que la digitalización y los nuevos

modelos de negocio asignen un papel marginal al destino como mercancía fácilmente sustituible en un entorno *online* donde los precios y las valoraciones de los consumidores anulan la singularidad del territorio, clave de una estrategia turística verdaderamente sostenible en el plano ambiental, económico y sociocultural. Los destinos no pueden renunciar a la gobernanza de la cadena de valor turística (Abarca, 2009) para garantizar el máximo beneficio y los mínimos costes para la sociedad local. Un principio que debe regir la acción pública también en el enfoque de los destinos inteligentes (Femenia-Serra y Ivars-Baidal, 2018).

En la cadena de valor se podrá identificar a los actores y los eslabones que precisan ser fortalecidos (Padilla, 2018). Así como problemáticas y potencialidades donde se pueden identificar las relaciones existentes entre actores (López, et al. 2016), ya que muestra las alianzas o redes estratégicas de los mismos. Mientras el modelo de destino turístico inteligente se complementa con la cadena de valor al conocer las interrelaciones existentes y su relación con un territorio donde se encuentran atractivos, equipamientos, servicios, infraestructuras, actores directos e indirectos y servicios (Menoya, et al. 2017). El objetivo común de las instituciones es posicionar al destino de una nueva manera que genere un acceso a mercados (Garry e Oddone, 2017) y desarrollo de productos turísticos diferenciados en un entorno capaz de resolver y proponer soluciones o acciones inteligentes.

6.4. La gobernanza en las cadenas de valor

La gobernanza de las cadenas de valor³⁰ implica conocer los mecanismos, procesos y reglas mediante los cuales, los actores se relacionan entre sí. En este sentido, se busca conocer qué factores determinan la conducta de los agentes de la cadena, sobre la base de los tipos de vínculos y relaciones que se establecen entre éstos y sus reglas (CEPAL, 2018). Los actores de la red en muchos casos controlan el oportunismo a través de los efectos de transacciones repetidas, reputación y normas sociales que están incrustadas en ubicaciones geográficas particulares, por medio de redes con la confianza, la reputación y la dependencia mutua que mitiga el comportamiento oportunista, y al hacerlo hacen posible más complejas divisiones de

³⁰ Gobernanza de una cadena de valor: se refiere a los determinantes de la conducta de los agentes de la cadena, sobre la base de distintos tipos de relaciones y reglas explícitas y tácitas, que rigen entre ellos. En concreto, la gobernanza de una cadena de valor condiciona aspectos como la estructura sobre la que actúan los agentes, los miembros que ejercen el mayor poder e influencia, el sistema de incentivos, las regulaciones que se ejercen sobre los miembros de la cadena, las tradiciones relativas a las formas de producción y el impacto de la transferencia de nuevas tecnologías (CEPAL, 2018).

trabajo e interdependencia entre empresas de lo que serían predicho por la teoría de los costos de transacción.

Identificando las variables que juegan un papel importante en la determinación de patrones de gobernanza de la cadena de valor la historia, las instituciones, la ubicación geográfica, los contextos sociales, las reglas evolutivas y la dependencia influirán en cómo son las empresas y grupos se vinculan e interactúan en una economía global (Gereffi, et al. 2005).

En este sentido, cuando se analiza la gobernanza de una cadena de valor es conveniente identificar la estructura en la que se desempeñan los actores y quiénes son los miembros de mayor poder e influencia; cómo se regulan las formas y tipos de producción, y qué impacto ejercen en la generación y transferencia de nuevas tecnologías. Sin embargo, la gobernanza nunca es estática, se modifica en el curso del tiempo, y ello depende no sólo de cambios en las estrategias de las empresas involucradas, sino también de factores institucionales, tecnológicos e innovaciones organizacionales, entre otros elementos (Gereffi, et al. 2005).

Los tipos de gobernanza que reconoce la CEPAL son: 1) mercados, donde las empresas y los individuos compran y venden productos; 2) cadenas de valor modulares, en que los proveedores fabrican productos o prestan servicios de acuerdo con las especificaciones del cliente; 3) cadenas de valor relacionales, en que un conjunto pequeño de empresas localizadas interactúan y comparten intensivamente conocimientos con apoyo de los socios de la cadena global de valor; 4) las cadenas de valor en *cautiverio*, donde los pequeños proveedores tienden a ser dependientes de grandes compradores, que a su vez ejercen un alto grado de vigilancia y control, y 5) jerárquica, que se caracteriza por la integración vertical, esto es, por *transacciones* que tienen lugar dentro de una sola empresa y sus subsidiarias y que cuentan con un tipo de gobernanza dominante (CEPAL, 2018). Por su parte, Gereffi, Humphrey y Sturgeon (2005) distinguen la gobernanza en consideración de tres atributos: 1) la complejidad de la información y el conocimiento exigido para sostener una transacción según las especificaciones del producto y del proceso; 2) el grado en que dicha información y conocimiento pueden codificarse y transmitirse y 3) las capacidades de los proveedores actuales y potenciales en relación con los requisitos de la transacción.

6.5. Atractivos turísticos en la ruta Don Vasco

Los atractivos turísticos son esenciales para la atracción de turistas por su gran particularidad o diversidad en el territorio donde se llevan a cabo. Los atractivos focalizados de la ruta Don Vasco se muestra en la tabla 33:

Tabla 33. Servicios que ofrece la página web oficial de la ruta Don Vasco

Servicios	Cantidad	Precios oscilan	Accesibilidad	Infraestructura
Restaurantes	676	\$100 a \$500 pesos por persona	Si	Si
Hoteles	266	\$200 a \$3900 pesos por noche	Si	Si
Experiencias	32	Turismo alternativo con talleres	Si	Si
Lugares	647	Antiguos y modernos	Si	Si
Paquetes	27	Diversos para cada turista	Si	Si
Organízate	230	Múltiples prestadores de servicio	Si	Si

Fuente: elaboración propia a partir de la página web oficial de la Ruta Don Vasco, 2020.

En la tabla 33 se identifican los restaurantes dentro de la ruta Don Vasco, los cuales tienen un precio variado que oscila entre \$100 pesos hasta \$500 pesos por persona, mientras que el hospedaje va de \$200 pesos en hostales hasta hoteles por \$3900 pesos por noche en un hotel cinco estrellas. Las treinta y dos experiencias varían de temática desde culturales, de naturaleza, gastronómicas, históricas, religiosas y de aventura. Acompañado con talleres de gastronomía, textil, alfarería, artesanías, herrería, etc., con la finalidad que el visitante pueda vivir la experiencia total en la ruta.

Los lugares que se presentan a lo largo de la ruta van desde entornos y actividades milenarias como son, zonas arqueológicas de los purépechas, tradicional en zonas históricas como templos, acueducto, exconventos, panteones, haciendas, mercados o casonas. También presenta zonas naturales, por ejemplo: parques, zoológicos, lagos, ríos, lagunas, muelles, centros ecoturísticos, reservas naturales, etc. paralelamente con lugares modernos como son: cines, centros comerciales, balnearios, centros ecoturísticos, etc., algunos lugares presentan temática cultural: mezcalerías, museos, talleres artesanales para la realización de mezcal, tejido, catrinas, ollas de cobre, etc.

En relación con los paquetes de la ruta, estos varían las actividades, desde culturales, *spa*, talleres, boda purépecha, pesca, cocina, artesanal, degustador de mezcal, *sommelier* y múltiples talleres extras. En relación con el apartado *organízate*, la organización de la visita a la ruta cuenta

con datos de doscientos treinta entidades empresariales y gubernamentales que interactúan con la actividad turística de forma directa en caso de que el turista quiera realizar las reservaciones directamente o solicite algún servicio específico en la microrregión.

Los atractivos complementarios a la ruta turística son diversos:

a) Atractivos culturales con entornos bohemios con el rescate de tradiciones purépechas como la *pirekua*, danzas, ritos, mitos, historias, cosmovisión, etc., en un entorno natural. La cultura purépecha se vincula con una cultura mixta (indígena-española) y actual que se unen en un territorio. Además, otra cuestión relacionada es la narco cultura. La cuestión religiosa también incide con temas turísticos y en la sociedad receptora que va desde cristianos, católicos, prehispánicos o santería.

b) Los entornos naturales son variados, en el norte del estado es templado, en el centro es caluroso, y en el sur es zona marítima con playas semivirgenes, que inciden en la sociedad con una visión cultural, económica, social y gubernamental. Así, el estado cuenta con variados elementos que se pueden vincular con la actividad turística de forma directa o indirecta y tangible e intangible.

c) Actividades complementarias como son: paseos en ríos, arroyos o lagos, tenis, rutas a caballo, rutas de montaña, senderismo, campismo, escalada en roca, ciclismo de montaña, talleres artesanales, visita a monumentos, paseos a pie, pesca, fiestas tradicionales, viñedos, zonas agrícolas, degustación de mezcal, cocina tradicional prehispánica, meditación, natación, observación de flora y fauna, danzas, tertulias y espeleología.

La ruta turística se localiza en el centro del país, situación que se localiza en una zona estratégica para la captación de turistas de las grandes urbes como Ciudad de México, Jalisco, Querétaro o estado de México, al contar con la cercanía vías de comunicación terrestre y aérea con sus respectivas señalizaciones. Además de contar con todos los servicios en ciudades dentro de la ruta como es Morelia, Pátzcuaro y Uruapan.

6.5.1. Actores turísticos en la ruta Don Vasco

Los actores directos e indirectos de la actividad turística son múltiples. Así, en un análisis del turismo, es complejo definir hasta dónde llega; es complejo debido a la gran cantidad de actores directos e indirectos que se presentan en el sector turismo. En la ruta turística institucional Don

Vasco, el eje central es la institución gubernamental que es la creadora de la ruta, además de planificar, administrar, ejecutar la ruta en la micro región. También se pueden identificar múltiples actores (figura 15) que incluye instituciones gubernamentales nacionales e internacionales, turistas, comunidades receptoras, prestadores de servicios variados que interactúan con el turista de forma directa e indirecta, universidades y empresas.

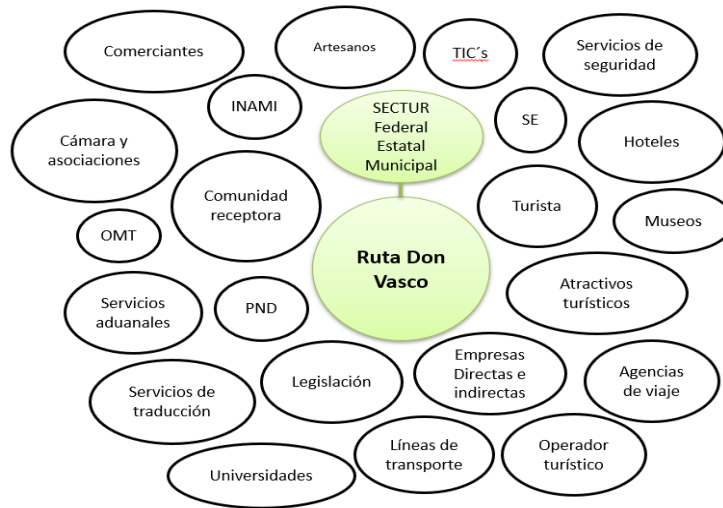


Figura 15. Actores de la ruta turística Don Vasco
Fuente: elaboración propia.

La ruta turística es monitoreada por el actor principal, el cual es, la institución gubernamental SECTUR, es decir, la Secretaría de Turismo del estado de Michoacán, lo cual representa un posicionamiento frente a las otras rutas estatales o competidores cercanos. Debido a su control administrativo, normativos, operativo, marketing, comercialización y posconsumo que posiciona a la ruta como un elemento de desarrollo en el territorio estratégico para la actividad. Por su parte, el liderazgo de la ruta está en manos de la entidad gubernamental que es la responsable de evaluar sus impactos en las múltiples dimensiones del desarrollo sustentable y su interacción con los actores participantes en la actividad turística.

Así, el análisis de la cadena de valor global identifica las actividades primarias: 1) logística de entrada, 2) operaciones, 3) logística de salida, 4) mercadotecnia y ventas y 5) servicios; por otro lado, se toman en consideración las actividades que son de apoyo para las actividades primarias, que son: 1) infraestructura de la empresa, 2) administración de recursos humanos, 3) desarrollo tecnológico y 4) adquisiciones. En este sentido, la ruta turística institucional es un destino turístico que se relaciona con un territorio donde se encuentran atractivos, equipamientos, servicios, infraestructuras, actores directos e indirectos y servicios turísticos. El objetivo común de los

actores es el posicionamiento del destino, que implica acceso a mercados y desarrollo de productos turísticos para lograr una oferta consolidada que sea competitiva (López, et al. 2009).

De esta manera, el principal actor que ejecuta la razón de ser de la ruta turística institucional es el gobierno del estado, que toma la información de los consumidores para planificar, ejecutar y controlar el sistema operativo y administrativo de la ruta turística. Además, la Secretaría de Turismo del estado de Michoacán evalúa el desarrollo de la ruta, y financia proyectos con recursos de los tres niveles de gobierno para las comunidades que integran la ruta y esto posiciona y contrasta con otras rutas; seguido de la cantidad de empresas prestadoras de servicios turísticos que van desde empresas privadas, familiares, ejidos o comunidades, por tal razón, la articulación de actores en la zona es diversa y presenta múltiples particularidades. Todo lo anterior está presente en la microrregión, una cultura, economía, ambiente y una sociedad particular, que debe tener una cultura turística para aprovechar las posibilidades de incrementar atractivos turísticos con un compromiso local y global para beneficios de todos los implicados. Además de mencionar a las empresas y actores que se ven beneficiados de forma indirecta por la cantidad de bienes y servicios que derivan de la actividad turista (Oddone y Alarcón, 2016).

Por lo tanto, la cantidad de actores en el sector turísticos desde un enfoque sistémico y holístico comprende una serie de interrelaciones e interdependencia que se orientan a la actividad que denotan la competitividad y calidad del servicio. Razón por la cual, la ruta debe contar con personal capacitado y población empática con la actividad turística. Lo anterior representa, una relación entre los actores que responde a la gobernanza turística, la cual implica el nivel de participación y acción de los diversos actores en las decisiones centrales de la actividad en el territorio.

6.5.2. Cadena de valor global institucional de la ruta turística Don Vasco

La actividad turística tiene una interdependencia con las empresas de diferentes sectores, es decir, transporte, operadores turísticos, hoteles, etc., que dependen en gran medida una de otras. El turismo como actividad tiene cualidades propias como es la intangibilidad, perecedera e inseparabilidad. Así la actividad requiere de sectores directos e indirectos en el turismo que se articulan para generar la cadena de valor global turística. Así las redes en el destino y la cooperación (quiere decir que los competidores pueden tener una relación competitiva y cooperativa uno con otro al mismo tiempo) determinan la cadena de valor (Yılmaz y Bititci, 2006).

La actividad turística y el enfoque sistémico brindan una visión holística e integradora con la cual se busca identificar las interrelaciones. El sistema de turismo es complejo por el número de elementos que intervienen y su constante evolución.

La ruta turística institucional requiere identificar los elementos y las variables que lo componen (demanda, oferta, producto, infraestructura, superestructura, marketing, atractivos turísticos, motivaciones, transporte, financiamiento, entre otros), al mismo tiempo de analizar la forma en la que se establecen las relaciones económicas, geográficas, políticas, culturales, etc., por tanto, su análisis implica un análisis total o desagregado (Vásquez, et al. 2013).

La cadena de valor global del turismo en el caso de la ruta Don Vasco comienza con el diseño de la ruta por parte de SECTUR, luego el cliente solicita el servicio, los cuales tienen alternativas cuando compran el producto turístico, pueden organizar su plan de viaje con la ayuda de operadores turísticos o agentes de viaje de salida (paquete viajes) que tiene la ventaja de recibir asesoramiento profesional. Aunque también, el turista puede diseñar él solo su viaje o improvisar en el mismo. Así la decisión de viaje (el cliente por medio del marketing decide) contempla un lugar, sociedad y cultura acompañado del traslado (avión, tren, puerto, etc.) hacia un destino. En el transcurso del viaje turístico consume productos locales como alimentos, cultura, artesanías, etc., donde el uso de la tecnología es trascendental en el nuevo turista, porque su decisión es considerada a partir de la información obtenida por medio de su teléfono, *tablet* o computadora. Esta decisión está acompañada en ocasiones por la información disponible, la calidad y reseñas de viajeros, que en su momento transmitieron en tiempo real (videos, llamadas, fotos, publicaciones) de sus experiencias en el destino. Cuando el turista retorna a su lugar de residencia, el posconsumo sigue presente en sus recomendaciones, recuerdos, experiencia de viaje o estatus que el viaje confiere. Así, el eje central vuelve de nuevo a la decisión del turista como articulador de una cadena de valor turística que busca calidad, competitividad y sostenibilidad.

De esta manera, las características del turismo se hacen presentes en cada paso que el turista da en la cadena de valor global del turismo con la intangibilidad, perecedera, inseparabilidad, interdependencia y calidad de servicio. La actividad turística se desarrolla y consume en el mismo momento. La entrega se puede dividir principalmente en tres subsectores: alojamiento, transporte y agentes de viajes entrantes. Las relaciones entre estos jugadores afectan el rendimiento de la etapa de entrega (Yılmaz y Bititci, 2006). El análisis de la cadena de valor global enfatiza en la

planeación del destino, productores locales y su aprendizaje con redes globales y locales hacia un mejoramiento en el servicio.

El diseño de cadena global de valor de la ruta institucional parte del análisis de tres métodos implantados, el primero recae en el análisis de las cadena global de valor (CGV) de Gereffi y Fernández-Stark (2011) por sus implicaciones en los turistas extranjeros que visitan la ruta; además se complementa el análisis de servicios por la CEPAL (2018) y del Manual de Campo para el Diseño de Estrategias para Aumentar la Competitividad de Cadenas Productivas con Productores de Pequeña Escala y la metodología de Cadenas de Valor desarrollada el Instituto Humboldt (Padilla, 2018), (López, et al. 2009).

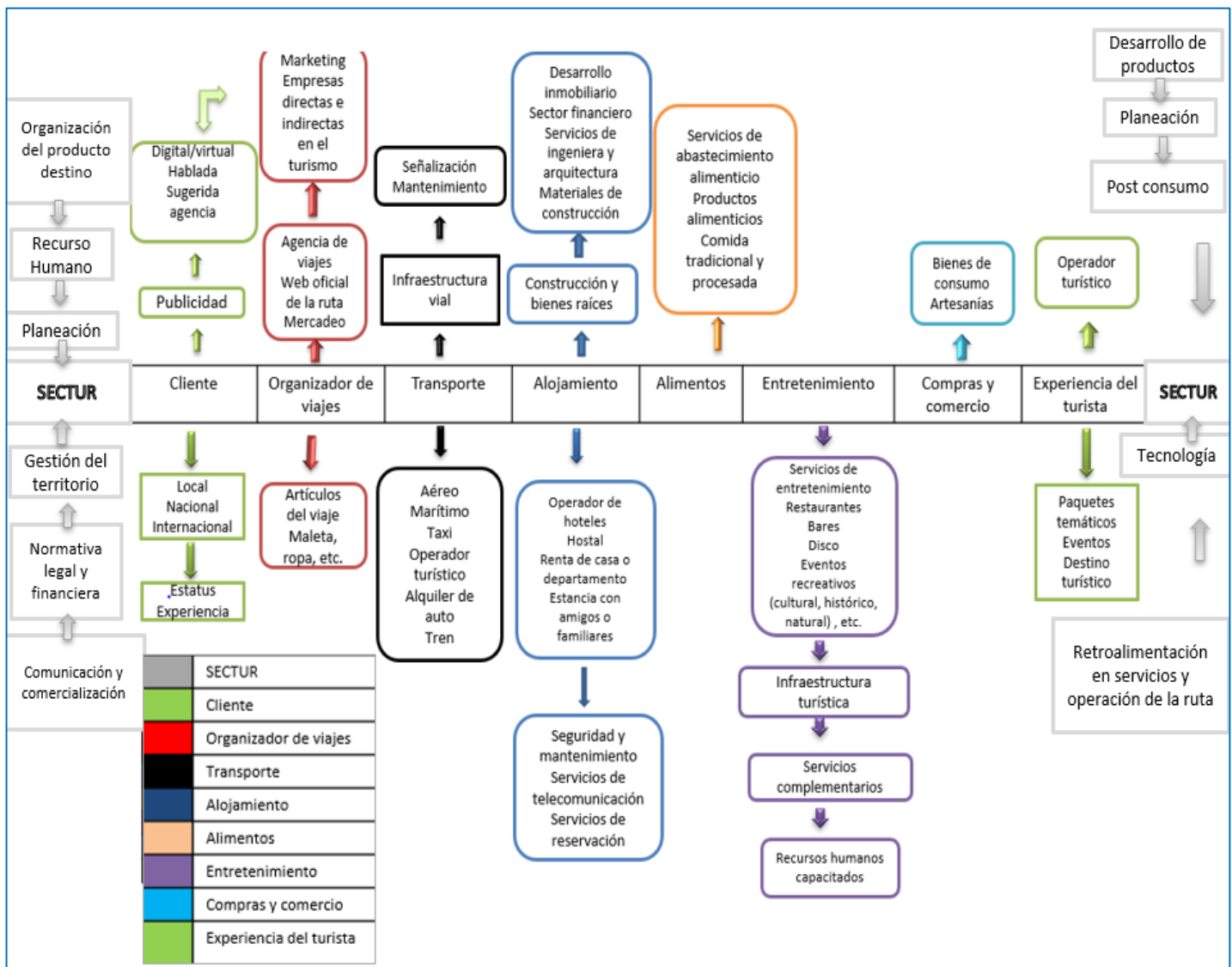


Figura 16. Cadena de valor global de la ruta turística institucional Don Vasco
Fuente: elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la ruta Don Vasco.

La cadena global de valor de la ruta turística institucional Don Vasco (figura 16) tiene como eje central y final a la institución gubernamental, es decir al gobierno del estado de Michoacán, debido a que el generador de la ruta, el diseño, planeación, monitoreo, seguimiento y control recae en dicha institución. Así que la información que se genera a lo largo de los eslabones se unifica en las bases de datos de la dirección operativa de la ruta, en la cual, se diseñan nuevos productos y estrategias para posicionar la ruta. El siguiente eslabón es el turista porque es quien inicia y consume el servicio turístico. El segundo, tercero y cuarto eslabón implica la posibilidad del turista internacional (país de salida) que necesita agencias internacionales y su transporte, mientras los eslabones restantes están dentro del eslabón del país receptor. Así el organizador de viajes apoya de manera directa o indirecta al turista, en el caso de la ruta la Secretaría de Turismo de Michoacán cuenta con una página *web* oficial donde se pueden comprar paquetes establecidos o se puede personalizar, además de contar con una lista de contactos en los cuales el turista puede desarrollar individualmente su visita en la ruta.

De esta manera, el primer y último eslabón de la cadena tiene la implicación de operar y administrar la ruta con sus actores implicados. Por lo tanto, el actor central es la institución gubernamental. Además, una de las tareas primordiales es el diseño de estrategias orientadas al mercado, y considerando que las rutas y destinos, se orientan en la actualidad al turismo inteligente, la planeación de la ruta se debe orientar hacia un servicio competitivo y de calidad como lo demanda el mercado.

En especial el eslabón de transporte es central para la llegada de los turistas a la zona, y puede ser transporte internacional y nacional. En este sentido, el desplazamiento por la ruta implica el disfrute de los diferentes entornos en la misma, aunque parte de la infraestructura carretera implica una inversión gubernamental. Por su parte, el eslabón de hospedaje puede ser hotel, hostel, casa de amigos o familiares, renta de casa o departamento, cabañas y *camping*. A continuación, se muestra la evolución de la cantidad de cuartos del sector turístico en el Estado.

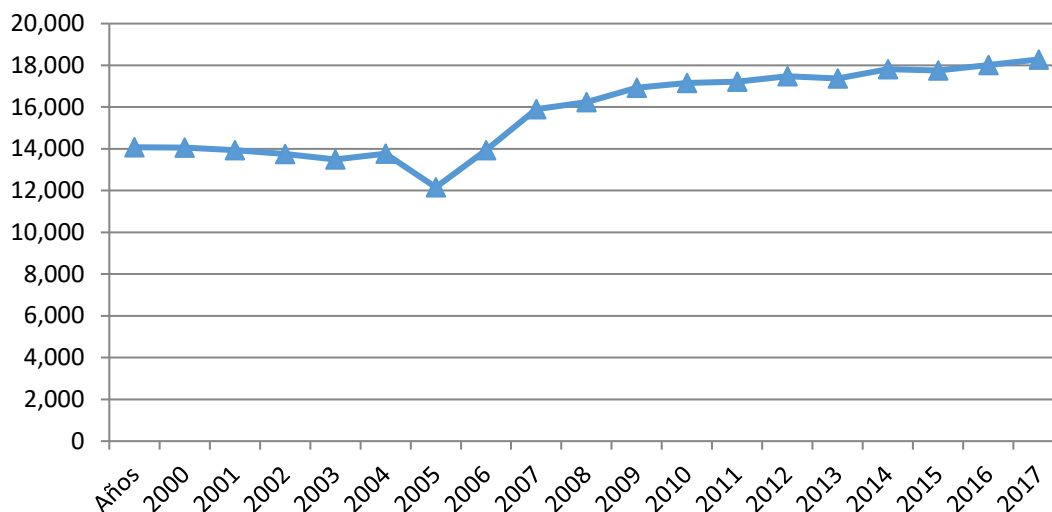


Figura 17. Evolución de la cantidad de cuartos en el sector turístico del Estado de Michoacán del 2000-2017.

Fuente: elaboración propia a partir de datos de los datos de la Dirección General de Integración, Análisis e Investigación de INEGI con base en el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE).

Como se muestra, la cantidad de habitaciones disponibles contempla todas las categorías, moteles, apartamentos, casas de huéspedes, *suites*, cuartos amueblados, hoteles, cabañas, *bungalows*, condominios, hosterías, pensiones, posadas, establecimientos considerados no familiares, villas, *trailer park*, alojamientos de clase económica, amparados, albergues, *campings*, hostales, campamentos, auto hoteles y sin clasificar; está en constante crecimiento.

En el caso del eslabón de los alimentos la zona cuenta con una tradición milenaria de gastronomía típica de la región, sumada con la adaptación de alimentos procesados, en los cuales el turista puede optar por una gama de gastronomía variada. Los platillos tradicionales, orgánicos y procesados están presentes en la zona, contando incluso con asociaciones de cocineras tradicionales michoacanas que resguarda, promocionan y enseñan los platillos típicos de la zona.

En relación con el entretenimiento, la microrregión muestra una serie variada de actividades desde talleres artesanales para aprender a elaborar *catrinas*, ollas de cobre, textiles, mezcal, platillos típicos, velas, etc. hasta tener la experiencia *sommelier* o hacer pesca. También existen experiencias culturales o de ecoturismo, hasta la gestión de una boda purépecha. La región cuenta con una gama de actividades para que el turista tenga una experiencia integral con recursos endógenos. En esta misma narrativa, los aspectos socioculturales están presentes en la zona y persisten los recursos intangibles que denotan una integración entre la actividad turística y el diseño de la ruta turística.

Las compras y comercio en la zona cuentan con actividades de recreación y adquisiciones como artesanías, joyería, alimentos, muebles, etc., la experiencia del turista es inmediata en su consumo y en el posconsumo. Por lo tanto, las bases la administración de la ruta debe contemplar un buen manejo de la información, ya que el turista puede dar a conocer su experiencia de forma inmediata, por medio de las redes sociales que posicionan positivamente un sitio y también pueden lograr lo inverso.

La ruta Don Vasco cuenta con múltiples municipios y localidades con características únicas que hacen de la microrregión única en su tipo en el estado. Aunado al apoyo financiero del gobierno federal, estatal y municipal es central para que se generen nuevas oportunidades de diseño, planeación, monitoreo, diversificación, consolidación, control y evaluación de la ruta como una experiencia a replicar. Además de que la administración de los destinos turísticos inteligentes recae en una administración central gubernamental por su complejidad en el manejo, por dicha razón, la ruta cuenta con los elementos centrales administrativos y operativos que implica la adaptación a una ruta turística inteligente.

Así, la centralidad de la ruta ha provocado la generación de una página *web*, lo cual indica que se orienta a consumidores inteligentes y que se ha adaptado a la demanda turística, por lo cual, el turista que busca información puede y tienen las herramientas para decidir hacer el viaje o visitar otro lugar. De esta manera, la ruta podría consolidarse como una ruta inteligente si contará con acciones concisas hacia un turismo inteligente, incluyendo la gobernanza dentro de la ruta, es decir, el análisis e interacción de las asociaciones, ONG, universidades, empresas y gobierno para orientar la ruta hacia un turismo inteligente capaz de resolver problemáticas de manera inteligente y posicionarse en el mercado nacional e internacional.

Es de trascendencia mencionar que todos los eslabones de la cadena de valor de la ruta contemplan un nuevo elemento a partir de la pandemia mundial del Covid-19, que es un aspecto *sanitario* que da lugar a la relevancia que todos los eslabones deben contar con una prioridad en el manejo de la higiene, sanitización de lugares, no saturación de personas y normas para mantener la seguridad para evitar contagios. Además, la pandemia posicionó a México como el tercer país más visitado en el mundo en el 2020, y se han puesto en marcha propuestas de turismo electrónico que se complementa con el turismo inteligente para hacer frente a los nuevos retos dentro del turismo.

Tomando como eje a los autores Pulido-Fernández y López-Sánchez (2016), se identifica la siguiente cadena de valor global institucional, que complementa la visualización de los eslabones anteriormente presentados en la figura 16 y se complementa con la figura 18.

Elección del valor		Comercialización del valor		Creación del valor			Valor añadido
Planificación	Organización producto – destino	Comunicación	Distribución	Accesibilidad	Consumo	Postconsumo	
Conocimiento: es generado por los turistas y los actores turísticos en la microregión.							
Seguimiento y evaluación: es realizado por todos los actores en diferente escala. Los responsables directos es SECTUR por la cantidad de proyectos y recursos que vincula a la ruta.							
Posicionamiento: de la ruta conforme a los otros destino.		Comercialización de la actividad recae en los empresarios y gobierno por su alta participación.		Organización: uno de los ejes articuladores son los proyectos financiados por gobierno en las diferentes comunidades. Además de asociaciones o grupos sociales vinculados al turismo.			

Figura 18. Cadena de valor global institucional de la ruta Don Vasco

Fuente: elaboración propia a partir de la revisión bibliográfica.

De esta manera, la planeación del destino contempla: 1) la gestión del territorio: en este caso de la ruta Don Vasco está dirigida por el gobierno estatal o municipal en su eje central, seguido de los empresarios y sociedad. 2) los recursos humanos: elemento clave en la prestación del servicio por su contacto directo con los turistas. 3) normativa legal y financiera: las normas que rigen a la actividad son centrales para su desenvolvimiento y el apoyo financiero, pues promueve la generación de proyectos vinculados a la ruta. Este último punto está gestionado por el gobierno. Así la planeación de la ruta es integral para articular a los diferentes actores que intervienen en ella, y posibilita su intervención con un eje rector gubernamental. Por tal razón, el turista, al llegar a la ruta se encuentra en un sector planificado para su disfrute. La planificación de la ruta turística Don Vasco en materia financiera recae en los tres niveles de gobierno: federal, estatal y municipal (figura 19), lo cual permite un control y monitoreo de los proyectos financiados otorgados.

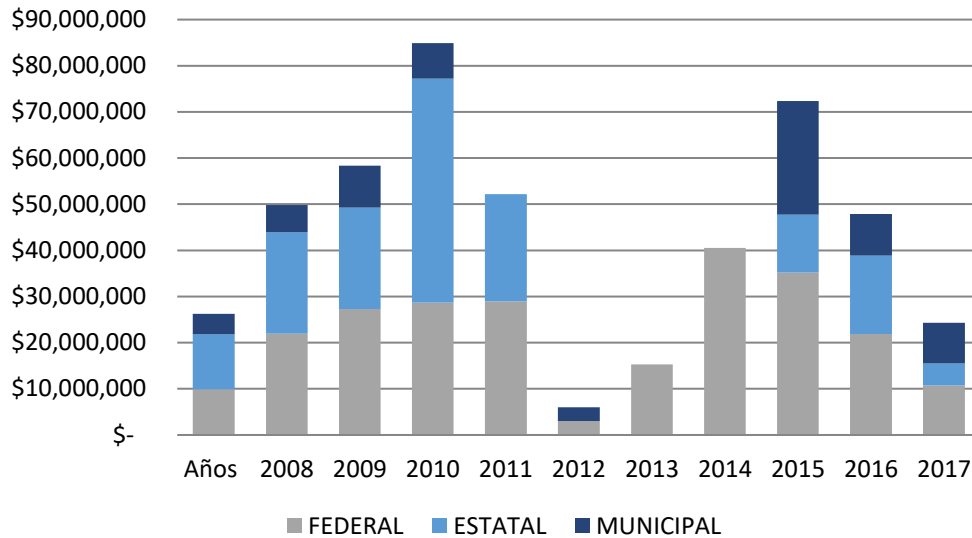


Figura 19. Financiamiento de la ruta turística Don Vasco del 2008-2017.
Fuente: elaboración propia a partir de los datos de SECTUR.

El financiamiento de la ruta turística es un elemento clave para analizar su desenvolvimiento en el tiempo, y la acción de los tres niveles de gobierno como eslabón, es central por el impulso de la ruta como eje de desarrollo en la microrregión de Michoacán. Además, ese eslabón institucional diseña y monitorea el producto-destino, el cual contempla las acciones destinadas para integrar productos y servicios al sector turístico. Mientras que la comunicación como instrumento de marketing se hace presente desde la página oficial institucional de la ruta turística, hasta las acciones individuales de las empresas y las localidades en la captación de turistas por medio de publicidad y promoción, lo anterior monitoreado por la institución gubernamental.

La distribución y comercialización implica la conexión de la oferta y la demanda de la ruta turística por medio de operadores turísticos, proveedores de la actividad turística, empresas, sociedad y uso de la tecnología para hacer esta conexión rápida. El eslabón institucional tiene vínculos en todos los eslabones para articularlos a lo largo de la ruta turística. En relación con el transporte, la infraestructura recae en la administración gubernamental. Finalmente, el consumo y posconsumo, donde se define el valor de la experiencia vivida por el turista en tiempo real, aunque es importante mencionar que en el turismo el consumo inicia desde el principio de la cadena y los eslabones están integrados dentro de toda la cadena turística, es decir, si el turista tiene una mala experiencia en el transporte puede condicionar toda la cadena turística por una sola acción. El turista consume un servicio y todos los eslabones están conectados en la experiencia del viaje. Por dicha razón, la gestión de la ruta de forma institucional es clave para mantener la competitividad y calidad en su desarrollo.

Ahora, en el siguiente cuadro, se desglosa las actividades primarias y de apoyo de la cadena de valor institucional de la ruta Don Vasco.

	Creación de productos	Promoción	Logística	Servicios del destino	Servicios post venta	
Actividades primarias	<ul style="list-style-type: none"> *Planeación institucional *Normativa legal *Gestión del territorio *Rutas y circuitos complementarios *Paquetes turísticos *Servicios que complementan a la ruta. *Inversión pública-privada *Innovaciones turísticas 	<ul style="list-style-type: none"> *Publicidad *Ferias turísticas *Vinculación entre empresas turísticas *Apoyo gubernamental *Información turística 	<ul style="list-style-type: none"> *Servicios de transporte *Seguridad *Comunicación de actores *Recopilación de datos *Soporte físico y operativo 	<ul style="list-style-type: none"> *Alojamiento *Gastronomía *Tours o paquetes turísticos. *Actividades de recreación *Información turística *Servicio complementario 	<ul style="list-style-type: none"> *Gestión de la información *Uso de la tecnología *Bases de datos *Seguimiento del cliente de origen-fin *Huella digital *Retroalimentación del sector 	Valor añadido
Actividades de apoyo	<ul style="list-style-type: none"> *Planeación del destino e infraestructuras 	<ul style="list-style-type: none"> *Transporte *Infraestructura 	<ul style="list-style-type: none"> *Planeación del destino *Uso de suelo *Señalamientos 	<ul style="list-style-type: none"> *Relación público-privado *Coordinación multistitucional 		
	<ul style="list-style-type: none"> *Gestión de los recursos humanos 	<ul style="list-style-type: none"> *Comunidad receptora *Sensibilización de la población 	<ul style="list-style-type: none"> *Capacitación de los recursos humanos *Aprendizaje *Colaboración y cooperación *Redes de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> *Creación de puestos de trabajo 		
	<ul style="list-style-type: none"> *Desarrollo de recursos y productos *Certificaciones 	<ul style="list-style-type: none"> *Mejora y puesta en valor de recursos *Mejora ambiental 	<ul style="list-style-type: none"> *Aprovechamiento de nuevos mercados y segmentos *Diversificación 	<ul style="list-style-type: none"> *Sistema de calidad *Competitividad 		
	<ul style="list-style-type: none"> *Tecnología y sistemas de la información 	<ul style="list-style-type: none"> *Servicios de comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> *Investigación de mercados *Posicionamiento del destino 	<ul style="list-style-type: none"> *Bases de datos libres 		
	<ul style="list-style-type: none"> *Relación turística con otras actividades 	<ul style="list-style-type: none"> *Servicios complementarios 	<ul style="list-style-type: none"> *Vínculos intersectoriales *Redes de colaboración 	<ul style="list-style-type: none"> *Retroalimentación sectorial 		

Figura 20. Cadena de valor institucional de la ruta turística Don Vasco

Fuente: elaboración propia con base a información de campo y Jonker, Heath y Du toit, (2004).

Como se muestran las actividades primarias y de apoyo, el actor institucional está presente constantemente e integra de forma conjunta la cadena de valor, donde la creación de productos, planeación, monitoreo, control y financiamiento por la Secretaría de Turismo impulsa la cadena de valor institucional de la ruta turística. La promoción también está vinculada al financiamiento y a la disposición del gobierno para el impulso de las comunidades que integran la ruta. La logística interna institucional vincula un entramado de múltiples actores en el desenvolvimiento de la ruta turística. El servicio del destino implica una interdependencia y vinculación con otros servicios o productos de forma directa o indirecta para desarrollar la actividad turística. Finalmente, los servicios de posconsumo integran la recopilación de información y las posibilidades de retroalimentación, control, monitoreo y evaluación de la ruta turística en todos

los sectores para promover un servicio de calidad, competitivo y eficiente, con el fin de lograr un desarrollo sustentable y posicionarlo en la gama de turismo inteligente.

El crecimiento constante y sostenido de la demanda del sector turístico en Michoacán, permite identificar elementos de la curva de valor de la ruta Don Vasco para potenciar los eslabones que presenta, y articular un servicio turístico orientado hacia un turismo inteligente. Esto, a pesar de la caída de los turistas a nivel mundial en el 2020 por la pandemia, que implica nuevas propuestas e innovaciones en el sector turístico para hacer frente a los retos que implicó.

Tabla 34. Porcentaje de ocupación de Michoacán con respecto al nacional 2009-2018

Año	Nacional	Michoacán
2009	44.54	39.76
2010	46.94	41.99
2011	47.31	38.49
2012	50.21	39.62
2013	51.76	38.63
2014	53.28	38.98
2015	55.94	36.38
2016	56.67	39.72
2017	56.89	44.50
2018	56.89	42.52

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de DATATUR, 2020. Nota: se representa el valor a nivel nacional y estatal en relación con su nivel de ocupación.

Mientras en la tabla 25 se muestra la relación porcentual de Michoacán respecto al nacional 2009 al 2018. Así la actividad turística como se muestra en la ruta Don Vasco es un modelo por su interacción directa e indirecta con hoteles, restaurantes, bares, agencias de viajes, transporte, etc. Así como la vinculación con la superestructura como la infraestructura, el equipamiento, los intangibles y la comunidad local. Aunado con las instituciones y organizaciones encargadas de dirigir, organizar y desarrollar la actividad turística en los municipios participantes.

Ahora, tomando de base el modelo sistémico de Beni se contempla tres grandes conjuntos que también están presentes en la ruta turística institucional Don Vasco, los cuales son: 1) relaciones ambientales, 2) organización estructural y 3) acciones operacionales que llevan una interrelación del sistema en un todo. Además, contempla cuatro subsistemas como es ecológico-ambiental, cultural, social, económico (mercado) y administrativo. Los cuales se pueden reflejar en la cadena global de valor institucional de la ruta turística Don Vasco, que esta monitoreada directamente por la institución gubernamental.

6.5.3. Análisis de los eslabones de la cadena global de valor institucional de la ruta turística Don Vasco

El turismo constituye una experiencia de vida, el eslabón inicial que lo rige es SECTUR, que es la base y el fin de la cadena global de valor institucional, debido a que dicha institución diseñó, planificó, monitoreó, controla y evalúa la ruta turística. En relación con el eslabón del turista, este contempla el deseo de conocer un nuevo destino y la compra de su pasaje (eslabón de distribución) por medio de una agencia de viaje u otro operador turístico; o bien, de manera independiente por medio de Internet a la compañía prestadora del servicio o a algún grupo mayorista. En la ruta turística se presenta como una posibilidad comprar un paquete predefinido o en general uno para cada turista por medio de la página *web* oficial de la ruta Don Vasco, gestionada por gobierno del Estado.

Así, la oferta que se ofrece en la ruta contempla gran variedad de actividades, para lo cual, la Organización Mundial del Turismo define la oferta turística como: el conjunto de productos y servicios puestos a disposición del usuario en un destino determinado para su disfrute y consumo. Un amplio número de empresas satisfacen las necesidades turísticas, como transporte, logística, hospedaje, alimentación y entretenimiento junto con otros servicios complementarios a la modalidad de turismo que se practique (ocio, aventura, negocios, etc.) (Oddone y Alarcón, 2016). Por lo tanto, el eslabón de SECTUR y cliente están vinculados con el marketing que se realiza en la zona, y que es central para la toma de decisiones de los turistas. Además de contar con la información para que el turista decida realizar el viaje, y conjuntamente se genera una huella digital del turista, que no es otra cosa más que información estratégica para formular decisiones institucionales. Este eslabón puede ser nacional o internacional. El siguiente eslabón recae en la organización del viaje, es decir, en las agencias de viajes y operadores turísticos que posicionan a la ruta como una opción de visita al promocionarla directamente.

Los siguientes eslabones de transporte, alojamiento y alimentación implican una serie de interconexiones con otros actores que no están vinculados directamente al turismo, pero que integran la calidad del servicio turístico. Así el transporte implica vías terrestres, aéreas y marítimas para llegar, con su respectiva señalización, costo de trasladarse, documentos necesarios para realizar el viaje (visa o pasaporte), etc. En relación con el alojamiento se requiere la inversión de lugares destinados a diversos tipos de turistas (hostal, hotel boutique, etc.). Por

su parte, todos los eslabones están vinculados a los servicios educativos, financiero y construcción que están presentes de manera directa o indirecta en la actividad turística. Algo similar pasa con el eslabón de alimentación, porque implica gran cantidad de productos alimenticios y pueden estar vinculados con aspectos culturales como la cocina tradicional de un país que responde a una tradición de gastronomía (ejemplo: el pozole en la región purépecha, en la época prehispánica era elaborado con guerreros capturados en la zona, aunque actualmente se usa carne de pollo o cerdo), además está condicionado con la capacidad productiva agrícola, ganadera y pesquera más al intercambio de alimentos nacionales e internacionales.

La falta de calidad en el servicio de uno de los proveedores podría perjudicar el valor agregado total de la ruta-destino, por lo que conviene trabajar bajo un esquema integrador. Como cada conexión entre proveedores afecta a la cadena de valor en su conjunto, el éxito individual de los actores depende de la gobernanza, la cooperación y la integración entre los actores directos e indirectos (Song, et al. 2012). El consumidor tiende a evaluar la experiencia de viaje como un todo, sin distinción de los proveedores de los diferentes servicios requeridos. Esta interdependencia se refleja en la calidad general del destino que los consumidores perciben (Oddone y Alarcón, 2004).

En relación con el eslabón de entreteniendo, este implica una serie de interrelaciones con otros servicios que son centrales como es la inversión de proyectos, la capacitación, instalaciones, transporte, etc. Así, el entretenimiento está vinculado con otros eslabones, pero puede ser el eje central de la visita por la cantidad de opciones que tiene en la zona. De esta manera, un turista puede pasar de un taller cultural, zona arqueológica, la degustación de un producto gastronómico, o simplemente visitar una zona histórica en la ruta. Este eslabón está vinculado con la comprar de *sourvenirs* o artesanías a lo largo de la visita.

En este sentido, ningún eslabón es independiente del resto, razón más que suficiente para aceptar que las interrelaciones e interdependencia existentes entre ellos, por lo cual, deben ser optimizadas los servicios para generar estrategias que resulten de difícil neutralización por la competencia (Alonso, 2008). Finalmente, el eslabón de la experiencia del viaje es el consumo del servicio y la satisfacción del turista. En este momento, el consumo y el posconsumo están muy relacionados, porque al momento de consumo el turista lo vincula con los eslabones posteriores y ve de manera conjunta todo el servicio turístico, sin hacer una definición clara de

los eslabones, por lo tanto, los eslabones se vinculan de forma estratégica en el consumo final y en el posconsumo, porque el turista ve el viaje como un conjunto. Aquí SECTUR como eslabón final obtiene información para planear, generar nuevos productos y servicios turísticos, vincular el uso intensivo de la tecnología y contar con una retroalimentación de toda su cadena global de valor institucional.

Así, se puede identificar que la experiencia turística depende de dos conjuntos de elementos: el marco general y los servicios clave. Los primeros, en la mayoría de los casos, pueden ser considerados bienes o servicios públicos. Los segundos se hallan directamente relacionados con las condiciones que los consumidores suelen tomar en cuenta al evaluar la calidad en la experiencia turística como las actividades recreativas disponibles, el tipo de alojamiento o los servicios de alimentación (Oddone y Alarcón, 2016).

Además, todos los eslabones deben presentar nuevas acciones ante la pandemia del Covid-19 para evitar contagios y aglomeración de personas. Por lo tanto, la sanidad de los espacios turísticos y sus respectivos eslabones deben contar con las medidas de respuesta, monitoreo y medidas necesarias para mantener la seguridad en los empleados y turistas. Sumado a las acciones institucionales en planear nuevas estrategias que atenúen los impactos negativos que trajo la pandemia al sector turístico, a pesar de que México está en la tercera posición de los países más visitados a nivel mundial en el 2020.

6.6. Relación de las dimensiones de desarrollo sustentable en la cadena de valor institucional de la ruta Don Vasco

En el sector turístico el consumidor experimenta la cadena de valor desde su principio hasta el final (Yilmaz y Bititci, 2006), ya que para tener contacto con el producto o el servicio los turistas deben viajar y vivir la experiencia de la cadena a través de los servicios prestados por diferentes eslabones. Aunque es necesario tomar conciencia de la complejidad vertical de las cadenas turísticas, por los distintos tipos de proveedores para un solo destino (aerolíneas, hoteles, gastronomía, guías turísticos, etc.) que puede estar asociado a uno o varios productos (Oddone y Alarcón, 2016). Así la actividad tiene un vínculo con las dimensiones del desarrollo sustentable: económico, social, ambiental y cultural, por su naturaleza sistémica y holística.

Así, la interrelación e interdependencia del sector turístico e institucional con sus actores provoca una constante retroalimentación sistémica que se refleja en la generación, puesta en marcha y evaluación de los planes, programas, reglamentos, leyes de las entidades públicas, privadas o políticas. En relación con la retroalimentación del sistema esta información reingresa al sistema por entidades públicas como la legislación, normas y políticas de desarrollo. La argumentación sistemática del turismo son las interrelaciones sociales que promueven el comportamiento “consumidor-turista” en los destinos turísticos (Leiper ,1979).

Las dimensiones de la ruta Don Vasco presentes en la cadena global de valor comprende la económica, social, ambiental, cultural, tecnología e institucional. Todas están interrelacionadas por la actividad turística. Es así, que la dimensión económica recae en las posibilidades de posicionar la actividad como vocación productiva en todos los municipios que la integran, además de promover posibilidades de ingreso, empleo, divisas y calidad de vida de las personas. De esta manera, la posibilidad de generar crecimiento y desarrollo a lo largo de la ruta es uno de los objetivos esenciales del modelo de ruta turística institucional. Además, la dimensión económica se vincula mucho con la social porque el nivel de calidad de vida se vincula en la dimensión económica-social, aunque la social se vincula a las condiciones en educación, organización social, migración y cultural.

Ahora, la dimensión cultural implica elementos tangibles e intangibles en la zona, donde se hacen presentes comunidades con tradición indígena significativa. La cultura además tiene elementos económicos, sociales, ambientales, etc., porque los valores, tradiciones y la manera de actuar de las personas recaen en todo lo que integra en una sociedad y condicionan su forma de ser-actuar y su cosmovisión.

En relación con la dimensión ambiental, tiene una relación directa en lo económico, donde sólo se piensa en crecer sin sostenibilidad, el ambiente puede estar en peligro constante, a su vez esto generar externalidades negativas a nivel social, económico y ambiental que condiciona el futuro del proyecto. Así, el ambiente es primordial para la sostenibilidad de la actividad turística, pues, en un entorno contaminado, los costos sociales serán elevados y no contribuirán en un entorno turístico, social o económico favorable. El cuidado de los recursos es esencial para el bienestar en general de la microrregión. Además, los aspectos sociales y culturales condicionan el uso del entorno ambiental a través del valor social que tienen el ambiente, y determinará su conservación o desgaste.

Las instituciones gubernamentales tienen una acción central en la gestión, desarrollo, monitoreo y evaluación de esta ruta. Además, los actores de la ruta se ven beneficiados por los programas y proyectos emprendidos para la ruta, y los cuales también pueden solicitar financiamiento para proyectos turísticos. Un eje nuevo y que llegó para quedarse es el uso de la tecnología en la ruta turística, la cual sirve al turista para conocer la ruta, y anexar un cúmulo de empresas alrededor de la ruta. También es la base operativa y administrativa de la ruta, por lo tanto, es elemento clave de los destinos turísticos inteligentes por el entramado complejo y dirigido por el actor central, es decir, el gobierno como rector de las relaciones entorno a la posible ruta inteligente.

La interrelación de la actividad turista con los actores denota la gobernanza en sus múltiples niveles de interrelación e interdependencia de forma compleja y dinámica. Las acciones que inciden en un eslabón o actor tienen impactos en las demás, por lo tanto, tener conocimientos de la situación del turismo en la zona ayuda a la comprensión de esta, la generación de acciones y proyectos encaminados al posicionamiento de la ruta y la mejora de la experiencia turística y calidad de vida de la microrregión receptora.

De esta manera, las interrelaciones en un contexto global y local, debe orientarse a la generación de respuestas locales para evitar aspectos negativos entorno a la actividad. Por lo tanto, los destinos no pueden renunciar a la gobernanza de la cadena de valor turística (Abarca, 2009) para garantizar el máximo beneficio y los mínimos costes para la sociedad local. Un principio que debe regir la acción pública también en el enfoque de los destinos inteligentes (Femenia-Serra e Ivars-Baidal, 2018).

A su vez, el turismo sustentable en el sistema turístico hace relación con las dimensiones del desarrollo sustentable y sus implicaciones en el uso racional de los recursos naturales, cuidado, protección y conservaciones de áreas naturales, sistema institucional, administración intersectorial, políticas estratégicas para el desarrollo sustentable del turismo, fondos multilaterales o bilaterales de financiamiento, normas de asociación de lo público-privado y políticas regionales sustentables.

6.7. Escalamiento de la cadena de valor global institucional de la ruta turística Don Vasco

El desafío es generar un mayor valor agregado y obtener mayores beneficios económicos de la participación en la cadena global de valor. Al aumentar el valor agregado o al avanzar hacia actividades de mayor valor agregado los actores pueden incrementar los beneficios económicos

de su participación en las cadenas de valor (Oddone y Padilla, 2004:19). El fortalecimiento de la cadena puede ser un instrumento efectivo para combatir la desigualdad, al favorecer mayores ingresos y una apropiación más equilibrada del valor agregado. Así mismo, las políticas públicas tienen un papel central en estos procesos (CEPAL, 2018).

A cada una de las etapas de la cadena global de valor como puede ser diseño, producción del bien o servicio, tránsito de la mercancía, consumo y reciclaje final, se les denomina eslabones. La cantidad de eslabones de una cadena de valor varía en relación con la actividad. Las actividades de la cadena se pueden llevar a cabo por una o varias empresas (Kaplinsky, 2000). En el análisis de la ruta turística Don Vasco, se identifica eslabones en el país de salida con turistas internacionales, pero también este eslabón implica turistas nacionales. Considerando que la ruta es un modelo creado por la institución gubernamental, su operación y administración recae en el gobierno, por lo tanto, el eslabón inicial y final está dirigido por dicho actor. El siguiente eslabón es el turista que identifica al turismo como una experiencia de vida, para conocer un nuevo destino. En la ruta es relevante el servicio prestado por los eslabones locales, como las compañías aéreas y de transporte terrestre nacional, los servicios de alojamiento y gastronomía en sus diferentes categorías, las excursiones culturales o naturales ofrecidas en el destino y los productos que al comprarlos provocarán el recuerdo de la experiencia vivida. Así, se puede identificar que en la ruta Don Vasco los eslabones se conectan con una cadena de valor propia que requiere de insumos y servicios específicos (Oddone y Alarcón, 2016).

La participación en los diferentes eslabones³¹ de la cadena global de valor institucional en la ruta turística tiene implicaciones en el desarrollo local, ya que las actividades asociadas a cada eslabón difieren en la intensidad del uso de los factores de producción, las oportunidades para la construcción de eslabones hacia atrás y hacia adelante y, por lo tanto, las oportunidades para agregar valor a nivel microrregión. En este sentido, la transformación de la cadena a través de la superación de las restricciones que enfrenta aporta una mayor contribución al desarrollo económico y social de la microrregión. Esta transformación se puede dar a través de una mejor articulación entre los actores de la cadena, la incorporación de nuevos actores productivos o de

³¹ Eslabón: *corresponde a cada una de las etapas de la cadena como concepción y diseño, producción del bien o servicio, tránsito de la mercancía, consumo y manejo, y reciclaje final* (CEPAL, 2018:26).

apoyo, y el escalamiento económico³² y social³³ de los eslabones en la cadena turística (CEPAL, 2018).

El escalamiento económico en la ruta turística implica la transición hacia actividades de mayor complejidad tecnológica, la mejora del producto turístico o servicios de manera más eficiente. Además, puede conducir a un escalamiento social en la cadena, contemplando sus prestaciones y calidad de vida. Así el escalamiento social se halla vinculado con la cohesión social de un territorio, entendida como la capacidad de elevar el bienestar de una sociedad a partir de la participación para promover la confianza mutua, ofrecer oportunidades y sostener una movilidad ascendente. Por tanto, el escalamiento social y económico ofrecen la oportunidad de logra una mayor cohesión social (CEPAL, 2018). Algunas recomendaciones para el escalamiento de la cadena global de valor institucional turística Don Vasco son las siguientes:

- Identifican a la cultura turística, es decir, compromiso y participación de la población local en la actividad turística de la microrregión. La generación de una cultura turística local fortalece los lazos intrasociales del territorio y el entendimiento del turismo como una vía para la construcción social del desarrollo económico. Así, el turismo contiene posibilidades de escalamiento social para la población local (Oddone y Alarcón, 2016).
- El escalamiento tecnológico es el reflejo de las capacidades tecnológicas más avanzadas para el desarrollo de nuevos productos, procesos o para la participación en actividades más intensivas en conocimiento que requiere la ruta turística para posicionarse en el mercado del turismo inteligente.
- La utilización de nuevos conocimientos tecnológicos implica desarrollar habilidades y capacidades que impactarán en el capital humano y social.
- El escalamiento orientado a la innovación implica aumentar el valor agregado y, por ende, la articulación de nuevo conocimiento dentro de la ruta.
- Los servicios profesionales y de soporte identifican mejorar la participación en el valor agregado total obtenido en los eslabones fundamentales de la cadena (Oddone y Alarcón, 2016).

³² Escalamiento económico: *proceso o transición hacia actividades de mayor complejidad tecnológica, que implica una mejora de los productos o servicios ofrecidos por la cadena, de manera más eficiente* (CEPAL, 2018:26).

³³ Escalamiento social: *proceso de mejora de los derechos y prestaciones de los trabajadores en su empleo y entorno de la cadena* (CEPAL, 2018:26).

- La calidad por medio de certificaciones es una clave importante para promover la calidad del servicio y la capacitación de los prestadores del servicio.
- Las políticas turísticas apoyan toda la articulación sectorial de la actividad, desde la creación, apoyo financiero, capital humano o la inversión en nuevas tecnologías o proyectos.
- La articulación de un diálogo público-privado implica aumentar los vínculos formales e informales en el sector para promover un ambiente de colaboración, cooperación, confianza y complicidad en una actividad sistemática como es el turismo.
- En relación con el diálogo público-público, la ruta turística debe tener vínculos intergubernamentales dirigidos a reforzar su coordinación y desarrollar una estrategia con el fin de reducir vacíos y superposición de competencias y actividades (CEPAL, 2018).
- El carácter sistémico del sector turístico implica una articulación de actores directos e indirectos en la actividad, por lo tanto, la complejidad del análisis recae en los eslabones y sus relaciones, los cuales se complementan con el estudio de los actores públicos y privados en la cadena.
- La gobernanza de una cadena de valor trae consigo la conducta de los agentes y su relación con reglas formales e informales presentes en la microrregión. La gobernanza condiciona la estructura de interacción entre los actores de mayor influencia con el resto presentes en la cadena global de valor institucional turística.
- El escalonamiento debe integrarse de nuevos procesos, productos turísticos y la participación de sus actores en el desarrollo de la cadena que condiciona la fortaleza de las interrelaciones de los actores.
- Algunas de las condiciones para el fortalecimiento de la gobernanza turística en la zona es la resiliencia y gestión de riesgo, por el factor de inseguridad de la microrregión.
- Mantener los parámetros correspondientes al año 2020 en materia de sanitización por el caso de la pandemia de la Covid-19, que ha puesto en jaque al sector turístico. Razón por la cual, el cuidado sanitario en espacios públicos y privados es esencial para evitar contagios.

Así, el análisis de cadenas de valor transfronterizas constituye también una línea de investigación para estimular el crecimiento inclusivo y la transformación productiva a través de procesos de integración internacional y regional (CEPAL, 2018). La cadena de valor de la ruta turística Don Vasco comprende un análisis sistémico de los actores y sus eslabones para la generación de mayor valor agregado con su respectivo escalamiento social y económico en favor de la sustentabilidad de la ruta.

6.8. Gobernanza de la cadena global de valor institucional de la ruta turística Don Vasco

La estructura de la ruta turística y la gobernanza de las cadenas suelen ser compleja, por la naturaleza holística de la actividad. La demanda se compone de diferentes segmentos y subsegmentos de mercado; es así como el turismo está conformado por un conjunto de productos y servicios que permiten a los turistas gozar de experiencias tangibles e intangibles. Esto es lo que el turista considera *el valor* de la experiencia vivida, que sólo se satisface mediante una cadena en la que un conjunto de actores aporta su trabajo para la oferta de esos valores tangibles e intangibles (Garry e Oddone, 2017).

La cadena permite incorporar nuevos actores y servicios para el turismo, y mejorar la articulación inter e intraeslabón para la construcción de una mejor experiencia turística. Debido a la naturaleza del turismo, implica que los actores de manera directa o indirecta en la cadena de valor forman parte de un sistema de provisión de servicios, por lo cual, la colaboración es esencial para lograr una distribución más equitativa de los beneficios (Garry e Oddone, 2017), de lo contrario, puede existir la polarización de los recursos económicos en pocos actores, y así la actividad turística presentará efectos negativos ante la exclusión de parte de la población o actores implicados en la cadena de valor turística, que de inmediato perderán poder de decisión y acción en relación al desarrollo turístico de la ruta.

Es así como el análisis de la gobernanza de la cadena global de valor representa y permite analizar cómo la cadena es controlada y coordinada. Existe una clasificación de la gobernanza de las cadenas globales de valor que incluye cinco tipos de gobernanza (Fernández-Stark y Gereffi, 2011), las cuales son:

- Mercado: transacciones directas entre vendedores y productores, esto implica poca cooperación formal entre las partes.
- Modular: los vendedores crean productos de acuerdo con las especificaciones de los compradores.
- Relacional: existe una toma de decisiones equitativa entre los actores que confrontan interacciones complejas, es decir, existe una dependencia mutua.

- Cautiva: relaciones entre empresas jurídicamente independientes donde una está subordinada a la otra, y donde un líder en la cadena determina las reglas que el resto de los actores debe cumplir.
- Jerárquica: empresa verticalmente integrada que controla varias actividades de la cadena.

El análisis de la gobernanza permite entender cómo la cadena es controlada y coordinada cuando ciertos actores tienen más poder que otros. Así para entender la gobernanza en la ruta turística se debe definir qué se entiende por la gobernanza en la cadena, la cual es: “autoridad o relación de poder que determina cómo los recursos financieros, materiales y humanos son distribuidos en la cadena” (Fernández-Stark y Gereffi, 2011). También el concepto de gobernanza se refiere a las relaciones y al balance de influencia entre los compradores, vendedores, proveedores de servicios y las instituciones reguladoras que operan en la cadena y tienen un papel en los pasos necesarios para llevar un producto o servicio turístico desde su inicio hasta su final (Garry e Oddone, 2017).

Para este trabajo se entenderá como gobernanza, el papel que tiene el gobierno en la ruta Don Vasco como lo siguiente:

[...] la gobernanza turística es una práctica de gobierno susceptible de medición, orientada a dirigir eficientemente al sector turístico en los distintos niveles de gobierno, mediante formas de coordinación y colaboración entre ellos para realizar las metas compartidas por redes de actores que inciden en el sector, con el fin de lograr soluciones y oportunidades, con base en acuerdos sustentados en el reconocimiento de interdependencias y responsabilidades compartidas (OMT, 2010: citado por Oddone y Alarcón, 2016: 22).

En esta narrativa, la ruta turística institucional Don Vasco en el estado de Michoacán contempla un conjunto de actividades económicas interrelacionadas. Si bien el turista es quien experimenta las distintas actividades a lo largo de la cadena global de valor al hacer uso de los bienes y servicios durante su estadía, esto expresado por los eslabones de la cadena, donde el turista consume un conjunto de productos y servicios con elementos tangibles e intangibles, y las sensaciones provocadas por el valor turístico consumido (Garry e Oddone, 2017), representa un conjunto de interrelaciones de los actores dentro de la ruta y representan la gobernanza a lo largo de la cadena. En la siguiente figura 21 se puede identificar una visión general de gobernanza dentro de la ruta Don Vasco, donde el eje central de la actividad recae en la planeación de la ruta dirigida por la institución gubernamental, redireccionada al turista o visitante

con una clara interrelación con las instituciones gubernamentales, empresariales y la sociedad, pero están condicionados a la vez a un territorio, una cultura, un ambiente y recursos tecnológicos. Así la interrelación de los actores dentro de la ruta es inseparable del entorno y sus aspectos socioculturales dentro de la microrregión.

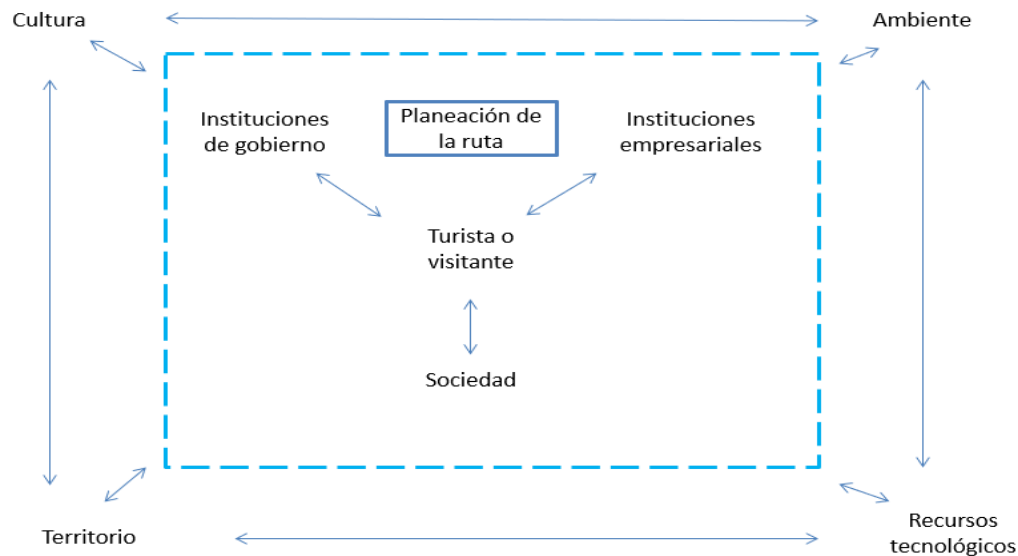


Figura 21. Visión general de retroalimentación en la gobernanza en la ruta Don Vasco
Fuente: elaboración propia a partir de los datos bibliográficos y análisis.

El análisis de la gobernanza de la ruta Don Vasco comprende como eje central la institución gubernamental y al turista porque sus implicaciones en la ruta son de vital importancia, porque parte de las decisiones de la ruta recaen en el sector gubernamental que se orienta por las características de la demanda, así financia proyectos, genera promoción, normas y leyes, gestión de proyectos, investigación de mercado, innovación y desarrollo, estudios de prospectiva y planificación estratégica para la toma de decisiones, es decir, la institución gubernamental tiene un poder de decisión dentro de la ruta de una manera neurálgica y estratégica.

El gobierno en conjunto con las características centrales del territorio y sus actores sociales y empresariales, articularon un producto turístico en equipo en búsqueda de calidad, competitividad, conservación o mejoramiento ambiental, certificaciones y mecanismos informales de captura de información como encuestas, entrevistas y sondeos; aunque de manera formal la institución gubernamental ha llevado esta captación de información que pone a disposición de los actores de la ruta y personas en general, para informar y sirve de insumo para proyectos de los actores de la ruta. Por lo tanto, se cuenta con información para mejorar y generar proyectos

competitivos en la zona. Los actores empresariales y gubernamentales se han encargado de exponer la ruta en ferias y exposiciones nacionales e internacionales para su difusión.

Así, la institución gubernamental y sus actores desempeñan un papel fundamental en la gobernanza de la cadena de valor del turismo, debido al poder que estos actores ejercen en la microrregión y su respectiva interdependencia de los demás segmentos que conforman los eslabones de la cadena de la ruta. Se impone la necesidad de impulsar una intervención en la gobernanza para construir un proceso de coordinación de actores, grupos sociales e instituciones, que coincidan en metas definidas colectivamente (Oddone y Alarcón, 2016). En esta perspectiva, la visión colectiva, implica un eje central para los beneficios que pueden obtener los municipios, ejidos y empresas, y que en ocasiones puede ser posible que no todos los actores cuentan con información que debilita su posicionamiento (Arévalo, 2015). Esta situación no corresponde a todos los municipios, esto se debe a que la concentración de bienes y servicios se ubica en ciudades como Morelia, Pátzcuaro y Uruapan, lugares que reciben la mayor cantidad de promoción y financiamiento dentro de la ruta.

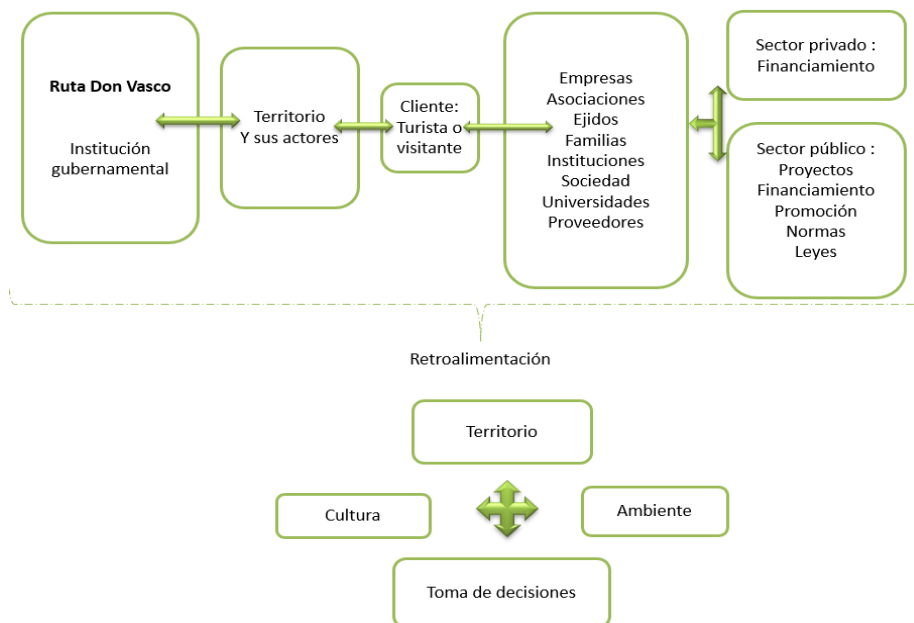


Figura 22. Gobernanza en la ruta Don Vasco

Fuente: elaboración propia a partir de los datos bibliográficos y análisis.

Por lo tanto, se identifica que se debe generar condiciones para la gobernanza turística, por medio de la cultura turística, es decir, la apropiación de acciones de la sociedad para promover el turismo en todas las escalas de la microrregión. Un problema que debilita el elemento de la gobernanza en la región es la inseguridad en la que viven algunas comunidades de la ruta como

es el caso de Uruapan, que por condiciones particulares los grupos de narcotráfico están presentes en la zona aguacatera, razón que limita y coarta la actividad turística. Aunque el liderazgo del sector gubernamental con empresarios ha sabido generar vínculos y redes fuertes ante dicha problemática. La sociedad al verse afectada directamente por la inseguridad apoya acciones que encaminen al retorno de la seguridad y calidad de vida. Razones que la resiliencia y gestión de riesgo dentro de la ruta turística en sus implicaciones de gobernanza están presentes, por medio de un liderazgo gubernamental y social (por medio de la experiencia de las autodefensas) que se encargan de manejar, mitigar, resolver y restaurar la seguridad en la zona. Así, todos los actores involucrados presentan una interdependencia e interrelaciones constantes que reflejan la calidad, competitividad y capacidad de innovación de un servicio con constante retroalimentación.

6.9. Complementariedad endógena y exógena en la ruta turística Don Vasco

Las posibilidades que presenta la actividad turística a nivel mundial son múltiples, en especial con el uso de la tecnología ha provocado fuertes innovaciones en el sector, desde las reservas turísticas en línea hasta nuevos servicios de realidad virtual (visita por realidad virtual a museos europeos). Así, el turismo está en constante innovación, adaptándose a los nuevos nichos de mercado emergentes que la tecnología le posibilita innovar y consolidarse. Las herramientas tecnológicas de forma endógena y exógena están presentes en la ruta y se identifican a continuación:

Primero, los servicios *online* de reservación, pagos en línea y evaluación de la calidad de los productos en plataformas virtuales, ha posicionado al sector turístico como uno de los más flexibles en la adaptación de nuevas herramientas para mejorar el servicio. Las aplicaciones (*apps*) en computadoras, *tables* o *smartphones* han impulsado empresas que han utilizado la tecnología a su favor para posicionarse entre sus competidores; así, desde la compra de un producto hasta la planeación de un viaje con sus reservas incluidas, posiciona a la tecnología y al turismo como complementarias y mutuamente incluyentes. Esto ha generado el uso intensivo de la tecnología en propuestas gubernamentales de destinos turísticos inteligentes. Por lo tanto, la ruta turística Don Vasco cuenta con su propia página *web* para que los turistas o visitantes puedan conocer, solicitar algún paquete turístico o realizar el viaje de manera autónoma.

Segundo, la realidad virtual en el turismo es reciente, pero presenta pasos claros para el futuro. Países europeos han desarrollado plataformas de realidad aumentada para que las personas de cualquier parte del mundo puedan tener la experiencia de visitar museos tan importantes como el museo de Louvre en Francia. Aquí se abre la posibilidad de replicar esta acción para otros entornos alrededor del mundo.

Tercero, los nuevos servicios como es *Airbnb* para la renta de departamentos o casas, hasta solicitar transporte nacional o local con la aplicación de *Uber* o solicitar comida a domicilio como *Uber Eats* complementan la actividad turística de forma directa e indirecta, esto depende del tipo de turista y el tipo de experiencia que desea vivir (tradicional, es decir, dentro de su zona de confort o alternativo conforme a nuevas costumbres locales). Estas aplicaciones usadas a nivel internacional están presentes en los centros urbanos de México y de la ruta Don Vasco como de los municipios de Pátzcuaro, Uruapan y Morelia.

Cuarto, los proyectos nacionales como es el proyecto innovador de *Rutopia*, programa de viajes a comunidades indígenas a lo largo de México, proyecto diseñado por el Tecnológico de Monterrey. Denominado también el *Airbnb de las comunidades indígenas* entra en un mercado alternativo posicionado, las comunidades indígenas mexicanas han realizado experiencias turísticas que se han posicionado a lo largo del país como una actividad económica como medio de vida. En esta misma idea, el proyecto impulsa el conocimiento de la oferta de turismo en comunidades. Por lo tanto, México se posiciona al dar a conocer una oferta que es conocida por los turistas alternativos, pero al visualizarse para otros sectores de turismo toma relevancia y proyecta un producto turístico con alto valor agregado al ayudar económicamente a comunidades con elementos tangibles e intangibles como es la cultura, así conjuntamente se da una revalorización a las comunidades indígenas.

6.9.1. Amenazas endógenas y exógenas para el escalamiento de la cadena de valor institucional de la ruta Don Vasco

La naturaleza de la actividad turística implica analizarlo de forma sistémica y holística, razón por la cual, impactos negativos en un eslabón condicionan toda la cadena global de valor del turismo, por esta razón se dividen los efectos negativos en endógenos y exógenos. Las amenazas endógenas de la microrregión de la ruta Don Vasco son varios, con características complejas y dinámicas.

- 1) Inseguridad: la zona cuenta con múltiples conflictos vinculados directamente al narcotráfico, lo cual ha impactado negativamente al turismo en algunas zonas del estado. En particular la microrregión de la ruta se ve afectada porque algunos municipios como Uruapan cuentan con una actividad altamente productiva a nivel internacional, con ganancias importantes que llevan a los grupos en conflicto a pelearse por el dominio de la zona. Además, esto repercute en la imagen del estado de forma negativa, provocando una mala imagen para los turistas. Situación que debe ser analizada desde una gestión de riesgo y resiliencia de los actores de la microrregión.
- 2) Migración: desde el aspecto negativo, es la falta de jóvenes que se queden en la región para contribuir en el desarrollo y su desenvolvimiento. Además de la implicación de tener comunidades de ancianos, mujeres y niños que se quedan en la región y dependen económicamente de los familiares en el extranjero.
- 3) Pobreza: con un impacto en todos los niveles genera una imposibilidad de desarrollo que se vuelve un círculo vicioso. La necesidad de fortalecer el sector del desarrollo implica el empoderamiento y la capacitación de la población para que diseñen acciones encaminadas al mejoramiento de la calidad de vida y proyectos productivos que surjan de la microrregión.
- 4) Desarticulación social: la inestabilidad económica y desintegración del tejido social ha llevado a la desarticulación social, donde parte de la población migra a Estados Unidos y parte de la población que se queda en ocasiones no genera innovación social para articularse de nuevo en proyectos sociales o empresariales. Esto provoca una falta de vínculos de colaboración en la zona, donde no todos tienen una cultura colaborativa, y eso genera competitividad destructiva en la zona.
- 5) Desconocimiento del funcionamiento del sector y de la cadena: existen empresarios que desconocen la articulación de la ruta y sus posibilidades de apoyo institucional por parte del gobierno. Razón que limita las acciones empresariales, ejidales o comunitarias que se podrían generar en la zona.
- 6) Alta concentración: implica la concentración de bienes y servicios en las principales ciudades o localidades en comparación con otras. Por ejemplo, Morelia, Pátzcuaro y Uruapan cuentan con mejores recursos operativos para la actividad turística por ser centros urbanos o tener vocaciones productivas que han provocado infraestructura turística.

7) Falta de promoción adecuada del destino: las condiciones de la ruta turística con ideales para promover de manera más articulada la ruta y poder llevar a mayor cantidad de posibles consumidores, por medio de ferias, congresos o entornos propios del turismo internacional y nacional. Sumado a las acciones empresariales y comunitarias con apoyo en organizaciones, universidades o asociaciones que impulsen la ruta Don Vasco.

8) Capacitación y certificación: la Secretaría de Turismo genera cursos y talleres para los prestadores de servicios en la ruta, lamentablemente esta información no llega a todos los involucrados, razón que permite la desinformación de parte del sector estratégico que debería asistir a capacitarse.

9) Innovación: se identifica una falta de iniciativa en la innovación por los altos costos que conlleva, a pesar de contar con apoyo gubernamental. La mayoría de la inversión gubernamental se realiza en mejoramiento visual, pero no en la diversificación o proyectos innovadores que denoten una diferencia en la región.

10) La articulación empresarial: implica limitaciones, ante un ambiente poco propicio en la vinculación entre sectores estratégicos turísticos por medio de las empresas, pocas son las que cuentan con contratos definidos para la atracción de turistas y dichas empresas se ubican en las principales ciudades del Estado como son: Morelia, Uruapan y Pátzcuaro.

11) Financiamiento gubernamental: esto implica que la principal fuente de financiamiento que recae en los tres niveles de gobierno se destina principalmente en acciones de infraestructura, mantenimiento y mejora, razón que limita las posibilidades de generar nuevos productos turísticos que empodere a las comunidades.

12) Imagen del destino: la articulación de los actores implica la posibilidad de mejorar y posicionar una imagen del destino. En el caso de Michoacán por los conflictos vinculados al narcotráfico, el estado cuenta con una imagen que limita la captación de turistas, esto a pesar de que los conflictos armados solo se presentan en un municipio de la ruta, y los otros municipios que lo integran se encuentran en una situación estable de seguridad. A pesar de contar con dicha seguridad, la mala imagen provoca que muchos turistas opten por otros destinos.

Entre las amenazas externas que se representan en la actividad turística son:

1) Crisis económica: la inestabilidad económica global es un problema para naciones con una posibilidad de respuesta limitada. La dependencia de otros países y la articulación global del capital provoca una vulnerabilidad ante crisis económicas en el sector turístico.

2) Cambio climático: este factor será decisivo en el futuro, ya existen zonas en el mundo que presentan problemas por el cambio climático, y con el tiempo, mayor cantidad de países tendrán que hacer frente a los cambios constantes del planeta que se reflejarán en sus entornos inmediatos, y deberán hacer frente para mitigar los impactos.

3) Turismo irresponsable: cuando se habla de destinos o turismo inteligentes, está acompañado de una estructura institucional empresarial, gubernamental y social que orientan sus planes de desarrollo con una visión holística e inteligente. La problemática radica en la captación de turistas que no son denominados *turistas inteligentes*, es decir, que son responsables de sus comportamientos y acciones en el lugar de visita.

4) Pandemias: un elemento poco mencionado en temas de turismo dada las circunstancias del avance tecnológico y de salud, pero existe una vulnerabilidad global para dar respuesta efectiva ante una pandemia. Un claro ejemplo es la COVID 19 que ha demostrado la debilidad del sector turístico ante un problema global. Los gobiernos y empresas deben contar con planes de acción en casos de pandemias para hacer frente a las dificultades que conlleva en todos los sectores que engloba una cadena de valor turística.

5) Inseguridad: los conflictos armados que impactan directamente en la seguridad de los turistas conllevan a la desarticulación del turismo desde la perspectiva y la realidad de una zona o región. La dificultad que implica resolver estos conflictos añade complejidad al entorno. Existen dos tipos de conflictos armados que denotan un reto en el turismo, los cuales son:

5.1.) Terrorismo: la inseguridad que viven algunos países altamente turísticos como en Europa, Medio Oriente o lugares en Asia, implica que el turismo debe ser capaz de hacer frente a este tipo de conflicto que vulneran la actividad turística y su solución recae en instancias de seguridad nacional. La articulación de actores debe hacer frente con manejo de riesgo y resiliencia este tipo de conflictos que pueden poner en peligro al sector turístico y a la población.

5.2) Narcotráfico: una realidad de países latinoamericanos que afecta a todo el mundo en diferente grado, el narcotráfico es un elemento que incide en el turismo como algo negativo, que vulnera una sociedad y su seguridad. Los grupos existentes en una zona cuentan con vínculos

que se pueden extender y globalizarse. A nivel nacional, municipal y local se deben generar acciones para limitar procesos que afectan al sector turístico.

6.10. Inteligencia institucional: cadena global de valor institucional de la ruta Don Vasco

La *inteligencia* tiene como objetivo proporcionar un marco holístico para destinos turísticos inteligentes que implica liderazgo, capital social, innovación y capital humano con el uso paralelo de las TIC como la infraestructura, para facilitar la creación conjunta de valor/experiencias turísticas, en relación con aspectos centrales como son las personas, vivienda, movilidad, medio ambiente, economía y gobierno. Así, los destinos crean las condiciones para apoyar el desarrollo inteligente donde todo está interconectado, cocreado y orientado al valor a través de la implementación de tecnología, aplicaciones e infraestructura de TIC que genera sinergias (Boes, et al. 2015). Por lo tanto, el turismo inteligente es un fenómeno social que surge de la convergencia de las TIC con la experiencia turística (Gretzel, et al. 2015b).

La mayoría de las iniciativas de turismo inteligente se encuentran actualmente en desarrollo y fuertemente subsidiadas por el gobierno (Gretzel, et al. 2015a). Por tal razón, dentro del ecosistema de servicio inteligente, cualquier actor puede interactuar e intercambiar recursos con otros actores para la co-creación de valor. En un ecosistema de turismo inteligente, cualquier tipo de parte interesada puede convertirse en productor, consumidor, intermediario, etc., dependiendo de los recursos y las conexiones existentes en el lugar.

Por lo tanto, las redes que conlleva la cadena global de valor turística de una ruta o destino inteligente, además de propiciar la interrelación, conllevan a la interdependencia en este proceso de la co-creación de valor turístico. En este sentido, las redes promueven la comunicación, participación y creación de nuevas ideas alentando la cooperación, confianza y coordinación. En el caso de la ruta Don Vasco la participación del gobierno para el cumplimiento de objetivos es generar mayor valor, además de promover el involucramiento de una red de colaboración que deja ver el nivel de gobernanza en la red y sus implicaciones en el aprendizaje de los actores, sumado a la construcción de la confianza para el intercambio de información hacia las soluciones innovadoras. Así, el gobierno tiene un papel central como coordinador, planeador, regulador, emprendedor y debe salvaguardar el aspecto social del turismo y el compromiso del gobierno como garante del interés público (Madrid-Flores, 2014).

Así mismo, el destino turístico inteligente comprende una adaptación proactiva en la cadena de valor turística tradicional, donde puede surgir una dependencia de los destinos en términos de imagen de marca o de visibilidad y capacidad de comercialización de la oferta. Aunque la posibilidad de llegar a la demanda final por medio de la imagen de la marca o la distribución es una oportunidad. De esta manera, el análisis e interpretación de los cambios en la cadena de valor turística es una tarea esencial que compete a la gestión pública del turismo, la cual debe complementarse con la visión del turismo a escala local, con la finalidad de evitar que la digitalización y los nuevos modelos de negocio asignen un papel marginal al destino como mercancía sustituible en un entorno *online* y la pérdida de singularidad del territorio (Femenia-Serra e Ivars-Baidal, 2018).

De esta manera, en la propuesta de una cadena global de valor en la ruta turística Don Vasco con una visión de inteligencia, implicaría aprender de la demanda, por medio del *big data* turístico que sirve como fuente de inteligencia para la gestión de destinos y la toma de decisiones (Femenia-Serra y Neuhofer, 2018). El *Big data* constituye la base sobre la cual se basa la construcción del valor. Por lo tanto, la creación, el almacenamiento, el procesamiento y la utilización de datos surgen como los pasos claves para rastrear las huellas digitales (Femenia-Serra y Neuhofer, 2018) de los turistas que sirve de base para que la institución gubernamental oriente y defina mejor las estrategias de turismo inteligente que debería operar en la ruta. Lo anterior puede ser ilustrado de mejor manera en la figura 23 que a continuación de muestra.

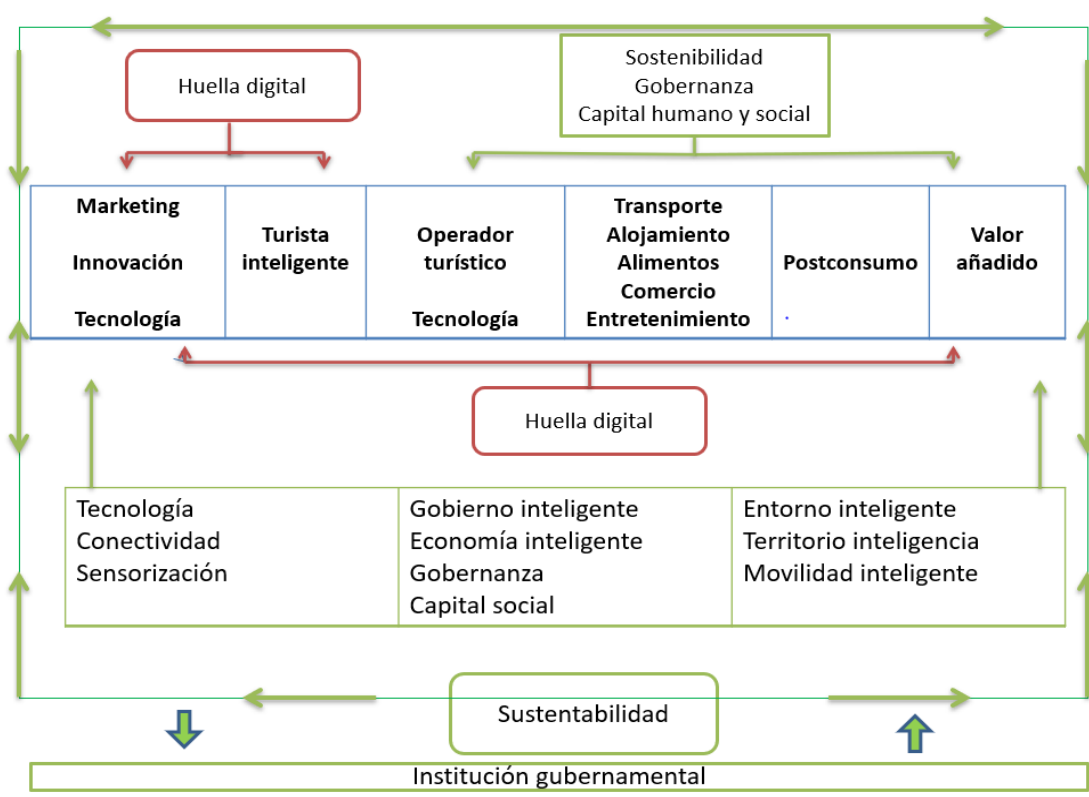


Figura 23.. Cadena global de valor institucional de una ruta turística inteligente Don Vasco
Fuente: elaboración propia a partir de datos bibliográficos.

Así se muestra una visión integral de la cadena de valor en la ruta de estudio desde una perspectiva inteligente donde la co-creación de valor está presente desde el primer eslabón de la cadena, donde la tecnología, marketing del destino y el turista hacen vínculo por primera vez, seguido de un turista inteligente (informado) que toma decisiones y se vincula con el destino. En el cuarto eslabón se concentra el transporte (movilidad inteligente) y servicios vínculos al turismo que recaen en el capital humano y social que se forma en el territorio inteligente y que brindan el servicio turístico de forma competitiva y con calidad. El eslabón de posconsumo se une a la huella digital que el turista o visitante ha generado a lo largo de la cadena global de valor porque en este proceso puede ir buscando, referenciando, calificando y compartiendo información por medio de la tecnología en tiempo real.

Por lo tanto, la co-creación de valor es una experiencia dinámica para entregar valor real a todo el destino junto con los actores y la gobernanza hacia las soluciones inteligentes para atraer turistas y generar un entorno de calidad de vida en la población receptora. De esta manera, la información basada en datos, en tiempo real y contextual incluyendo la co-creación entre: proveedor de servicios-turista, turista-turista, proveedores de servicios llevan al valor co-creación en el turismo inteligente-inteligente (Femenia-Serra y Neuhofer, 2018).

La manera de analizar la generación de las experiencias de turismo inteligente dentro de la ruta debe considerar algunas dimensiones (Femenia-Serra y Neuhofer, 2018) como son:

Centralidad de datos:

- Propiedad y acceso a los datos (gobernanza).
- Capacidad de explotación de datos y recursos humanos.
- Valor real de los datos.
- Asociaciones público-privadas en destinos.
- Dependencia de los proveedores de datos.

Tiempo real en desarrollo: implica la capacidad de acción de los grupos de interés, las limitaciones de conectividad, dependencia de las tecnologías móviles y el tiempo de respuesta.

Conocimiento del contexto

- Disponibilidad de datos y acceso.
- Conocimiento del contexto y condiciones particulares.
- Utilidad / Valor de los datos disponibles.
- Preocupaciones sobre la privacidad.

Co-creación: preparación de los actores turísticos, recursos humanos, diseño de experiencias innovadoras y acceso a tecnologías inteligentes.

Cuestiones transversales

- Efectos psicológicos en el turista y comunidad receptora.
- Rápida evolución tecnológica: obsolescencia y capacidad de adaptación.
- Evaluación de disfrute real.
- Brechas digitales: turistas jóvenes vs adultos mayores; países desarrollados *versus* países en desarrollo.
- Implicaciones para el medio ambiente.
- Implementación de políticas.
- Financiamiento para generar soluciones inteligentes.

De esta manera, un destino turístico se estructura con una oferta y demanda donde el éxito del destino se inicia por el desarrollo de los recursos críticos conocidos como las seis A (atracciones, accesibilidad, servicios, paquetes disponibles, actividades, servicios auxiliares) (Boes, et al.

2016). Estas A agregan valor a la experiencia turística al mismo tiempo aumentando las ganancias y beneficios para el destino (Buhalis y Amaranggana, 2014). Por lo tanto, para garantizar el éxito de un destino turístico, los recursos humanos y la innovación en combinación con la cooperación y colaboración a nivel local y regional en el desarrollo del conocimiento de los actores dentro del turístico deben estar en constante vinculación. La cooperación es significativa, aun el liderazgo que se lleva a cabo en una red colectiva es central.

6.11. Estrategias para el fortalecimiento de la cadena de valor global institucional de la ruta Don Vasco

El turismo involucra el desarrollo de redes formales e informales de colaboración y alianzas para la entrega de productos y servicios (Baggio y Cooper, 2010). La productividad, su certificación, la innovación y el crecimiento económico reciben la influencia de los flujos de información en un destino/producto que funciona como red entre todos los actores de la actividad turística (Oddone y Alarcón, 2016). Por ello, la gestión del conocimiento es un elemento de vital importancia en la planificación, la administración y la gobernanza del turismo. Por lo tanto, algunas de las estrategias del fortalecimiento de la cadena turística son las siguientes:

- Así, una de las estrategias frente a la percepción de inseguridad que influye negativamente en las actividades turísticas, resulta conveniente transitar por un proceso de generación de resiliencia turística mediante la gestión de los riesgos en materia turística que generen sinergias con otras agencias gubernamentales y comunitarias en el desarrollo de sistemas, procesos, programas y procedimientos coordinados entre instituciones para la prevención de desastres en los diferentes destinos, además de proteger la seguridad e integridad de los visitantes y de la población receptora, para emprender la capacitación del personal y establecer un sistema de mejora continua (Oddone y Alarcón, 2016).
- Diversificación de los productos turísticos, la microrregión cuenta con gran cantidad de elementos culturales, naturales e históricos que podría promover gran cantidad de productos complementarios en la zona como parte del fortalecimiento de la ruta Don Vasco. Como puede ser en las siguientes actividades: paseos en ríos, arroyos o lagos, tenis, rutas a caballo, senderismo, campismo, escalada en roca, talleres artesanales, fiestas tradicionales, zonas agrícolas, degustación de mezcal, cocina tradicional prehispánica, meditación, natación, observación de flora y fauna, tertulias y espeleología.

- Imagen turística social, implica la posibilidad de generar una imagen turística como microrregión, lo cual, generaría acciones encaminadas a dicha actividad desde los múltiples actores encaminen a desarrollar esta imagen de microrregión.
- Articulación entre el turismo sustentable y el desarrollo local implican la *competitividad sistémica territorial* la cual constituye una matriz organizativa de las variables que deciden sobre la capacidad de enfrentar la reestructuración productiva y el desarrollo local (Alburquerque, 2004) en la ruta turística Don Vasco, con la finalidad de mejorar la imagen turística y generar la diversificación turística.
- Rescate de la cultura purépecha presente en la ruta podría ser un impulso que denote el rescate de tradiciones, historia, fiestas, valores, cosmovisión y gastronomía. Una de las actividades actuales de la ruta recae en la posibilidad de tener una *boda purépecha*. Otra de las actividades altamente comercializada es el *día de muertos* que siempre ha existido en la zona, pero ahora es más popular a nivel internacional.
- Apoyos a micro, pequeñas y medianas empresas, organizaciones, cooperativas y asociaciones con fines turísticos que si bien, el sector gubernamental apoya directamente con financiamiento de los tres niveles de gobierno, la activación de apoyos financieros podría denotar mayor cantidad de acciones turísticas en la zona. Incluso el apoyo de migrantes por medio de divisas encaminadas a la generación de proyectos productivos en la zona son una posibilidad.
- La articulación de los actores es clave para poder generar lazos de comunicación, colaboración y confianza. La microrregión al contar con semejanzas culturales, históricas y problemas en común a lo largo de los municipios, podrían a través de gobierno y actores claves locales, generar mecanismos de participación para consolidar una gobernanza turística.
- El cuidado ambiental en la región con la cantidad de recursos naturales que cuenta es central para la actividad turística y la calidad de vida de las personas. La zona cuenta con un potencial en actividades de aventura y ecoturismo que se presentan actualmente en la página *web* oficial de la ruta, aunque los atractivos podrían ser variados para complementar la ruta cultural de Don Vasco.
- Las políticas públicas turísticas han estado inmersas en el estado de Michoacán por su vocación en el sector turístico, sin embargo, estas políticas podrían tener mayor poder de acción en las localidades que integran la ruta para integrar emprendimientos en la ruta. Por lo tanto, la política debe ser de abajo hacia arriba para tener mayor impacto social en el sector

turístico, aunque el actor clave de la ruta es el gobierno y debe orientar la participación de actores.

- Innovación: para muchos éxitos turísticos la innovación es clave para poder mejorar y posicionarse, la base es la mitigación de fracasos en la innovación que, al ser una microrregión liderada por los actores empresariales, sociales y gubernamentales, podría incentivar la innovación de nuevos productos turísticos y manejos en la actividad. La importancia de la relación entre los recursos humanos y la innovación recaen en la cooperación y la colaboración a nivel local y regional para cocrear valor para el turista y el destino (Boes, et al. 2015).
- Una de las claves del sector turístico es el aprendizaje continuo por medio del uso de tecnología y la administración inteligente de los datos obtenidos del sistema turístico.
- La promoción un territorio inteligente genera una competitividad en la región que supone tener en cuenta los recursos de la demarcación, los agentes e instituciones tomando de base la vocación productiva del lugar articulado con la innovación y cooperación (Canto, 2000).

6.12. La cadena de valor y sus interrelaciones con los actores

La fuerte base institucional gubernamental de la ruta se hace presente en la cadena global de valor de la ruta turística Don Vasco. El primer eslabón y el último que corresponden al eje central de administración, monitoreo y control están regidos por el gobierno, que hacen uso de todos los instrumentos disponibles para el fortalecimiento de la ruta y posicionamiento a nivel nacional e internacional.

Las dimensiones de la sustentabilidad se presentan a lo largo de la ruta debido al uso intensivo de los recursos naturales y culturales de la zona. La ruta al estar integrada de dos circuitos turísticos en zonas que presentan población indígena hace de la ruta una diferenciación clara con productos turísticos culturales propios de la demarcación. Además, las estrategias que se formulan de la cadena de valor están encaminadas a fortalecer la actividad de forma integral tomando de referencia sus elementos endógenos y exógenos.

La vinculación de los actores a lo largo de la cadena de valor también muestra la importancia de las interrelaciones directas e indirectas que se hacen presentes en la ruta turística, debido a la gran cantidad de recursos y capacidades que se generan para el desenvolvimiento de una ruta turística.

Capítulo VII

Grado de interrelación de los actores de la ruta Don Vasco y sus capacidades

El grado de interrelaciones de la ruta turística Don Vasco responde a los eslabones de la cadena de valor, tomando como base a los actores representativos de cada eslabón. Como es la Secretaría de Turismo del Estado de Michoacán, las asociaciones de Hoteles y Moteles, Guías certificados, artesanos y balnearios y parques acuáticos. Además, el eje central es la Secretaría de Turismo rector de la planeación, control, financiamiento y evaluación de la ruta turística. De esta manera, se identifica las acciones enmarcadas con los actores centrales.

La institución gubernamental, al igual que las empresas en este caso los operadores turísticos que están dentro de la ruta Don Vasco ocupan desarrollar capacidades, así los destinos turísticos inteligentes por su constante modernización las capacidades dinámicas son eje central que debe orientarse en las organizaciones institucionales y empresariales.

Así las interrelaciones de los actores implicados por medio del software *Gephi* se analiza el coeficiente de agrupación, centralidad de la red, vecinos, intermediación y sus nodos para analizar la estructura en red que tiene la ruta turística. Acompañado del análisis de sus capacidades por medio de indicadores.

Por lo tanto, las interacciones que se presentan en red hacia la construcción de capacidades orientaran la ruta a la inteligencia de esta. Acompañada como menciona North con instituciones que evolucionan en el tiempo y con elementos centrales en la participación de los actores que implican un desarrollo local.

7.1. Grado de interrelación de los actores de la ruta turística Don Vasco en Michoacán, México

La actividad turística es un sector muy dinámico y complejo por la gran cantidad de actividades directas e indirectas que se vinculan. Entre los actores centrales en Michoacán, es la Secretaría de Turismo del Estado y las asociaciones como son: Hoteles y Moteles de Michoacán, Balnearios y Parques Acuáticos, Artesanos de Michoacán y Guías Turísticos del estado.

Los actores anteriormente mencionados son centrales para el desarrollo del turismo en el Estado de Michoacán y participan activamente en la ruta turística Don Vasco. En la Secretaría de Turismo se analizó el departamento de obras, marketing digital y capacitación y modernización, sumado de las asociaciones y los operadores turísticos que integran la ruta. Así que entre los actores de la ruta Don Vasco identifican que la situación del turismo en el estado de Michoacán en un 60% es bueno y 40% regular, debido a las consecuencias de la pandemia covid-19, como se muestra en la figura 24.

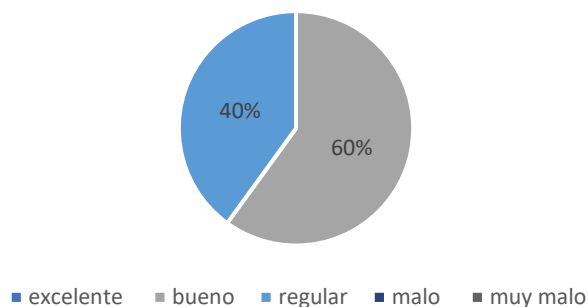


Figura 24. Situación del turismo en el Estado de Michoacán
 Fuente: elaboración propia a partir de los datos en campo³⁴.

Los actores al estar estrechamente relacionados perciben que la situación de la ruta turística Don Vasco es 80% buena y 20% regular. Aunque debido a la pandemia todo el sector sufrió consecuencias, incluyendo las rutas de Michoacán.

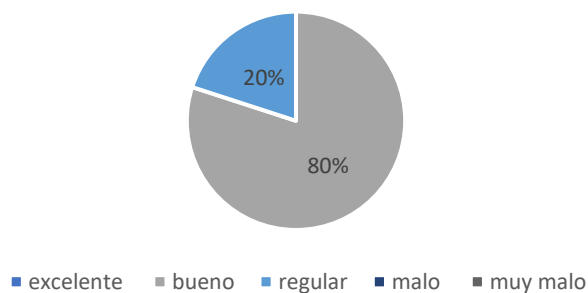


Figura 25. Situación de la ruta turística Don Vasco
 Fuente: elaboración propia a partir de los datos en campo.

Los resultados obtenidos en la ruta turística Don Vasco en Michoacán muestran que los grandes centros de captación turística, por la amplia gama de servicios se concentran en Morelia, Pátzcuaro y Uruapan, identificados en el siguiente mapa. Seguido de cinco pueblos mágicos ubicados en la ruta los cuales son: Cuitzeo, Pátzcuaro, Santa Clara del Cobre, Tzintzuntzan y

³⁴ Valores de las figuras se presentan en la tabla 22 del capítulo V.

Paracho. Por lo tanto, el apoyo y presencia institucional gubernamental está presente en municipios catalogados como pueblos mágicos con una constante vinculación en el área turística.

Mientras los operadores turísticos, la perspectiva del turismo en el estado es un 80% regular, por razones relacionadas a la pandemia del covid-19. Esto muestra una desaceleración en el mercado turístico en el estado, a pesar de los múltiples apoyos institucionales para mitigar el efecto en el sector. En lo que respecta a la situación del manejo de la ruta turística Don Vasco por parte de los operadores turísticos, se considera en un 40% un manejo regular, debido al poco apoyo a pesar de estar presentes y ser promocionados por la página web gubernamental. El 30% considera que el manejo de la ruta ha sido bueno, debido al impulso del estado y los pueblos mágicos, que atraen turistas a la región y la capital de Michoacán se ve beneficiada por la llegada de turistas.



Figura 26. Mapa de la red de zonas más visitadas en la Ruta Don Vasco
Fuente: elaboración propia a partir de los datos en campo.

A continuación, se muestra los grados de interrelación por actor de la ruta turística Don Vasco. Los principales actores con múltiples interrelaciones es la Secretaría de Turismo del Estado de Michoacán por ser una entidad de gobierno, juntamente con la Asociación de Guías Turísticas. Seguido de una interrelación de tercer orden la Asociación de Hoteles y Moteles de Michoacán y la Asociación de Balnearios y Parques Acuáticos. Mientras que la Asociación de Artesanos

tiene una interrelación más baja del grupo, debido a que el sector artesanal se ve influenciado por la actividad turística, pero su vinculación es mínima.

Tabla 35. Matriz de adyacencia de la ruta turística Don Vasco, Michoacán, México

Vector de salida	Gobierno		Asociaciones				Grado de interrelación Salida
	SECTUR	Hoteles y Moteles	Guías turísticos	Artesanos	Balnearios y Parques Acuáticos		
SECTUR	-	1	1	1	1	1	4
Hoteles y Moteles	1	-	1	0	1	1	3
Guías turísticos	1	1	-	1	1	1	4
Artesanos	1	0	0	-	0	0	1
Balnearios y Parques Acuáticos	1	1	0	1	-	-	3
Grado de interrelación entrada	4	3	2	3	3	3	

Fuente: elaboración propia a partir de datos en campo.

De forma gráfica, utilizando el software Gephi, se diseñó la red de interrelaciones de la ruta turística Don Vasco de Michoacán, México. Aquí los actores presentan múltiples interrelaciones que apoyan la ruta turística y son eje de actividades y colaboraciones múltiples que benefician al sector turístico de forma directa e indirecta.

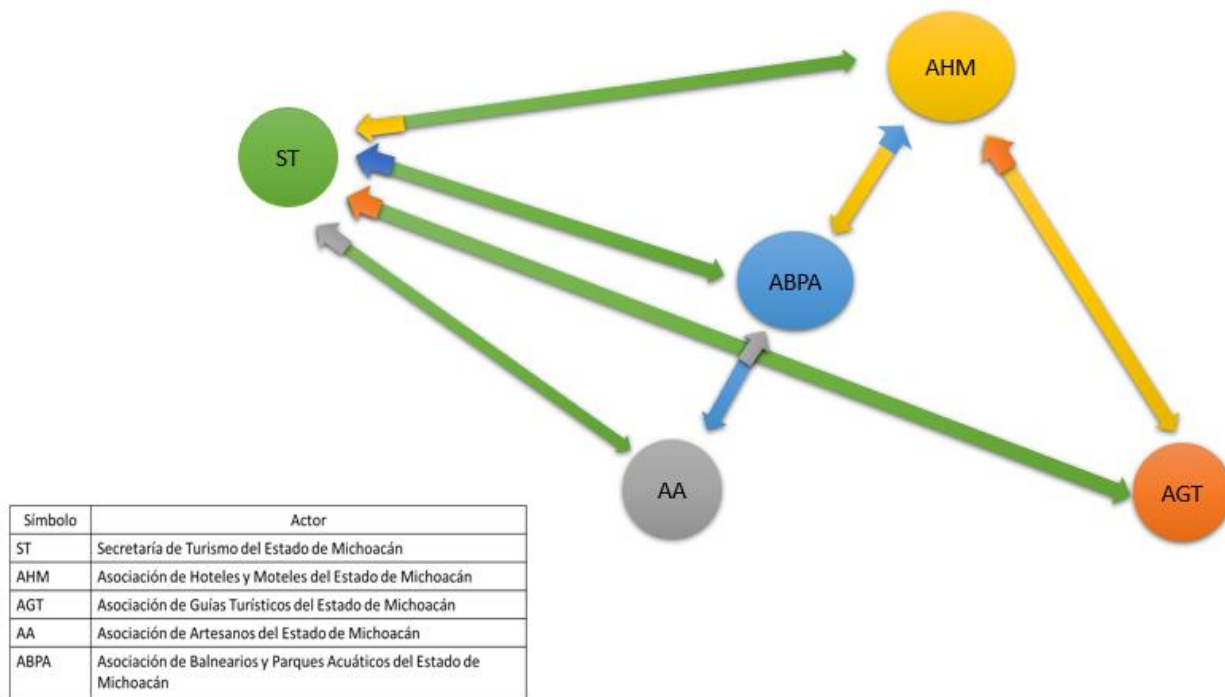


Figura 27. Red de interrelaciones de los actores de la ruta turística Don Vasco en Michoacán, México

Fuente: elaboración propia a partir de datos en campo.

La principal actividad del gobierno es la elaboración de proyectos, programas y la normatividad de la ruta, aunque los departamentos de obras, marketing digital y capacitación y modernización han colaborado en todo el sector turístico dentro y fuera de la ruta. Otras de las interrelaciones que se presentan están vinculadas a las Cámaras de Comercio y a los pueblos mágicos que están dentro de la ruta Don Vasco. Así mismo, las universidades también tienen un papel importante en la generación de personas capacitadas en el sector.

Realizando la vinculación de la matriz de adyacencia con sus interrelaciones en el software Gephi se obtuvieron los siguientes datos:

Tabla 36. Parámetros de los actores centrales de la ruta turística Don Vasco, Michoacán, México

Factores	Índices	Interpretación
Coeficiente de agrupamiento	0.78	El 78% de los actores trabajan en red.
Número de componentes	5x5	Red conexa porque todos los actores cuentan con interrelaciones.
Centralidad de la red	0.40	Implica la centralidad de los nodos siendo Guías turísticos y la Secretaría de Turismo de Michoacán, los nodos con mayor centralidad dentro de la red.
Distancia entre nodos	1.25	Los actores están separados en promedio a 1.25 enlaces de distancia.
Vecinos	2.8	El promedio de cada nodo tiene 2.8 colaboradores directos.
Intermediación	0.3338	El 40% de las redes se ubican dos actores los Guías turísticos y la Secretaría de Turismo de Michoacán
Número de nodos	5	Todos los actores centrales de la ruta Don Vasco.

Fuente: elaboración propia a partir de datos en campo y el uso de software Gephi.

El coeficiente de agrupamiento promedio de la red de la ruta turística es de 0.783 y representa el valor medio de los coeficientes individuales, como se muestra en la tabla 28. Así el coeficiente implica que los nodos o actores están vinculados en un 78% en las interrelaciones de la ruta turística.

La centralidad responde en un 40% a dos actores centrales como es la Secretaría de Turismo y la Asociación de Guías Certificados. Dando lugar a una red conexa, es decir, una red con múltiples interrelaciones y en promedio tienen 2.8 relaciones con otros actores dentro de la red.

La red que articula la ruta turística requiere adaptar mecanismos de articulación de conocimiento hacia la innovación y adaptación de forma interna o externa. Así los actores de la red articulan conocimiento, alianzas, cooperación e información de manera formal e informal que orienta a la

obtención de objetivos comunes. La red requiere de capacidades dinámicas para la absorción e innovación dentro de las instituciones y organizaciones para la adaptación de la ruta inteligente.

Así la red de la ruta requiere capacidades dinámicas entre los integrantes para trascender y consolidar la ruta inteligente por medio del aprendizaje adquirido, desarrollado y formalizado que configura la ruta. A su vez, la ruta trastoca a todas las actividades que directa o indirectamente se vinculan al turismo con relación con el desarrollo regional.

En relación con el tipo de relación dentro de la ruta, el 23% de los actores presentan una vinculación en la realización de proyectos o cursos de capacitación, donde la capacitación puede ser solicitada por la asociación o empresa al municipio para que sea gestionado de forma institucional, mientras que las obras son gestionadas por los diversos niveles de gobierno juntamente con los empresarios. El departamento de marketing digital también está presente porque cuenta con la página web oficial de la ruta, además de la elaboración reciente de una app turística de la ruta.

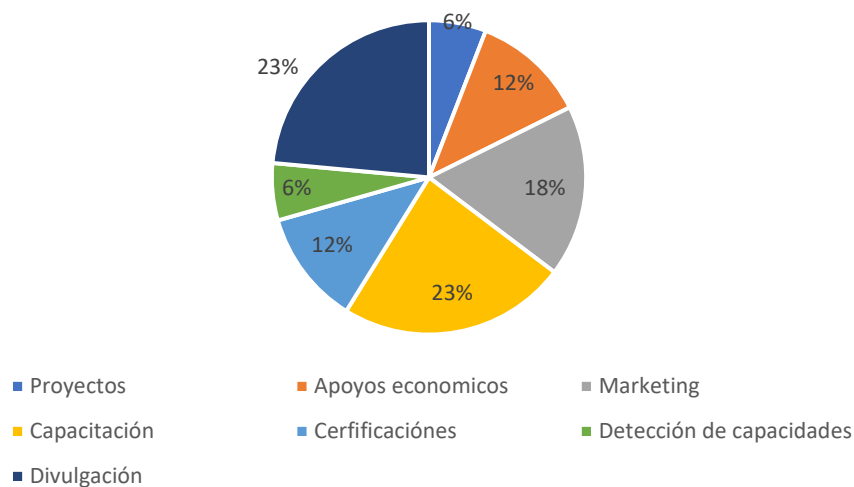


Figura 28. Tipo de relación de los actores de la ruta turística Don Vasco
Fuente: elaboración propia a partir de los datos en campo.

Entre la perspectiva que tienen los actores en la vinculación de estos en la ruta contemplan en un 40% es bueno y 40% regular debido a que esperarían más apoyos por están dentro de la ruta turística Don Vasco. Mientras el 20% contemplan una vinculación excelente dada la naturaleza de la ruta institucional.

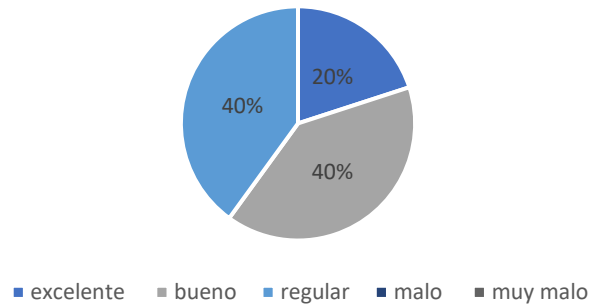


Figura 29. Calificación de la vinculación de los actores que integran la ruta turística Don Vasco.
Fuente: elaboración propia a partir de los datos en campo.

Los elementos que identifican los actores que integran la ruta en facilitar la interrelación y cooperación de los mismos son los apoyos que se otorgan en materia económica y publicidad en las fiestas patronales y festividades locales. Además de la generación de estudios de capacidades en los municipios que cuentan con elementos tangibles e intangibles que puedan apoyar al turismo de la zona. También los certificados en el área turística facilitan la cooperación con personal capacitado y acto en la toma de decisiones de la ruta.

Los actores identifican que la cooperación en el futuro implica un constante dialogo de usos y costumbres de la población con los sectores que integran la gestión de la ruta. Debido a que existen poblaciones con usos y costumbres muy arraigadas que deben ser respetadas para generar proyectos que integran variedad a la ruta. Otro de los elementos de acercamiento son los manuales realizados para el covid-19, en el cual, los prestadores de servicio turístico cuentan con el conocimiento de acción en épocas adversas, y la rápida respuesta del gobierno en apoyo al sector.

Las estrategias de marketing son otro elemento que apoya la vinculación de los actores en la ruta por los apoyos constantes, así como el equipamiento, infraestructura, análisis de punto de venta y consultoría que se ofrece desde la Secretaría de Gobierno. También la capacitación y la innovación de productos turísticos potencian la relación de los actores.

Mientras que las limitaciones que se presentan en la cooperación de la ruta recaen en el poco apoyo que reciben de manera anual, si bien reciben apoyo, consideran que es poco con relación a todo lo que se podría hacer en la ruta. Por ejemplo, un logro que todos los operadores turísticos pudieran utilizar para ser identificados como integrantes de la ruta. Sumado a temas de corrupción y poco apoyo económico.

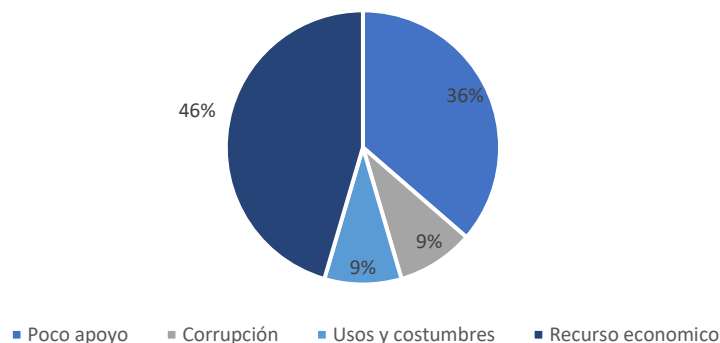


Figura 30. Límites en la cooperación entre los actores que integran la ruta turística Don Vasco
Fuente: elaboración propia a partir de los datos en campo.

Entre el conocimiento que se ha generado por las interrelaciones es el uso de QR en productos turísticos, convenios de colaboración en temas turísticos, las obras y comercialización del sector. Además de la publicidad, la captación de nuevos clientes y el diseño de la app turística de la ruta.

Así mismo, los actores consideran que las redes de colaboración en su mayoría son informales o existen casos en que empresas locales cuentan con convenios locales entre ellos. Las redes de colaboración formales están estrechamente vinculadas al sector gubernamental y a nivel asociaciones, aunque las acciones locales o micro son las que apoyan más a la ruta turística.

7.2. Capacidades de la ruta turística Don Vasco

El presente análisis contempla a SECTUR, las Asociaciones Turísticas del estado de Michoacán y a las empresas que integran la ruta Don Vasco.

Los departamentos analizados por parte de SECTUR fueron:

- Jefe del departamento de atención a la ruta turística Don Vasco de SECTUR estatal y jefe del departamento de obras y proyectos. Donde se realizan proyectos a nivel multiescalar con las comunidades, y son el contacto directo para generar obras y proyectos vinculados a la ruta turística.
- Departamento de capacitación y modernización, área encargada de la generación de cursos y talleres para capacitar a los operadores turísticos del estado, incluidos los que se ubican en la ruta turística. Además de encargarse de las certificaciones oficiales, y la vinculación con municipios para el análisis de capacidades en futuros proyectos de comunidades.

- Departamento de marketing digital, encargado del monitoreo del marketing de la ruta Don Vasco y las bases de la app de la ruta. Además, se encarga del marketing general del estado, con múltiples actividades a lo largo del año.

Los operadores turísticos que se presenta en la página *web* oficial de la ruta turística Don Vasco muestra dieciséis empresas con paquetes establecidos, de los cuales dos están fuera de operación por razones desconocidas y una empresa se encuentra fuera de servicio, aunque planea retornar al mercado una vez que el sector turístico se estabilice por causas de la pandemia.

Tabla 37. Lista de los paquetes ofertados por operadores turísticos en la ruta Don Vasco

	Empresa	Giro comercial	
1	Tata mezcalería	Restaurante bar	✓
2	Hotel boutique hacienda Ucazanaztacua	Hotel	✓
3	Hotel Mansión Iturbe	Hotel	✓
4	Kuinchekua Tours	Agencia de viajes y transporte	✓
5	Ecoturismor	Agencia de viajes y transporte	✓
6	TTM Tours Operadora	Agencia de viajes y transporte	✓
7	Hotel Juaninos	Hotel, restaurante y bar	✓
8	LU cocina Mich	Hotel, restaurante y bar	✓
9	Los Mirasoles	Restaurante	✓
10	San Miguelito	Restaurante	✓
11	Rosalba Morales	cocinera tradicional	X
12	Explorarmich	agencia de viajes	X
13	Villa montaña hotel y Spa	hotel	X
14	Kuperani	Agencia de viajes fuera de servicio por el momento	NP
15	México Mágico	Agencia de viajes sin operación	NP
16	Restaurante Arcoíris	Restaurante sin operación	NP

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la página web de la ruta Don Vasco.

Nota: NP= no disponible

Además, se obtuvo información de las asociaciones claves en el turismo del estado vinculado a la ruta turística Don Vasco las cuales son: Hoteles y Moteles, Artesanos, Guías Turísticos, Balnearios y Parque Acuáticos.

a) Financiamiento

En relación con el financiamiento de los actores de la ruta turística, se ha mencionado que la ruta obtiene financiamiento de los tres niveles de gobierno, aunque en la actualidad por el gobierno de López Obrador los recursos de la federación se detuvieron para dar prioridad a otro macroproyecto denominado Tren Maya, por tal razón, la ruta en la actualidad 2021 sólo recibe apoyo de gobierno municipal y estatal.

Así que las asociaciones identifican que un 60% sí recibe apoyos económicos principalmente los ejidos que reciben apoyos para su infraestructura, pero las empresas privadas identifican el nulo apoyo en materia económica en el sector como se muestra en la figura 31.

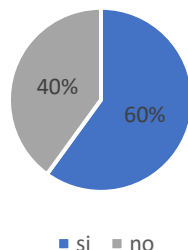


Figura 31. Apoyos económicos obtenidos por los actores que integran la ruta turística Don Vasco.
Fuente: elaboración propia a partir de los datos en campo.

b) Tecnología e información

El uso de tecnología para fines turísticos y la toma de decisiones de los actores de la ruta, han identificado que el 60% cuentan con bases de datos que apoyan las estrategias que se desarrollan. Todos los implicados han identificado que las bases de datos en materia turística de gobierno son excelentes y están a disposición libre para el público en general. De manera interna las asociaciones llevan su monitoreo y manejo de la información, los cuales realizan informes que presentan al público en general.

En especial la Asociación de Balnearios y Parques Acuáticos, así como la Asociación de Artesanos, cuentan con bases de datos menores dado el grado de especialización del sector se enfoca en otros aspectos.

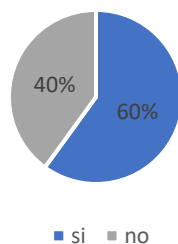


Figura 32. Bases de datos de los actores que integran la ruta turística Don Vasco.
Fuente: elaboración propia a partir de los datos en campo.

En relación con las bases de datos existentes de gobierno y las asociaciones se identifica que el 25% considera que son excelente los datos expuestos y un 75% lo percibe como bueno. Lo cual, refleja la importancia de la generación y exposición de los datos turísticos para todo el sector.

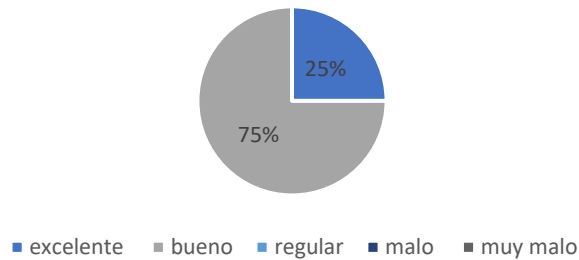


Figura 33. Facilidad del uso de las bases de datos existentes entre los actores que integran la ruta turística Don Vasco.

Fuente: elaboración propia a partir de los datos en campo.

En los datos que se obtienen de la actividad turística se considera que son públicos, aunque las empresas llevan sus propios registros individuales que se ven retroalimentados con la información en materia turística que se presenta por la transparencia de los datos existentes.

Entre las limitaciones que se presentan en materia de la tecnología e información es principalmente por parte de gobierno en los recursos económicos que deben contar con los fondos destinados al pago de los servidores para mantener en operación las páginas *web*, sumada a la red rápida con la que no cuentan algunos municipios.

En el uso de la tecnología, en el futuro de la ruta, los actores contemplan un 75% la excelencia de la vinculación tecnológica y turismo, ya que permite emprender páginas *web*, comercialización digital, marketing digital, calificaciones de los consumidores que permite obtener información de forma rápida y veraz.

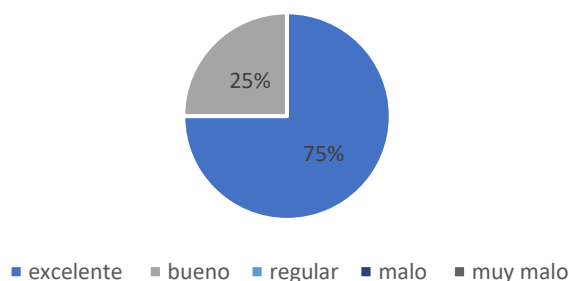


Figura 34. Perspectiva del uso de la tecnología en el futuro de la ruta turística Don Vasco.

Fuente: elaboración propia a partir de los datos en campo.

El uso de la tecnología en el manejo de la ruta turística Don Vasco ha traído cambios en el marketing digital, los manuales de operación de las empresas turísticas que ahora son físicos y virtuales, las capacitaciones en línea que han servido en época del covid-19 y la comercialización del turismo en el mercado. Han sido cambios que se presentan en el turismo y potencian a la ruta.

c) Capacitación y aprendizaje

En los cursos y talleres vinculados a la capacitación de los actores turísticos se identifica que el 100% de los implicados han recibido capacitación. En ocasiones por parte de SECTUR y otras por empresas privadas destinadas al mejoramiento del sector. Cuando la capacitación es impartida por el municipio es gratis, aunque son pocos los cursos ofertados. En general se identifica que cuando los cursos son impartidos por gobierno, los capacitados son principalmente los dueños de las empresas y se percibe que la información no baja a los empleados que son el contacto directo con los turísticos.

También existe la posibilidad de solicitar cursos específicos en el departamento de Capacitación y Modernización de SECTUR, aunque implica un costo que debe pagar los solicitantes del curso. En general se identifica en los actores que la calidad de los cursos de capacitación son 60% buenos y un 20% excelente y regulares, esto debido a que algunos identifican que la capacitación no va acompañada de certificaciones.

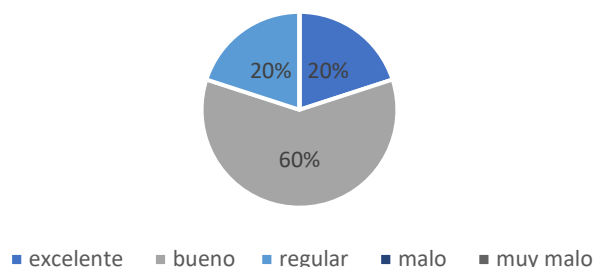


Figura 35. Calificación de la calidad de los cursos que han tomado los actores de la ruta turística Don Vasco.

Fuente: elaboración propia a partir de los datos en campo.

Las áreas en las cuales ven mejoras por las capacitaciones son en la prestación del servicio, señalización, calidad del producto turístico, publicidad y equipamiento.

En lo que respecta a los cursos de capacitación que se implementan por parte de las empresas, asociaciones o instituciones, un 60% de los operadores turísticos sí la recibe, y un 40% no.

En relación con la interacción en la red de la ruta turística se muestra que el 60% considera que es buena y un 20% es excelente y regular. Si bien, la interacción es considerada una evolución constante, algunos perciben que ha traído mayores beneficios en materia económica por la

vinculación, mientras que otros perciben que se podría hacer más en las interacciones para fortalecer al sector.

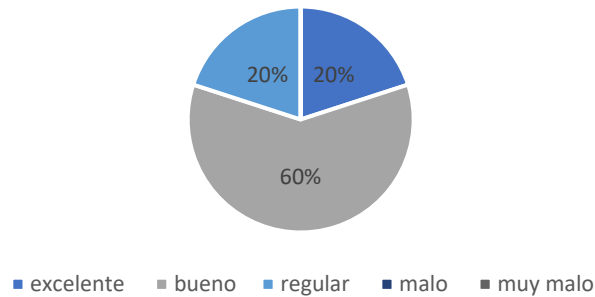


Figura 36. Interacción en red de los actores dentro de la ruta turística Don Vasco.
Fuente: elaboración propia a partir de los datos en campo.

Se identifica que en general los actores involucrados perciben el apoyo de la red para fortalecer la cadena de valor de la ruta turística. Algunas acciones individualistas en las empresas siguen persistiendo, pero las alianzas y convenios entre empresas buscan aumentar su capacidad de atracción y mejora continua para la captación de turistas.

d) Innovación

Los apoyos en las innovaciones turísticas en la ruta se consideran en un 40% regular, principalmente porque se reconoce que el sector turístico ha tenido apoyos en las innovaciones turísticas, pero presentan un lento el proceso.

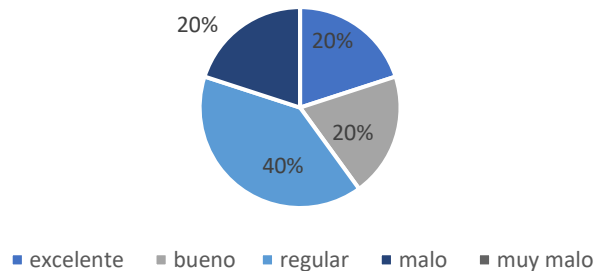


Figura 37. Apoyos recibidos por los actores en materia de innovación dentro de la ruta turística Don Vasco.
Fuente: elaboración propia a partir de los datos en campo.

La innovación, desde el inicio hasta la actualidad de la ruta Don Vasco, es considerada excelente o buena en un 40%, desde la generación de la página *web* oficial única en su tipo en el estado, hasta la actual app de la ruta turística, se muestra una serie de vinculaciones de las empresas, la tecnología y la innovación en el sector.

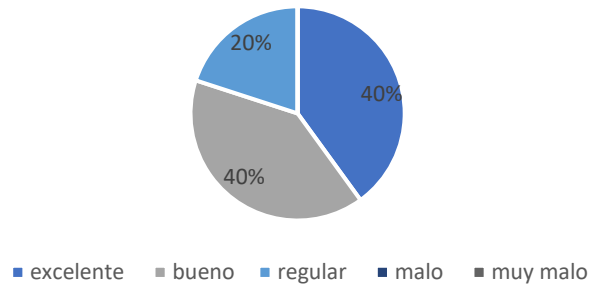


Figura 38. Perspectiva de la innovación en la ruta turística Don Vasco
 Fuente: elaboración propia a partir de los datos en campo.

Entre los incentivos para generar innovación en la ruta turística Don Vasco, los actores mencionan el desarrollo de proyectos, la capacitación y difusión para la captación de nuevos turistas. Así como mejorar el servicio y productos turísticos de calidad. Además, la innovación puede fortalecer la ruta y las redes de interrelación de los actores para posicionarse en el mercado.

La innovación contemplada por los operadores turísticos es visualizada en un 20% como excelente, 30% como buena y regular, debido principalmente al uso intensivo de la tecnología en el sector turístico del estado.

En este sentido, entre las ofertas que tiene la SECTUR están las certificaciones, que deben pagar los operadores turísticos, y, además, las siguientes:

1. Distinción programa de Modernización
2. Distinción H
3. Punto limpio
4. Pey Friendly
5. Safe travel
6. Tesoros
7. Hotel boutique de México

Las certificaciones son monitoreadas por SECTUR para conseguir a los instructores, y los interesados deben esperar en caso de no contar con un instructor. La asociación considera las certificaciones como eje esencial para los Guías Turísticos justamente porque ese diploma implica que ya han sido capacitados y están calificados para realizar su labor.

La evaluación del riesgo que se presenta en la ruta turística Vasco de Quiroga muestra que SECTUR crea manuales y consultorías para evitar el riesgo en los proyectos que se elaboran en

la misma. Mientras que, por otro lado, las asociaciones identifican la inexistencia de apoyos para disminuir los riesgos.

e) Absorción al entorno

En relación con las reuniones para compartir información de éxitos o fracasos en el sector turístico que comprende la ruta turística, se menciona que en un 100% si se han realizado, pero el 80% consideran que se han realizado pocas veces. Los operadores turísticos en relación con la participación en reuniones de éxito y fracaso en la ruta turística, un 70% son nulos, solo un 30% busca información en las páginas oficiales de gobierno, se vincula con otros sectores o busca identificar acciones para emprender en sus empresas.

Estos informes arrojan que las reuniones de colaboración sí se realizan en mayor número entre empresas del sector de escala micro. Mientras que SECTUR considera que estas reuniones se hacen principalmente entre las empresas y sus respectivos municipios, con la finalidad de obtener información empresarial y la generación de inventarios de los operadores turísticos existente. Así, los espacios de diálogo entre los integrantes de la ruta existen, pero no se han aprovechado pues tienen una actividad mínima.

f) Sustentabilidad

En relación con la sustentabilidad presente en los proyectos de la ruta turística Don Vasco, se identifica que el 60% mencionan un buen nivel de integración de la sustentabilidad, debido a la necesidad de concebir a la actividad turística en el largo plazo. Así como la información disponible del turismo sustentable que SECTUR pone énfasis en difundir y generar proyectos que contemplen la sustentabilidad.

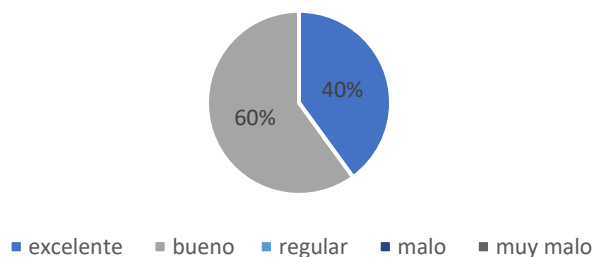


Figura 39. Evolución del nivel de sustentabilidad de los proyectos en marcha de la ruta turística Don Vasco. Fuente: elaboración propia a partir de los datos en campo.

Las acciones de sustentabilidad dentro de la ruta son múltiples y un 80% mencionan que es bueno, dadas la necesidad de generar acciones. Consta con certificación de SECTUR en este sentido para el manejo de los recursos y la mitigación de la actividad en los entornos naturales.

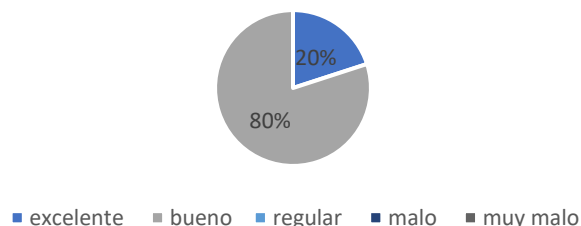


Figura 40. Acciones sustentables en la ruta turística Don Vasco.
Fuente: elaboración propia a partir de los datos en campo.

La evolución de la ruta y la sustentabilidad se contempla en un 40% excelente, dadas las necesidades de considerar al ambiente y los impactos de cambio climático que se presentan en el mundo, y los grupos de agricultores ya perciben, por lo tanto, los empresarios turísticos también ven esa necesidad, dada la cercanía de actores.

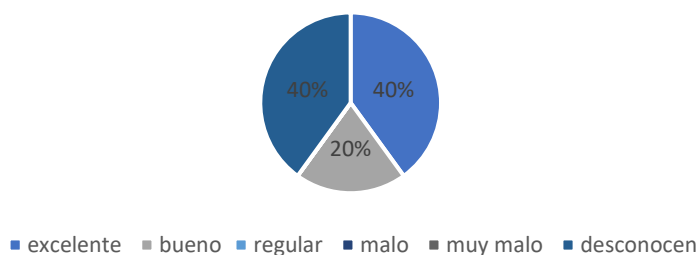


Figura 41. Evolución del desarrollo de la ruta turística y la sustentabilidad
Fuente: elaboración propia a partir de los datos en campo.

Entre las estrategias de temporada se identifica que SECTUR apoya la temporada alta, es decir, el periodo vacacional, pero todos los implicados saben que la actividad turística en temporada baja es turismo interregional y de fin de semana. El turismo de Michoacán es difundido y sostenido por los visitantes cercanos al estado o dentro del mismo. Algunas estrategias del sector son paquetes, descuentos, difusión y calidad.

Entre los impactos que ha tenido la ruta turística Don Vasco en los municipios que la integran se considera que su resultado es en un 60% excelente y un 40% bueno. Es decir, que la vinculación de los municipios en la ruta ha traído beneficios a las comunidades y población en general.

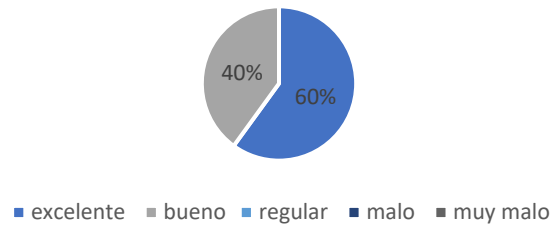


Figura 42. Impacto en los municipios por el desarrollo de la ruta turística Don Vasco.
Fuente: elaboración propia a partir de los datos en campo.

g) Adaptación al turismo inteligente

El 100% de los actores han escuchado del turismo inteligente y consideran que tiene la ruta turística Don Vasco una potencialidad de mutar a una ruta inteligente del 80%, mientras que el 20% considera que deben apoyarse otras dinámicas como un turismo rural.

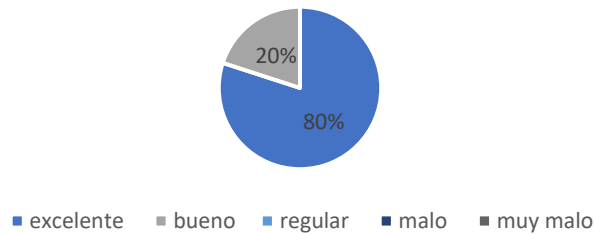


Figura 43. Perspectiva del futuro de la ruta turística hacia la inteligencia del turismo.
Fuente: elaboración propia a partir de los datos en campo.

Entre los operadores turísticos el 90% identifican la posibilidad de que el estado de Michoacán y la ruta turística Don Vasco trasciendan hacia un turismo inteligente, al contar con las bases para obtener mayor cantidad de visitantes y un 10% considera que la base central debería ubicarse en el turismo rural.

En relación con el nivel de acciones orientadas hacia una ruta inteligente la vinculación de la tecnología, operadores turísticos, la institución gubernamental y los turistas, los actores contemplan que el 40% se encuentra en un nivel bueno y regular, es decir, la ruta cuenta con las bases centrales para encaminarse hacia una ruta turística inteligente.

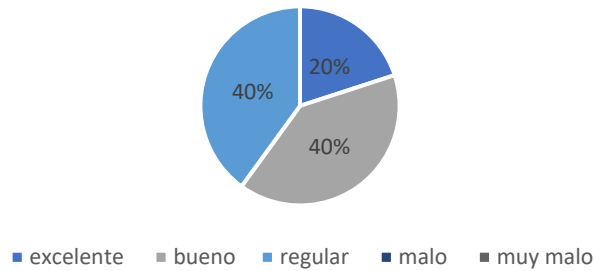


Figura 44. Nivel de acciones orientadas hacia una ruta turística inteligente.
Fuente: elaboración propia a partir de los datos en campo.

Las limitaciones actuales que no permitirían la transición hacia una ruta inteligente contemplan: las reglas comunitarias de algunas localidades, los usos y costumbres de algunos lugares dentro de la ruta, la inseguridad que afecta al país en general y en espacial al estado, el uso y manejo de plataformas tecnológicas en áreas rurales, los guías no certificados que están presentes en la oferta del turismo y, la corrupción, y por último, encaminar las acciones de vinculación de los actores con mayor énfasis.

Entre las principales debilidades que identifican los operadores turísticos se identifica en un 50% la falta de presupuesto destinado a las empresas del sector como apoyo directo, además, 30% identifica la falta de promoción de la ruta a nivel nacional e internacional para su posicionamiento en el mercado. También, se le suma que los operadores identifican la imposibilidad de utilizar un logo que posicione y diferencie a las empresas que están dentro de la ruta turística.

En el nivel de adaptación que presenta la ruta en diversas acciones turísticas para mejorar el servicio y ser competitivo. En este sentido se presenta en un 60% una adaptación percibida por los actores como buena, y un 40% excelente. Lo cual, implica una acción inmediata del mercado turístico de Michoacán, para estar a la altura de los cambios del sector.

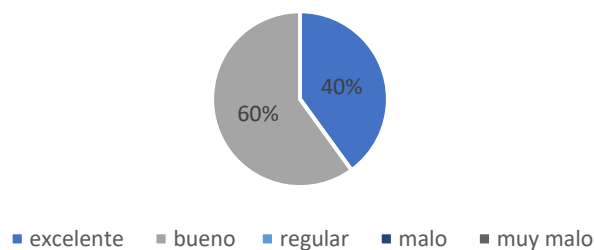


Figura 45. Nivel de adaptación orientada hacia una ruta turística inteligente.
Fuente: elaboración propia a partir de los datos en campo.

Los operadores turísticos identifican que el hecho de aparecer en la página *web* de la ruta turística Don Vasco no ha generado nuevas redes de colaboración. Las redes existentes entre los operadores turísticos han sido realizadas y fortalecidas por acciones internas de las organizaciones para vincularse con empresas del sector que las apoyen a contar con mayor cantidad de servicios y vínculos en el sector. Un 70% de los operadores han denotado redes de colaboración por vínculos particulares, que no se deben a la ruta turística. Un porcentaje importante, el 30%, no cuentan con redes de colaboración.

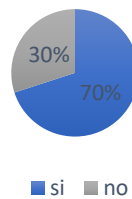


Figura 46. Redes de colaboración formales e informales de la ruta turística Don Vasco por los prestadores de servicios.

Fuente: elaboración propia a partir de los datos en campo.

Las asociaciones en el sector turístico son importantes para mantener una retroalimentación con otros sectores del turismo. Así, la vinculación de forma directa entre las acciones y los prestadores de servicio arroja que 42% de los operadores tienen vínculos con las asociaciones de Hoteles y Moteles del estado de Michoacán y la Asociación de Guías Turísticos. La conexión de las anteriores asociaciones es considerable, pues los operadores turísticos son en su mayoría hoteles o agencias de viajes, por tal razón el sector de hospedaje y guías es el más demandado por los operadores; seguidos por la asociación de artesanos con un 11% y balnearios con un 5%.

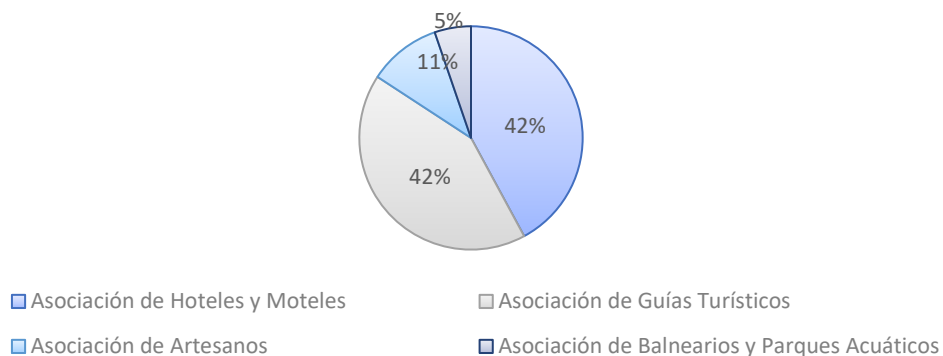


Figura 47. Vinculación de las asociaciones turísticas con los prestadores de servicios de la ruta Don Vasco de forma directa

Fuente: elaboración propia a partir de los datos en campo.

Así, con la cooperación de las asociaciones y los operadores turísticos, se ha podido desarrollar mayor capacitación, recorridos turísticos y publicidad. En relación con los incentivos que han tenido los operadores turísticos en estar presentes en la página web de la ruta turística Don Vasco se presenta en un 80% la captación de nuevos clientes en el sector, y un 20% la difusión y promoción.

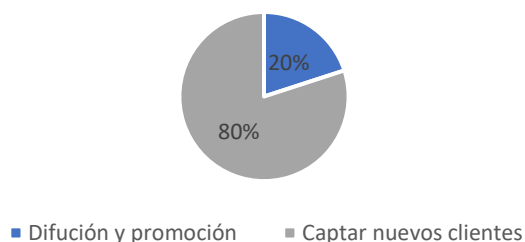


Figura 48. Incentivos de la página web oficial a los prestadores de servicios de la ruta Don Vasco.
Fuente: elaboración propia a partir de los datos en campo.

Para que puedan aparecer en la página web de la ruta, el 90% de los operadores turísticos identifican que fue fácil, mientras un 10% identifica que fue difícil aparecer en la página por la cantidad de trámites. En su mayoría los operadores turísticos llevan muchos años en el mercado, por lo tanto, la vinculación con la Secretaría de Turismo del Estado (SECTUR) ha sido prolongada, algunos de los operadores turísticos llevan de 20 a 15 años en el mercado, y su vinculación con SECTUR no es reciente.

Entre las amenazas que presenta la ruta en general, se muestra la inseguridad, los usos y costumbres, la solvencia económica para las empresas privadas que no cuentan con apoyo y la falta de industrialización en la producción de las artesanías. A pesar de los esfuerzos de la Secretaría de Turismo las interrelaciones que se presentan son positivas, aunque las organizaciones de menor escala, en este caso las empresas turísticas que son parte de la ruta turística Don Vasco, perciben la ruta como algo positivo, aunque los apoyos son pocos. En el caso de la situación de la pandemia covid-19, ha generado una disminución de las actividades en el mercado del turismo, aunque SECTUR, las asociaciones y las empresas han tomado acciones para aumentar su posición en el mercado local para mantenerse vigentes y activos.

En relación con las potencialidades, se presenta la apertura de la población y del sector turístico a los cambios, las certificaciones de los prestadores del servicio que aumenta la calidad, los diagnósticos de capacidades que están presentes en SECTUR que potencian las estrategias; los portales digitales vinculados a la ruta turística, las áreas naturales del estado y sus respectivas reservas naturales, la tradición de la zona; los pueblos mágicos, la ciudad de Morelia como ciudad

patrimonio de la humanidad, la historia de los municipios, la cultura purépecha, las aguas termales y las cocineras tradicionales de Michoacán.

h) Adaptación sociocultural

En conexión con la relación entre la sociedad, los actores centrales y la ruta, el estudio realizado arroja que se presenta en un 75% excelente y un 25% bueno. Esto implica que la población, como actor central, conoce de la ruta y han podido conocerla más acerca.

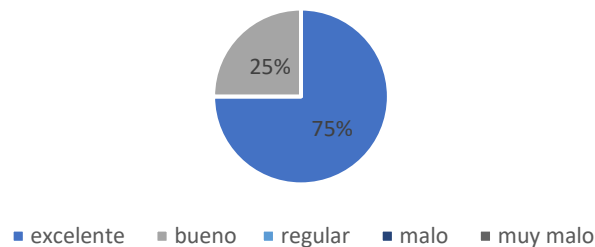


Figura 49. Nivel de relación entre la sociedad y los actores centrales de la ruta Don Vasco.
Fuente: elaboración propia a partir de los datos en campo.

Entre los beneficios socioculturales que presenta la ruta en los municipios que lo integran son, la restauración y conservación de patrimonio, así como la conservación y difusión de tradiciones o costumbres tangibles e intangibles en las generaciones actuales para su preservación, así como para los turistas. También los beneficios usuales de la actividad son, el aumento en el ingreso, la difusión, inversión en infraestructura, capacitación de los recursos humanos, la calidad del servicio, la revalorización de las artesanías, etc. Denotando un vínculo en los sectores que integran la cadena de valor de la ruta. Además, las tradiciones que se presentan en las comunidades que integran la ruta se han beneficiado en un 100% en su resguardo y difusión.

7.3. Interrelaciones de los actores y los operadores turísticos de la ruta turística Don Vasco

North (1993) menciona que las instituciones generan una estructura de incentivos económicos, que a su vez se vincula con los destinos inteligentes ante la réplica de estos con una base institucional sólida, acompañado de marcos que integran la informalidad desde procesos de construcción formales en el entorno regional. En especial el neoinstitucionalismo identifica el proceso de adaptación en las personas e instituciones que deben estar presentes en entornos inteligentes ante cambios dinámicos y constantes, acompañado de procesos culturales que

reconfiguran el mercado y el marco institucional, así como las acciones y conocimiento que se genera hacia nuevos elementos culturales, tecnológico y desarrollo (Rodríguez-González, 2011).

Además, las interrelaciones que están vinculadas a un marco institucional orientan la clase de conocimiento que se genera en el desarrollo de la actividad turística. Así en sociedades activas y desarrolladas, la generación de conocimiento es constante y sólido, en cambio en sociedades en desarrollo el conocimiento es lento e informal, por lo tanto, su nivel de alcance y solides es débil en los procesos de desarrollo. Así la eficiencia adaptativa de las instituciones y sus sociedades descentralizan procesos y conocimiento hacia la evolución.

Las interrelaciones entre los actores, las asociaciones turísticas y las empresas dentro de la ruta Don Vasco que responde a los eslabones de la cadena de valor presentan la siguiente matriz de adyacencia.

Tabla 38. Matriz de adyacencia entre los actores y los operadores turísticos de la ruta Don Vasco

Actores y operadores turísticos	Asociaciones					Grado de interrelaciones de salida
	Balnearios	Hoteles y Moteles	Guías Certificados	Artesanos	SECTUR	
Sectur	1	1	1	1	1	5
Hoteles	1	1	1	1	1	5
Artesanos	0	1	1	1	1	4
Asociación de guías	1	1	1	1	1	5
Balnearios	1	1	1	0	1	4
Tata mezcalería	0	1	0	1	1	3
Hotel boutique hacienda						
Ucazanaztacua	0	1	1	1	1	4
Hotel Mansion Iturbe	0	1	1	1	1	4
Kuinchekua Tours	1	1	1	1	1	5
Ecoturismo	1	1	1	1	1	5
TTM Tours Operadora	1	1	1	0	1	4
Hotel Juaninos	1	1	1	1	1	5
LU cocina Mich	1	1	1	1	1	5
Los Mirasoles	0	1	0	1	1	3
San Miguelito	1	1	1	1	1	5
Grado de interrelaciones de entrada	10	15	13	13	15	

Fuente: elaboración propia a partir de datos de campo.

La matriz de adyacencia ingresada al software *Gephi* se obtiene la información de las relaciones de los actores centrales con las empresas como se muestra a continuación:

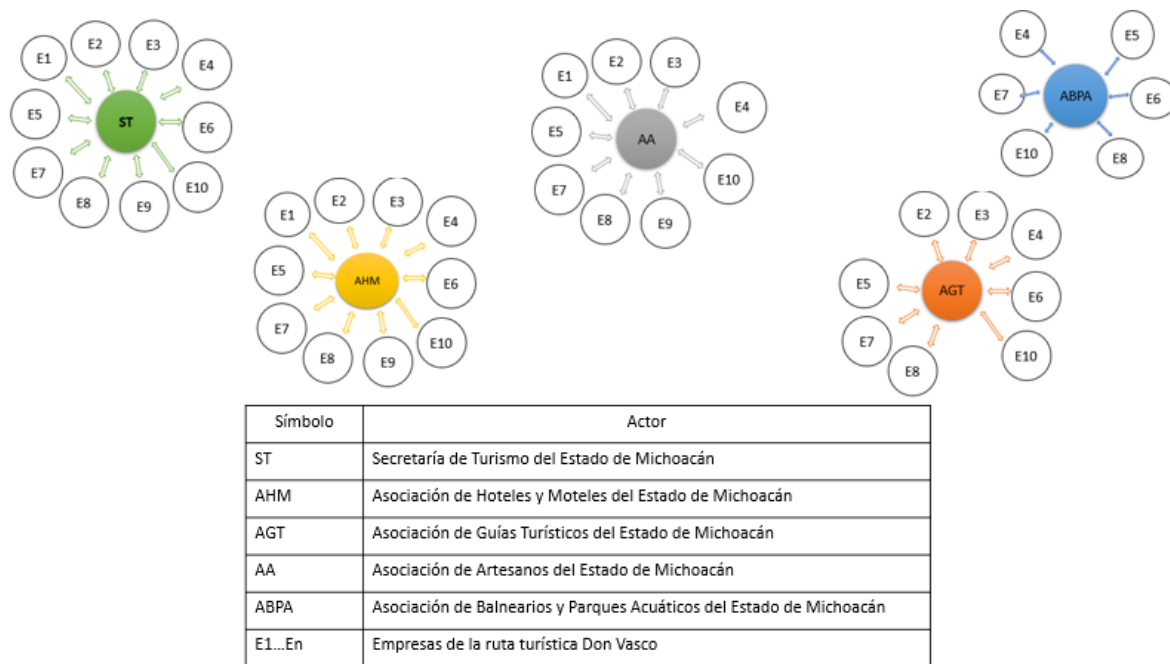


Figura 50. Redes de las asociaciones con los operadores turísticos en la ruta Don Vasco. Fuente: elaboración propia a partir de los datos en campo.

Las interrelaciones tienen vinculaciones con otras asociaciones únicamente por las acciones que utiliza el gobierno en generar paquetes preestablecidos, y pone a disposición del público en general. Lo anterior implica que los operadores turísticos tienen relaciones directas e indirectas con más asociaciones que las establecidas por ellos mismos; esto quiere decir que los operadores tienen relaciones directas e indirectas generando una mayor vinculación en el sistema turístico de la ruta.

Ahora el análisis general de los actores juntamente con las empresas dentro de la ruta turística Don Vasco implican una vinculación constante entre las asociaciones y actores de la ruta turística. Las vinculaciones también consideran la relación con otras empresas, pueblos mágicos, el municipio y las comunidades.

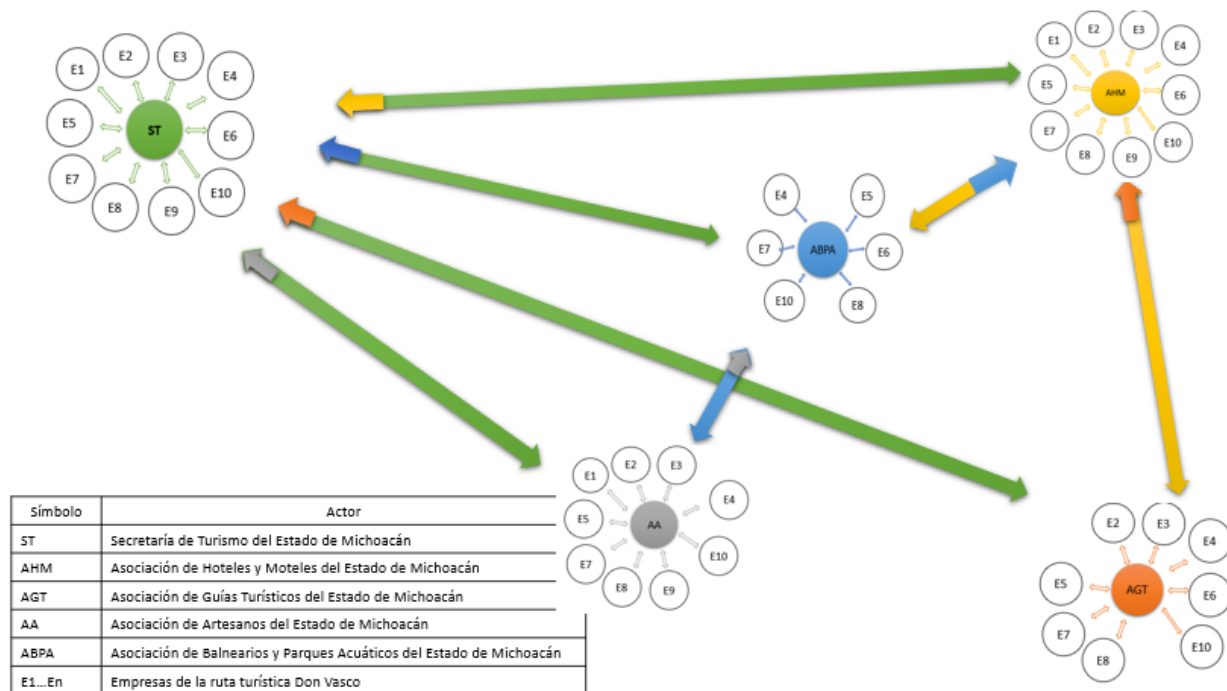


Figura 51. Red general de la ruta Don Vasco.
Fuente: elaboración propia a partir de los datos en campo.

En la red general se muestran las vinculaciones de los actores y las empresas a lo largo de la ruta turística desmostando lo siguiente:

Tabla 39. Parámetros de la ruta turística Don Vasco, Michoacán, México

Factores	Índices	Interpretación
Coefficiente de agrupamiento	0.83	El 83 de los actores, asociaciones y empresas trabajan en red.
Número de componentes	15x15	Red conexas porque todos cuentan con vínculos, aunque sean mínimos.
Centralidad de la red	0.90	Implica que las asociaciones y la Secretaría de Turismo cuentan con una centralidad en la red que logra una vinculación entre los operadores turísticos.
Distancia entre nodos	0.268	Los actores están separados en promedio a 0.26 enlaces de distancia.
Vecinos	1.083	El promedio de cada nodo tiene dos colaboradores directos.
Intermediación	2.85	La vinculación de los actores y las empresas contempla vínculo entre actores de 2.85.
Número de nodos	5	Todos los actores centrales de la ruta Don Vasco.

Fuente: elaboración propia a partir del software Gephi.

El coeficiente de agrupamiento promedio de la red contemplando a los actores, asociaciones y empresas tienen un coeficiente de agrupamiento promedio es el valor medio de los coeficientes

individuales, es decir, están vinculados en un 83% en las interrelaciones de la red de la ruta turística.

La centralidad responde en un 90% a dos actores centrales como es la Secretaría de Turismo y la Asociación de Guías Certificados. Dando lugar a una red conexas con un promedio de dos relaciones con otros actores dentro de la red. Así la red cuenta con cinco nodos representados por las asociaciones, pero de los anteriores solo dos concentran un 90% de todas las relaciones formales de la ruta. Esto quiere decir que solo dos actores presentan una fortaleza en las interrelaciones con toda la red, mientras el resto presenta interrelaciones que deben ser fortalecidas por medio de acciones encaminadas a la realización de proyectos, programas o normas que los hagan mantener interrelaciones más activas con el resto de la red que comprende la ruta.

Mientras que el coeficiente de agrupación de 83% muestra una vinculación sólida al estar por encima del 80%, y denota que los actores institucionales, las asociaciones y los prestadores de servicio (empresas) tienen una interrelación que permite orientación y acciones enmarcadas en la ruta, aunque el coeficiente puede mejorar con una mayor integración de relaciones entre los actores implicados en la ruta, por lo tanto, un nicho de oportunidad colaborativa se está dejando de lado.

7.4. Indicadores de la ruta inteligente para el caso de la ruta Don Vasco

La medición de la inteligencia de la ruta turística Don Vasco a partir de los indicadores se contempla la siguiente tabla. Aunque se muestra que el número de interrelaciones y la calificación de los vínculos entre los actores de la ruta se consideran estables, es decir, la situación puede mejorar con estrategias encaminadas a fortalecer las interrelaciones y promoverlas de manera formar.

En el apartado de financiamiento que implica el número de apoyos del gobierno y el número de actividades apoyadas a nivel micro y macro se presente, en el primer indicador un nivel estable, mientras en el segundo el nivel es considerado malo. Se muestra que los apoyos que se presentan bajan de manera considerable cuando se trata de empresas privadas, aunque los apoyos a nivel ejidal o municipal se presentan de manera constante, el nivel micro de la ruta se ve afectado por la inexistencia de apoyos económicos.

En relación con el uso de la tecnología y la información el indicador de utilización de bases de datos es estable con un uso constante de bases de datos públicas para la toma de decisiones y estrategias a seguir. Mientras las potencialidades de la tecnología en el turismo en el futuro se presentan como buenas, lo cual implica un conocimiento constante y solido del uso de la tecnología en materia turística.

La capacitación y la capacidad de aprendizaje en la ruta se presenta en su indicador del porcentaje de actores que reciben cursos en general es excelente. Se puede concluir que la vinculación de los centros de capacitación y el sector turístico están en constante vinculación. Mientras el nivel de interrelación de la red en la generación de proyectos se presenta como bueno, es decir, mientras la capacitación es óptima, la vinculación en el diseño y ejecución de proyectos es estable, pero puede mejorar en la ruta.

La capacidad de innovación un eje central de los destinos inteligentes muestra una innovación en la ruta de nivel estable, y una evolución de las innovaciones en la ruta de nivel estable, es decir, las innovaciones en el sector turístico en la ruta son considerables y se han posicionado en la ruta, aunque pueden realizarse estrategias para potencializar la generación de innovaciones en el sector.

La capacidad de absorción del entorno está considerando desde el capital humano, los cuales son centrales en la absorción que se presenta, por lo tanto, la participación de la ruta en general es excelente con divulgación constante de las acciones que se realizan. Así la información de turismo está a disposición de todos, aunque el dialogo es estable, pero presenta limitación ya que se informan a destiempo en ocasiones.



Figura 52. Indicadores para evaluar la inteligencia de la ruta turística Don Vasco.
Fuente: elaboración propia a partir de los datos de campo.

En relación con la variable de sustentabilidad se muestra un nivel estable en las acciones que presenta la ruta turística, aunque los proyectos en ocasiones focalizan en el apartado económico antes que ambiental. Mientras que la variable de inteligencia turística muestra un nivel bueno en ambos indicadores y un nivel excelente en la variable de la capacidad de adaptación sociocultural. Así la siguiente figura muestra el índice de cada variable:

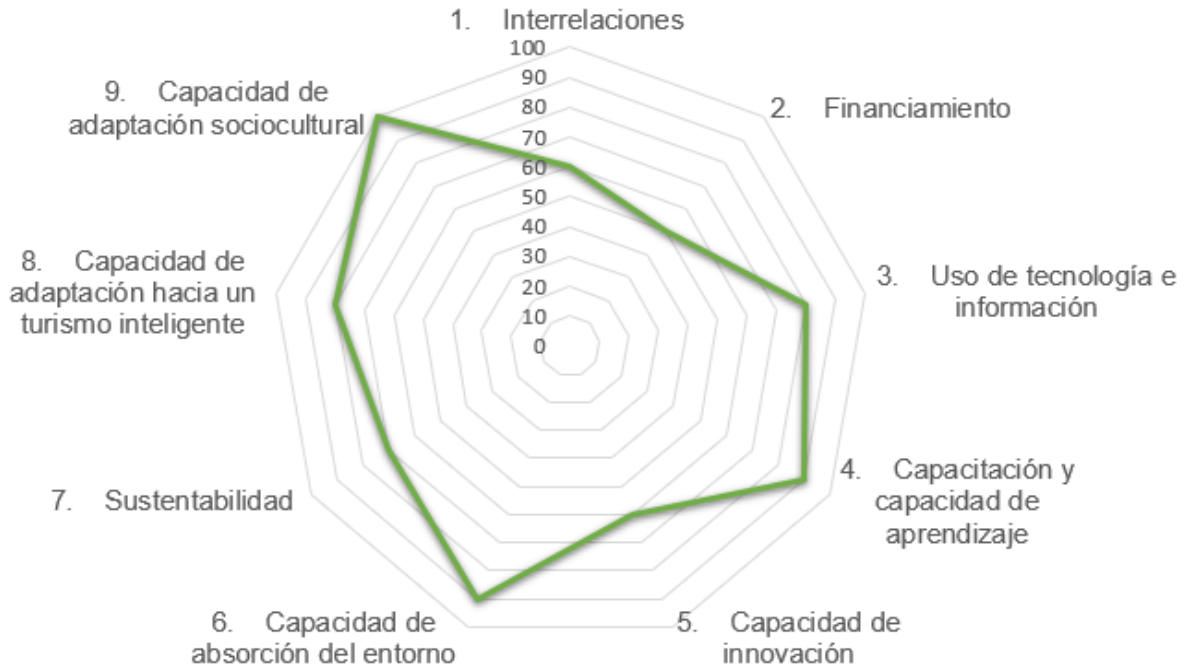


Figura 53. Variables de la inteligencia de la ruta turística Don Vasco.
Fuente: elaboración propia a partir de los datos de campo.

En lo que respecta al índice global de la inteligencia de la ruta turística Don Vasco cuenta con un valor de 69, que equivale al índice 80 (tabla 22) que recae en un nivel “bueno de inteligencia,” lo cual implica que la ruta turística se encuentra en un momento de buen desarrollo de mecanismos y acciones encaminadas hacia una inteligencia de la ruta turística. En lo que respecta al nivel de sustentabilidad de la ruta

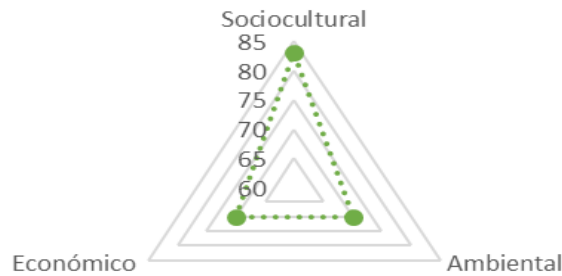


Figura 54. Nivel de sustentabilidad de la ruta turística Don Vasco.
Fuente: elaboración propia a partir de los datos de campo.

Por lo tanto, con la información obtenida se valida la hipótesis, ya que el grado de interrelaciones de la ruta turística Don Vasco de Michoacán en su índice tiene un valor de 80 y el coeficiente de

agrupación macro cuenta con un valor de 83, lo cual, permite tener las bases de un destino turístico inteligente. En relación con los niveles de sustentabilidad del área económico son de 70, el ambiental es de 70 y el sociocultural es de 83, lo cual implica que dentro de los valores de los índices se posicionan en el nivel “bueno” lo que implica un buen desarrollo de la sustentabilidad en la ruta turística. Así haciendo un recopilado de la información la ruta turística Don Vasco se encuentra en un nivel estable de inteligencia, si bien las condiciones son favorables para trascender a una ruta turística inteligente se deben de generar estrategias que encaminen a la construcción de una ruta turística inteligente. Así un destino turístico inteligente no debe orientarse únicamente a los aspectos tecnológicos, sino también a las capacidades que tiene un destino para fortalecer y encaminar la actividad turística al uso intensivo de la tecnología con un capital humano orientado a una gobernanza del destino.

Para validar los datos obtenidos estadísticamente se implementa el alfa de Cronbach, el cual es un coeficiente con valores entre 0 y 1, que sirve para medir la fiabilidad de una escala, es decir, para evaluar la magnitud en que los ítems de un instrumento están correlacionados. Mientras más cercano a 1 es mayor la fiabilidad, el dato se calcula por medio de las correlaciones entre los ítems: $\alpha_{est} = \frac{kp}{1+p(k-1)}$ donde: k es el número de ítems, y P es el promedio de las correlaciones lineales entre cada uno de los ítems³⁵.

Para obtener el alfa de Cronbach con valores mayor o igual a 0.70 se considera suficiente para garantizar la fiabilidad, en el presente estudio se obtuvo un valor de 0.95, lo cual, sugiere que se presenta estabilidad y/o consistencia de los ítems empleados con la escala de respuesta propuesta, de manera que es consistente el diseño del instrumento para la obtención de información.

7.5. Interrelaciones y capacidades dinámicas hacia un modelo conceptual de ruta turística inteligente

El *software* Gephi permite mostrar la gráfica de los nodos de los actores involucrados en la cadena de valor de la ruta turística Don Vasco, demostrando grados de interrelación diferentes entre los nodos. También expone una interrelación entre actores constante, aunque deben solidificarse las interrelaciones para trascender hacia una ruta inteligente. Aunque los DTI

³⁵ La matriz de correlación de los indicadores utilizados se presenta en el anexo D.

muestran una base institucional sólida, igual que la ruta Don Vasco, los ejes deben orientarse hacia los eslabones o asociaciones que integran la ruta para denotar mayor integración. Mientras que las capacidades que muestran los actores son constantes, dinámicas y flexibles para el servicio turístico, también demuestra que la versatilidad fomenta acciones en la mejora de la ruta. Así como los operadores turísticos que integran la ruta consideran las oportunidades que tienen al estar dentro de la página *web* oficial, también expresan dificultades por la pandemia, y denotan limitaciones que podrían ser socavadas con una acción gubernamental mayor en la generación de proyectos o logos que posicionen a las empresas en contraste con otras.

La ruta Don Vasco demuestra estar integrada por actores gubernamentales y empresariales que son conscientes de las potencialidades que tiene el estado y la ruta en el área turística, pero también son expertos en las amenazas y debilidades que presenta la ruta. Lo anterior implica una posibilidad de generación de estrategias focalizadas en la planeación de las organizaciones y la ruta para fomentar la calidad, promoción, proyectos y competitividad en la generación de valor de la ruta turística.

Capítulo VIII

Propuesta de modelo conceptual de ruta turística inteligente

Cualquier destino turístico está integrado por multitud de actores (alojamiento, restauración, transporte, oferta complementaria, instituciones locales, etc.) que contribuyen a crear un producto turístico satisfactorio. Este hecho implica la existencia de múltiples relaciones, vínculos y contactos entre los diversos actores que producen parte de la experiencia turística; para esto es necesario elevados grados de coordinación y colaboración para crear un producto turístico integrado. La coordinación y cooperación entre los agentes turísticos implica la existencia de una red relacional basada en vínculos entre todos los actores implicados (Comas y Guía, 2005), y esto es un factor vital para el correcto funcionamiento del sistema turístico.

El modelo conceptual propuesto, se muestra cómo la estructura de la red del destino turístico tiene efectos sobre la formación de la ruta turística. La estrategia de gestión de la red relacional y una visión estratégica inducida son elementos esenciales para la mejora del destino turístico.

8.1. La red relacional de los destinos turísticos enfocados a la ruta Don Vasco

Para poder hablar de red social en una ruta turística, se pueden destacar dos elementos fundamentales: 1) los actores y 2) los vínculos o relaciones. En el análisis de redes sociales se orienta al análisis de sus vínculos o relaciones y la estructura relacional de la red. Granovetter (1973, 1985) identifica que los vínculos entre los actores y los califica entre fuerte o débil. En relación con la estructura relacional se destacan dos aspectos fundamentales, 1) la posición que ocupan los actores en la red (Freeman, 1979) y 2) y el grado de cohesión existente en la red relacional (Coleman, 1988).

Un elevado grado de centralidad identifica a los actores centrales de la red y proporciona información. En el caso de la ruta Don Vasco los principales actores son la Secretaría de Turismo del estado de Michoacán y la Asociación de Guías Turísticos, por la cantidad de vínculos con otros actores de la ruta.

Por su parte, la cohesión existente en la red social como un elemento relevante en la estructura de esta. Teniendo en cuenta que a mayores niveles de cohesión se desarrollarán normas y

valores para todos los miembros de la red, así como una más fluida circulación de la información disponible (Granovetter, 1985), como resultado de esto, se reducirán los costes de transacción. Precisamente, la estructura de la red relacional del destino turístico es uno de los elementos clave en el desarrollo del modelo teórico.

Así, los actores centrales de la ruta juegan un papel central en el desarrollo de valores, cooperación, información y acciones compartidas. Por su parte, los eslabones de la cadena global de valor de la ruta turística Don Vasco contempla actividades que son esenciales para el desarrollo de la actividad turística, el eje central y fin de esta es SECTUR, debido a que el monitoreo, soporte y control lo maneja dicha institución. Entre los actores presentes se desglosan en diversas actividades desde la misma cadena hasta la población receptora.

8.1.1. Capacidades dinámicas para articular la ruta turística inteligente Don Vasco

En relación con las capacidades dinámicas para que se articule la ruta se pueden dividir, para su estudio, en dos:

a) Capacidad de innovación e información

Dentro de la ruta inteligente, la capacidad de innovación resultante de la incorporación exitosa al mercado de nuevos productos y servicios, a través de novedosos métodos de producción, descubrimiento de nuevas fuentes de suministro y desarrollo de nuevas formas organizativas, resultan de suma importancia. La innovación está relacionada con información, así que la obtención de la información juntamente con acciones encaminadas al posicionamiento en el mercado con nuevos productos o diferenciadores, colocan a la zona como un polo a seguir. Por lo tanto, la capacidad de innovación explica los vínculos entre los recursos, generación, adquisición de conocimiento y gestión estratégica para poder desarrollar ventajas competitivas de la ruta.

b) Capacidad de absorción y creación conocimiento en la ruta turística inteligente

La capacidad de absorción se define como la habilidad de la organización para reconocer, asimilar y aplicar el conocimiento; la capacidad de adquisición se refiere a la capacidad de la organización para identificar y adquirir nuevo conocimiento que ha sido generado externamente y es crítico para sus operaciones. Por su parte, la capacidad de asimilación consiste en las rutinas y procesos que permiten a la organización analizar, procesar, interpretar y entender la

información obtenida de fuentes externas. Seguido de la capacidad de transformación, el cual combina nuevo conocimiento con antiguo, y desarrolla la capacidad de explotación consiste en la habilidad de la organización para aprovechar en beneficio propio el nuevo conocimiento y rutinas creadas.

Dentro de la capacidad de absorción existe la real y potencial, la cual se fundamenta en el hecho de que una organización puede tener la capacidad de adquirir y asimilar el conocimiento externo, pero este hecho no garantiza que el nuevo conocimiento pueda ser transformado y explotado. En este contexto, la ventaja competitiva sólo se hará efectiva si la organización dispone simultáneamente de las capacidades de absorción real y potencial (Granovetter, 1985).

Así los agentes deben analizar los requerimientos de los turistas para conocer los recursos y capacidades existentes en el mercado. Progresivamente se requiere de publicaciones gráficas y digitales (guías, páginas *web*, folletos, etc.) para contar con información. Así con la nueva información las capacidades se pueden modificar a las necesidades del mercado, generando nuevo conocimiento, por medio de la asimilación hacia nuevas estrategias competitivas.

c) Capacidad de adaptación

La adaptación hace referencia a cómo las organizaciones públicas o privadas sobreviven y pueden crecer por la creación, extensión o modificación de sus recursos base. Así, genera o capta oportunidades y construye equilibrios dinámicos entre estrategias de exploración y explotación de conocimiento. De esta manera, el conocimiento es clave juntamente con el aprendizaje, información e innovaciones que se vinculan para promover estrategias óptimas. En esto, la base principal de la implementación de capacidades dinámicas está determinada por la velocidad y profundidad de los cambios que se producen en el entorno de la organización hacia la generación de nuevas capacidades.

8.1.2. Modelo conceptual de ruta turística inteligente Don Vasco

La propuesta de ruta turística inteligente parte de las bases del Destino Turístico Inteligente que se desprende de la base de ser un destino innovador, consolidado sobre una infraestructura tecnológica de vanguardia, que garantiza el desarrollo sustentable del territorio, promueve la accesibilidad universal, facilita la interacción e integración del visitante con el entorno incrementando su experiencia en el destino a la vez que mejora la calidad de vida de los

residentes (SEGITTUR, 2021); comprometiéndose con el cumplimiento de los ODS de las Naciones Unidas.

La ruta turística inteligente contempla la gobernanza, innovación, tecnología, sostenibilidad y accesibilidad. “Los Destinos Turísticos Inteligentes son clave para el desarrollo sostenible y contribuyen, no solo a introducir mejoras para el sector turístico, sino también para el conjunto de la sociedad” (OMT, 2021).

Tabla 40. Elementos del modelo conceptual de ruta turística inteligente

Gobernanza	Innovación	Tecnología	Sustentabilidad	Accesibilidad
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Visión estratégica e implementación ▪ Gestión transparente, abierta y participativa ▪ Gestión responsable y controlada ▪ Coordinación de acciones entre los actores ▪ Vinculación sistémica en la ruta 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Procesos de gestión sistémica y servicios diversificados ▪ Comercialización y marketing ▪ Formación, capacitación, aprendizaje y retroalimentación 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tecnologías aplicadas a la gobernanza ▪ Tecnologías aplicadas al marketing turístico ▪ Infraestructuras tecnológicas del destino ▪ Sistemas de conocimiento turístico ▪ Gestión de datos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestión de la sostenibilidad turística ▪ Conservación patrimonio cultural tangible e intangible ▪ Conservación medioambiental ▪ Desarrollo económico y social 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Marco normativo multiescalar ▪ Gestión de la accesibilidad ▪ Implantación en la ruta turística ▪ Herramientas tecnológicas

Fuente: elaborado a partir de trabajo en campo y SEGITTUR (2021).

El modelo conceptual toma una base en red de destinos turísticos que trabaja de forma coordinada para liderar desde la sustentabilidad el desarrollo de un turismo más inteligente. Una red presidida por la Secretaría de Turismo del estado de Michoacán coordinada por las Asociaciones de Turismo con una colaboración público-público y público-privada en el desarrollo de productos, servicios y actuaciones de los Destinos Turísticos Inteligentes.

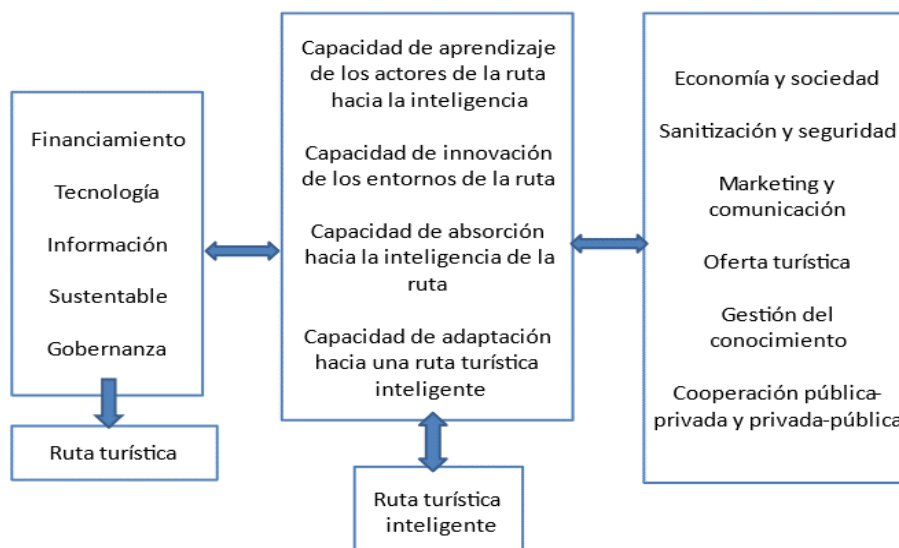


Figura 55. Bases de la ruta turística inteligente tomando de base la ruta turística Don Vasco
Fuente: elaboración propia.

Tomando de base los resultados obtenidos en los indicadores de inteligencia de la ruta se muestra que la disponibilidad de los actores es “buena” para poder trascender hacia una ruta turística inteligente. Además, las condiciones dentro de las capacidades e instituciones son paralelas a los cambios del mercado y responden de forma oportuna al desarrollo en el turismo. Así mismo, el nivel del coeficiente de agrupación que responde a la vinculación de los actores analizados presenta una oportunidad para generar relaciones formales e informales hacia un turismo inteligente, el cual debe ir acompañado de las siguientes escalas en el modelo:

a) Economía y sociedad

- Reactivación económica a pymes y micro-pymes turísticas contemplando protocolos de acción sanitaria.
- Acciones encaminadas a consolidar la economía local a largo plazo.
- Diseño de una imagen turística sólida.
- La transformación digital en el mercado turístico local o nacional.
- Capacitación considerando el uso intensivo de la tecnología y protocolos sanitarios.
- Nuevas capacidades para el desarrollo de nuevos productos, marketing, inteligencia de mercado, etcétera.
- Diseñar cursos básicos gratuitos de formación en línea, considerando contar con información básica y homogénea dentro del sector turístico.

- Fomentar la colaboración público-público y público-privada para la búsqueda de nuevas estrategias de acción colectiva.
- Fomentar el uso de la tecnología encaminando hacia un mundo virtual.
- La plataforma digital de la ruta Don Vasco puede hacer uso de chat en línea para hacer eficiente la visita de los turistas.

b) Sanitización y seguridad

- Establecer una campaña centrada en la población que muestre los beneficios del turismo y anime a los residentes a recibir a los visitantes.
- Identificar las fuentes de información de referencia donde ofrecen las normativas, consejos y restricciones de interés para el sector y definir un sistema de vigilancia competitiva mediante: 1) la traducción de manuales o reglas, y 2) segmentación de la información entre los tres públicos principales: turistas, profesionales del sector y población que convive con el turismo.

c) Marketing y comunicación

- Promocionar las nuevas atracciones y prioridades para el turista.
- Destacar, publicitar y fortalecer la calidad de vida de los habitantes locales.
- Fortalecer el mensaje relacionado con la seguridad del destino.
- Identificar los *souvenirs* o productos locales que puedan tener utilidad en la cotidianidad del turista a su regreso a casa.
- Fomentar el deseo de apoyo al empleo y economía local a través de campañas de *branding* y marketing, acciones de sensibilización y promoción.
- *Stop fake news*: implementar sistemas de escucha activa y gestión de crisis y abordar cualquier mala experiencia para corregirlo y contrarrestarlo.

d) Oferta turística

- Promover el consumo de cultura y actividades *on line*: desde visitas de interiores de museos, obras de teatro, conciertos, películas, monólogos, espectáculos de magia, danza, folclore o exhibiciones populares, hasta sesiones de entrenamiento, yoga, actividades deportivas, bibliotecas, archivos o la vinculación de universidades con cursos, talleres.

- Recreaciones en 3D de elementos de la naturaleza y visitas virtuales a parques naturales, mercados, rincones o calles especiales del destino, con su historia y guía virtual.
- Integrar tecnología a lo largo de la ruta turística.

e) Gestión del conocimiento

- Datos propios del pasado que puedan seguir vigentes con variables actuales.
- Datos abiertos de organismos oficiales o empresas.
- Sensorizar o establecer mecanismos, plataformas, y tecnologías para la recogida de los datos que se necesitan.
- Preparar los mecanismos, las metodologías y las herramientas para obtener datos que se conviertan en inteligencia.
- Diseñar nuevas herramientas, fuentes de información e indicadores al servicio de la sustentabilidad para medir los efectos en el destino en el área económica (empleo, rentabilidad, inversión, etcétera); medioambiental (consumo de energía, gestión del agua y residuos, calidad del aire, huella de carbono, economía circular, etc.); y social (calidad de vida, calidad del trabajo, accesibilidad, etcétera).

f) Cooperación pública-privada y pública-publica

La ruta turística inteligente deberá asumir un nuevo liderazgo promoviendo la cooperación entre agentes públicos, privados y sociedad civil, integrando a todos los actores locales. El objetivo es volver a restablecer consensos, compartir principios, repensar las estrategias y reforzar los procesos participativos de toma de decisiones en la búsqueda del nuevo modelo de crecimiento. Promover la transversalidad con otros sectores económicos, culturales y sociales. Reeditar el compromiso del destino con la sostenibilidad, la Agenda 2030 y los ODS.

1) Nuevos productos

Diseñar productos turísticos apoyados en segmentos y sectores propios, de productos de proximidad, km.0, sustentados sobre recursos culturales y de naturaleza. Así la vinculación se puede dar a lo largo de la ruta turística por medio de las vocaciones productivas turísticas de cada lugar.

2) Solidaridad y comunidad

- Favorecer la integración del turista en la comunidad local promoviendo su interacción con la cultura del destino.
- Facilitar las conexiones entre los actores de la ruta desde las organizaciones sociales, empresas y gobierno para dar respuesta a acciones positivas o adversidades en la zona.

3) Actuar en red

Trabajar gestionando el núcleo de la red del destino concertando y movilizandolos socios, abriendo puertas a sectores, apoyando la formación, compartiendo conocimientos, recursos, contactos y fomentar la reutilización de recursos y la venta cruzada entre sectores.

4) Reutilización de recursos

Buscar, reutilizar, dotar de usos alternativos a espacios públicos o privados en desuso como una nueva forma de apoyar a creativos, emprendedores y pymes.

5) Fortalecer la resiliencia del destino

- Crear planes de emergencia para el turismo y asumir plenamente los principios de preparación para situaciones de crisis y de gestión de situaciones de crisis en el sector turístico.
- Revisar las reglas y normativas existentes para contar con acciones inmediatas en periodos de adversidad.

6) Coordinación

- Mantener un contacto entre los actores para asegurar que todos cuenten con información actualizada.
- Establecer mecanismos de coordinación entre los actores para que tengan las normativas con inmediatez y claridad.
- Explorar oportunidades para que las empresas del sector se unan al modelo de economía circular.
- Coordinar respuestas del sector para promover el capital social como generador de conocimiento en la red relacional.

Así, todos los actores mejor conectados en la red relacional tendrán ventajas competitivas en relación con los actores peor conectados (Burt, 2000). Se pueden identificar dos tipos de capital social: el capital social diferenciador, también conocido como *bridging*, y el capital social integrador también conocido como *bonding* (Burt, 2000, 2001). En primer lugar, el capital social diferenciador se refiere al conocimiento propio de los actores, es decir, sin importar la vinculación que tengan en la red siempre tendrán información y conocimiento propio. Mientras el capital social integrador es relativo a la estructura de la red de relaciones, lo cual implica los niveles de cohesión, una red con una agrupación alta tendrá una interrelación activa (Granovetter, 1985).

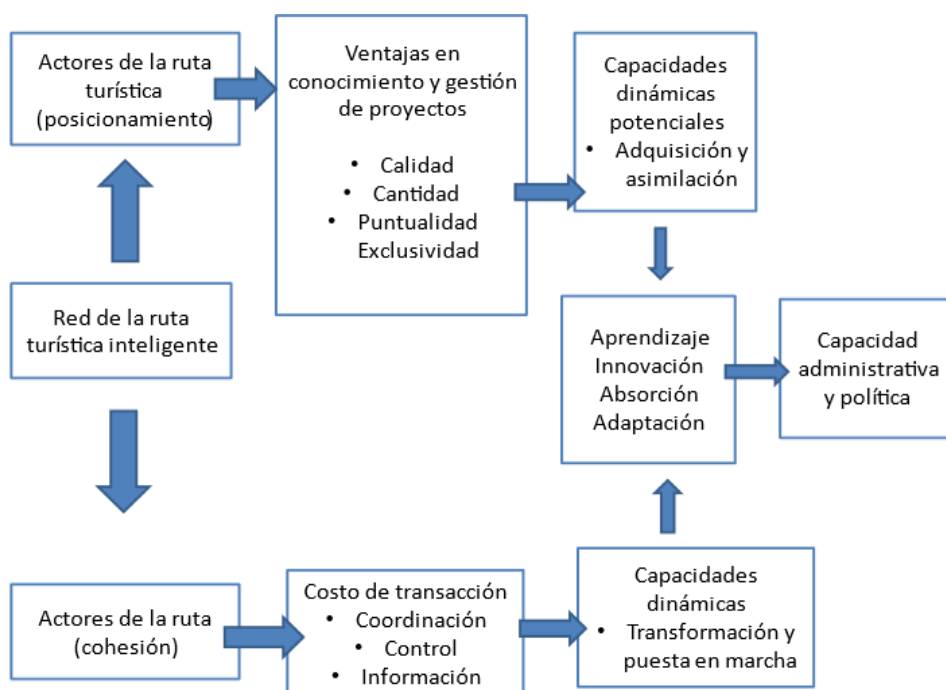


Figura 56. Modelo de ruta turística inteligente con neoinstitucional y capacidades dinámicas de la ruta turística Don Vasco
Fuente: elaboración propia.

En este contexto, el proceso de transmisión e intercambio de conocimiento será mucho más eficiente ya que se reducirán los costes de transacción gracias a las normas y valores compartidos. Al contar con una red con una cohesión de 87% implica la posibilidad de bajar los costos de transacción y unificar la información de la red. Así pues, las redes relacionales, y el capital social existente, tienen la habilidad de desarrollar la capacidad de absorción real y potencial de los individuos, así como de la generación de nuevo conocimiento por parte de los actores que pertenecen a la red de relaciones (Comas y Guía, 2005).

En este contexto, los agentes turísticos ponen en uso el conocimiento existente y el nuevo obtenido. Asimismo, será necesario que los agentes inductivos tengan la capacidad de explotar adecuadamente este conocimiento, para que esta estrategia sea finalmente implementada. Una capacidad de absorción completa permitirá a los agentes inductivos que forman parte la red relacional del destino turístico, generar ventajas competitivas en conocimiento (Comas y Guía, 2005), el cual se traduce en una imagen turística inducida coherente con relación a la *identidad real* del destino y los productos turísticos ofrecidos en el mismo. No obstante, la falta de cohesión en la red relacional del destino o un comportamiento inadecuado de los actores centrales, pueden favorecer la aparición de dos *gaps* en la imagen turística inducida, que harán que se reduzca su coherencia. Así, los elevados niveles de cohesión en la red relacional del destino turístico permitirán el desarrollo de un capital social integrador entre todos los actores de la red.

8.1.3. Modelo conceptual de ruta turística inteligente Don Vasco y sus interrelaciones en el sistema turístico

El sistema turístico requiere identificar los elementos y las variables que lo componen (demanda, oferta, producto, infraestructura, superestructura, marketing, atractivos turísticos, motivaciones, transporte, financiamiento, entre otros), al mismo tiempo de analizar la forma en la que se establecen las relaciones económicas, geográficas, políticas, culturales, etc., por tanto, su análisis implica un análisis total o desagregado, aunque desde la teoría del sistema las partes implican un todo. Para esto, es importante señalar que el sistema turístico es un sistema sociocultural (Vásquez, et al. 2013).

Por lo tanto, la mayor parte de la literatura turística coincide en que éste es un fenómeno sistémico. El turismo puede entenderse mejor si se analiza como un sistema que favorece la interacción entre los visitantes en el territorio y un intercambio entre las diferentes partes que lo componen (Murphy, 1983), sigue una lógica de procedimientos definida por las interconexiones entre sus subsistemas. Consecuentemente, el turismo se estudia como un sistema abierto que realiza intercambios con el medio que lo circunda, y del que es interdependiente por el proceso de relaciones dialécticas de conflicto y colaboración que mantiene con él (Beni, 2000).

El modelo estructural propuesto por Beni (Beni, 2000), comprende un complejo Sistema de Turismo (SISTUR) que tiene por objeto:

Organizar el plan de estudios de la actividad turística considerando la necesidad demostrada desde hace tiempo en las obras teóricas e investigaciones publicadas en diversos países, de fundamentar las hipótesis de trabajo, justificar posturas y principios científicos, perfeccionar y estandarizar conceptos y definiciones, y consolidar conductas de investigación para instrumentar análisis y ampliar la investigación con el consecuente desarrollo de nuevas áreas del conocimiento (Beni 2000:44).

El modelo contempla por un lado a los turistas y al fenómeno (turismo) con la relación que se presenta en el sistema productivo turístico, contemplando a todos los actores y organizaciones privadas - públicas. En el sistema turístico el papel de las comunidades es central en la atracción de los turistas desde la infraestructura, publicidad o actores de la comunidad que conservan su cultura dentro del sistema económico con productos de calidad y competitivos en el mercado nacional o internacional.

Tabla 41. Subsistemas del turismo en una ruta turística inteligente

Institucionalismo			
Subsistema de la superestructura y la administración del sistema			
Subsistema ecológico-ambiental	Subsistema cultural	Subsistema social	Subsistema económico
Capacidades dinámicas			
Mercado nacional e internacional			

Fuente: elaboración propia.

El subsistema ecológico-ambiental implica identificar las posibles consecuencias de la naturaleza por el turismo, así como la preservación y restauración del ecosistema. El subsistema cultural considera la preservación y mantenimiento de bienes patrimoniales, demarcación de espacio turístico, educación ambiental, marketing, imagen del destino y conservación de la herencia cultural. El subsistema social contempla a la población local, a la demanda cíclica, a las nuevas tendencias turísticas, a la cooperación y expansión de la actividad al entorno. Así como al propio desarrollo endógeno del territorio como agente de transformación y soporte del sistema turístico en el fortalecimiento de capacidades organizacionales. Además, contempla la gestión participativa dentro de la cadena productiva y cadena de valor juntamente con las redes de cooperación productiva que se presentan en el sistema turístico.

En el subsistema económico identifica la estratificación económica de la participación del turismo, la vocación turística o núcleo receptor de la demanda, las características y clasificaciones de los

flujos de turistas, así como indicadores y variables endógenas o exógenas de las clases de flujo turístico juntamente con estrategias competitivas, redes de cooperación productiva, la cadena de valor y el desarrollo endógeno destinados a la generación de los productos turísticos locales.

El subsistema de mercado se ve influenciado por los anteriores subsistemas que demarcan la oferta del producto turístico que se consumirá por parte de la demanda. Donde se considera el tipo de mercado, evolución del flujo de turistas, demanda de alojamiento, competitividad, comercialización del turismo, oferta original o diferenciada, oferta agregada al producto turístico, dinámica del proceso productivo, dinámica de distribución, agencias de viajes, logística hotelera, transporte, marketing y tecnología (bancos de datos, reservar, hoteles, pagos).

El subsistema que regula a los anteriores es la *superestructura y la administración del sistema* que implica el papel de las instituciones y gestión gubernamental, que considera el plano regional del turismo, programas de acción, inversión pública o privada, y la definición de la estructura regional de la política turística con ordenamiento, jurídico y administrativo.

El sistema turístico contempla al turismo sustentable porque implica el uso racional de los recursos naturales, cuidado, protección y conservaciones de áreas naturales, utilización del ecosistema de forma viable, responsabilidad del estado, sistema institucional, administración intersectorial, modelo institucional de gestión pública de turismo, políticas estratégicas para el desarrollo sustentable del turismo, régimen jurídico de turismo, fondos multilaterales o bilaterales de financiamiento, normas de asociación de lo público y privado, indicadores sustentables, infraestructura básica de la región, infraestructura destinada enteramente al turismo, financiamiento turístico, interinstitucionales en el turismo, y políticas regionales sustentables en clúster turísticos. Lo anterior lleva a consolidar destinos turísticos y sus sistemas en su eficiencia y rentabilidad conservando naturaleza, historia, cultura y tradiciones populares.

Una de las claves del sistema turístico es el aprendizaje continuo por medio del uso de tecnología y la administración inteligente de los datos obtenidos del sistema turístico. Así, la tecnología e innovación presentes en el turismo son una nueva oportunidad para crecer por medio de la realidad virtual, visitas a museos virtuales o lugares emblemáticos con realidad virtual, o el conocimiento de la zona desde la red virtual, que implica un avance dentro del sistema con el uso de la tecnología que debe ser considerada en la actividad sistémica del turismo.

8.1.4. Cultura y la resiliencia hacia una ruta inteligente en Michoacán

A la hora de considerar una ruta inteligente, sin importar la región donde se localice, se debe contemplar la cultura de la población y la trascendencia que tiene en los arreglos institucionales y empresariales. En el caso de la ruta en Michoacán, contempla dos circuitos con amplia presencia étnica de los purépechas. Si bien INEGI identifica a los purépechas como un pueblo originario de las tierras de Michoacán, y una población de 142 mil personas que profesan la religión católica, también se debe tomar en cuenta que no olvidan sus tradiciones prehispánicas y festejan tradiciones milenarias, así como que aún hablan su idioma nativo.

La cultura purépecha se mantiene y consolida en tradiciones, bailes, fiestas y ceremonias. Una de las festividades más relevantes de los purépechas es el conocido *día de muertos*, aunque en la información obtenida por Miguel Ángel Ceballos, representante de la ruta Don Vasco, menciona que los purépechas llaman a la festividad *día de las ánimas* y cada cartel publicitario debe llevar dicho nombre en purépecha para ser colocado en la ruta turística.

Además, las tradiciones y festividades que se realizan en la zona en ocasiones cuentan con fechas especiales para los turistas con la finalidad de realizar una representación más amigable con los visitantes. Mientras la verdadera fiesta del pueblo se coloca en otra fecha para que únicamente los asistentes sean pobladores y se evite la visita de extraños a los rituales ceremoniales que están enmarcados de simbolismo, respeto y consolidación cultural. La acción anteriormente mencionada, muestra por un lado la importancia de la actividad turística y la vinculación de las fiestas para obtener recursos económicos, pero, por otro lado, una separación entre las fiestas para los turistas y para la población.

Así, la separación de las festividades se realiza para evitar la presencia de extraños en rituales que son respetados por las culturas, y que han tenido experiencias previas que los han orientado a realizar dichas acciones. Por lo tanto, la población purépecha si bien realiza actividades turísticas, identifica una separación clara entre lo comercializable y lo sagrado.

Esta vinculación cultural con el turismo está acompañada de una clara resiliencia en el entorno, desde el punto de vista ambiental, la región de la ruta turística presenta un monitoreo constante de las actividades económicas y su impacto en el ambiente. Acciones que controlan el impacto negativo en el ambiente. Ahora, la resiliencia es entendida como la capacidad de superar adversidades ante alteraciones en el entorno; se puede identificar que la región que integra la ruta ha pasado por múltiples situaciones como son la pandemia, inestabilidad social por la

migración o el narcotráfico. En general, ante las adversidades, las instituciones gubernamentales, empresariales y población en general toman acciones para mitigar los efectos, es así como en el caso de la pandemia se realizaron protocolos en materia turística para controlar en la medida de lo posible los efectos negativos, consolidando la visita nacional en la ruta.

En el tema de la migración que se presenta en Michoacán, se ha buscado realizar estrategias para la inversión en proyectos productivos como el 3x1, en el que los migrantes invertían juntamente con el gobierno. Aunque en el caso de Michoacán también la inversión se presenta por medio de cooperativas con inversión de los migrantes, y la población hacía mejoras en la infraestructura y proyectos en la zona.

Finalmente, las actividades relacionadas al narcotráfico si bien ha impactada negativamente en el turismo de Michoacán, la población, empresarios y gobierno ha puesto en marcha acciones para controlar los grupos delictivos. Incluso en municipios que no están dentro de la ruta Don Vasco se presentaron autodefensas que continúan con acciones para mantener la estabilidad en las zonas del Estado. Así, la resiliencia de la población a cambios en el entorno es constante y determinante, con la finalidad de mantener la estabilidad social, económica y ambiental.

8.1.5. Limitaciones del modelo conceptual de la ruta inteligente

La ruta turística, como se analiza, tiene muchos mecanismos de acción para su adaptación y desenvolvimiento en las regiones micro o macro. Además, la interconexión de actores es central para su seguimiento y posicionamiento en el mercado latinoamericano con instituciones, empresas y sociedad vinculadas a la ruta turística. Aunque cabe mencionar que también tiene limitaciones como las que presente se desprende a continuación:

- Debilidad de las interrelaciones: implica que, en una región con vínculos débiles, las acciones de la ruta serán limitadas y sesgadas en el objetivo social.
- Institución gubernamental débil: el actor central para el desarrollo de la inteligencia en el turismo es el gobierno por la cantidad de recursos que se implementan. Un gobierno débil implica un entorno volátil para la construcción y consolidación de la inteligencia de una ruta.
- Participación social: poca o nula participación social en las actividades turísticas llevará a un desarrollo turístico con poco alcance en el desarrollo social de la población.

- Una base tecnológica sólida: si bien las investigaciones en infraestructura se contemplan a nivel gubernamental, las empresas y la población deben tener conocimiento en el uso y desempeño de las tecnologías aplicadas a la vida diaria y al sector productivo.
- Retroalimentación: es necesario constantes retroalimentaciones para evitar aspectos negativos generados por el turismo, esto implica un plan inicial y constante para evitar efectos adversos.

Conocer las limitaciones existentes en el desarrollo de una ruta turística inteligente contempla la posibilidad de generar estrategias para mitigar los efectos adversos que se presenten, para poder llevar a cabo una ruta inteligente que contemple interrelaciones óptimas hacia una vocación productiva y una calidad de vida de las personas en un entorno sustentable, moderno y activo.

Discusión de resultados

Ruta turística Don Vasco y sus interrelaciones

El grado de interrelación que se presenta en la ruta turística Don Vasco, después del análisis por medio del *gephi* demuestra que los actores principales son la Secretaría de Gobierno y la Asociación de Guías Turísticos, ya que presentan la concentración de aristas más elevado del resto, por lo tanto, la conectividad en información, cooperación y coordinación es mayor entre dichos actores. Esto demuestra que la vinculación de los actores no es homogénea en todos los eslabones de la cadena de valor, lo cual provoca limitaciones a lo largo de la ruta turística.

Es así como con la evidencia obtenida se muestra que la Secretaría de Gobierno y la Asociación de Guías Turísticos cuentan con la mayor cantidad de vértices o aristas. Mientras el coeficiente de agrupamiento (*clustering coefficient*) que cuantifica qué tan agrupado está (o interconectado) con sus vecinos, tienen un valor de 78% de los actores trabajan en red, esto a nivel micro. A nivel macro el coeficiente de agrupamiento promedio de la red contemplando un 83% en las interrelaciones de la red de la ruta turística, contemplando a los actores centrales y a los prestadores de servicio de la ruta Don Vasco. Por lo tanto, la evidencia demuestra que la hipótesis es válida, ya que el coeficiente de agrupación macro y el número de arista en los nodos que determinan el grado de interrelación muestran una red conexa. Además, los niveles presentes en los índices muestran que los valores de la inteligencia de la ruta Don Vasco se ubican en el índice 80, es decir, la evidencia demuestra la validación de la hipótesis.

El análisis de las instituciones implica como menciona North (1993) y Ayala (1999) la evolución en el tiempo, así los destinos inteligentes son una respuesta de la evolución tecnológica en el sector turístico. Por lo tanto, los marcos institucionales son una respuesta directa para consolidar objetivos sociales y evitar el oportunismo entre los actores.

Las fortalezas que se presentan en las interrelaciones responden a la dirección de la institución gubernamental más fuerte, como es la Secretaría de Turismo que logra la vinculación entre las asociaciones y los operadores turísticos; desde la infraestructura hasta la capacitación del entorno.

Entre los resultados obtenidos, se puede decir que las instituciones, si bien cuentan con un marco institucional que regula las relaciones formales de la ruta turística, nos abre la posibilidad de

hablar de relaciones informales presentes en la ruta y que son relevantes para las interrelaciones de los actores implicados. Por lo tanto, las relaciones presentes forman una red de acciones formales e informales en la ruta, aunque la limitación de la informalidad traerá mayor certidumbre en las vinculaciones y menos costos de transacción (North, 1993). De esta manera la formalidad de las relaciones traerá procesos de información, conocimiento y participación orientados a los objetivos de la ruta (PE, 2016).

Por otra parte, los arreglos institucionales (Almedida- Viana, 2018) son un pilar regulador de las organizaciones encaminadas a los objetivos sociales hacia el bienestar, innovación y adaptación de las capacidades. Como consecuencia existirá una presión normativa que orienta a la formalidad de las relaciones hacia un cambio y emprendimiento institucional con bases socioculturales propias.

Luego, considerando la teoría neo institucionalista, el marco institucional que lo rige cuenta con acciones directas en el turismo del estado de manera formal, aunque las limitaciones informales están presentes. Dichas limitaciones se identifican en los prestadores de servicio que consideran la falta de formalidad en la ruta turística de las empresas. Lo anterior quiere decir que las fortalezas y capacidades que se presentan quedan en el nivel macro de la ruta, pero cuando se hace el análisis micro presenta dificultades.

En este sentido, las capacidades que se desarrollan desde el nivel macro de la ruta no crecen de la misma manera en todas las empresas turísticas, esto genera incertidumbre y sesgos en la información. La necesidad de generar capacidades dinámicas que respondan a los cambios constantes de la actividad turística debe ir de la mano de una estructura macro fuerte, que logre transitar hacia los niveles micro de la ruta para que el ambiente turístico sea homogéneo y se pueda generar estrategias encaminadas al posicionamiento de la ruta en el mercado nacional.

Además, es preciso considerar que las interrelaciones otorgan y fortalecen la inteligencia en el turismo, aunque aún deben fortalecerse lazos de conectividad, información y proyectos para denotar interrelaciones sólidas y constantes que beneficien la red de la ruta. La inteligencia de la ruta se encamina a la integración, construcción y reconfiguración de los recursos y capacidades presentes en la ruta, para mantener el liderazgo en el entorno ante cambios constantes en el mercado turístico.

Cadena de valor global institucional de la ruta turística Don Vasco

La cadena de valor global institucional de la ruta turística Don Vasco muestra múltiples eslabones, donde la base central es la institución gubernamental. Las acciones de gobierno han sido el detonador de la construcción formal de la ruta turística. Esta característica se asemeja a los DTI que tienen una base institucional sólida por la cantidad de recursos y capacidades que requieren para ponerse en marcha y mantenerse en el mercado.

Así, el objetivo de identificar los eslabones de la cadena global de valor institucional de la ruta turística Don Vasco en Michoacán, con sus bases de turismo inteligente, muestran bases sólidas a nivel institucional que deben ser consolidadas en las unidades económicas, es decir, las empresas y la población. Por lo tanto, la hipótesis cualitativa se cumple al describir la cadena global de valor de la ruta turística Don Vasco está constituida por los eslabones de la administración gubernamental, los clientes, los operadores turísticos y la retroalimentación de los anteriores condicionan la inteligencia turística.

Las características de la cadena de valor muestran la robustez que tiene la ruta turística, aunque cuando los eslabones de la ruta y las interrelaciones se vinculan, se puede observar que las vinculaciones son diversas, las cuales no son homogéneas. La red de la ruta turística para su consolidación en los eslabones y las interrelaciones debe ser analizada y fortalecida para mayor versatilidad en casos adversos del turismo. Además, la posibilidad de trascender a una ruta turística inteligente se debe orientar todas las vinculaciones existentes para consolidarlas, y encaminar estrategias considerando a todos los eslabones y las interrelaciones que se presentan.

De esta manera, la cadena global de valor de la ruta turística toma como base la institución gubernamental y prosigue en la anexión de empresas directas e indirectas del sector turístico. De tal manera que el sistema turístico responde a la generación de valor que se desprende de la ruta, y los turistas lo perciben en su experiencia.

Instituciones gubernamentales y las capacidades dinámicas

La base central de la administración, coordinación, planeación, control y evaluación de la ruta turística Don Vasco está vinculada a la administración pública, razón por la cual, la institución gubernamental es la base de la cadena de valor. El análisis de las capacidades dinámicas en el sector gubernamental se orienta a la identificación del proceso de organización y cooperación de

la red de la ruta turística y las influencias en la colaboración e interrelaciones que se presentan a lo largo de la ruta.

Las capacidades ordinarias están presentes en la organización pública de la Secretaría de Turismo, además, cuenta con departamentos que se dirigen de forma directa al seguimiento de la ruta turística, razón que permite a la Secretaría ampliar el análisis hacia capacidades dinámicas contemplando en un futuro la independencia de la ruta sin el manejo del gobierno. En este sentido, los planes de la ruta contemplan el monitoreo y evaluación de la ruta en tres grandes fases, las cuales se han realizado sin contratiempos hasta la llegada del presidente López Obrador debido a una limitación económica que detuvo la evaluación de la ruta.

Independientemente de las limitaciones económicas, la Secretaría de Turismo del estado de Michoacán ha seguido con un museo interactivo y una app de la ruta turística. Así, ante la llegada de la pandemia del Covid-19 las acciones del gobierno se orientaron a generar protocolos de acción para atenuar los efectos que traería. Por lo cual, los efectos negativos del covid-19 fueron considerables pero el sector turístico persiste gracias a la demanda nacional e interregional.

De esta manera, las acciones encaminadas a las capacidades dinámicas que se estaban generando tomaron un efecto intensivo ante la llegada de la pandemia. Las capacidades dinámicas en la ruta se presentan de manera individual y colectiva de forma formal e informal con diversos alcances en sus rutinas diarias. Sin duda, la institución gubernamental concreta de manera formal las acciones emprendidas pero la ejecución constante recae en las empresas turísticas de manera formal e informal.

Por su parte, Schilke, et al, (2018) identifica el desconocimiento académico en la formación de las capacidades dinámicas y su influencia, lo cual, en la presente investigación por medio de las interrelaciones en el análisis macro y micro, se puede observar claramente la construcción de las capacidades dinámicas en el área de la administración pública. La teoría de capacidades dinámicas orientada a la firma no es únicamente empleada en la actualidad en esa área, ahora se puede vincular a otras áreas como es la administración pública. Así, las capacidades creadas desde la Secretaría de Turismo del estado de Michoacán trascienden de forma heterogénea a los prestadores de servicio dentro de la ruta turística.

Además, es importante considerar que el Departamento de Capacitación de SECTUR tiene entre sus lineamientos analizar las capacidades presentes en las localidades con potencialidades turísticas, después de hacer el análisis FODA se orienta los recursos y capacidades en la

generación de productos turísticos diferenciados en la ruta turística. Dichas acciones encaminan a una diferenciación de actividades dentro de la ruta, que contrasta y multiplica los atractivos turísticos.

Turismo inteligente y modelo de ruta turística inteligente

El territorio inteligente que toma como base las acciones gubernamentales (SECTUR, 2018) va acompañado de empresas y sociedad civil, así se puede percibir que las condiciones de una ruta *inteligente* están presentes en Michoacán, juntamente con un desarrollo local constante y certero que evoluciona a las circunstancias del entorno.

Los resultados obtenidos muestran una visión hacia la inteligencia del turismo y hacia los proyectos sustentables que orientan su vinculación. Poniendo en evidencia una sociedad, asociaciones, empresas y gobierno que generan y apropian conocimiento vinculado al turismo, enfatizando en las peculiaridades culturales o regionales que están presentes en la ruta (Albuquerque, 2004 y Vázquez Barquero, 2009).

Así, el patrimonio cultural colectivo de la región de la ruta estará acompañado de una articulación institucional que rijan las acciones de los integrantes de la ruta para lograr y consolidar un desarrollo sustentable e inteligente. Donde las bases como menciona Hodgson (1998), sean cooperativas entre los integrantes en una escala local y competitiva.

En ese sentido, el turismo inteligente se posiciona en el mercado internacional ante la necesidad de dar respuesta a múltiples problemas en el sector turístico y urbanizado. Además de contemplar las nuevas tecnologías en el desarrollo de productos turísticos que conlleven a nuevas formas de hacer turismo. En el caso de México, las ciudades inteligentes están tomando fuerza, así mismo, los destinos turísticos inteligentes se están construyendo para posicionar al país en el sector turístico.

En esta narrativa, la ruta turística Don Vasco al contemplar una de las bases centrales de los DTI, la cual, es contar con una base administrativa pública, se orienta al análisis de las interrelaciones presentes en los eslabones centrales de la ruta, de forma institucional y las capacidades que presentan, orientadas hacia las capacidades dinámicas.

El objetivo de determinar los elementos que debe integrar un modelo conceptual de ruta turística inteligente, tomando de base la institución gubernamental y las capacidades dinámicas de la ruta turística Don Vasco, toma de base la una estructura institucional gubernamental que permita

capacidades dinámicas en la infraestructura, tecnología, administración, marketing y sustentable. Así tomando de base la evidencia cualitativa expresada a lo largo de la investigación se cuenta con evidencia para aceptar la hipótesis que implica que un modelo conceptual de ruta turística inteligente debe estar integrado por una estructura institucional gubernamental que permita capacidades dinámicas su gobernanza, innovación, tecnología, sustentabilidad y accesibilidad.

La ruta turística Don Vasco cuenta con elementos centrales en las capacidades ordinales, pero también se identifica la generación de capacidades dinámicas desde la administración gubernamental que intenta denotar estrategias de ventaja competitiva. Así, las acciones desde la administración gubernamental tienen efectos directos en el sector turístico de la ruta, y por ende en todas las rutas del estado.

De tal manera que es central para la ruta Don Vasco que se dé la posibilidad de considerarla ruta inteligente, pues, además, apoya la posibilidad de desconcentrar el turismo en cinco destinos del país como es señalado en el Plan de Desarrollo del presidente López Obrador. La posibilidad de contar con otros atractivos turísticos que se posición a nivel nacional e internacional, aumentará la posibilidad de captar turistas y desarrollar proyectos encaminados al desarrollo y crecimiento económico de las zonas. En especial la posibilidad de empoderar a las comunidades rurales para denotar actividades turísticas acompañadas por la dirección gubernamental evitará los riesgos que implica una actividad económica nueva.

En este sentido, la interacción de la población en la actividad turística contemplando la inteligencia de la ruta, provoca la inserción de las comunidades a partir de sus potencialidades endógenas, vinculadas a las acciones de la población que debe estar integrada en la participación de las acciones turísticas. Una de las ventajas de la ruta turística Don Vasco es la interrelación existente entre el gobierno y los ejidos en la construcción de propuestas o mantenimiento de proyectos turísticos.

Viabilidad de la ruta inteligente en Michoacán

Los procesos de evolución institucional en destinos inteligentes van acompañados de procesos de isomorfismo, es decir, las organizaciones incorporan de manera formal cambios en el entorno institucional, es así como las organizaciones incorporan instituciones de otras organizaciones, o sea, las interrelaciones en el entorno son promovidas y formalizadas.

Así, en la ruta turística Don Vasco, el pilar normativo que se presenta está orientado en la formación cultural que se tiene en la zona, es decir, valores y estándares sociales. En el pilar

cognitivo se rige por las reglas sociales relacionadas con la cultura y la formalización de las reglas institucionales. Las anteriores se vinculan en el campo organizacional, que implica las interrelaciones de los actores dentro de la ruta turística Don Vasco que informan e influyen entre sí.

Tomando de base a DiMaggio y Powell (1991) se puede decir que las instituciones en la ruta turística presentan isomorfismo coercitivo vinculado a la presión y compromisos formales e informales dentro de la ruta. El isomorfismo mimético implica la imitación de otras acciones turísticas, ya sea que han tenido éxito, y se replican para aumentar la competitividad. Y el isomorfismo normativo implica contratos y legitimidad de las interrelaciones en la ruta. Así el isomorfismo puede ser ventajoso para los actores y favorecen las interrelaciones que se presentan a lo largo de la ruta turística.

Así, los cambios de una ruta tradicional hacia una inteligente van acompañados de cambio institucional por medio de estrategias. Por lo tanto, los cambios en el entorno van acompañados de capacidades en las instituciones y en las organizaciones de forma interna y externa, modificando rutinas existentes hacia cambios constantes y dinámicos.

En general el isomorfismo, la evolución institucional y las capacidades dinámicas están conectadas ante cambios dinámicos en el mercado turístico, generando estrategias, cambios en las rutinas y relaciones formales e informales en un entorno competitivo. De esta manera, lo público y privado se adaptan generando estructuras que respondan a las interrelaciones necesarias para la actividad turística.

Para continuar, se puede decir que la ruta Don Vasco, ante los cambios en el entorno externo, ha desarrollado adaptaciones internas para trascender de una ruta turística tradicional a una que contenga elementos de ruta inteligente. La manera rápida de realizar los cambios se denomina capacidades dinámicas, donde el isomorfismo va acompañado de capacidades organizacionales para consolidar por medio de habilidades, estrategias y competencias (Boscan de Pacheco, et al. 2017). Los cambios van acompañados de un recurso esencial para su éxito o fracaso: la sociedad y su capacidad de generar conocimiento, trascenderlo, modificarlo y adaptarlo. Por lo tanto, la construcción de conocimiento colectivo implica un marco institucional que formalice a los actores implicados con gobernanza en su interacción en la red de la ruta.

Así, la ruta turística Don Vasco en Michoacán cuenta con bases institucionales firmes y con las capacidades disponibles para encaminar un proyecto sólido hacia una ruta inteligente. Sumado

a la activa participación del sector empresarial, que consideran al turismo inteligente como una posibilidad para enmarcar el turismo en la zona.

Por su parte, SECTUR al implementar app, sitio *web* y estrategias en la ruta para su modernización, calidad y competitividad está acompañada de una orientación de los municipios y sus diversas actividades económicas y culturales. Ahora, tomando como base la ruta Don Vasco, en Michoacán, y la ruta de Burgos, España, se puede identificar que en el caso europeo la sólida estrategia de vinculación entre los municipios y las empresas acompañado de un constante monitoreo y evaluación ha consolidado a la ruta inteligente, seguido de un uso óptimo de la tecnología para posicionarse en el mercado y de uso común para los turistas.

Sin lugar a duda la ruta inteligente de España consolida una interrelación que permite una constante evolución. Ahora, en Michoacán, tomando como base las interrelaciones y las capacidades que se presentan en la ruta, se pueden hacer estrategias que encaminen a la ruta hacia la inteligencia de esta. Además, el uso de la tecnología si bien difiere con España, la infraestructura y la cultura tecnológica toma fuerza en Michoacán por parte de las instituciones gubernamentales y algunas empresas.

Así, la Secretaría de Turismo de Michoacán, por medio de cursos, talleres y capacitaciones, puede incidir en el uso constante de la tecnología entre los empresarios de la ruta, con la finalidad de aumentar la competitividad del turismo. Aunque es importante mencionar que se debe cuidar la imagen de la ruta y siempre priorizar en la seguridad del turista a lo largo de la ruta.

Conclusiones

La actividad turística a nivel global se está orientado al uso intensivo de los medios tecnológicos como estrategia para posicionarse en el mercado. Si bien el turismo alternativo es un tema central en nuevos modos para generar turismo, ahora el uso de la tecnología posiciona marcas, productos y destinos al consumidor. En este sentido, los destinos turísticos inteligentes han proporcionado características centrales a la orientación del turismo a nivel mundial donde las capacidades y recursos de las organizaciones públicas y privadas se fortalecen para posicionarse.

Las estrategias orientadas a la inteligencia del turismo van más allá de acciones tecnológicas, pues también contempla la demanda, la eficiencia, la competitividad y sustentabilidad de los destinos, integrados en una gobernanza del destino. Tomando como base lo anterior, se analizaron modelos de turismo y destinos inteligentes, considerando las acciones de dichos destinos como holísticos y sistémicos.

Considerando de eje central la ruta turística Don Vasco, se orienta los elementos centrales que podrían posicionar a la presente ruta como *inteligente* por lo cual, el análisis de sus interrelaciones está orientadas a dar respuesta a sus respectivos eslabones dentro de la cadena de valor, muestra acciones encaminadas a desarrollar una experiencia turística integral. Aunque se identificó que las interrelaciones no son homogéneas situación que vulnera la competitividad de la ruta turística.

A pesar de lo anterior, se obtuvo evidencia para aceptar la hipótesis de investigación principal que determinar que el grado de interrelaciones de la ruta turística Don Vasco de Michoacán con niveles entre 80 a 100 en los índices y en el coeficiente de agrupación permite tener las bases de un destino turísticos inteligente, ya que el nivel macro de las interrelaciones es de un 83%, mientras los niveles de los índices recaen en un 80. Además, la segunda hipótesis se obtuvo información para validar que la cadena global de valor de la ruta turística Don Vasco está constituida por los eslabones de la administración gubernamental, los clientes, los operadores turísticos y la retroalimentación de los anteriores condicionan la inteligencia turística.

Así la certidumbre que busca la Secretaría de Turismo y la generación de capacidades dinámicas desde el nivel macro de la ruta turística, demuestran la importancia de las acciones encaminadas a posicionar la ruta a nivel nacional e internacional. Aunque las acciones a nivel micro muestran

debilidades en el procesamiento de las estrategias consideradas desde el nivel más alto. Por lo tanto, para llevar a cabo capacidades dinámicas en el sector micro y macro deben existir interrelaciones fuertes y sólidas para responder de forma directa e innovadora a los cambios del mercado turístico.

Mientras los prestadores de servicios turísticos implementan acciones para posicionarse en el mercado local, las acciones de la Secretaría del gobierno buscan posicionar la ruta a nivel nacional e internacional. Este desfase de acciones entre lo micro y lo macro, hace que la ruta no logre posicionarse con objetivos claros y duraderos. Razón que debe considerarse en las interrelaciones para el fortalecimiento y consolidación de acciones orientada en el mercado local. Una vez consolidado el mercado local, se pueden consolidar las acciones macro que se tienen contempladas, pero mientras las acciones sean heterogéneas la búsqueda de un desarrollo local endógeno por medio del turismo estará limitado.

Por lo tanto, retomando la ruta turística inteligente del vino de la Ribera del Duero en España, se muestra una consolidación por medio de las acciones gubernamentales y empresariales a la par. Así, las acciones deben ir orientadas de forma paralelas para posicionar la ruta Don Vasco sin dejar de lado las acciones públicas y privadas, además de hacer partícipe a la sociedad civil para que haga propia la ruta turística. Ante lo anterior, los modelos de turismo que responden de forma integral al diseño de la ruta se orientan a los modelos sistémicos de turismo, como es el caso del Modelo de Beni que contempla desde el nivel gubernamental hasta el valor que se lleva el turista de los atractivos turísticos visitado.

Ahora, la ruta turística inteligente no se orienta únicamente a las acciones que los turistas pueden hacer en un lugar, sino al conjunto de visitas que puede hacer un turista de forma remota y presencial al lugar de destino. Así se posiciona la ruta dentro de las nuevas acciones de emprender turismo a nivel internacional. Por lo cual, la tecnología es la base central del turismo inteligente encaminado a la generación de capacidades dinámicas que están vinculadas a los recursos y capacidades que se orientan en las interrelaciones presentes en la ruta turística Don Vasco.

La ruta turística Don Vasco, para considerarla inteligente, sin duda debe desarrollar capacidades dinámicas en todos sus estratos, para que el capital humano cuente con las herramientas para poder trascender ante las adversidades, incertidumbre y volatilidad hacia acciones estratégicas que posicionen la ruta. De esta manera, las capacidades dinámicas que se construyan por medio de aprendizaje generaran un patrón de actividad colectiva de las organizaciones dentro de la ruta

para modificar rutinas y a su paso el marco institucional para formalizar las acciones encaminadas a la inteligencia de la ruta.

Además, se puede considerar que las capacidades dinámicas dentro de la ruta Don Vasco se están consolidando en el nivel macro de esta, dado que la Secretaría de Turismo cuenta con capacidades ordinales consolidadas que permite a los departamentos desarrollar capacidades dinámicas hacia la inteligencia de la ruta turística. De esta manera, la influencia de las nuevas capacidades dinámicas que se generan tiene un impacto heterogéneo en las interrelaciones de las organizaciones que están dentro de la cadena de valor de la ruta, generando interrelaciones con diversos impactos en el uso y apropiación de las capacidades.

Las capacidades que se generan a nivel micro son principalmente ordinarias, es decir, operativas, y así la transición de las capacidades dinámicas está limitada por el sector que no denota innovaciones, aunque los prestadores de servicios y las asociaciones identifican la potencialidad que existe si la Secretaría de Turismo tuviera mayor énfasis en apoyos en el sector de la ruta se podría encaminar a una ruta turística inteligente. Así, el marco institucional y las capacidades que responden a los múltiples cambios en el sector turístico muestran que los actores presentes están al tanto de los cambios en el mercado, y están dispuestos con acompañamiento o con lineamientos claros para poder hacer cambios trascendentales para posicionarse en el mercado.

El análisis que se ha llevado a cabo, de la mano del neo institucionalismo, corroboran que las bases de un modelo de ruta turística inteligente son las capacidades dinámicas y la tecnología, y que, todo turismo que quiera trascender hacia una ruta inteligente los tiene que tomar como ejes centrales. Por una parte, las capacidades dinámicas responden a las acciones enmarcadas en el capital humano por medio de los recursos y capacidades que tienen para hacer frente a mercados en constante cambio, como se presenta en el turismo. Así mismo, el uso de la tecnología es fundamental para las estrategias encaminadas a nuevas maneras de hacer turismo.

También se contempla las acciones desde el neo institucionalismo para la formalización de las acciones, enmarcadas en las organizaciones establecidas en un marco institucional que puede ser reconstruido por los cambios entre los actores relacionados, con la finalidad de fortalecer las relaciones formales, sin dejar de lado las existentes de manera informal.

La ruta turística inteligente toma de pauta, además, aspectos de absorción, aprendizaje, innovación y adaptación hacia la sustentabilidad de esta, las interrelaciones de los actores centrales en un territorio donde la presencia de grupos étnicos está presente. Así que las relaciones están enmarcadas en un territorio con fuerte presencia cultural milenaria, de pueblos originarios, con su cosmovisión que se debe respetar. Por lo tanto, se obtuvo información para aceptar la hipótesis que implica que un modelo conceptual de ruta turística inteligente debe estar integrado por una estructura institucional gubernamental que permita capacidades dinámicas su gobernanza, innovación, tecnología, sustentabilidad y accesibilidad.

Así pues, poder identificar las bases de una ruta inteligente, sirve como fundamento para futuras investigaciones orientadas hacia el turismo inteligente que denota la generación de estrategias enmarcadas en un marco institucional con capacidades público y privadas orientadas a las interrelaciones que denotan la actividad turística de forma directa o indirecta.

Bibliografía

- Achkar, M. (2005). Indicadores de sustentabilidad. Facultad de Ciencias. Montevideo. Pp.104. Disponible en web: www.unesco.org/uy/ci/.../MCI.../ManejoCosterolIntegradoUruguay.pd
- Acatitla R, E; Urbina Alonso. R (2017). El uso de redes complejas en economía: alcances y perspectivas. *Interdisciplina* Vol. 5, no. 12. Pp. 9–22.
- Albuquerque, F. (2004). Desarrollo económico local y descentralización en América Latina. *Revista de la CEPAL*. Volumen. 82. Pp. 154-71.
- Aguirre, J. (2011). Introducción al Análisis de Redes Sociales. *En Documentos de Trabajo CIEPP*. No. 82. Pp. 1-59. Disponible en web: https://www.ciepp.org.ar/images/cie_pp/docstrabajo/doc%2082.pdf
- Abarca, M. (2009). Propuesta de un modelo alternativo de funcionamiento del sistema turístico. *European Scientific Journal*. Vol. 13, No. 17. Pp. 340.
- Alban, M. (2014). Os efeitos da democraticidade dos espaços públicos participativos sobre o desempenho de destinos turísticos. Universidade federal da bahia, escola de administração núcleo de pós-graduação em administração – curso de doutorado/mestrado acadêmico em administração. Disponible em web: <https://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/17635>
- Albicette, M; Baptista, R; Montes, O. (2017). El análisis de redes sociales: ¿qué es? y ¿cómo se usó en el proyecto UFFIP? *Revista INIA*. N.º 51. Pp. 51-56.
- Almeida-Viana, J. (2018). A Economia Institucional e o Desenvolvimento Rural: Abordagens Teóricas e Evidências Empíricas. *Revista Estratégia e Desenvolvimento*. Santana do Livramento. Número 1. Volume 2. Pp. 71-90.
- Alonso, G. (2008). Marketing de los servicios: reinterpretando la cadena de valor. *Palermo Bussines Review*. Núm. 2. Pp. 82-96.
- Álvarez, A; Kuz, A; Falco, M. (2013). Gephi: Análisis de Interacciones en un Foro, a través de ARS en el aula. *Revista Iberoamericana de Educación en Tecnología y Tecnología en Educación* N°11. Pp. 66-75.
- Araújo-Benevides, A. (2006). Etnoconhecimento como potencialidade para os negócios turísticos: micro-análise etnográfica da comunidade de tatajuba, camocim, Brasil. *GEOUSP - Espaço e Tempo*. Nº 20, Pp. 121 – 127.
- Arévalo, G. (2015). *MESMIS un instrumento en el diseño de indicadores de sustentabilidad para el sistema de turismo de la Ruta de la Salud, Michoacán*. Tesis de Maestría de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.
- Arias, A. (2021). El Neo institucionalismo y sus aportes a la Teoría de la Organización. *Revista Gestión y Region*, July-Dec. 2008, pp. 31.
- Armas, E; Arévalo, J. (2019). Turismo y desarrollo, el caso de los pueblos mágicos en Guanajuato y Michoacán. AMECIDER. Pp. 518-534. Disponible en web: http://ru.iiiec.unam.mx/4279/1/1-Vol2_Parte2_Eje12_Cap2-043-Armas-Arevalo.pdf
- Arnaiz, S; Virgen, C. (2011). *Sociedad naturaleza y turismo*. Editorial Universidad de Guadalajara. México.
- Arzua, M; Castro De Carvalho, F. (2012). Uma nova perspectiva teórico-analítica para as mudanças estruturais: a nova economia institucional (NEI). *Revista CADE*. Volume 11, número 1. Pp 142-151.
- Ascanio, A. (2009). Rutas gastronómicas chilenas: una aproximación al tema” PASOS. *Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, vol. 7, núm. 2, abril, 2009, pp. 321-325. Universidad de La Laguna. El Sauzal (Tenerife), España.
- Aparicio. M. (2013). *El reto del turismo en los espacios naturales protegidos españoles: la integración entre conservación, calidad y satisfacción*. Tesis Doctoral Universidad

complutense de Madrid. Facultad de ciencias económicas y empresariales. Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados.

- Álvarez, A; Kuz, A; Falco, M. (2013). Gephi: Análisis de Interacciones en un Foro, a través de ARS en el aula. *Revista Iberoamericana de Educación en Tecnología y Tecnología en Educación* N°11. Pp. 66-75.
- Ávila, B y Barrado, D. (2005). Nuevas tendencias en el desarrollo de destinos turísticos: marcos conceptuales y operativos Para su planificación y gestión. *Cuadernos De Turismo*. No. 15. Pp.27-44. Disponible en web: <https://revistas.um.es/turismo/article/view/18541>
- Ayala, J. (1999). *Instituciones y economía: una introducción al neo institucionalismo económico*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Baggio, R. y Cooper, C. (2008). Knowledge transfer in a tourism destination: The effects of a network structure; En *Advances in Tourism Research*, vol. 30, n. 8. Pp. 1-10.
- Barney, J; Ketchen, D; Wright, M. (2011). The Future of Resource-Based Theory: Revitalization or Decline? *Journal of Management* Vol. 37 No. 5, DOI: 10.1177/0149206310391805
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, Vol.17. Pp. 99-120.
- Barney, J. B., Wright, M., & Ketchen, D. J. (2001). The resource based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*. Vol 27. Pp. 625-43.
- Barrionuevo, J; Berrone, P; Enric, J: (2012). Ciudades inteligentes, progreso sostenible. *Retos y oportunidades del desarrollo global*. Tercer trimestre 2012 número 14. Pp. 50-57.
- Brand, E y Gómez, H. (2006). *Análisis de redes sociales como metodología de investigación. Elementos básicos y aplicación*. Trabajo de grado para optar al título de Sociólogo. Universidad de Antioquia. Facultad de Ciencias Sociales y Humanas. Medellín. Disponible en web: http://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/2542/1/BrandEdinson_analisisredesmetodologiainvestigacion.pdf
- Brandão-Cavaleiro, M; Joia, L; Marcuzzo, G. (2019). Towards a Smart Tourism Destination Development Model: Promoting Environmental, Economic, Socio-cultural and Political Values. *Tourism planning & development*. Pp. 1-24. DOI: 10.1007/978-3-319-98953-2_6
- Basbeth, F; Hasmini, N; Sedyowidodo, U. (2018). Smart Destination Branding: The Need for New Capability and Opportunities for Entrepreneurship. Conference in Faculty of Entrepreneurship and Business Universiti Malaysia Kelantan. DOI: 10.1109/ICTSS.2018.8549943
- Barón, L; Gálvez, R. (2016). Ruta cultural turística religiosa en Sahuayo, Michoacán. *Programa de Aprovechamiento y Conservación Plan Maestro Vía Verde de Chapala*. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente.
- Barbosa, F; Viegas, C; Santos dos Santos, A; Sellitto, M (2017). Rutas de turismo en la región de la campaña gaúcha El caso de la Estancia del Vino Guatambu en Don Pedrito (RS – Brasil). *En la revista Estudios y Perspectivas en Turismo*. Volumen 26 (2017) pp. 718 – 730.
- Beni, M; Moesch, M. (2017). La Concepción: Transdisciplinaridad del objeto del Turismo: camino para una epistemología.
- Beni, Mário (2000). *Análise estrutural do turismo*. Editorial SENAC, São Paulo. Brasil.
- Boes, K; Buhalis, D; Inversini, A. (2015). *Conceptualising Smart Tourism Destination Dimensions*. Information and Communication Technologies in Tourism. Pp. 391-404. Disponible en web: <https://www.springerprofessional.de/en/conceptualising-smart-tourism-destination-dimensions/2359168>
- Boes, K., Buhalis, D. and Inversini, A. (2016). Smart tourism destinations: ecosystems for tourism destination competitiveness. *International Journal of Tourism Cities*, vol 2. No. 2. pp. 108--124. Available at <http://centaur.reading.ac.uk/75357/>
- Boffil, H. (2017). *Análisis estructural de las redes de cooperación entre actores del alojamiento turístico en Santa Clara*. (Trabajo de Diploma). Departamento de Turismo, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, Santa Clara.

- Bosch, R.; Pujol, L.; Serra, J.; Vallespinós, F. (2001). *Turismo y Medio Ambiente*. Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid.
- Boscán de Pacheco, G; Fernández, J; Guédez, J. (2017). Las organizaciones públicas desde las perspectivas institucional y capacidades dinámicas. *Revista Compendium*, vol. 20, núm. 39. Pp. 1-10. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=8805397600>
- Boullón, R. C. (1990). *Las actividades turísticas y recreacionales: el hombre como protagonista*. Editorial Trillas, México.
- Buhalis, D; Amaranggana, A. (2014). Smart Tourism Destinations. Information and Communication Technologies in Tourism. *Springer International Publishing Switzerland*. Pp. 553-564. DOI: 10.1007/978-3-319-03973-2_40.
- Buhalis, D; Amaranggana, A. (2015). Smart Tourism Destinations Enhancing Tourism Experience Through Personalisation of Services. *Information and Communication Technologies in Tourism*. Springer International Publishing Switzerland. Pp. 337-389. DOI 10.1007/978-3-319-14343-9_28
- Burt, R.S. (1992). *Structural Holes*. Cambridge University Press: Cambridge, MA. Disponible en web: <https://www.degruyter.com/document/doi/10.4159/9780674029095/html>
- Burt, R.S. (2000). *The Network Structure of Social Capital*. En Sutton, R.I. y Staw, B.M. (eds.) *Research in Organizational Behavior*. JAI Press: Greenwich. Disponible en web: <https://www.behr.ufl.edu/sites/default/files/The%20Network%20Structure%20of%20Social%20Capital.pdf>
- Brundtland, G. (coord.), (1987) *Our Common Future*. Oxford University Press, (Traducción "Nuestro Futuro Común", Alianza Editorial, Madrid).
- Cadrazco-Parra, W; Zapata-Domínguez, A; Lombana-Coy, J. (2020). Capacidades dinámicas: aportes y tendencias. *Revista Lasallista de Investigación*. Vol. 17 No 1. Pp. 1-15. DOI: <https://doi.org/10.22507/rli.v17n1a13>
- Carattoli, Mariela (2013). Capacidades dinámicas: líneas promisorias y desafíos de investigación. *Cuadernos de Administración*, vol. 26, núm. 47, julio-diciembre, 2013, pp. 165-204.
- Canto, C. (2000). Nuevos conceptos e indicadores de competitividad territorial para las áreas rurales. *Revista Manuales de Geografía de la Universidad Complutense*. Núm. 20. Pp. 69-84.
- Campos, G. (2017). La cultura como motor de desarrollo turístico: inventario del patrimonio y diseño de la ruta turística "morón oculto." *International Journal of World of Tourism*, Vol. 4, Nº 7 (2017). PP. 35-46.
- Caravaca-Barroso, I y García G, (2009). El debate sobre los territorios inteligentes: el caso del área metropolitana de Sevilla, *Revista EURE*, Vol. 35, Nº 105, pp. 23-45. Recuperado de <http://www.eure.cl/index.php/eure/article/view/1389>
- Cardoso, L; Pereira, M; Marques, A. (2018). Turismo de raíces rutas de la memoria de la diáspora portuguesa. *En la revista Estudios y Perspectivas en Turismo*. Volumen 27 (2018) pp. 213 – 232.
- Casa, M. (2013). *Desarrollo de la ruta turística de las florícolas y su contribución al turismo en la parroquia Tanicuchí, cantón Latacunga, provincia de Cotopaxi*. Tesis de licenciatura en Turismo. Universidad técnica de Ambato. Ecuador.
- Casas, U; Carrillo, A; Rodríguez, R. (2018). Ciudad inteligente: una aproximación epistemológica. In: *Perspectivas teóricas, globalización e intervenciones públicas para el desarrollo regional*. Universidad Nacional Autónoma de México y Asociación Mexicana de Ciencias para el Desarrollo Regional A.C, Coeditores, México. Disponible en web: <http://ru.iiec.unam.mx/4211/>
- Castro, U; González, J; Maldonado, L. (2017). Destinos turísticos inteligentes: ¿estrategia para el desarrollo local en países pobres? *Turydes: Turismo y Desarrollo*. Vol. 10, Nº 22. Pp. 1-22.

- Castilla, C. (2009). Sostenibilidad, concepto guía para el eterno debate entre economía y medio ambiente. *Revista economía*, núm. 15 pp. 105-122. Disponible en web: http://www.clmeconomia.jccm.es/pdfclm/castilla_clm_15.pdf.
- Cabrera, S. (2016). *Diseño del corredor ecoturístico para impulsar el turismo sostenible en el cantón el empalme*. Trabajo de grado previo a la obtención del título de ingeniería en ecoturismo. Pp. 11-14. Universidad Nacional de Ecuador.
- Chávez, C; Rodríguez, J; Granizo, O; Chiriguayo, J; Ruiz, E; Carrasco, J. (2017). Turismo comunitario, alternativa de desarrollo turístico estudio de caso: estudio de factibilidad para la implementación de una ruta de turismo comunitario de las comunidades shuar atahualpa, shuar nantip y waorani ñoñoeno para el cantón francisco de orellana provincia de orellana. *En la revista European Scientific Journal* March 2017 edición 1. vol.13, No.8.
- Chamba, J; López, P; Yanez, J. (2017). Technical feasibility study for the repowering of the tourist route of the stones sector. *Revista Gestión Ingenio y Sociedad*. Vol. 2. Num. 2. Pp. 114-117.
- Chan, N. (2005) *Circuitos turísticos*. Editorial Turística. Tercera edición. Argentina.
- Caballero, G. (2004). Instituciones e historia económica: enfoques y teorías. *Revista de Economía institucional*. Universidad Externado de Colombia. Año/Vol. 6, Número 10. Bogotá. Pp. 135 – 157.
- Carrillo, E. (2007). *Turismo sostenible y desarrollo local*. Edita: Programa Delnet – Centro Internacional de Formación de la OIT. Disponible en web: <http://www.turismoycooperacion.org/OBSERTUR/A/04.pdf>
- Ceballos, M. (2019). Entrevista con el encargado del Departamento de la Ruta Turística Don Vasco en Michoacán Miguel Ángel Sevallos el 08/01/2019.
- Ceballos, M. (2019). Segunda entrevista con el encargado Miguel Ángel Ceballos del Departamento de la Ruta Turística Don Vasco en Michoacán. Fecha: 23/08/2019.
- Ceballos, M. (2020). Entrevista al arquitecto Miguel Ángel Ceballos jefe del departamento de Obras de la ruta turística Don Vasco.
- CECIC. (2012). Centro de capital intelectual y competitividad. Informe de la Secretaría de Economía. Disponible en web: <https://www.gob.mx/se/>
- CEPAL (2018). Manual para el fortalecimiento de cadenas de valor. En *Comisión Económica para América Latina y el Caribe*, CEPAL. Coord. Ramón Padilla Perez, CEPAL. Disponible en web: <https://www.cepal.org/es>
- Celdrán-Bernabeu, B; Mazón, J; Ivars-Baidal, J; Vera-Rebollo, J. (2018). Smart Tourism. Un estudio de mapeo sistemático. *Revista Cuadernos de Turismo*, nº 41. pp. 107-138.
- Celdrán Bernabeu, M. A. (2018). Nuevos escenarios para la planificación y gestión del turismo. El enfoque destinos turísticos inteligentes. *Summary of Doctoral dissertation*. No. 79, serie 2727, Pp. 1–12.
- Commons, J. (1950). Economía institucional. *Revista Economía Institucional*, edición en el 2003. Pp. 191-201.
- Coase, R.H. (1994). *La naturaleza de la empresa*. En *La naturaleza económica de la empresa* (pp. 93-110). Alianza Editorial.
- CODESPA (2013). Programa rutas: La apuesta por un turismo inclusivo en Latinoamérica. Fundación CODESPA y CAF y el Banco de Desarrollo de América Latina *en el marco del Programa RUTAS: Turismo Comunitario con Calidad Sostenible en América Latina* desarrollado durante enero de 2012 y junio 2013.
- Consortio Ruta del Vino Ribera del Duero, (2019). Página web oficial de Consorcio Ruta del Vino Ribera del Duero. Disponible en web: <https://www.rutadelvinoriberadelduero.es/es/consorcio-ruta-del-vino>
- Comas, J. y Guia, J. (2005). Managing Seasonality Through Innovation in Tourism Firms: The Role of Positioning in Relational Networks. *Tourism Review*, Vol. 63 No. 2, Pp. 47-58. <https://doi.org/10.1108/16605370810883941>

- Coleman, J. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. *The American Journal of Sociology* 94, S95-S120. Disponible en web: <https://www.socialcapitalgateway.org/content/paper/coleman-j-s-1988-social-capital-creation-human-capital-american-journal-sociology-94-s>
- Christian, M., K. Fernández-Stark, G. Ahmed and G. Gereffi. (2011). The Tourism Global Value Chain: Economic upgrading and workforce development. *Center on Globalization, Governance and Competitiveness*, Duke University, Durham, North Carolina. Pp.53.
- Chourabi, H., Nam, T., Walker, S., Gil-Garcia, J. R., Mellouli, S., Nahon, K. Scholl, H. J. (2012). Understanding smart cities: An integrative framework. 45th Hawaii International Conference on System Sciences, Pp. 2289–2297.
- Chung-pin, H; Cheng-Min Lin. (2018). Practice of Tour Design Curriculum Base on Smart Tourism Development. *15th International Symposium on Pervasive Systems, Algorithms and Networks*. Pp. 282-287.
- Cruz-González, J. (2009). *Concepto e implicaciones de las capacidades dinámicas desde un enfoque de dirección del conocimiento*. Universidad Complutense de Madrid. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales Departamento de Organización de Empresas Campus de Somosaguas (Madrid).
- Cruz, J; Navas, J; Lopez, P; Delgado, M. (2019). *Concepto e implicaciones de las capacidades dinámicas desde un enfoque de dirección del conocimiento*. Tesis de Universidad Complutense de Madrid Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales Departamento de Organización de Empresas Campus de Somosaguas 28223, Pozuelo de Alarcón (Madrid). España. Pp. 1-29. Disponible en web: http://www.aeca1.org/pub/on_line/comunicaciones_xvcongresoaecca/cd/64c.pdf
- Dameri. R. (2017). The Conceptual Idea of Smart City: University, Industry, and Government Vision. Chapter 2 in *Smart City Implementation*, Springer International Publishing AG. R.P. Dameri, Progress in IS. Pp. 23-43.
- DATATUR (2017). Resultados de la actividad turística 2017. Secretaría de Turismo. Disponible en <http://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/versionesRAT.aspx>
- DATATUR, (2016). Estadísticas básicas del sector turístico. Secretaría de Turismo, México. Disponible en web: <http://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/Inicio.aspx>
- DATATUR-SECTUR. (2018). Compendio estadístico de turismo en México. Compendio Estadístico de México. Por la Secretaría de Turismo y BigData Datatur. México. pp. 1-10.
- DATATUR, (2018). Portal del Sistema Nacional de Información Estadística y Geográfica de Turismo – SNIEGT. La Secretaría de Turismo y BigData Datatur. México. Disponible en web: <https://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/CompendioEstadistico.aspx>
- DATATUR, (2020). Resultados de la Actividad Turística (RAT). Disponible en web: <http://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/versionesRAT.aspx>
- DATATUR, (2020). Datos generales de Michoacán de Ocampo. Disponible en web: https://www.datatur.sectur.gob.mx/ITxEF/ITxEF_MICH.aspx
- Diéguez, I; Gueimonde, A; SInde, A; Blanco, L (2011). Análisis de los principales modelos explicativos de la competitividad de los destinos turísticos en el marco de la sostenibilidad. *Revista Cultura y turismo*. Nº 2. Pp. 101-124.
- Díaz-Casero, J. (2003). *La creación de empresas en Extremadura. Un análisis institucional*. Tesis Doctoral en la Universidad de Extremadura. Departamento de economía financiera y contabilidad. España.
- DiMaggio, P y Powell, W. (1991). El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional. Disponible en web: https://www.academia.edu/.../POWELL_Y_DIMAGGIO
- DiMaggio, P.J. y Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields: *American Sociological Review*, Vol. 48. Pp. 147-160.

- DiMaggio, P. J. (1983). State expansion and organizational field. In R. Hall & R. Quinn (Eds.), *Organizational theory and public policy*: Pp. 147-161.
- DiMaggio, P. J. (1999). Structural analysis of organizational fields: a blockmodel approach 1986. In B. M. Staw, & L. L. Cummings (Eds.). *Research in Organizational Behavior*, Vol. 8. Pp. 335-370.
- DiMaggio, P. J. (1993). Comments on What theory is not: *Administrative Science Quarterly*.
- DiMaggio, P. J. y Powell, W.W. (1991). Introduction. In Walter W. Powell and Paul J. DiMaggio (eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- De la Rosa, R. (2018). *Propuesta de un modelo sistémico para la optimización del desarrollo de los pueblos mágicos*. Tesis para obtener el grado en licenciado en Turismo, por el Instituto Politécnico Nacional.
- De Oliveira, D; Pasquotto, Mi; Morales, S. (2014). Coordinación y estructuras de gobernanza en un sistema productivo de turismo. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, vol. 23, núm. 2, pp. 343-361.
- De Uña, E; Villarino, M; Cuquejo, M.C. (2017). Territorio y turismo a través de los actores locales. El caso de Larouco (Galicia, noroeste de la Península Ibérica). *Manuales de Geografía de la Universidad Complutense*. Número 37. Vol. 2. Pp. 349-370.
- Delgado, A y Pantoja, F. (2015) Valoración del paisaje en una propuesta de turismo sostenible: la "Ruta del Oro", Nariño (Colombia). En *la revista cuadernos de geografía*. Vol. 25, n.º 1, ene.-jun. del 2016. Bogotá, Colombia. Pp. 233-253.
- Díaz-Casero, J. (2003). *La creación de empresas en Extremadura. Un análisis institucional*. Tesis Doctoral en la Universidad de Extremadura. Departamento de economía financiera y contabilidad. España.
- Diez, J. (2008). Organizaciones, redes, innovación y competitividad territorial: análisis del caso Bahía Blanca. *REDES- Revista hispana para el análisis de redes sociales*. Vol.14, Núm 3. Pp. 1-31.
- Engelbert, J; Zoonen, L; Hirzalla, F. (2019). Excluding citizens from the European smart city: The discourse practices of pursuing and granting smartness. *Technological Forecasting & Social Change*. No.142. Pp. 347–353.
- Eslava, A; Orozco, H; Valencia; German. (2011). Los nuevos institucionalismos como riqueza metodológica para el estudio de la política. *Revista Opera* Núm 11. Pp. 5-28. Disponible en web: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5147322.pdf>
- Espejo, M; Salinas, V. (2018). *Articulación externa en proyectos culturales fomentados en el marco de la gestión social en gobiernos locales: caso de la gerencia de juventud, deporte, educación, cultura y turismo en la municipalidad de pueblo libre en el período 2015-2018*. Tesis de la Pontificia Universidad Católica del Perú facultad de gestión y alta dirección.
- ENT, (2019). *Estrategia Nacional de Turismo 2019-2024*. Secretaria de gobierno y Secretaría de turismo. México. Disponible en web: <https://presidente.gob.mx/presentan-estrategia-nacional-de-turismo-2019-2024/>
- FAVA-SENA (2014). Diseño de rutas turísticas. FAVA-fundación de ambientales virtuales de aprendizaje y SENA-Servicio nacional de aprendizaje. Disponible en web: https://www.academia.edu/32072888/Dise%C3%B1o_de_Rutas_tur%C3%ADsticas
- Fernández-Stark, K., S. Frederick, and G. Gereffi. (2011). *The Apparel Global Value Chain: Economic Upgrading and Workforce Development: Chapter 3*. Duke University, Durham, North Carolina. Disponible en web: <https://gvcc.duke.edu/cggclisting/the-apparel-global-value-chain-economic-upgrading-and-workforce-development-chapter-3/>
- Fernández-Stark, K. y G. Gereffi. (2011). Manual de Desarrollo Económico Local y Cadenas Globales de Valor. *Center on Globalization, Governance and Competitiveness, Duke University, Durham, North Carolina*. Pp. 1-102. Disponible en web: <http://www.conectadel.org/wpcontent/uploads/downloads/2013/05/14dic2012dukecgmanualdelgvccversionlarga-120202184128-phpapp02.pdf>

- Fernández, P; Díaz, E. (2018). Development of stakeholder analysis protocol and metrics using the perspective of social network analysis (SNA). *22nd International Congress on Project Management and Engineering Madrid*, 11th – 13th July 2018. Pp. 1-13. Disponible en web: http://dspace.aepro.com/xmlui/bitstream/handle/123456789/1556/AT01-003_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Fernández, A; López, M; Moreno, L; Perles, J; Ramón, A; Such, J. (2017). Innovación y destinos inteligentes: una oportunidad para el know how turístico español. *Revista Estrategia e internacionalización de la empresa turística*. Enero-febrero. Núm 894. Pp. 137-150.
- Fernández, G; Guzmán, A. (2005). Patrimonio industrial y rutas turísticas culturales: algunas propuestas para Argentina. *Cuadernos de Turismo*, Núm.15; pp. 97-112.
- Fernández, M, y Valle, R. (1998). El enfoque neoinstitucional como marco teórico explicativo de la gestión de recursos humanos. *En Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 4, Núm. 3, pp. 93-112.
- Femenia-Serra, F., & Ivars-Baidal, J. A. (2018). Smart tourism: Implicaciones para la gestión de ciudades y destinos turísticos. En M. T. Cantó López, J. A. Ivars Baidal, & R. Martínez Gutiérrez (Dir.), *Gestión inteligente y sostenible de las ciudades: Gobernanza, smart cities y turismo*. Pp. 129–151.
- Femenia-Serra, F., Neuhofer, B. (2018). Smart tourism experiences: conceptualisation, key dimensions, and research agenda. *Investigaciones Regionales – Journal of Regional Research*, No.42. Pp.129-150.
- Ferràs, X; Hitchen, E; Tarrats-Pons, E; Arimany-Serrat, N. (2020). Smart Tourism Empowered by Artificial Intelligence: The Case of Lanzarote. *Journal of Cases on Information Technology*. Volume 22. No. 1. Pp. 1-13.
- Ferrando, P. A. (2013). Las Cadenas Globales de Valor y la medición del comercio internacional en valor agregado. *Instituto de Estrategia Internacional*. Argentina. Pp. 1-23. Disponible en web: <file:///C:/Users/ROSAL/AppData/Local/Temp/Las%20Cadenas%20Globales%20de%20Valor%20y%20la%20Medici%C3%B3n%20del%20Comercio.pdf>
- Figueroa, R. (2013). *Capacidades dinámicas; la fuente de sostenibilidad ante el cambio*. Trabajo de grado en la Universidad del Rosario. Colombia.
- Freeman, L.C. (1979). Centrality in social networks: conceptual clarification. *Social Networks*, No. 1. Pp. 215-239.
- Flores, D. (2011). Delimitación de la empresa turística desde diferentes enfoques de análisis de la economía del turismo. *Revista Análisis Turístico*. Número 11. Vol. 1, pp. 1-7.
- Folgado-Fernández, R; Campón-Cerro; A.M. y Hernández-Mogollón; J.M. (2017). Productos gastronómicos con identidad y desarrollo del destino turístico. un estudio sobre rutas del queso en España. *International Journal of Scientific Management and Tourism*, 2017, Vol. 3 N°1 pp 93-109.
- Fuchs, M; Höpken, W; Lexhagen, M. (2014). Big Data analytics for knowled generation in tourism destinations: A case from Sweden. *Journal of Destination Marketing & Management*. Vol. 3. No.4. Pp. 198–209.
- Gambarota, D; Lorda, M. (2017). El turismo como estrategia de desarrollo local. *Revista Geográfica Venezolana*, vol. 58, núm. 2. Pp. 346-359.
- Galván, C; Larios, E. (2015). Marketing de turismo sustentable para el área natural protegida el Culiacán y la Gavia, Guanajuato: diagnóstico de la identidad y orgullo para una marca ciudad. *Jóvenes Investigadores*. Vol. 1 no. 3, pp. 65-70.
- García, A. (2017). La puerta de Latinoamérica (desde las rutas argentinas): san salvador de Jujuy en geografías audiovisuales amplias. *Revista Folia histórica del noroeste*. N° 30, pp. 95-124.
- García, M.R., Martínez, O; García, J. (2018) La realidad turística actual de Santiago de Compostela. Análisis de las cifras de llegada de visitantes y prognosis de futuro. *International Journal of Scientific Management and Tourism*. Núm. y Vol. 4-3: PP.167-176.

- García, J. (2017). *Capacidades dinámicas de las PYME en el mercado de las licitaciones públicas internacionales*. Tesis de grado en el Instituto de Economía Internacional Facultad de Economía Programa de Doctorado en Economía Internacional y Turismo Universidad de Valencia, España.7
- García, A; Arbelaitz, O; Linaza, M; Vansteenwegen, P; Souffriau, W. (2018). Personalized Tourist Route Generation 10th International Conference on Web Engineering ICWE 2010 Workshops, Vienna, Austria, Revised Selected Papers. Pp. 486-497.
- Garry, E; Oddone, N. (2017). *El fortalecimiento de las cadenas de valor turísticas en los espacios rurales*. Capítulo 4 de Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Pp. 201-226. Disponible en web: <https://www.cepal.org/es>
- Gereffi, G. (1999). International Trade and Industrial Upgrading in the Apparel Commodity Chain. *Journal of International Economics*, Vol. 48. No. 1. Pp.37-70.
- Gereffi, G., J. Humphrey, and T. Sturgeon. (2005). The Governance of Global Value Chains. *Review of International Political Economy*. Vol. 12. No. 1. Pp. 1-89.
- Gereffi, G; Humphrey, J; Sturgeon, T. (2005). The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*, vol. 12, N° 1. Pp. 78–104.
- Gereffi, G; Kaplinsky, R. (2001). The value of value chains. *IDS Bulletin*, vol. 32, n. 3. Pp. 1-8. Disponible en web: https://opendocs.ids.ac.uk/opendocs/bitstream/handle/20.500.12413/8757/IDSB_32_3_10.1111j.17595436.2001.mp32003001.x.pdf;jsessionid=8689519AB806CC2BADA6990F68612EBE?sequence=1
- Gereffi, G y Fernandez-Stark, K. (2011). Global value chain analysis: a primer. *Center of globalization governance and competitiveness*. Pp. 1-47. Disponible en web : <https://www.researchgate.net/publication/265892395>.
- Gereffi, G; Fernandez-Stark, K. (2010). The Offshore Services Industry: A Global Value Chain Approach. Durham: Center on Globalization, Governance & Competitiveness. Disponible en web: http://www.cggc.duke.edu/pdfs/CGGCCORFO_The_Offshore_Services_Global_Value_Chain_March_1_2010.pdf.
- Grant, R. (1991). The resource-based theory of competitive advantage implication for strategy formulation. *California Management Review*. Pp. 114-135.
- Grant, R. (1996). Prospering in Dynamically Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration. *Organization Science*, Vol. 7. Núm. 4. Pp. 375-387.
- Granovetter, M.S. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, No.78. Pp. 1360-1380.
- Granovetter, M.S. (1985). Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, No. 91. Pp. 481-510.
- Gretzel, U; Sigala, M; Xiang, Z; Koo, C. (2015a). Smart tourism: foundations and developments. *Electronic Markets*, vol 25. No. 3. Pp. 179–188. DOI: <http://doi.org/10.1007/s12525-015-0196-8>
- Gretzel, U; Werthner, H; Koo, C; Lamsfus, C. (2015b). Conceptual foundations for understanding smart tourism ecosystems. *Computers in Human Behavior*, No. 50, Pp. 558–563. DOI: <http://doi.org/10.1016/j.chb.2015.03.043>
- Gretze, L; Koo, Ch; Sigala, M; Xiang, Z. (2015c). Special issue on smart tourism: convergence of information technologies, experiences, and theories. *Institute of Information Management*, University of St. Gallen. Vol. 25. No. 3. Pp. 175–177.
- Gretzel, U. (2018). From smart destinations to smart tourism regions. *Journal of Regional Research*, No.42. Pp. 171-184.
- Giffinger, R. (2007). Smart cities: European Smart Cities: the need for a place related Understanding. *Department of Spatial Development, Infrastructure and Environmental Planning Centre of Regional Science*. Creating Smart Cities Edinburgh Napier University.

- Gobierno del Estado de Michoacán (2016). Ruta Tata Vasco o Don Vasco. Disponible en web: <https://www.gob.mx/sectur/articulos/ruta-tata-vasco>
- Gobierno de México (2020). Ascendería México, de manera coyuntural, al tercer lugar mundial en la recepción de turistas. Disponible en web: <https://www.gob.mx/sectur/prensa/ascenderia-mexico-de-manera-coyuntural-al-tercer-lugar-mundial-en-recepcion-de-turistas>
- Gómez, M. (2017). *Proyecto de ruta turístico-cultural. Ruta del emperador Carlos V en Mallorca*. Tesis para el Grado de Turismo. Universidad de Baleares, España.
- Gómez, A., Server, M. y Jara, A.J. (2017). Smart tourism destination & cultural heritage: a new unexplored sector in smart cities develop. *International Journal of Scientific Management and Tourism*. Vol. 3 N° 1 pp 389-411.
- Gonzales. M. (2011). Una propuesta para desarrollar turismo rural en los municipios de Zacatecas, México: las rutas agro-culturales. *En Revistas de turismo y Patrimonio cultural*. volumen 9. Núm. 1. Pp 129-145.
- González Torrerros, L; Santana Medina, J. (2010). La institucionalización del turismo a partir de iniciativas de impulso regional: El caso del Paisaje Agavero. *Revista de Arquitectura, Urbanismo y Ciencias Sociales Centro de Estudios de América del Norte*. Vol. II. Número 1. Pp. 1-21.
- González-Reverté, F. (2019). Building Sustainable Smart Destinations: An Approach Based on the Development of Spanish Smart Tourism Plans. *Sustainability* No. 11, Pp. 1-24. DOI:10.3390/su11236874
- Gualda, E. (2017). Taller IV: Big data y análisis de redes sociales. En *Análisis de datos y "Big Data"* Facultad de Ciencias Políticas y Sociología Universidad de Granada. 24 de noviembre 2017. Pp. 1-63. Disponible en web: <http://rabida.uhu.es>
- Gutiérrez-Rodríguez. A. (2013). *Capacidades dinámicas que influyen en la operación de la red de turismo de la candelaria*. Trabajo de grado para optar al Título en Máster en Dirección. Universidad del rosario facultad de administración Bogotá D.C, Colombia.
- Guía, J.; Prats, L. and Comas, J. (2006). The Destination as a Local System of Innovation: The Role of Relational Networks. In: Lazzeretti, L. y Petrillo, C. (Eds.), *Tourism Local System and Networking*. Amsterdam. Elsevier Disponible en web: <https://www.elsevier.com/es-mx>
- Gunn, C., (1994). *Tourism Planning: Basic, Concepts, Issues*, Washington: Taylor and Francis. DOI: <https://doi.org/10.1177/004728759403200371>.
- Hall, R. (2001). The vision of a smart city. In Brookhaven National Laboratory, Upton, New York, U.S.A. *2nd International Life Extension Technology Workshop*. September 28, 2000, Paris, France, U. S. Department of Energy.
- Hanneman. R. (2001). Introduction to Social Network Methods. Capítulo tercero: *representación de redes sociales mediante grafos*. Departamento de Sociología de la Universidad de California Riverside. Disponible en web: <http://wizard.ucr.edu/~rhannema/networks/text/textindex.html>
- Hanneman. R. and M. Riddle, (2005). *Social Network Methods*, Disponible en web: <http://faculty.ucr.edu/~hanneman/nettext/>
- Hart, S; Dowell, G. (2011). A Natural-Resource-Based View of the Firm: Fifteen Years After. *Journal of Management*. Vol. 37 No. 5, DOI: 10.1177/0149206310390219.
- Herrera, F. (2017). Informe sobre la tendencia inteligente de las ciudades en España. Grupo de Smart Cities / Smart Regions. Secretaría de Estado para la Sociedad de la Información y la Agenda Digital. Pp.7-47. España. Disponible en web: <https://www.ontsi.red.es/>
- Hernández, J. (2011). Los caminos del patrimonio. Rutas turísticas e itinerarios culturales. *Revista PASOS de turismo y patrimonio cultural*. Volumen 9, Número 2. Pp. 225-236.
- Hernández, H. (2011). La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas. *Escenarios* Vol. 9, No. 1, enero-junio de 2011, págs. 38-51.

- Hermida, M. (2017). The indicators of the social dimension of sustainable development, the case of Tierra del Fuego. *En Relmecs*, vol. 7, no. 2. Disponible en web: <https://www.relmecs.fahce.unlp.edu.ar/articulo/view/RELMECSe029>
- Hiriart, C. y Mínguez, M. (2016). Coyuntura, retos, oportunidades y estrategias para el desarrollo de un producto turístico cultural en México: la ruta don vasco en Michoacán. *International Journal of Scientific Management Tourism*, 2016, Vol. 2 N°3 pp 369-396.
- Hodgson, G. (1998). El enfoque de la economía institucional. The Approach of Institutional Economics. *Journal of Economic Literature*, vol. XXXVI. Traducción del inglés por Carlos Mallorquín.
- Huertas, A; Setó-Pàmies, D; Míguez-González, M. (2015). Comunicación de destinos turísticos a través de los medios sociales. *El profesional de la información*. v. 24, n. 1. Pp. 15-21.
- Huízar, M. (2011). La conservación del medio ambiente como factor de competitividad para el turismo. En: *Sociedad naturaleza y turismo*. Ed: Universidad de Guadalajara. Pp. 107-120.
- Humphrey, J; H. Schmitz. (2002). How Does Insertion in Global Value Chains Affect Upgrading in Industrial Clusters. *Regional Studies*. Vol 36, No. 9. Pp. 1017-1027.
- Huovila, A; Bosch, P; Airaksinen, M. (2019). Comparative analysis of standardized indicators for Smart sustainable cities: What indicators and standards to use and when? *Cities* Núm. 89. Pp.141–153.
- IMPLAN, (2019). Morelia NExt: plan de gran visión 2041. Gobierno del estado de Michoacán, Instituto Municipal de Planeación de Morelia. México. Disponible en web: <https://implanmorelia.org/virtual/plan-de-gran-vision/>
- IPLAEM, (2015). *Plan Estatal de Desarrollo 2015-2021 de Michoacán*. Instituto De Planeación Y Desarrollo Del Estado De Michoacán. México. Disponible en web: <http://pladiem.michoacan.gob.mx/docs/pladiemDoc.pdf>
- INEGI, (2017). SCNM. Cuenta satélite del turismo de México, 2016. Preliminar. Año base 2013. 2017. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. México. Disponible en web: <https://www.inegi.org.mx/>
- INEGI, (2018). Anuario Estadístico y Geográfico de Michoacán de Ocampo 2017. En Instituto de Estadística y Geografía. México. Disponible en web: <https://www.inegi.org.mx/>
- INEGI, (2019). Cuenta Satélite de Turismo México 2017. En Instituto de Estadística y Geografía. México. Disponible en web: <https://www.inegi.org.mx/>
- INEGI, (2016). Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). Disponible en web: www.inegi.org.mx
- INEGI, (2018). Anuario Estadístico y Geográfico de Michoacán de Ocampo 2017. En Instituto de Estadística y Geografía. México. Disponible en web: www.inegi.org.mx
- INEGI, (2019). México en cifras: Michoacán de Ocampo. Disponible en web: <https://www.inegi.org.mx/app/areasgeograficas/?aq=16>
- INEGI, (2020). Cuenta Satélite de Turismo de México. Disponible en web: <https://www.inegi.org.mx/>
- Ivars, J; Solsona, J; Giner, D. (2015). Gestión turística y tecnologías de la información y la comunicación (TIC): El nuevo enfoque de los destinos inteligentes. *Revista Documents d'Anàlisi Geogràfica*. vol. 62. Núm. 2 Pp.327-346.
- Jafari, J. (1983). Anatomy of the Travel Industry. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol.24. N°1, Pp.77.
- Johansen, O. (2011). *Introducción a la teoría general de sistemas*. Ed. Limusa. México.
- Jonker, J; Heath, E; Du toit, C. (2004). The identification of management-process critical success factors that will achieve competitiveness and sustainable growth for South Africa as a tourism destination. *Southern African Business Review*. Vol. 8. No. 2. Pp. 1-15.
- Jonker, J. (2004). *The strategic identification and integration of critical success factors to achieve international competitiveness for South Africa as a tourism destination*. Thesis in Tourism Management. University of Pretoria.

- Kalmanovitz, S. (2004). *Las instituciones y el desarrollo económico en Colombia*. Bogotá. Grupo editorial Norma S.A.
- Kaplinsky, R. (2000). Globalisation and unequalisation: what can be learned from value chain analysis? *Journal of Development Studies*, vol. 37, N° 2. Pp. 117-146.
- Kerlinger, F; Howard, L. (2002). *Investigación del comportamiento: métodos de investigación en las ciencias sociales*, 4ª edición, McGraw Hill.
- Kraatz, M; Block, E. (2007). Organizational Implications of Institutional Pluralism. *Journal Elsevier*. Disponible en web: https://www.Organizational_Implications_of_Institutional_Pluralismresearchgate.net/publication/228619022_Organizational_implications_of_institutional_pluralism
- Kreuter, M; De Rosa, C; Howze, E; Baldwin, G (2004). Understanding Wicked Problems: A Key to Advancing Environmental Health Promotion. *Health Education & Behavior*. Vol. 31. Núm 4. Pp. 441-454. DOI: 10.1177/1090198104265597.
- Kuz, A; Falco, A; Giandini, R. (2016). Análisis de redes sociales: un caso práctico. *Computación y Sistemas*, Vol. 20, No. 1. pp. 89-106.
- Litvinova, O y Voronina, O (2018). The inclusion of historical routes in tourist and recreational potential of the Siberian region. IOP Conf. Series: Earth and Environmental Science 204.
- Leiper, N. (1979). El marco del turismo: hacia una definición de turismo, turismo y la industria del turismo, *Annals of Tourism Research*, volumen 6, Numero 4, pp. 390-407.
- Leiper, N. (1990). Sistemas de atracción turística. *Revista Annals of Tourism Research*, Vol. 77. Núm. 3. Pp. 367-384.
- López de Ávila, A; Lancis, E; García, S; Alcantud, A; García, B; Muñoz, N. (2016). *Informe destinos turísticos inteligentes: construyendo el futuro o Smart Destination* de la Secretaría de Estado de Telecomunicaciones y para la Sociedad de la Información a la Sociedad Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas, S.A. (SEGITTUR) España. Madrid. Disponible en web: <https://www.thinktur.org/media/Libro-Blanco-Destinos-Turisticos-Inteligentes-construyendo-el-futuro.pdf>
- López, L; Murillo, J; Ochoa, F. (2016). Aplicación del enfoque de Cadena de Valor en turismo sostenible para el municipio de Puerto Nariño, Amazonas, como aporte para la certificación de destinos turísticos sostenible. En *Turismo en la Amazonia; entre el desarrollo convencional y las alternativas ambientales amigables*. Pp.63-114.
- López, L; Murillo, J; Ochoa, F. (2009). Aplicación del enfoque de Cadena de Valor en turismo sostenible para el municipio de Puerto Nariño, Amazonas, como aporte para la certificación de destinos turísticos sostenibles. En *Turismo en la Amazonia: Entre el desarrollo convencional y las alternativas ambientales amigables*. Pp. 63- 84. Disponible en web:<https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/11488/9789589880609.par%20te2.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- López, T; Milan, G; Caridad, J. (2008). Análisis econométrico del ecoturismo en España. *Revista Estudios y Perspectivas en Turismo*. vol. 17, núm. 2.Pp. 98- 118.
- López, T; Sánchez, S. (2009). Turismo comunitario y generación de riqueza en países en vías de desarrollo. Un estudio de caso en el Salvador. *REVESCO* N° 99. Pp. .85-103.
- Lorenzo, H; Betancourt, M; Falcon, M. (2019). Sostenibilidad y Desarrollo Local: Procedimiento para la Evaluación Integrada de los Destinos Turísticos. En Rosa dos Ventos – Turismo e Hospitalidades, Núm. 11. Vol.1. pp. 84-102.
- Lozano, M. (2015). Ecosistema empresarial en estudios de la Gestión. *Revista internacional de administración*. No. 2. Pp. 61-86.
- Lozares, C. (2005). Bases socio-metodológicas para el Análisis de Redes Sociales, ARS EMPIRIA. *Revista de Metodología de las Ciencias Sociales*, Núm. 10. Pp. 9-35.
- Luhmann, (1996). Introducción a la teoría de sistemas. México. En *REIS*. Núm. 85. Pp. 315-367.

- Luque Gil, A.M.; Zayas Fernández, B.; Caro Herrero, J.L. (2015). Los Destinos Turísticos Inteligentes en el marco de la Inteligencia Territorial: conflictos y oportunidades. *Investigaciones Turísticas* N°10, pp. 1-25.
- Maak, K. (2009). El camino de Santiago como posible motor turístico en zonas rurales de escasos recursos: el caso de Brandeburgo. *Revista Cuadernos de Turismo*, núm. 23. pp. 149-171.
- Madrid, F. (2014). *Gobernanza turística= destinos exitosos: el caso de los pueblos mágicos de México* /Francisco Madrid Flores. México: Universidad Anáhuac México Norte, Facultad de Turismo.
- Mafé, A.; Sanagustín, M. y Doménech, F. (2016). Valencia: capilla del santo cáliz. destino de peregrinos de la ruta europea del santo grial. *En la Revista International Journal of Scientific Management Tourism*. Vol. 2 N°2 pp 189-207.
- Martínez, R y Martínez, D. (2016). Perspectivas de la sustentabilidad: teoría y campos de análisis. *En revista Pensamiento Actual*. Vol 16 - No. 26. Pp. 123-145.
- Martínez, C; Medina, O.; Zafra, R. (2015). *Caracterización de la cadena de valor en el sector turismo de salud zona candelaria en la ciudad de Bogotá*. Tesis de maestría de la Universidad de la Salle. Facultad de Ciencias Administrativas y Contables. Programa de Administración de Empresas. Bogotá, 2015.
- Martínez, Á; Elche; García P. (2012). Hacia un modelo teórico explicativo de la innovación en los distritos de turismo cultural. *En Cuadernos de Turismo*, Universidad de Murcia, España. núm. 30. pp. 165-189.
- Marshall, A. (1920). *Industry and Trade*. Edición 3. Editorial. MacMillan, Londres. Disponible en web:
https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=l_XaDgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA9&ots=NADJvoHbJL&sig=IWkku-ysRMNUBjs1g8o2darcbgQ&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Mazaro, R; Varzin, G. (2008). Competitiveness Models for Tourist Destinations into the Sustainability Context. *En Curitiba*, v. 12, n. 3, p. 789-809.
- Meadows, D; Donella, M. (1993). *Más allá de los límites del crecimiento*, Edit. País-Aguilar, España.
- Meadows, D; Randers, J; Behrens, W. (1972). *Los límites del crecimiento: informe al Club de Roma sobre el predicamento de la Humanidad*. Disponible en web:
<http://habitat.aq.upm.es/gi/mve/daee/tmzapia in.pdf>
- Mejía, M. (2018). Análisis interorganizacional en la gobernanza turística de la ciudad de Medellín – Colombia. *Revista latinoamericana de turismología / RELAT*. v. 4, n. 2, pp. 8-22.
- Menoya, S; Gómez, Z; Pérez, I; Cándano, L. (2017). A Local Government Model for Tourism Management in Cuban Tourist Municipalities, Based on the Value Chain Approach. *Retos de la Dirección*. Universidad de Pinar del Río, Cuba. Volumen 11. Número 1. Pp. 172-204.
- Meina, X. y Terressa, J. (2008). Turismo enológico y rutas del vino Cataluña. *Revistas de pasos de turismo y Patrimonio cultural* Volumen 6. Número 3. Pp. 493-509.
- Merinero, R; Pulido, J. (2009). Desarrollo turístico y dinámica relacional. Metodología de análisis para la gestión activa de destinos turísticos. *Cuadernos de Turismo*. Núm 23, pp. 173-193.
- Mercado, H; Palmerin, M. (2009). El turismo como fuente de desarrollo del estado de Michoacán. *Revista de investigación turística y desarrollo local*. Volumen 2, núm. 5. Pp. 1-19.
- Meyer, J; Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*. 83(2). Disponible en web:
<https://www.journals.uchicago.edu/doi/abs/10.1086/226550>
- Miller.P. (1993). *La contabilidad como práctica social e institucional: una introducción*. Pp. 1-50. Disponible en web:
[file:///0Miller,%20P.%20\(1994\).%20La%20contabilidad%20como%20pr%C3%A1ctica%20social%20e%20institucional%20una%20introducci%C3%B3n..pdf](file:///0Miller,%20P.%20(1994).%20La%20contabilidad%20como%20pr%C3%A1ctica%20social%20e%20institucional%20una%20introducci%C3%B3n..pdf)

- Mira, J. (2017). Castles as a tourist cultural product in the province of Alicante (Spain): actions, initiatives, and proposals. *En la revista Structural Studies, Repairs and Maintenance of Heritage Architecture XV*. WIT Transactions on The Built Environment, Vol 171, pp. 171-79.
- Miranda, J. (2014). Modelo multidimensional de las capacidades dinámicas en las organizaciones. *Congreso de Contabilidad y Administración e Informática de la UNAM*. Octubre del 2014. México.
- Miranda-Torrez, J. (2015). El Modelo de las Capacidades Dinámicas en las Organizaciones. Universidad Autónoma de Guerrero, México. *Investigación Administrativa*, vol. 44, núm. 116. Instituto Politécnico Nacional. Disponible en web: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/4560/456044959005/html/index.html>
- Mitchell, J.C. (1990). The Concept and Use of Social Networks. en J.C. Mitchell (comp.), *Social Networks in urban situation*, Manchester, Inglaterra, University on Manchester Press. Citado en Pfeffer, Jeffrey. Organizaciones y Teoría de las Organizaciones. Fondo de Cultura Económica. México. Edición en español. 1992. Pp. 294.
- Molina, S. (2000). *Conceptualización del turismo*. Editorial Limusa, México.
- Molina, S. (2000). *El Postturismo: De los centros turísticos industriales a las ludópolis*. Editorial tesis económica profesional. México. Pp. 4-14.
- Molina, D. (2014). ¿Construcción de sociedad civil y de desarrollo territorial rural? Una perspectiva desde las transformaciones rurales a partir del turismo rural. *CRITERIOS - Cuadernos de Ciencias Jurídicas y Política Internacional*. Vol. 7. Núm.1. Pp. 49-80.
- Murphy, P. (1983). Perceptions and Attitudes of Decision making Groups in Tourism Centers. *Journal of Travel Research*. Disponible en web: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/004728758302100302>
- Naciones Unidas- Hábitat, (2016). *Ciudades inteligentes*. en *Temas HABITAT III*. 21. [En línea], Quito, ONU, disponible en: habitat3.org/wp-content/uploads/Issue-Paper-21_ciudades-inteligentes.pdf
- Naciones Unidas (1987). *Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, "Nuestro futuro común"*. Recuperado de <http://www.un.org/es/comun/docs/?symbol=A/42/427>
- Nieves, J. (2014). Relaciones sociales, capacidades dinámicas e innovación: un análisis empírico en la industria hotelera. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 23. Pp. 166–174.
- North, D. (1993): *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*. Fondo de Cultura Económica. México.
- North, D. (1991). Institutions. *The Journal of Economic Perspectives*, vol. 5. Núm. 1. Pp. 1-25.
- North, D. (1992). Institutions, Ideology and Economic Performance. *Cato Journal* Vol. 11. Pp. 477-88.
- North, D. (2005). Understanding the Process of Economic Change. *New Haven: Princeton University Press*. Disponible en web: https://link.springer.com/chapter/10.1057/9780230501850_1
- Nutz, N; Sievers, M. (2016). *Guía general para el desarrollo de cadenas de valor*. Oficina Internacional del Trabajo. Ginebra: OIT. Ed. International Labour Office. Oficina Internacional del Trabajo. Ginebra.
- Ñopo, V. (2020). *Modelo de capacidades dinámicas en negocios unipersonales desde la teoría fundamentada: industria musical en América y Europa*. Tesis para optar el Grado de Doctor en Administración con Mención en Dirección Estratégica. Universidad San Ignacio de Loyola, Perú.
- ONU, (2017). Día Mundial del Turismo: ONU exhorta a compartir beneficios del sector. *En Noticias ONU*. Disponible en web: <https://news.un.org/es/tags/turismo>.
- OMT, (2020). El turismo internacional cae un 70% mientras las restricciones de viaje afectan a todas las regiones. Disponible en web: [HTTPS://WWW.UNWTO.ORG/ES/TAXONOMY/TERM/347](https://www.unwto.org/es/taxonomy/term/347)

- OMT, (2021). 2020: el peor año de la historia del turismo, con mil millones menos de llegadas internacionales. En *La organización mundial del turismo*. Disponible en web: <https://www.unwto.org/es/taxonomy/term/347>
- O da Silva, R. (2002). *Teorías de la Administración*. (2da. Edición). Editorial Thomson. Pág. 283-292.
- Oddone, N; Alarcón, P. (2016). Fortalecimiento de la cadena de turismo de Antigua Guatemala y de los municipios rurales del Departamento de Sacatepéquez. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Pp. 4-119. Disponible en web: <https://www.cepal.org/es>
- Oddone, N; Padilla, R. (2004). El escalamiento en las cadenas de valor a través de servicios profesionales y de soporte. En *Puentes Análisis y noticias sobre comercio y desarrollo sostenible*. Volumen 15, número 3. Pp. 19-23.
- Oliveira, G. (2007). Modelos teóricos aplicados al turismo. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, Centro de Investigaciones y Estudios Turísticos. Buenos Aires, Argentina. vol. 16, núm. 1, pp. 96-110.
- Osorio García, M. (2000). Nuevos Caminos para el Estudio del Turismo desde la Teoría de Sistemas, México: Convergencia. *Revista de Ciencias Sociales*. Vol. 7, Núm. 23. Pp. 1-18.
- Osorio, M. (2000). Hacia la construcción del objeto de estudios del turismo desde una perspectiva materialista crítica. *Pasos, Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, vol. 3. Número 1. Pp. 41-61
- Ostrom, E. (2011). *El gobierno de los bienes comunes*. La evolución de las instituciones de acción colectiva. Segunda edición en español. Ed. Fondo de cultura económica. México.
- Padilla, R. (2018). Manual para el fortalecimiento de la cadena de valor. Unidad de Desarrollo Económico de la Sede Subregional de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe en México, CEPAL.
- Panwar, R; Rinne, T; Hansen, E. Y; Juslin, H. (2006). Corporate responsibility: Balancing economic, environmental, and social issues in the forest products industry. *Forest Products Journal*, 56(2), Pp. 4–12.
- Palmas, Y; Serrano-Barquín, R; Gutiérrez, J; Cruz, G; Favila, H. (2014). Modelo Teórico- Metodológico para el estudio del turismo armónico y el desarrollo local. *Investigaciones Turísticas* Nº 7. Pp. 23-46.
- Prats i Catalá, J. (2005). Modos de gobernación de las sociedades globales. En *La gobernanza*. pp. 145-172. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública.
- Parada, J. (2003). Economía institucional original y nueva economía institucional: semejanzas y diferencias. *Revista de economía institucional*, Volumen 5. Número 8. Pp. 92-116.
- Pascarella, R; Fontes Filho, J (2010). Competitividad de los destinos turísticos: Modelo de evaluación basado en las capacidades dinámicas y sus implicancias en las políticas públicas. *Estudios y Perspectivas en Turismo*. Volumen 19. Pp 1 – 17.
- Pfeffer, J. (1992). *Organizaciones y Teoría de las Organizaciones*. Fondo de Cultura Económica. México. Edición en español.
- PNCS (2015). *Plan Nacional de Ciudades Inteligentes*. Secretaría de Estado para la Sociedad de la Información y la Agenda Digital. España. Pp. 4-31. Disponible en web: <http://www.upv.es/contenidos/CAMUNISO/info/U0684517.pdf>
- PND, (2013-2018). Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018. Gobierno de la República de México. Disponible en web: http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5299465&fecha=20/05/2013
- PND, (2018-2024). Plan Nacional de Desarrollo 2018-2024. Gobierno de la República de México. Disponible en web: http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5565599&fecha=12/07/2019
- PED, (2019-2024). *Propuestas estratégicas para el desarrollo 2019 – 2024*. Coordinadores Rolando Cordera Campos y Enrique Provencio Durazo. Universidad Nacional Autónoma de México.

- Disponible en web: https://ceiba.org.mx/publicaciones/Centro_Documentacion/180411_Informe.2017_PUED-isbn.pdf
- PE (2010). Plan estratégico del 2010-2015 de la ruta Don Vasco. Secretaria de Turismo del Estado de Michoacán. Disponible en web: <https://www.gob.mx/sectur>
- PE (2016). Plan Estratégico de la Ruta Don Vasco. SECTUR Gobierno de Michoacán, 2016. Disponible en web: <https://www.gob.mx/sectur>
- Perfitur. (2017). Perfil del turista en Michoacán 2017. Gobierno del Estado de Michoacán y Tecnológico de Monterrey campos Morelia. Disponible en web: <https://sectur.michoacan.gob.mx/perfitur/>
- Perfitur, (2018). Perfil del turista en Michoacán 2018. Gobierno del Estado de Michoacán y Tecnológico de Monterrey campos Morelia. Disponible en web: <https://sectur.michoacan.gob.mx/perfitur/>
- Porter, M. (1990). *La Ventaja Competitiva*. Ed. Patria. Traducción española 2012. Pp. 552.
- Piñon, M. y Castillejos, B. (2019). Huatulco desde la perspectiva de los destinos inteligentes. *Turismo y Sociedad*, Vol.25. Pp. 73-92. DOI: <https://doi.org/10.18601/01207555.n25.04>.
- Polanco, J. (2011). Determinantes de un sistema organizacional en red para el desarrollo rural del turismo en Antioquia (Colombia). En *Cuadernos de Desarrollo Rural*. Volumen 8. Número 67. Pp. 251-274.
- Pulido-Fernández, J.; López-Sánchez, Y. (2016). La cadena de valor del destino como herramienta innovadora para el análisis de la sostenibilidad de las políticas turísticas. El caso de España INNOVAR. *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, vol. 26, núm. 59, enero-marzo, 2016, pp. 155-175.
- Quadratin, (2019). Fortalece España Ruta Don Vasco en Michoacán. Disponible en web: <https://www.quadratin.com.mx/sucesos/fortalece-espana-ruta-don-vasco-en-michoacan/>
- Quadratin, (2020). Conoce Silvano avances del Kilómetro Cero de la Ruta Don Vasco. Disponible en web: <https://www.quadratin.com.mx/sucesos/conoce-silvano-avances-del-kilometro-cero-de-la-ruta-don-vasco/>
- Quiroga, R. (2009). *Guía metodológica para desarrollar indicadores ambientales y de desarrollo sostenible*. CEPAL - Serie Manuales No 61. Pp. 1-129. Disponible en web: https://www.cepal.org/sites/default/files/courses/files/8_manual-61-cepal_formatoserie_color.pdf
- RAE (2019). Real Academia Española (RAE). Diccionario de la lengua española. Disponible en web: <https://dle.rae.es/>
- Ramírez, J (2015). Planteamiento para una Cadena de Valor aplicada al Modelo de Negocio Hotelero All Inclusive. En *Universidad de la Salle*. Pp. 1-26. Disponible en web: https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1107&context=administracion_de_empresas
- Reuters, (2020). Impacto del coronavirus en el turismo: Turismo en México podría recuperarse del Covid-19. Periódico el Economista. Disponible en web: <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Turismo-en-Mexico-podria-recuperarse-delCovid-19-en-2021-Visit-Mexico-20200617-0052.html>
- Reyes, J. (2011). *Recursos y Capacidades relacionados con Sistemas y tecnologías de Información en la Teoría Visión de la Firma Basada en Recursos Naturales: una aproximación a la validación empírica del nuevo modelo en empresas colombianas*. Tesis presentada como requisito parcial para optar al título de: Magister en Ingeniería Industrial Universidad Nacional de Colombia Facultad de Ingeniería, Departamento de Ingeniería de Sistemas e Industrial Bogotá, Colombia.
- Ritchie, J. & Crouch, G. (2003). *The competitive destination*. Wallingford: CAB International Publishing. Disponible en web: [https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=yvydAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR5&dq=Ritchie,+J.+R.+B.,+%26+Crouch,+G.+I.+\(2003\).+The+competitive+destination.+Wallingford](https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=yvydAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR5&dq=Ritchie,+J.+R.+B.,+%26+Crouch,+G.+I.+(2003).+The+competitive+destination.+Wallingford)

[:+CAB+International+Publishing.&ots=ISL08pigVK&sig=AnWfdEi6VyahvaMYwLLm-JCnYPU#v=onepage&q&f=false](https://www.cab-international.com/publications-and-communications/2019/09/09/092042)

- Rodríguez-Aragón, J. (2011). Teoría de redes o grafos. Área de estadística e investigación operativa. Universidad de la Castilla la Mancha. España. Disponible en web: https://previa.uclm.es/profesorado/licesio/Docencia/mcoi/Tema5_guion.pdf
- Ríos, S. (2017). Turismo de ex-haciendas como estrategia de dinamización de espacios rurales en la región Puebla-Tlaxcala, México. *En Retos de la Dirección*. Volumen. 11. Número 2. Pp. 93-110.
- Ríos, S; Guevara, M (2014). Turismo de ex-haciendas en Puebla-Tlaxcala y su vinculación a procesos de desarrollo regional. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*. Núm. 9. Volumen 28. Pp. 1615-1629.
- Rivas, J. (2003). El neoinstitucionalismo y la revalorización de las instituciones. *Reflexión Política*, vol. 5, núm. 9, Pp. 37-46.
- Rivera, Luis, (2004). *El turismo y la planeación local en el municipio de Morelia 1993-2001*. Tesis de licenciatura de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.
- Riquel, F. (2010). *Análisis institucional de las prácticas de gestión ambiental de los campos de golf andaluces*. Tesis en la Universidad de Huelva Departamento de Dirección de Empresas y Marketing. España.
- Rózga, R. (2017). Modelos de Ciudad Inteligente (Smart City) y estrategias de su implementación. "Nuevos escenarios mundiales, repercusiones en México y potencialidades regionales". Ponencia presentada para el 22º Encuentro Nacional sobre Desarrollo Regional en México AMECIDER 2017, Pp. 21-38.
- Rodrigues, A; Virtudes, A. (2019). A Smart Rural Project for Tourism of Madeira Island. Series: *Materials Science and Engineering*. Serie 471. PP. 471-481. doi:10.1088/1757-899X/471/9/092042
- Rodríguez-González, P. (2011). Reestructuración turística y cultura empresarial en Andalucía. Una aproximación cualitativa a la sociología económica de las estrategias empresariales. *Revista Internacional de Organizaciones*, nº 7, Pp. 133–154. Disponible en web: <http://www.revista-rio.org>
- Rodríguez, J. (2013). Cómo utilizar el Análisis de Redes Sociales para temas de historia. *Signos Históricos*, núm. 29, Pp. 102-141.
- Rózga, Luter; Ryszard, E; Hernández M. (2018). Las ciudades y territorios inteligentes en el contexto de las políticas públicas territoriales; relación entre gobernanza territorial y resiliencia. Ponencia presentada para el XXI Simposio Mexicano Polaco, del 03 al 05 de septiembre de 2018, en la Facultad de Geografía, de la Universidad Autónoma del Estado de México, Toluca, Edo. de México.
- Ruta Don Vasco, (2020). Página web oficial de la Ruta Don Vasco. Disponible en web: <http://rutadonvasco.com/es/restaurantes/todas>
- Rutherford, M. (1994). Institutions in Economics: The Old and the New Institutionalism. *Cambridge University Press*. Vol. 18. Núm. 1. Pp. 154-156. DOI:10.1017/S105383720000300X.
- Salessi, M. (2017). Destinos Turísticos Inteligentes: Una perspectiva desde la inclusión social y la participación comunitaria. En Actas del Seminario Internacional Destinos Turísticos Inteligentes: nuevos horizontes en la investigación y gestión del turismo. Universidad de Alicante, 26 y 27 de octubre de 2017. Pp. 215-228.
- Sancho, A. (1998). *Introducción al Turismo*. Organización Mundial de Turismo. Disponible en web: <http://www.utntyh.com/wp-content/uploads/2011/09/INTRODUCCION-AL-TURISMO-OMT.pdf>
- Sanz, L. (2003). Análisis de redes sociales: o cómo representar las estructuras sociales subyacentes. En: *Apuntes de Ciencia y Tecnología*, Nº 7. Pp. 27-29. Disponible en web: https://digital.csic.es/bitstream/10261/1569/1/analisis_redes_sociales.pdf

- Salinas, E; La O, E. (2006). Turismo y sustentabilidad: de la teoría a la práctica en Cuba. *Revista Cuadernos de Turismo*. Núm 17. pp. 201-221.
- Santana, (1997). *Antropología y turismo ¿Nuevas hordas, viejas culturas?* Editorial Ariel. Barcelona. 1997. Páginas: 53-58.
- SECTUR, (2017). 5 informe de Labores 2016-2017. Secretaria de Turismo Pp. 5-123.
- SECTUR-DATATUR, (2019). Resultados de la Actividad Turística. Disponible en web: Disponible en <http://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/versionesRAT.aspx>
- SECTUR (2019). Declaratorio del turismo en Michoacán. Disponible en web: <https://www.google.com/search?q=sectur+michocan+2019+llegadas&oq=sectur+michocan+2019+llegadas&aqs=chrome..69i57.9382j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8>
- SECTUR, (2016). Informe de Logros 2016. Secretaria de Turismo, México. Disponible en web: <https://www.gob.mx/sectur/documentos/informe-de-logros-2016-secretaria-de-turismo>
- SECTUR, (2018). 2017: Año del Turismo Sustentable Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Secretaría de Turismo a través del Instituto de Competitividad Turística. Pp. 1-18. México. Disponible en web: <https://www.gob.mx/sectur>
- SECTUR, (2018). Visión global del turismo a México en Análisis de mercado y perspectivas del turismo mundial. Secretaria de Turismo, México. pp. 1-28. Disponible en web: <https://www.gob.mx/sectur>
- SECTUR, (2017). Agenda de competitividad de los destinos turísticos en México. Gobierno de Michoacán, Secretaría de Turismo de Michoacán e Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey Campus Morelia. Disponible en web: <https://www.gob.mx/sectur>
- SECTUR, (2018). Cuenta Satélite del Turismo de México 2017 Año Base 2013. Principales resultados. Por la Secretaría de Turismo y la Subsecretaría de Planeación y Política Turística Dirección General de Integración de Información Sectorial 13 de diciembre de 2018. Pp. 1-6. Disponible en web: <https://www.gob.mx/sectur>
- SECTUR, (2019). Página web de la Ruta Don vasco. Disponible en web: <http://rutadonvasco.com/es/>
- SEMARNAT. (2017). Turismo sustentable en México. Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales. Ciudad de México. Disponible en web: www.gob.mx/semarnat.
- SEGITTUR. (2017). *Destinos Turísticos Inteligentes (DTI): Visión Estratégica*. La Sociedad Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas, S.A. Pp. 1-38. Barcelona, España. Disponible en web: <https://www.segittur.es/destinos-turisticos-inteligentes/>
- SEGITTUR. (2015). *Destinos Turísticos Inteligentes: Manual operativo para la configuración de Destinos Turísticos Inteligentes*. La Sociedad Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas, S.A. Pp. 1-141.
- SEGITTUR (2021). Guía para acelerar la REACTIVACIÓN de destinos turísticos inteligentes en el contexto del covid-2019. En destino turístico inteligente del Gobierno de España. Disponible en web: https://www.destinosinteligentes.es/ta_g/segittur/
- Sikora, D. (2017). Factores de desarrollo de las ciudades inteligentes. *Revista Universitaria de Geografía*. Núm. 26. Vol.1, Pp. 135-152.
- Silvia, V; Renée, S. (2018). Redes sociales en Internet en el marco del turismo cultural: los museos en Bahía Blanca (Argentina). *Revista Hispana para el Análisis de Redes Sociales*. Vol.29. Núm. 1, (2018), Pp. 92-110.
- Song H., L. Dwyer, G. Li G. Y Z. Cao (2012). Tourism Economics Research: A Review and Assessment. *Annals of Tourism Research*. Vol. 39. No. 3. Disponible en web: (<http://dx.doi.org/10.1016/j.annals.2012.05.023>).
- Schilke, O; Hu, S; Helfat, C. (2018). Quo vadis, dynamic capabilities? a content-analytic review of the current state of knowledge and recommendations for future research. In *Academy of Management Annals*. Pp. 390- 439. Disponible en web: https://www.oliverschilke.com/fileadmin/pdf/Schilke_Hu_Helfat._Quo_Vadis_Dynamic_Capabilities.pdf

- Shara, S. & Vredenburg, H. (1998). Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities. *Strategic Management Journal*. Volumen 19. Pp 729-753.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development*. Edit. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Taylor, F. W. (1971). *Principios de la administración Científica*. México, Herrero Hermanos.
- Teece, D; Pisano, G. (1994). The dynamic capabilities of firms: an introduction. *Industrial and corporate change*. Vol. 3. Núm. 3. Pp.537-556.
- Teece, D. J; Pisano, G; Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, Vol. 18. No. 7. Pp. 509-533.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, No.28. Pp. 1319-1350.
- Téllez, G; Cubillos, A. (2009). Relaciones entre el enfoque neoinstitucional, desarrollo y medio ambiente. *Revista Opera* Vol. 9. Pp. 223-239.
- Tichy, N; Fombrun, C. (1979). *Network Análisis in Organizational Settings, Human Relations*. 1979. pp. 923-965. Citado en: Pfeffer, Jeffrey. Organizaciones y Teoría de las Organizaciones. Fondo de Cultura Económica. México. Edición en español. 1992. Pág. 294.
- Tovar, L; Castillo, M (2014). Desarrollo local a partir del diseño de rutas turísticas temáticas en Aculco, México. Centro de Investigación y Estudios Turísticos (CIETUR), Facultad de Turismo y Gastronomía UAEMéx, Toluca, México.
- Toshihiko, W; Toshitaka, M; Kazuki, T; Akihiro, Y; Shinichiro, K; Akinori, T; Yu, I; Noboru, S. (2016). Tourism Local Community System using LOD. *10th International Conference on Complex, Intelligent, and Software Intensive Systems*pp. Pp. 333-336.
- Univat-tur (2015). *Manual operativo para la configuración de destinos turístico-inteligentes: destino turístico inteligente*. Instituto de valencia de tecnologías turísticas. España. Disponible en web: <https://www.thinktur.org/media/Manual-de-destinos-tur%C3%ADsticos-inteligentes.pdf>
- UNWTO. (2017). Make Tourism a Driver for Positive Change! Resources and Collaboration for Tourism and Sustainable Development. Organización Mundial del turismo. Disponible en web: <http://www2.unwto.org/es>
- UNWTO (2020). Panorama del turismo internacional 2019. Organización Mundial del Turismo. Disponible en web: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284421237>
- UNWTO (2021). Nuestra Historia. Disponible en web: <https://www.unwto.org/es/omt-historia>
- UNWTO (2021). Glosario de términos de turismo. Disponible en web: <https://www.unwto.org/es/glosario-terminos-turisticos>.
- UNWTO (2020). El turismo en la Agenda 2030. Disponible en web: <https://www.unwto.org/es/turismo-agenda-2030>
- UNESCO, (2017). La cultura es el cuarto pilar del desarrollo sostenible. Disponible en web: www.bcn.cat/cultura.
- Valls, J. F. (1998). Cambio de concepto en la gestión turística del municipio. *Estudios de Gestión Turística*, No. 7. Pp. 3-7.
- Varisco, C. (2016). Turismo Rural: Propuesta Metodológica para un Enfoque Sistémico. *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*. Vol. 14 No. 1. Pp. 153-167.
- Varisco, C. (2018). Desarrollo local y complejidad La actividad turística como caso de aplicación: Capítulo XIII. *En La emergencia de los enfoques de la complejidad en América Latina*. Universidad Nacional de Mar del Plata. Centro de Investigaciones Turísticas de la Universidad Nacional de Mar del Plata. Pp. 283-304. Disponible en web: www.mdp.edu.ar.
- Vasquez, D; Osorio, M; Arellano, A; Torres, (2013). El turismo desde el pensamiento sistémico. *Investigaciones Turísticas* Nº 5, Pp. 1-28.
- Vázquez-Barquero, A. (1988). *Desarrollo local. Una estrategia de creación de empleo*. Editorial Pirámide, España.

- Vázquez Barquero, A. (2009). Desarrollo local, una estrategia para tiempos de crisis. Revista Apuntes del CENES, Núm. 28. Vol.47.
- Vela, L. (2015). Valoración de actores sociales en proyectos, organizaciones y territorios: Una propuesta metodológica integrada. *Repositorio Institucional de la Universidad de Alicante, España*. Pp. 1-28. Disponible en web: <https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/67711/1/Actores>
- Velandia-Feria, M. (2018). Análisis del sector económico turismo bajo el enfoque de capacidades dinámicas caso: Departamento de Sucre, Colombia. *Atlantic Review of Economics (ARoEc)*. Vol. 1, No. 1. Pp. 1-30. Disponible en web: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6525197>
- Velandia-Feria, M. (2016). *Modelo de análisis de capacidades dinámicas para fortalecer la competitividad del sector turismo del departamento de sucre*. Trabajo de grado tipo tesis para optar al título de Magíster en Gestión de la Innovación. Universidad tecnológica de bolívar maestría en gestión de la innovación Cartagena de indias, Colombia.
- Ventura-Días, V. (2011). Cadena productiva del turismo y el desarrollo incluyente y sostenible en América Latina: los casos de Brasil y México. *Serie Comercio y Crecimiento Inclusivo Working Paper*. Nº 138. Pp. 1-81. Editorial LATN. Disponible en web: https://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/138_fla_scci_ventura.pdf
- Vera-Rebollo, J; Ivars-Baidal, J; Celdrán-Bernabeu, B. (2017). Las ciudades Patrimonio de la Humanidad ante el paradigma Smart. Actas del Seminario Internacional Destinos Turísticos Inteligentes: nuevos horizontes en la investigación y gestión del turismo. Universidad de Alicante 26 y 27 de octubre de 2017. España.
- Vicente, L. (2008). Turismo gastronómico y enoturismo. *Revista PASOS de turismo y patrimonio cultural*. Volumen 6, Número 2. Disponible en web: <https://www.redalyc.org/pdf/881/88160201.pdf>
- Vidales, G; Gonzales, B. (2007). *Hacia un sistema de planeación de desarrollo en Michoacán: reflexiones para su emergencia institucional y organizacional*. Editorial Morevalledo. México.
- Vissak, T; Tsukanova, T; Zhang, X. (2017.) The Value of Knowledge, Network Relationships and Governmental Support for Chinese Firms. Early Internationalization: Survey Evidence. S. Marinova et al. (eds.), *Value Creation in International Business*. Pp. 195-217.
- Von Bentalanffy (1989). *Teoría general de los sistemas*. Edición séptima. Original 1968. Editorial: Fondo de cultura económico. México.
- Williamson, O. (1989). *Las instituciones económicas del capitalismo*. Segunda edición 2013. Ed. Fondo de Cultura Económico. México.
- Winter, S. (2003). Understanding Dynamic Capabilities. *Strategic Management Journal*. Vol.24. Núm. 10. Pp. 991-995.
- Wu, Y. (2009). New Institutionalism Politics: Integration of Old Institutionalism and Other Methodologies. *Asia Social Science*, Vol. 5. No.9. Pp. 105- 108.
- Xiang, Z; Tussyadiah, I; Buhalis, D. (2015). Smart destinations: Foundations, analytics, and applications. *Journal of Destination Marketing & Management* vol 4. No. 3. Pp. 143-44.
- Yañez, B. (2013). *Modelo de ruteo para generar rutas turísticas*. Universidad Nacional Autónoma de México. Tesis del programa de maestría y doctorado en ingeniería. Ingeniería en sistemas – investigación de operaciones. México.
- Yılmaz, Y; Bititci, U. (2006). Performance measurement in tourism: a value chain model. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 18 No. 4, pp. 341-349.
- Yuan, Y; Du, J; Leen, J. (2016). Tourism activity recognition and discovery based on improved Ida model. Proceedings of CCIS2016. Department of Electronics Engineering Pusan National University, Busan, Korea. Pp. 447-455.

- Yun, J; Jung W; Yang J. (2015). Business Model and Open Innovation Conditions for the Sustainable Growth of SMEs. *Journal of Science & Technology Policy Management*, Vol. 6, No.3, pp. 246–262.
- Zacarias, F; Cuapa, R; De Ita, G; Torres, D. (2015). Smart Tourism in 1-Click in Procedia Computer Science No. 56. The 2nd International Symposium on Emerging Inter-networks, Communication and Mobility. Pp. 447 – 452.
- Zhao, M; Dong, S; Xia, B; Cheng, H; Li, Y; Li, Z; Zheng, J. (2018). Development patterns and cooperation paths of tourism industry within the China–Mongolia–Russia Economic Corridor. *Series: Earth and Environmental Science* No. 190. Pp. 40.
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J. y Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda. *Journal of Management Studies*. Vol. 43. No. 4. Pp. 917-955.
- Zhang, X.; Song, H. & Huang, G. (2009). Tourism supply chain management: a new research agenda. *Tourism Management* Vol. 30. No. 03. Pp. 345-358.
- Zamora, J; Barril, M. (2007). Turismo y vino en Chile. *Estudios y Perspectivas en Turismo*. vol. 16, núm. 2. Pp. 173-194.
- Zalvide, A. (2017). *Turismo y trabajo: interrelación entre causas y efectos*. Tesis para la obtención del grado en doctor en la Universidad de Huelva. Departamento de Derecho Público y del Trabajo. España.
- Zapata, G; Martínez, A. (2018). Capacidades Dinámicas de la Organización: Revisión de la Literatura y un Modelo Propuesto. *Investigación Administrativa*, No. 47. Pp. 121.
- Zequeira, C. (2009). *Redes de relaciones entre actores del alojamiento turístico en Trinidad*. Departamento Turismo. Tesis de la Carrera Licenciatura en Turismo. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas.

Anexos

Anexo A

Anexo A. Modelos de turismo

Modelos de turismo		Base teórica
Modelo de Bosch y Campubrí	El modelo de Bosch et al. (2001), identifica el desarrollo turístico e impacto ambiental.	El enfoque de impacto ambiental y se sustenta desde la teoría del turismo sustentable y la teoría de la sustentabilidad en los destinos turísticos. Carta de Lanzarote OMT
El modelo Ritchie y Crouch	Analizan desde el contexto competitivo elementos socioculturales, económicos, antropológicos, tecnológicos, comportamentales y ambientales, para identificar su impacto	Teoría de la competitividad Teoría de sistemas
Modelo de Mill y Morrison	<i>Destinatition mix</i> contempla la calidad de vida, competitividad internacional, desarrollo económico y satisfacción de los actores dentro del sistema turístico.	Teoría de sistemas y su relación con los actores (teoría del desarrollo local). Enfoque de cluster
Modelo de Getz	El modelo es Getz (1987) identifica las tendencias de planificación y gestión de los destinos turísticos	CEPAL OMT
Modelo de Lui	Demuestra la interrelación entre los elementos del sistema de turismo en el entorno interno, operativo y macro.	Teoría de sistemas
Modelo del sistema internacional integrado de la competitividad	El modelo del sistema internacional integrado de la competitividad de destinos turísticos (SIIC) toma de base a Porter (1990) proponen un modelo teórico orienta al análisis del sistema turístico y sus interrelaciones en un cluster. Con un enfoque holístico a partir de la teoría general de los sistemas.	Teoría de competitividad con Porter <i>Global Competitiveness Report</i> los Informes de Competitividad anuales Globales del Foro Mundial Económico
Modelo de Pearce	El modelo de Pearce 2003 presenta de manera distinta la cuestión de los diferentes destinos posibles.	Turismo

Anexo A. Modelos de turismo

Modelos de turismo	Base teórica	
Modelo de Dwyer y Kim	Modelo los “recursos heredados”, los “recursos creados” y los “recursos de soporte”, conforman los principales determinantes del éxito del destino turístico y la base de la competitividad turística.	Toman de base Ritchie y Crouch (2003)
Modelo de Mariot	El modelo explica la interrelación entre origen y destino, por medio de los flujos de turistas.	Turismo
Modelo de Palhares	Se enfoca en la interrelación entre origen y destino.	Modelo de Mariot
Modelo de Sergio Molina	Modelos sistémicos, identificando los elementos que componen el sistema: la superestructura, la demanda, los atractivos, la infraestructura, equipamientos e instalaciones en la comunidad receptora (Molina; 2000: 17).	Teoría de sistemas Turismo Actores
Modelo de Manuel Rodríguez	Analiza la totalidad del sistema turístico, atributos que ayudan a identificar las cualidades del sistema, análisis de su estructura, y la equifinalidad más multifinalidad de los procesos sin perder la perspectiva de la totalidad.	Teoría de sistemas Turismo Actores
Modelo de Gunn	Planificación turística, concibiendo a la demanda y la oferta como las dos fuerzas principales en la conducción del sistema.	Teoría de sistemas CEPAL Turismo
Modelo de Ascanio	Esté modelo del sistema turístico se articula por dos ambientes internos: el físico-empresarial (empresas, paisajes, etc.) y el comunal o humano (comunidades receptoras y de visitante), ambos interrelacionados para el desarrollo del sistema turístico, donde el papel central son los servicios que interconectan las relaciones. Fuera del sistema, en el ámbito externo, se encuentran los aspectos que lo influyen: lo político, lo económico, lo psicosocial, lo tecnológico y lo sociocultural.	Teoría de sistemas
Modelo de Leiper	El modelo de Leiper considera a la actividad turística como una industria con sus respectivas características geográficas.	Teoría desarrollo regional Turismo

Anexo A. Modelos de turismo

Modelos de turismo	Base teórica
<p>Modelo de Santana</p> <p>1) El sistema es dinámico (nivel de ingresos, nivel educativo, patrones culturales) dando lugar a la diversificación de servicios turísticos. 2) Elemento estático como es la estructura empresarial donde la relación de la cultura se hace presente entre los visitantes y la población, además se identifica la capacidad de carga del ambiente. 3) Elemento consecuencial, el cual hace referencia a una retroalimentación del sistema.</p>	<p>Teoría de sistemas</p> <p>Turismo</p>
<p>Modelo de Inskip</p> <p>Implica tres niveles de elementos. En el primer elemento se constituye del ambiente natural, cultural y socioeconómico dentro del sistema turístico. En segundo son los elementos de la industria turística. En tercer lugar, indica la posibilidad de consumo del producto turístico por visitantes o residentes.</p>	<p>Teoría de sistemas</p>
<p>Modelo de Moscardo</p> <p>Presenta interrelaciones de los elementos en una secuencia lógica como un proceso circular. El eje central es el turista que elige, razón que retroalimenta al sistema por medio de las variables de marketing, influyendo directamente sobre los turistas.</p>	<p>Teoría de sistemas</p>
<p>Modelo de Boullon</p> <p>Tiene por objeto justificar posturas y principios científicos, perfeccionar o estandarizar conceptos y definiciones de investigación es de la ciencia turística. Los elementos son organizados y categorizados en tres diferentes conjuntos: de las relaciones ambientales, de la organización estructural, y relaciones operacionales, dando lugar a un complejo sistema turístico.</p>	<p>Teoría de sistemas</p>
<p>Modelo de Hall</p> <p>Presenta interrelaciones entre oferta y demanda. Según el modelo, de la interacción resulta el elemento denominado experiencia turística, este a la vez, retroalimenta al sistema por medio de sus impactos.</p>	<p>Teoría de sistemas</p>

Anexo A. Modelos de turismo

Modelos de turismo	Base teórica	
Modelo de Beni	El único modelo estructural propuesto por Beni (Beni, 1998), propone un complejo Sistema de Turismo (SISTUR) se entiende como un sistema vivo, que se auto-organiza y realiza su auto-producción, al mismo tiempo en que realiza la auto-eco-organización y su auto-eco-producción, pues está involucrado en un ambiente externo que se encuentra, él mismo, integrado a un sistema eco-organizador del ecosistema (Beni y Moesch, 2017).	Teoría de sistemas

Fuente: elaboración propia a partir de revisión de literatura (Oliveira, 2007), (Osorio, 2000), (Hall, 2001:81), (Beni, 2000), (Bosch, et al, 2001), (Ritchie y Crouch, 2003).

Anexo B

Anexo B. Principales tipos de relaciones de cooperación empresarial

Criterio	Tipos	Descripción
Vinculación de los participantes	Horizontal	las empresas están en la misma etapa de la cadena de valor y/o etapas de producción
	Vertical	Interacción entre empresas de las diversas etapas de la cadena de valor y/o etapas de producción
	Simbiótica	Las empresas de diferentes áreas estratégicas e industrias se complementan para crear y aprovechar sinergias
Marco que las constituye	Formales	La cooperación se manifiesta en obligaciones contractuales y estructuras formales de control y autoridad
	Informales	Producto de la convicción en la buena voluntad de los participantes y creencia que éstos se esforzarán por lograr los objetivos comunes
Naturaleza de sus recursos	Estructurada	Involucran inversión o participación de capital
	No estructurada	Ausencia de participación de capital
Propósito de la relación	Objetivo de mercado	Desarrollar un nuevo mercado, posicionarse en un mercado

Anexo B. Principales tipos de relaciones de cooperación empresarial

Criterio	Tipos	Descripción
	Transferencia de tecnología	Acceso a nueva tecnología o diferente
	Investigación y desarrollo	Compartir los costos en investigación y desarrollo
	Crecimiento	Búsqueda de mejores operaciones, mayores ventas y condición del negocio
Conexión	Directa	No existen intermediarios entre los individuos o las empresas
	Indirecta	Existen intermediarios entre los individuos o las empresas
Fortaleza del vínculo	Sólido	Basado en relaciones sociales o empresariales fuertes
	Débil	Relación frágil
Especificidad de los recursos de la red y su continuidad	Agregación	Se comparten recursos
	heurísticas	Producción conjunta de un valor específico
	Transaccional	Existe complementariedad
En función del aprendizaje que se espera obtener	Comerciales	Explotación de conocimiento y capacidades existentes
	Híbridas	Persiguen simultáneamente oportunidades para capturar valor de las capacidades y activos existentes y actividades de crear nuevo valor
	De aprendizaje	Fuertes deseos de exploración y búsqueda de nueva información

Fuente: elaboración propia a partir de Gutiérrez-Rodríguez, (2013).

Grado de interrelación de la ruta turística: f (institución gubernamental SECTUR), (Asociaciones empresariales)

Variable	Indicador/pregunta	Instrumento	Preguntas																					
Interrelación institución de gobierno SECTUR y asociaciones empresariales (cooperación y confianza)	*Perspectiva de las rutas turísticas (1 y 2) *Número de tipos de interrelaciones (3) *Nivel de interrelación en los actores (4) *Número de vínculos entre actores (5)	Gelphi Cuestionario	1) ¿Cuál es la situación del Estado de Michoacán dentro del panorama turístico en el país? Y ¿por qué? <table border="1" data-bbox="1150 399 2062 467"> <tr> <td>Excelente</td> <td>Bueno</td> <td>Regular</td> <td>Malo</td> <td>Muy malo</td> </tr> </table> 2) ¿Cuál es la situación del Estado de Michoacán en el manejo de rutas turísticas? Y ¿por qué? <table border="1" data-bbox="1150 599 2062 667"> <tr> <td>Excelente</td> <td>Bueno</td> <td>Regular</td> <td>Malo</td> <td>Muy malo</td> </tr> </table> 3) ¿Qué tipo de relación tiene con las instituciones o asociaciones con las que tiene relación? 4) Califica el tipo de vinculación existente: <table border="1" data-bbox="1150 898 2062 966"> <tr> <td>Excelente</td> <td>Bueno</td> <td>Regular</td> <td>Malo</td> <td>Muy malo</td> </tr> </table> 5) Nombra las instituciones y asaciones con las tienes relación: <table border="1" data-bbox="1150 1034 2062 1256"> <tr> <td>Sector gobierno</td> <td>Asociación de hoteles y moteles</td> <td>Asociación de guías turísticos</td> <td>Asociación de artesanos</td> <td>Asociación de balnearios y parques acuáticos</td> <td>Otro</td> </tr> </table>	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Muy malo	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Muy malo	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Muy malo	Sector gobierno	Asociación de hoteles y moteles	Asociación de guías turísticos	Asociación de artesanos	Asociación de balnearios y parques acuáticos	Otro
	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Muy malo																			
Excelente	Bueno	Regular	Malo	Muy malo																				
Excelente	Bueno	Regular	Malo	Muy malo																				
Sector gobierno	Asociación de hoteles y moteles	Asociación de guías turísticos	Asociación de artesanos	Asociación de balnearios y parques acuáticos	Otro																			
		6) Mencione las acciones que facilitan la cooperación:																						

	<p>*Número de acciones que facilitan la cooperación de los actores (6)</p> <p>*Número de acciones para incentivar en el futuro la cooperación (7)</p> <p>*Número de límites de la cooperación (8)</p> <p>*Nivel de conocimiento y redes por la coordinación (9, 10)</p>	Cuestionario	<p>7) ¿Qué acciones se deben considerar para seguir con la cooperación e interrelación en el futuro?</p> <p>8) ¿Qué limita la interrelación y cooperación existen en la actualidad?</p> <p>9) ¿Qué conocimiento se ha generado por la interrelación existente?</p> <p>10) ¿se han generado redes de colaboración?</p>		
<p>Ruta turística inteligente: F (financiamiento), (tecnología), (información), (capacitación), (sustentabilidad), (redes de actores)</p>					
Financiamiento	<p>*Financiamiento de gobierno (11)</p> <p>*Número de actores apoyados (12)</p>		<p>11) ¿Existen apoyos económicos dentro de la ruta turística que otorgue el gobierno?</p> <table border="1" data-bbox="1192 964 1482 1032"> <tr> <td data-bbox="1192 964 1335 1032">Si</td> <td data-bbox="1335 964 1482 1032">No</td> </tr> </table> <p>12) ¿Quiénes con mayor frecuencia reciben estos apoyos?</p>	Si	No
Si	No				
			<p>13) La institución ¿cuenta con alguna base de datos para la recolección de información de la ruta?</p>		

<p>Uso de tecnología e información</p>	<p>*% de bases de datos en la ruta (13)</p> <p>*Nivel de facilidad del uso de bases de datos (14)</p> <p>*% de datos públicos y privados (15)</p> <p>* Número de limitaciones en el área tecnología (16)</p> <p>*Nivel de potencialidades tecnológicas (17)</p> <p>* % de variaciones en el sector turístico por el uso de la tecnología (18)</p>	<p>Cuestionario</p>	<p>14) ¿Qué tan fácil es utilizar la base de datos?</p> <table border="1" data-bbox="1150 224 2053 289"> <tr> <td>Excelente</td> <td>Bueno</td> <td>Regular</td> <td>Malo</td> <td>Muy malo</td> </tr> </table> <p>15) ¿Los datos recopilados son públicos o privados?</p> <p>16) ¿Existe limitación en el área tecnología para un uso mayor de aplicaciones?</p> <p>17) ¿Qué potencialidades presenta la tecnología para la ruta turística?</p> <table border="1" data-bbox="1150 492 2053 557"> <tr> <td>Excelente</td> <td>Bueno</td> <td>Regular</td> <td>Malo</td> <td>Muy malo</td> </tr> </table> <p>18) ¿Cómo ha variado las actividades que realiza por el uso de la tecnología?</p>	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Muy malo	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Muy malo
Excelente	Bueno		Regular	Malo	Muy malo								
Excelente	Bueno		Regular	Malo	Muy malo								
<p>Capacitación y capacidad de aprendizaje</p>	<p>*% de actores que reciben cursos de capacitación (19)</p> <p>*Nivel de calidad de la capacitación (20)</p> <p>*% de mejoras turísticas en la ruta (21)</p> <p>* Nivel de interacción de actores para generar proyectos (22)</p>	<p>19) ¿Ha recibido cursos para la prestación del servicio turístico?</p> <p>20) Considera que la capacitación para fines turísticos es:</p> <table border="1" data-bbox="1150 995 2053 1060"> <tr> <td>Excelente</td> <td>Bueno</td> <td>Regular</td> <td>Malo</td> <td>Muy malo</td> </tr> </table> <p>21) En qué departamentos ha observado mejoras (I+D, producción, comercial, publicidad y promoción, post-venta, económico-financiero, etc.)</p> <p>22) ¿Qué nivel de interacción existe entre la institución y los actores de la ruta en la elaboración de proyectos?</p> <table border="1" data-bbox="1150 1295 2053 1360"> <tr> <td>Excelente</td> <td>Bueno</td> <td>Regular</td> <td>Malo</td> <td>Muy malo</td> </tr> </table>	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Muy malo	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Muy malo	
Excelente	Bueno	Regular	Malo	Muy malo									
Excelente	Bueno	Regular	Malo	Muy malo									

<p>Capacidad de Innovación</p>	<p>*Nivel de innovaciones (23)</p> <p>*Nivel de avance (24)</p> <p>*% de incentivos para innovar (25)</p> <p>*% de riesgo (26)</p>		<p>23) ¿Con que nivel son las innovaciones turísticas apoyadas por el sector gubernamental?</p> <table border="1" data-bbox="1150 261 2060 329"> <tr> <td>Excelente</td> <td>Bueno</td> <td>Regular</td> <td>Malo</td> <td>Muy malo</td> </tr> </table> <p>24) ¿Qué calificación le daría al avance de la ruta turística en Michoacán respecto a la innovación en el servicio turístico?</p> <table border="1" data-bbox="1150 461 2060 529"> <tr> <td>Excelente</td> <td>Bueno</td> <td>Regular</td> <td>Malo</td> <td>Muy malo</td> </tr> </table> <p>25) Si existen incentivos para la mejora o creación de nuevos productos o servicios o productos, mencione cuales son:</p> <p>26) ¿Se analiza y evalúa los riesgos a asumir, y toma decisiones para incursionar en nuevos segmentos o posicionar nuevos productos?</p> <p>27) ¿Convoca o participa en reuniones para compartir sus experiencias (fracasos-éxitos)?</p> <p>28) ¿Con quienes realiza periódicamente reuniones con colaboradores, para identificar y adoptar sus sugerencias?</p> <p>29) ¿Convoca o genera espacios de diálogo con otras instituciones o empresas para identificar oportunidades?</p>	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Muy malo	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Muy malo
Excelente	Bueno	Regular	Malo	Muy malo									
Excelente	Bueno	Regular	Malo	Muy malo									
<p>Capacidad de absorción del entorno</p>	<p>*% de participación (27)</p> <p>* % de adaptaciones de experiencias (28)</p> <p>* % de espacios de diálogo (29)</p>												

Sustentabilidad	<p>*Nivel de proyectos con perspectiva sustentable (30)</p> <p>* Nivel de acciones sustentables (31)</p> <p>*Nivel de la evolución del desarrollo de la ruta (32)</p> <p>*% estrategias de temporadas (33)</p> <p>*Nivel de impacto de la ruta en los municipios (34)</p>		<p>30) ¿Los proyectos o actividades realizadas que nivel de sustentabilidad turística tienen?</p> <table border="1" data-bbox="1146 256 2058 326"> <tr> <td>Excelente</td> <td>Bueno</td> <td>Regular</td> <td>Malo</td> <td>Muy malo</td> </tr> </table> <p>31) ¿Qué nivel les daría a las acciones sustentables dentro de la ruta turística?</p> <table border="1" data-bbox="1146 456 2058 526"> <tr> <td>Excelente</td> <td>Bueno</td> <td>Regular</td> <td>Malo</td> <td>Muy malo</td> </tr> </table> <p>32) ¿Cómo percibe la evolución de la ruta turística en los últimos años?</p> <table border="1" data-bbox="1146 656 2058 725"> <tr> <td>Excelente</td> <td>Bueno</td> <td>Regular</td> <td>Malo</td> <td>Muy malo</td> </tr> </table> <p>33) ¿Existen actividades estrategias en temporada alta o baja en la ruta turística?</p> <table border="1" data-bbox="1192 855 2058 1003"> <tr> <td>Gobierno</td> <td>Privado</td> <td>Comunitario</td> <td>Ejidal</td> <td>Social</td> <td>Otro:</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table> <p>34) Desde la puesta en marcha de la ruta turística considera que el impacto en los municipios es:</p> <table border="1" data-bbox="1146 1138 2058 1208"> <tr> <td>Excelente</td> <td>Bueno</td> <td>Regular</td> <td>Malo</td> <td>Muy malo</td> </tr> </table> <p>35) ¿Ha escuchado el término turismo inteligente?</p> <p>36) Desde su preceptiva ¿La ruta tiene futuro hacia un turismo inteligente?</p>	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Muy malo	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Muy malo	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Muy malo	Gobierno	Privado	Comunitario	Ejidal	Social	Otro:							Excelente	Bueno	Regular	Malo	Muy malo
Excelente	Bueno	Regular	Malo	Muy malo																															
Excelente	Bueno	Regular	Malo	Muy malo																															
Excelente	Bueno	Regular	Malo	Muy malo																															
Gobierno	Privado	Comunitario	Ejidal	Social	Otro:																														
Excelente	Bueno	Regular	Malo	Muy malo																															

Capacidad de adaptación hacia el turismo inteligente	<p>*% de conocimiento del significado de turismo inteligente (35)</p> <p>*Nivel de evolución al futuro de la ruta (36)</p> <p>*Nivel de adaptación de la ruta (37, 38)</p> <p>*Número de amenazas o debilidades (39)</p> <p>*Número de potencialidades y fortalezas (40)</p>	Cuestionario	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Muy malo	
			37) ¿Qué nivel les daría a las acciones de turismo inteligente que se podrían emprender en la ruta turística? y ¿por qué?					
			Excelente	Bueno	Regular	Malo	Muy malo	
			38) ¿Qué nivel de adaptación en la ruta turística podría existir, para generar una ruta turística inteligente?					
			Excelente	Bueno	Regular	Malo	Muy malo	
			39) Desde su punto de vista ¿existe alguna amenaza o debilidad presenta en la ruta turística que limite una posible ruta turística inteligente?					
			Gobierno	Privado	Comunitario	Ejidal	Social	Otro:
			40) Desde su visión ¿identifica alguna potencialidad o fortaleza en la ruta turística hacia ruta turística inteligente?					
			Gobierno	Privado	Comunitario	Ejidal	Social	Otro:
			41) Considera que la ruta turística actual tiene una relación con la sociedad:					
			Excelente	Bueno	Regular	Malo	Muy malo	

<p>Capacidad de adaptación sociocultural</p>	<p>*% de relación turismo – sociedad (41) *Número de beneficios (42) *% de acciones vinculas a las tradiciones (43)</p>	<p>Cuestionario</p>	<p>42) ¿Qué tipo de beneficios a tendió la ruta en el entorno municipal?</p> <table border="1" data-bbox="1192 289 2060 436"> <tr> <td>Gobierno</td> <td>Privado</td> <td>Comunitario</td> <td>Ejidal</td> <td>Social</td> <td>Otro:</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table> <p>43) ¿Las tradiciones de las comunidades se han visto afectadas o potenciadas por la actividad turística?</p> <table border="1" data-bbox="1241 570 2060 638"> <tr> <td>Potenciadas</td> <td>Afectadas</td> </tr> </table>	Gobierno	Privado	Comunitario	Ejidal	Social	Otro:							Potenciadas	Afectadas
Gobierno	Privado	Comunitario	Ejidal	Social	Otro:												
Potenciadas	Afectadas																
<p>Fuente: elaboración propia.</p>																	

ANEXO D

Anexo D. Matriz de correlación

	Interrelaciones	Financiamiento	Uso de tecnología e información	Capacitación y capacidad de aprendizaje	Capacidad de innovación	Capacidad de absorción del entorno	Sustentabilidad	Capacidad de adaptación
Interrelaciones	1							
Financiamiento	0.892730	1.000000						
Uso de tecnología e información	0.894187	0.895147	1.000000					
Capacitación y capacidad de aprendizaje	0.779325	0.908514	0.792191	1.000000				
Capacidad de innovación	0.863868	0.902007	0.889930	0.735436	1.000000			
Capacidad de absorción del entorno	0.573676	0.676123	0.622718	0.558156	0.671984	1.000000		
Sustentabilidad	0.869503	0.864272	0.863359	0.761042	0.879192	0.536875	1.000000	
Capacidad de adaptación	0.599544	0.654654	0.556564	0.560449	0.663403	0.645497	0.594089	1

Fuente: elaboración propia.