



UNIVERSIDAD DE JAÉN  
*Centro de Estudios de Postgrado*

Trabajo Fin de Máster

**ANÁLISIS Y PROPUESTA DE  
IMPLEMENTACIÓN DEL  
CONCEPTO DE INTELIGENCIA EN  
LA GESTIÓN DE DESTINOS  
TURÍSTICOS: EL CASO DE CUENCA  
- ECUADOR**

**Alumno: Estrella Durán, Mateo**

Tutor: Prof. D. Juan Ignacio Pulido Fernández  
Dpto: Economía

**Octubre, 2019**

## Contenido

|                                                                                                                                    |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Resumen .....                                                                                                                      | 4   |
| Capítulo Introductorio .....                                                                                                       | 5   |
| 1. Justificación y Oportunidad de esta Tesis .....                                                                                 | 5   |
| 2. Planteamiento del problema .....                                                                                                | 9   |
| 3. Hipótesis y objetivos .....                                                                                                     | 10  |
| 4. Planteamiento metodológico general .....                                                                                        | 11  |
| 5. Estructura de la investigación .....                                                                                            | 12  |
| Capítulo 1 .....                                                                                                                   | 14  |
| 1.1 Las “Destination Management Organization (DMO)”, marco conceptual .....                                                        | 14  |
| 1.2 Evolución del concepto y tendencias actuales .....                                                                             | 24  |
| Capítulo 2 .....                                                                                                                   | 28  |
| 2.1 El modelo de Destinos Inteligentes .....                                                                                       | 28  |
| 2.1.1 Papel de la DMO .....                                                                                                        | 30  |
| 2.1.2 Dimensión interna y externa .....                                                                                            | 35  |
| 2.2 Las Destination Management Organizations como organizaciones de conocimiento y aprendizaje .....                               | 38  |
| Capítulo 3 .....                                                                                                                   | 42  |
| 3.1 Establecimiento de un modelo de implantación de una DMO como Organización para el Aprendizaje .....                            | 42  |
| 3.2 La Fundación Municipal Turismo para Cuenca y su modelo actual de gestión .....                                                 | 43  |
| 3.2.1 Creación .....                                                                                                               | 43  |
| 3.2.2 Objetivo .....                                                                                                               | 44  |
| 3.2.3 Gobierno y Atribuciones .....                                                                                                | 45  |
| 3.2.4 Situación actual .....                                                                                                       | 50  |
| 3.3 Investigación y Resultados .....                                                                                               | 58  |
| 3.3.1 Encuesta sobre imagen del destino, medios promocionales usados. - .....                                                      | 59  |
| 3.3.2 Entrevista a panel de expertos. - .....                                                                                      | 67  |
| 3.4 Propuesta de un modelo de implantación de una DMO como Organización para el Aprendizaje .....                                  | 76  |
| 3.5 Aplicación del modelo de gestión para transformar a la Fundación Municipal de Turismo para Cuenca en una DMO Inteligente ..... | 86  |
| 3.5.1 Análisis FODA institucional .....                                                                                            | 86  |
| 3.5.2 Misión y Visión .....                                                                                                        | 89  |
| 3.5.3 Planteamiento Estratégico .....                                                                                              | 89  |
| 3.5.4 Organigrama y descripción de la estructura .....                                                                             | 92  |
| 3.5.5 Ubicación de los procesos clave, de aplicación y apoyo logístico dentro de la organización ..                                | 98  |
| 3.5.6 Principales outcomes .....                                                                                                   | 102 |
| Conclusiones .....                                                                                                                 | 103 |
| Recomendaciones .....                                                                                                              | 104 |

|                            |            |
|----------------------------|------------|
| <b>Ilustraciones .....</b> | <b>105</b> |
| <b>Bibliografía.....</b>   | <b>107</b> |
| <b>Anexo I .....</b>       | <b>114</b> |

## **Resumen**

Hablar de inteligencia en los destinos turísticos implica la capacidad que una administración local tenga para generar conocimientos válidos y ponerlos a disposición de todos los actores turísticos para mejorar sus aptitudes, reacciones y futuras oportunidades en el competitivo mercado del turismo contemporáneo. De otro lado la gestión del destino debe ser ejecutada de manera efectiva por una organización local bien estructurada que pueda producir y aglutinar ese conocimiento y canalizarlo de forma adecuada. Esta investigación exploratoria, navega a través de algunos conceptos de la literatura, y propone bajo el método científico la estructuración de una Organización de Gestión de Destinos cuya principal función sea la generación de conocimiento y su uso correcto en beneficio de todos los actores de un destino para generar capacidades competitivas diferenciadoras. Analizando un estudio de caso se genera un modelo que se aplica a la ciudad de Cuenca – Ecuador.

## **Abstract**

Intelligence in tourist destinations indicates the ability that a local administration has to generate valid knowledge and make them available to all tourism actors to improve their skills, reactions and future opportunities in the competitive market of contemporary tourism. On the other hand, the management of a tourism destination must be carried out effectively by a well-structured local organization that can produce knowledge and channel it properly. This exploratory research navigates through some concepts of the thematic literature and under the scientific method proposes structuring a Destination Management Organization whose main function is the generation of knowledge and its correct use for the benefit of all the actors of a destination that will generate competitive advantages. Analyzing a case study, a model will be generated to be applied to the city of Cuenca – Ecuador.

## **Palabras claves**

Destino turístico, ciudad inteligente, conocimiento, inteligencia, gestión.

## **Keywords**

Tourist destination, smart city, knowledge, intelligence, management.

# Capítulo Introductorio

## 1. Justificación y Oportunidad de esta Tesis

En el contexto contemporáneo el turismo es un fenómeno socioeconómico de mucha importancia no solo por el intercambio cultural que representa sino por su aporte a la economía de los destinos y por ende la mejora de la calidad de vida de sus habitantes. Hoy en día en todo el mundo emergen destinos turísticos que buscan desesperadamente captar una porción del mercado, y precisamente ese es un reto muy complejo, pues el realizar un encuentro óptimo entre oferta y demanda no siempre es posible, de hecho, muchos destinos han tardado años en hacerlo y en ello han invertido ingentes recursos económicos y humanos, para a través, de investigar a sus consumidores lograr transmitir el mensaje óptimo para que ellos concreten su visita. Destinos turísticos maduros bien gestionados están cada vez más interesados en reinventar su producto para no decaer frente a la aparición de otros destinos emergentes que también se encuentran haciendo esfuerzos importantes y cada vez más profesionales en captar visitantes.

En principio las iniciativas de crear productos estuvieron en manos del sector privado, pero poco a poco apareció la necesidad de que el sector público se involucre también en la gestión de destinos turísticos pues su papel era muy importante, es así que se crearon alrededor del mundo toda clase de organizaciones para la gestión de los destinos, que poco a poco fueron conformándose a través de diferentes figuras en algunos casos con preeminencia del sector público, otras con acciones importantes de partenariado o incluso en ocasiones en las que el sector privado tomaba a cargo las estrategias a través de asociaciones empresariales. Sin embargo, la fuerte competencia nacional e internacional en iniciativas para atraer turistas a los destinos, determinó que los actores busquen puntos fuertes de convergencia para unir esfuerzos y evitar duplicar gastos, por lo que a partir de mediados de la década de los años 90 se empieza a experimentar con la creación de figuras público-privadas que tengan como objetivo el crecimiento y el mantenimiento de un destino turístico. Surgen así las llamadas Destination Management Companies (DMC), en las que había una mayor participación privada, pero que

luego evolucionan hacia las Destination Management Organization (en adelante DMO)<sup>1</sup>, donde se comparten los esfuerzos con el sector público. En inicio e incluso hasta la actualidad muchas de estas organizaciones están enfocadas mucho en el marketing y la promoción y menos en la gestión, sin embargo, poco a poco existe un mayor interés en intervenir en asuntos más integrales, de ahí que las DMO han tenido una interesante evolución en muchos casos hacia la gestión o management integral de los destinos.

De otro lado las organizaciones que gestionan un destino turístico están avocadas a una transformación importante de sus actuaciones y paradigmas debido a los cambios que también últimamente se ha operado en la mentalidad y en los hábitos del consumidor, especialmente de aquel más joven y conectado a una tecnología veloz donde prima el concepto de la inmediatez y de lo experiencial. El público está cambiando, lo que no significa que no exista aún un segmento importante que conserva hábitos más tradicionales, por ejemplo, hace pocos años los augures vaticinaban la desaparición de las agencias de viajes frente a la compra online, hoy en día las agencias están aún vigentes y con un público que aún usa sus servicios. Es por ello que un destino turístico debe ser gestionado en base a información, estudios, perspectivas, análisis y el manejo de estadísticas, cifras y tendencias que en realidad permitan hacer que los pocos recursos que en muchas ocasiones se manejan dentro de una organización sean bien aprovechados en todos los sentidos y no únicamente a nivel promocional sino de manera integral, pues no hay que olvidar que el turismo en un lugar tiene múltiples aristas que van desde el desarrollo social y económico de las personas y comunidades, pasan por la protección del patrimonio natural y cultural y puede tener efectos inmensos sobre la economía y el desarrollo. Por ello se habla del concepto de destinos turísticos inteligentes, no haciendo referencia únicamente a la tecnología, sino a todo un sistema integral de desarrollo y manejo turístico que permita precisamente un desarrollo armónico y ordenado del sector.

---

<sup>1</sup> Cabe aclarar que se ha tomado el nombre en inglés de estas organizaciones y se lo usará durante el desarrollo de todo el trabajo para efectos prácticos, debido a que la literatura mayoritariamente trata a las organizaciones bajo esta denominación, debido a que está ampliamente difundido en los ámbitos de investigación de la gestión de los destinos turísticos. La traducción en español serían Organizaciones de Gestión de Destinos.

Con estos antecedentes conceptuales, este trabajo se justifica y es oportuno debido a la necesidad de analizar a profundidad el concepto de destino inteligente para entenderlo en su real perspectiva y proponer su implementación, a través de la implantación de un modelo en una DMO, para lo que se ha tomado a la Fundación Municipal Turismo para Cuenca, en Ecuador.

### **Importancia del tema y área de investigación. -**

Este tema y su área de investigación son relevantes en el contexto actual, y además son coincidentes con los propósitos del Máster Interuniversitario en Gestión Estratégica Sostenible de Destinos Turísticos, debido a que en muchos destinos emergentes se considera al turismo como la panacea del desarrollo, sin embargo, sus procesos de gestión son muy deficientes en varios ámbitos, especialmente en aquellos de planificación y gobernanza. Muchos destinos entienden que la gestión de ellos y su crecimiento se basa únicamente en estrategias de mercadeo, gastando ingentes cantidades de dinero en publicidad y promoción, pero con resultados muy escasos y a veces negativos en los destinos. Por ello es muy importante considerar una visión global de la gestión y realizar un cambio interesante en la estructura y los paradigmas de la administración a través de basarla en un esquema diferente de participación total y en el conocimiento y la información generada oportunamente y distribuida inteligentemente a efectos de que sea útil a los empresarios, la ciudadanía y la administración. Un crecimiento adecuado del sector turístico como un medio que contribuya al desarrollo social y económico debe hacerse de forma organizada y armónica. Incluso la forma de realizar promoción y mercadeo de un destino debe responder a unas estrategias integrales y consecuentes.

En el Ecuador, donde me desempeño profesionalmente en las áreas de la docencia universitaria y de la gestión, me parece muy pertinente este tema de investigación ya que contribuye enormemente a aplicar una nueva manera de estructurar a la administración, comprometiendo más a los actores privados y respondiendo a lógicas de generación de conocimiento más sostenibles en el tiempo pues alimentan un modelo más eficiente. Este trabajo constituye un importante aporte para la gestión de destinos en mi país, en donde más bien se

ha optado por un modelo vertical de organización, basada en el dinero público y sin ningún cambio remarcable en los últimos años.

### **Carencias en la literatura (justificación de aportaciones de la investigación). -**

Algunos autores entre ellos Ritchie y Crouch Dredge, señalan que el desarrollo de un destino turístico sostenible y competitivo está altamente relacionado con la capacidad de las DMO en gestionar un destino (Ritchie & Crouch, 2003). Las DMO son entonces conductoras entre los proveedores de los productos turísticos en su área geográfica y los compradores de fuera de la región (Wang, Hutchinson, Okumus , & Naipaul, 2012). Surge entonces un gran reto para los destinos turísticos emergentes, pues en muchas ocasiones no están preparados para afrontar la competencia de otros mercados, pues no han desarrollado las capacidades de generar productos turísticos competitivos ni de gestionar el destino de manera profesional, basándose en la inteligencia de mercados y en un sistema estratégico de información especializada que oriente el management, es precisamente lo que una DMO debe hacer.

Así mismo la DMO tiene una importante enfoque operacional o gestión por procesos, es decir, recurre a una concepción dinámica de la gestión empresarial que consciente de captar junto a los contenidos, o sea el objeto, también y sobre todo los conjuntos de operaciones necesarias para su desarrollo económico, es decir, los procesos. (Cosa, 2009)

Las DMOs tienen un ámbito de acción interno y externo: en el ámbito externo de la competencia, la meta de una DMO es desarrollo de inteligencia y posicionamiento del destino en el mercado objetivo, mientras que en el ámbito interno del destino el objetivo es diseminación de la inteligencia adquirida y liderazgo de la colaboración entre stakeholders. (Sheehan, Vargas-Sánchez, Presenza, & Abbate, 2016) Dicho ámbito interno de la DMO se enlaza entonces con la idea de desarrollar un destino turístico inteligente. Surge así la idea de Destinos Turísticos Inteligentes, que son aquellos que privilegian y ponen como prioridad la generación de herramientas que lleven a la producción de

conocimiento válido para todos los involucrados: sector público, sector privado, stakeholders, competidores. Este modelo es un cambio de paradigma, pues ya no se centra únicamente en la gestión sino en involucrar en ella de forma inteligente información y conocimiento para uso de todos. En este modelo juegan un papel muy importante aquellos sectores que pueden contribuir a la generación de ese conocimiento como las universidades y organismos de investigación.

La intención de este trabajo a nivel conceptual es ligar los dos conceptos: un modelo de DMO con el de un destino turístico inteligente aplicándolo a un caso concreto. Es en ese ámbito donde se estudia un concepto, se lo liga a un modelo y se aplica a una realidad concreta donde puede existir una contribución a la literatura.

## **2. Planteamiento del problema**

En el contexto contemporáneo el turismo es un fenómeno socioeconómico de mucha importancia no solo por el intercambio cultural que el representa sino por su aporte a la economía de los destinos y por ende la mejora de la calidad de vida de sus habitantes. Hoy en día en todo el mundo emergen destinos turísticos que buscan desesperadamente captar una porción del mercado, y precisamente ese es un reto muy complejo, pues el realizar un encuentro óptimo entre oferta y demanda no siempre es posible, de hecho, muchos destinos han tardado años en hacerlo y en ello han invertido ingentes recursos económicos y humanos para a través de investigar a sus consumidores lograr transmitir el mensaje óptimo para que ellos concreten su visita. Destinos turísticos maduros bien gestionados están cada vez más interesados en reinventar su producto para no decaer frente a la aparición de otros destinos emergentes que también se encuentran haciendo esfuerzos importantes y cada vez más profesionales en captar visitantes.

En principio las iniciativas de crear productos estuvieron en manos del sector privado, pero poco a poco apareció la necesidad de que el sector público se involucre también en la gestión de destinos turísticos pues su papel era muy importante, es así que se crearon alrededor del mundo toda clase de organizaciones para la gestión de los destinos, que poco a poco fueron

configurándose a través de diferentes figuras en algunos casos con preeminencia del sector público, otras con acciones importantes de colaboración público-privada o incluso en ocasiones en las que el sector privado tomaba a cargo las estrategias a través de asociaciones empresariales. Sin embargo, la fuerte competencia nacional e internacional en materia de iniciativas de atraer turistas a los destinos determinó que los actores busquen puntos fuertes de convergencia para unir esfuerzos y evitar duplicar gastos, por lo que a partir de mediados de la década de los años 90 se empieza a experimentar con la creación de figuras público-privadas que tengan como objetivo el crecimiento y el mantenimiento de un destino turístico. Surgen así las llamadas Destination Management Companies (DMC), en las que había una mayor participación privada, pero que luego evolucionan hacia las Destination Management Organization (DMO), donde se comparten los esfuerzos con el sector público. En inicio e incluso hasta la actualidad muchas de estas organizaciones están enfocadas mucho en el marketing y la promoción y menos en la gestión, sin embargo, poco a poco existe un mayor interés en intervenir en asuntos más integrales, de ahí que las DMO han tenido una interesante evolución en muchos casos hacia la gestión o management integral de los destinos.

### **3. Hipótesis y objetivos**

#### **Hipótesis. -**

- H1 Las organizaciones de gestión de destinos turísticos son estructuras de manejo cuyo papel es clave en el desarrollo exitoso de un destino turístico.
- H2 En la actualidad, existe una diferencia cualitativa y de éxito en el mercado entre los destinos emergentes que usan la estructura de DMO y los que usan una estructura de manejo tradicional.
- H3 Se puede impulsar el uso de las DMO como herramienta de gestión de la que depende el éxito de los destinos turísticos exitosos, lo que requiere del diseño de una metodología adecuada que es posible formularla científicamente.
- H4 La generación de conocimiento para un destino es compatible con la estructura de una DMO.

## **Objetivo General**

Este trabajo pretende desarrollar una metodología de implementación del concepto de Destination Management Organization en destinos turísticos emergentes como una herramienta de gestión que determine el éxito de un destino en el mercado, que se base en una estrategia de uso adecuado de la información y en la generación de conocimiento, creando capacidades competitivas diferenciadoras.

## **Objetivos Específicos**

Que sostienen el cumplimiento del objetivo general:

1. Diseccionar y delimitar los elementos que integran a una Organización de Gestión de Destinos para conceptualizarla de manera adecuada.
2. Analizar el concepto de destino turístico inteligente basado en un modelo de generación de conocimiento.
3. Diseñar y validar un modelo de aplicación de una organización de gestión de destinos basada modelo de conocimiento y aplicarlo a una realidad concreta.

## **4. Planteamiento metodológico general**

El presente proyecto utilizará una metodología de carácter mixto es decir metodología cualitativa en el procesamiento de información levantada de las siguientes fuentes:

- a) el análisis conceptual y de la literatura existente.
- b) la observación participante a efectos de documentar los procesos de la ciudad y de la entidad a la que se aplicará el modelo.
- c) la entrevista a efectos de tener los criterios de actores relevantes en la ciudad.

Se usará una metodología cuantitativa a efectos de interpretar los resultados de encuestas que se practicarán a visitantes e información numérica que sea necesaria procesar.

Las técnicas de información a utilizar serán: técnica documental vinculada con la recopilación y análisis de bibliografía especializada en planificación y documentos oficiales que presenten aspectos importantes a analizar, se utilizará la técnica de observación participante, finalmente se utilizarán encuestas y entrevistas.

## **5. Estructura de la investigación**

Considerando la hipótesis de trabajo planteada y los objetivos específicos propuestos, la secuencia de la investigación se realizará empezando por una investigación bibliográfica que identifique aportes en las áreas de las Destination Management Organization y de los Destinos Inteligentes a través de varios autores. Continuará con un proceso de observación participante de las actividades que ejecuta la Fundación Municipal Turismo para Cuenca, en sus dependencias de trabajo analizando las diferentes funciones que realiza. De la documentación que se tiene se ha detectado que la principal función que tiene la Fundación es la de promoción, por ello a continuación se realizarán unas encuestas a turistas acerca de su percepción de la imagen turística de la ciudad y los mecanismos de información para venir al destino, con esto se podrá comprobar la eficiencia de la labor promocional, como un elemento más de análisis en este trabajo.

Paralelamente se realizarán entrevistas a un panel de expertos que puedan dar sus opiniones sobre el trabajo y estructura de la Fundación y sus opiniones acerca de la mejor forma de implantar un modelo de DMO y conocimiento.

Finalmente, la redacción de la tesis se realizará en tres capítulos, el primero tiene como objetivo entender los conceptos y principios que guían el trabajo de una Destination Management Organization. El segundo capítulo consiste en complementar el modelo de DMO anteriormente tratado con el de Destino Turístico Inteligente a efectos de aplicarlo a una realidad concreta. Finalmente,

el tercer capítulo es proponer en base al conocimiento previo del concepto de DMOs, su papel, responsabilidades, actores y nuevas funciones derivadas de los conceptos de Destino, Inteligente, Destino Turístico para el Aprendizaje y Organización para el Aprendizaje, un modelo comprensivo de organización de trabajo y funcionamiento que adapte la estructura de una Administración del Turismo convencional a una realidad basada en los conceptos anteriores. Para el efecto se ha considerado proponer este modelo para la Fundación Municipal Turismo para Cuenca, que es una entidad local que gestiona el turismo en la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay en el Ecuador. Además, en este tercer capítulo se pueden apreciar los resultados de las técnicas de investigación que se han utilizado.

Gráfico con los pasos de la investigación:



Ilustración 1 - Estructura metodológica | Elaboración Propia

# Capítulo 1

## 1.1 Las “Destination Management Organization (DMO)”, marco conceptual

El objetivo de este capítulo es entender los conceptos y principios que guían el trabajo de una DMO, para en los capítulos posteriores poder aplicarlos a un caso concreto.

A efectos de tener una descripción conceptual clara y precisa de las Destination Management Organization, es necesario atender en primer lugar las definiciones de las palabras involucradas, es así como definiremos “destino”, “turístico”, “management” y “organizaciones”.

Entre las variadas definiciones de la acepción “destino”, referidas al propósito de este estudio, la Real Academia de la Lengua Española lo conceptualiza como: “Consignación, señalamiento o aplicación de una cosa o de un lugar para determinado fin” o como “Meta, punto de llegada”, (Real Academia Española, s.f.) entendiendo entonces que efectivamente un destino es un lugar al que va a llegar una persona para un determinado fin en este caso el turístico. La misma organización define al “turismo” como “Actividad o hecho de viajar por placer, o “Conjunto de los medios conducentes a facilitar los viajes de turismo”, (Real Academia Española, s.f.) un destino turístico entonces, es aquel sitio geográfico al que llega una persona para hacer un viaje de placer, este concepto ha sido completado por los teóricos aportando que el viajero debe hacerlo a lugares fuera de su residencia habitual en donde debe pernoctar al menos una noche y no establecer ánimo de residencia en él. Se observa entonces que en la concepción de lo turístico existe también un importante componente de placer, de conocimiento, que también en el tiempo se ha expandido a los negocios, a la salud, a la fe y a una serie de manifestaciones que hacen que las personas se desplacen de un lugar a otro.

El management es una expresión proveniente del inglés, con difícil traducción al español, la más cercana tal vez es gestión, el Oxford Dictionary lo define como “The process of dealing with or controlling things or people.” (Lexico.com

powered by OXFORD, s.f.) definiéndolo como un proceso para conducir relaciones de negocios, controlar personas o situaciones para un determinado fin. En el turismo este concepto se ha relacionado con el de la gobernanza del turismo, que se tratará más adelante.

Por último, el mismo Diccionario de la RAE define a una organización como una “Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines”, (Real Academia Española, s.f.) en este caso el fin es el fomento y desarrollo de un destino turístico.

Se considera a un destino turístico como “unidad de estudio” y de acciones de management o de gestión. Se lo ha definido como una zona geográfica, jurisdicción política o un atractivo mayor que trata de proporcionar a los visitantes de una gama de experiencias que hagan de su visita memorable.” (Bornhorst, Ritchie, & Sheehan, 2010). En muchas ocasiones un destino turístico coincide con la división política de una ciudad, región, estado, lo que facilita su manejo. Sin embargo, pueden existir destinos turísticos que son compartidos entre diferentes administraciones políticas lo que implica un esfuerzo mayor en su gestión. Un destino turístico no se conceptualiza por la dimensión física sino por el nivel de atracción que ejerce sobre los visitantes.

La organización Mundial del Turismo define a un Destino Turístico como un espacio físico donde un turista pernocta al menos una noche. Incluye productos turísticos tales como los servicios de soporte y las atracciones y recursos para los turistas que queden a una distancia de un día de regreso al sitio base. Tiene fronteras físicas y administrativas definidas por sus gestores y su imagen y percepciones definen su mercado competitivo. Los destinos locales incorporan varios stakeholders, incluyendo frecuentemente una comunidad receptora, y pueden albergar o formar redes para integrar destinos más grandes. (World Tourism Organization, 2007)

Al surgir el concepto de destino turístico como una unidad espacial, de inmediato aparece la necesidad de que alguien gestione este espacio, y le de coherencia, coordinando acciones que le corresponden tanto al sector público como al

privado, es así como se originan las organizaciones de turismo cuya principal vocación fue pública, pues se encargaban de gestionar la promoción y el fomento, mientras que el sector privado se encargaba de las particularidades de su negocio. En su mayoría estas organizaciones tenían un espectro nacional, los denominados Ministerios o Secretarías de Turismo, sin embargo, a raíz de procesos de descentralización, estas competencias también han sido asumidas por las ciudades u otras jurisdicciones territoriales que varían según cada país. Muchos destinos conservan aún esta forma pública de manejo, lo que les resta competitividad frente a destinos que la han mudado a otro tipo de organizaciones.

A raíz de que se establecieron procesos políticos de descentralización turística, a través de los cuales el Estado central pasó competencias a los municipios o regiones, poco a poco fueron surgiendo otro tipo de organizaciones de diferente índole y naturaleza, nacen así áreas o departamentos de turismo dentro de las administraciones públicas, consorcios, organismos autónomos, fundaciones públicas o privadas con diferentes funciones y características.

Tradicionalmente la gestión de los destinos turísticos la ha desarrollado el sector público, pues la gobernanza del turismo ha pasado por varias fases de desarrollo en la que una de ellas era la regulación y control, actividades que por su naturaleza corresponden al sector público. Además, las administraciones oficiales tienen la capacidad de gravar con tasas e impuestos al sector privado, lo que les da la posibilidad de contar con importantes recursos que se han utilizado para la promoción y el fomento turístico, a través de la ejecución de campañas de mercadeo, publicidad u otras acciones y por otro lado a la construcción de infraestructuras, señalización o facilitación.

Sin embargo, por la naturaleza de la actividad turística, la gestión de los destinos turísticos no puede realizarse únicamente desde la perspectiva pública, lo que ha llevado a que el sector privado también se vaya involucrando en la gestión. La primera preocupación surgió debido a que era necesario mejorar los esfuerzos de marketing, aspecto que involucraba de forma directa al sector privado, ya que además de invertir dinero en ello, tiene las capacidades para

aprovechar de mejor forma los recursos y conocía los mercados y los clientes a los que debían llegar.

Es así que de forma muy consciente van surgiendo unas organizaciones denominadas *Destination Marketing Organizations*, que pretendían realizar gestiones conjuntas público-privadas para el mercadeo y la promoción exclusivamente, pero que poco a poco se dieron cuenta de que su modelo era demasiado limitado a esta actividad promocional, por lo que se convirtieron en un concepto más amplio encargado de gestionar también el producto y sus características, lo que dio lugar a la creación de las *Destination Management Organizations (DMO)*.

Las funciones que han cumplido las DMO como se explicó anteriormente han tenido que ver en primer lugar con las acciones especializadas de marketing que los destinos han tenido que sobrellevar para hacer frente a la cada vez más agresiva competencia. Así, algunos autores entre ellos Ritchie y Crouch Dredge, señalan que el desarrollo de un destino turístico sostenible y competitivo está altamente relacionado con la capacidad de las DMO en gestionar un destino (Ritchie & Crouch, 2003). Respecto del marketing, las DMO son conductoras entre los proveedores de los productos turísticos en su área geográfica y los compradores de fuera de la región (Wang, Hutchinson, Okumus , & Naipaul, 2012). Surge entonces un gran reto para los destinos turísticos emergentes, pues en muchas ocasiones no están preparados para afrontar la competencia de otros mercados, pues no han desarrollado la capacidad de generar productos turísticos competitivos ni de gestionar el destino de manera profesional, basándose en la inteligencia de mercados y en un sistema estratégico de información especializada que oriente el management, es precisamente lo que una DMO debe hacer.

Es así que los gestores de los destinos turísticos, con el tiempo se percataron que el marketing no era la única ventaja competitiva que podía diferenciarlos de sus rivales, sino que existían una serie de factores adicionales que podían efectivamente contribuir a marcar dichas ventajas, Las DMO nacieron entonces atendiendo a las características propias del turismo que evidenciaron la

necesidad de crear algún tipo de organización que asegure un mínimo de coordinación entre todos los eslabones de la cadena de producción, promoción y comercialización del producto turístico y del destino mismo. Surge entonces la necesidad evidente de crear entes mixtos que coordinen los esfuerzos de todos los agentes implicados, lo que dio nacimiento a una serie de entes y organizaciones que han desembocado en las DMO, aunque se debe reconocer que estos esfuerzos son aún incipientes en comparación con el número de destinos que se gestionan, sin embargo en los últimos años se ha ido extendiendo de manera considerable la idea de que la participación del sector privado es indispensable en los organismos de gestión de los destinos turísticos.

En consecuencia, las DMO nacen como una respuesta de los actores del turismo de una determinada región, ante los retos que implica el manejo de un destino, probablemente debido a que los desafíos de administrarlo rebasan las posibilidades de un solo actor, generalmente la administración pública, que se encarga de la gestión de un destino turístico solamente desde una perspectiva oficial, lo que muchas ocasiones no basta para que un destino turístico sea exitoso. No hay que olvidar que el turismo es una actividad económica privada, que genera lucro a los emprendedores inmersos en ella, pero que al mismo tiempo tiene un espectro de acción muy grande, pues además se está nutriendo de bienes públicos y por supuesto genera amplios beneficios sociales como empleo directo e indirecto, negocios conexos, riqueza y prosperidad al conjunto de la sociedad.

Las DMO empezaron a encargarse de otros aspectos que también son cruciales para cada uno de los destinos, según su propia caracterización. Estos aspectos pueden ser muy diversos y mientras que las ventajas comparativas implican los recursos disponibles para un destino, las ventajas competitivas se relacionan con la capacidad de un destino para utilizar estos recursos eficazmente a largo plazo. Un destino dotado de una riqueza de recursos puede no ser tan competitivo como un destino carente de recursos, pero que está utilizando lo poco que tiene de forma mucho más eficaz. (Ritchie & Crouch, 2005). Una de aquellas actividades que algunas DMO han asumido y que representa un enorme factor diferencial son las políticas del destino relativas a la planificación y al desarrollo.

Un plan estratégico para el desarrollo del destino con objetivos económicos y sociales es determinante para el éxito de un destino y puede garantizar su competitividad y sostenibilidad, cumpliendo con las aspiraciones de todos los stakeholders: empresarios, residentes y turistas.

Las DMO han surgido sobre todo a nivel local, donde el territorio a gestionar es concreto y la extensión es relativamente limitada, circunscrita a una jurisdicción política y preferiblemente identificable con un nombre o marca de destino. (ROS Deveopment & Planning S.L., 2008). En el pasado se pensaba que una DMO podía estar constituida por una sola autoridad pública, sin embargo, esto no es posible, pues una DMO es una entidad donde la presencia privada es sumamente importante y necesaria para que la organización cumpla su cometido.

Este desarrollo de entes mixtos no significa, como erróneamente se puede interpretar, que el sector público no tenga que ver con el desarrollo turístico, todo lo contrario, su papel es fundamental en el desarrollo de las políticas públicas para el fomento del turismo, y en la gobernanza, pues su rol es decisivo en estos campos y permite orientar de manera equilibrada el desarrollo turístico. El concepto de políticas públicas ha sufrido también una evolución y han pasado de ser una prerrogativa del Estado que busca el bien común a una concepción moderna en la que las políticas públicas son vistas como el resultado de la articulación de intereses y demandas del gobierno y el conjunto de actores sociales, políticos y económicos que forman parte de la comunidad. (Navarro, 2002) Este proceso que es muy complejo ha llevado a que las políticas públicas se emitan después de un proceso de participación, ya que si están correctamente planteadas significarán el establecimiento de agendas de gobierno y de acciones ejecutivas que favorezcan al sector.

Juntando todos estos conceptos sabemos de forma aproximada cual es de forma general la evolución de la organización, sin embargo, es importante conocer también el papel y misión de una DMO, es así como la Organización del Turismo ha expresado el siguiente concepto:

La gestión de destinos requiere una coalición de muchas organizaciones e intereses que trabajan hacia un objetivo común. El papel de la Organización de Gestión de Destino debe ser dirigir y coordinar actividades bajo una estrategia coherente. No controlan las actividades de sus socios, sino que reúnen los recursos y la experiencia y un grado de independencia y objetividad para orientar el camino. De ello se deduce que las DMOs deben desarrollar un alto nivel de destreza en el desarrollo y gestión de partenariados. A pesar de que las DMOs han llevado a cabo típicamente actividades de marketing, su misión es cada vez más amplia, para convertirse en un líder estratégico en el desarrollo de destino. (World Tourism Organization, 2007).

Por consiguiente, la finalidad de una DMO va más allá, algunos estudiosos de la temática, (Bornhorst, Ritchie, & Sheehan, 2010) han considerado que los fines más importantes de una organización de esta naturaleza son:

- La coordinación de los elementos que constituyen al sector turístico.
- El cumplimiento de un papel de liderazgo y promoción para el turismo dentro de la comunidad local que presta servicios turísticos.
- La contribución al desarrollo de un importante número de facilidades, eventos y programas turísticos y de una imagen que ayude a posicionar y promover el destino de forma competitiva.
- Asistir a los visitantes a través de la provisión de servicios para tales como información previa a la visita e información adicional in situ.
- Servir como enlace clave para asistir a organizaciones externas, tales como planificadores de reuniones, mayoristas de viajes y agentes de viajes que están trabajando para llevar a los visitantes al destino.

Los mismos autores coinciden que en resumen las funciones de una DMO, en términos amplios, son: trabajar para mejorar el bienestar de los residentes del destino; hacer todo lo necesario para garantizar que se ofrezca a los visitantes, experiencias de visita que sean como mínimo, altamente satisfactorias y, cuando sea posible, altamente memorables; y al hacerlo, asegurar una administración y un cuidado del destino muy efectivas.

La gestión moderna de un destino turístico con varios actores involucrados se debe realizar tomando en cuenta las diferentes perspectivas existentes, no únicamente desde un punto de vista declarativo, sino desde una gestión real y compartida público-privada, donde ambos sectores arriesguen recursos y compartan responsabilidades pues los beneficios se extienden a los negocios y a la población local, de este modo la figura de la DMO se vuelve trascendental para cumplir este objetivo.

#### 1.1.1 El caso del Ecuador

Vale la pena contextualizar el caso ecuatoriano a efectos de poder tener una visión general de la evolución de su institucionalidad, En términos generales el país mantiene un modelo de administración del turismo manejado por los entes públicos. A nivel nacional está presente el Ministerio de Turismo con ente rector del sector y luego de un proceso de descentralización de competencias las municipalidades asumieron algunas, es así que vale la pena realizar un recuento histórico de la administración del turismo para tener una idea general del modelo que se encuentra vigente.

El Turismo moderno en el Ecuador se inicia formalmente hace 60 años, en primer lugar, como un destino de paso de turistas norteamericanos que viajaban a Macchu Picchu en Perú y que por condiciones logísticas pernoctaban en Quito, visitaban la ciudad y el mercado indígena de Otavalo. Fue cuestión de tiempo para que, empíricos empresarios turísticos se dieran cuenta del potencial que existía, por lo que se empezó a manejar de una manera más formal el negocio vinculado al turismo y a los visitantes, mejorando los servicios y ofertando otros destinos. Poco a poco, el panorama se iba aclarando y la industria se consolidó. Un hito muy importante para el turismo ecuatoriano es la aparición en el mercado de un Parque Nacional: Galápagos con el que la imagen y el posicionamiento del destino se consolida.

El desarrollo turístico en el Ecuador se extiende desde la capital del país Quito al Norte: con el mercado de Otavalo y los lagos y parajes de la provincia de Imbabura; hacia el Centro con la Avenida de los Volcanes, Baños, Riobamba y

el Ferrocarril; hacia la Costa con el Puerto Principal Guayaquil, las playas de Salinas, Esmeraldas y Manabí; hacia el Sur del Ecuador con Cuenca especialmente y luego Loja; y hacia la Amazonía con las áreas adyacentes a los ríos Napo y Pastaza.

Empresas como Metropolitan Touring y Ecuadorian Tours fueron pioneras en la organización de viajes especializados, sin embargo, muchos emprendedores en varias regiones del país pusieron sus mejores esfuerzos para que la industria turística se desarrolle.

Desde entonces, el proceso de consolidación turística ha sido largo y complejo, durante estos años han ingresado, nuevos destinos, condiciones, leyes, escenarios y actores, que han llevado a posicionar a la actividad como una de las principales contribuyentes a la economía ecuatoriana, así como importante fuente generadora de empleos directos e indirectos.

La institucionalidad pública del turismo en Ecuador nace a raíz de la creación del ente oficial de manejo turístico, el primero fue una oficina de turismo adscrita a la presidencia de la República durante el gobierno de Alberto Enríquez Gallo, oficina que luego derivaría en la creación sucesiva de Ceturis, Dituris, Cetur hasta el establecimiento del Ministerio de Turismo en 1992.

El Ministerio de Información y Turismo fue creado el 10 de agosto de 1992, al inicio del gobierno del Presidente Sixto Durán Ballén, mediante Decreto Ejecutivo N.04 el 10 de agosto de 1992, tras suprimir la Secretaría Nacional de Comunicación -SENAC-, entidad dependiente de la Presidencia de la República, con la visión de posicionar al turismo como una actividad fundamental para el desarrollo económico y social. Frente al crecimiento del sector turístico, en junio de 1994, se tomó la decisión de separar al turismo de la información, para que se dedique exclusivamente a impulsar y fortalecer esta actividad.

El 23 diciembre de 1998, el Presidente Jamil Mahuad mediante Decreto Ejecutivo N. 412 al considerar que el funcionamiento del sector turístico está encargado del Ministerio de Turismo y la Corporación Ecuatoriana de Turismo y que es

necesario optimizar su gestión, fusiona en una sola entidad el Ministerio de Turismo y la Corporación Ecuatoriana de Turismo, bajo la denominación de Ministerio de Turismo. Los funcionarios, empleados y trabajadores de la Corporación Ecuatoriana de Turismo pasan desde esa fecha a prestar sus servicios en el Ministerio de Turismo.

En 1999 el Presidente Mahuad, mediante Decreto Ejecutivo, 1323 fusiona los ministerios de Comercio Exterior, Industrialización y Pesca y de Turismo, en una sola entidad, que se denomina Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Turismo.

En enero del 2000, mediante Decreto Ejecutivo N.26 el Dr. Gustavo Noboa Bejarano, en su calidad de Presidente de la República, le devuelve la categoría de Ministerio a la entonces Subsecretaría de Turismo del MICIP y la fusiona al Ministerio de Ambiente en una sola entidad denominada Ministerio de Turismo y Ambiente. En abril del 2000 el mismo Presidente de la República, mediante Decreto Ejecutivo N.259, deroga el Decreto N.26 e individualiza el funcionamiento de las dos áreas turismo y ambiente con total independencia jurídica, financiera y administrativa, dejándolos como Ministerio de Turismo y Ministerio de Ambiente, lo cual se mantiene en efecto hasta la fecha con actividades de coordinación entre estas dos carteras de Estado.

A pesar de esta larga institucionalidad, recién en la década de los noventa se empiezan a sentar las bases de la gestión de destinos y a establecer los precedentes de lo que implica una profesionalización del manejo del turismo a través del establecimiento de las primeras carreras universitarias de turismo y hotelería.

La primera década de 2000 se caracterizó por la existencia de varios instrumentos de planificación turística entre ellos el Plan Nacional de Competitividad Turística (2000), el Plan Nacional de Promoción del Turismo (2004) y el Plan Nacional de Desarrollo Sostenible del Turismo al 2020, Plandetur (2007). Estos planes han propuesto un mejor manejo del sector y una zonificación del espacio turístico. El Plan de Competitividad tuvo una vigencia hasta el año 2004, y muchas de sus metas se cumplieron. El Plan Nacional de

Promoción Turística marcó una importante diferencia en la forma de mercadeo del producto turístico ecuatoriano pues se consolidó y tecnificó la labor el Fondo de Promoción Turística. El Plandetur 2020 fue un plan bien diseñado en el que se incorporaron los criterios de la mayoría de los actores del sector, fue construido desde la base local y socializado a todo nivel, llegando a establecer programas, proyectos y actividades de forma muy organizada. Sin embargo, su cumplimiento y seguimiento fue vago y terminó desapareciendo.

De 2010 a la actualidad el Ministerio de Turismo enfocó sus actividades a la promoción, dejando de lado muchas otras, así por ejemplo desde 2013 hasta 2017 se han invertido más de \$170 millones de dólares en promoción turística con resultados bastante modestos pues de 1,364,057 turistas que visitaron Ecuador en el 2013 pasaron a 1,418,159 en 2016, solo un 3.82% de incremento, inferior a la media mundial.

Es cierto que el turismo ha crecido en los últimos años, pero aún resta mucho camino por recorrer para transformar a esta actividad en fuente privilegiada de ingresos de este pequeño país andino.

Los grandes municipios del Ecuador adoptan en primer lugar una forma de Fundación o Corporación, que en Quito y Guayaquil es cambiada por la de Empresa Pública y en Cuenca se mantiene como Fundación, la que será objeto de estudio en el capítulo 3 de este trabajo.

## **1.2 Evolución del concepto y tendencias actuales**

Este ente mixto llamado DMO, es en realidad un organismo de coordinación que aglutina a diversas organizaciones e intereses que trabajan de forma conjunta para lograr objetivos comunes que sean relevantes y ayuden a definir el éxito de un destino turístico. Por ello, una de las vocaciones más importantes de una DMO es llevar adelante una estrategia estructurada y coherente. Una DMO tiene como su gran desafío integrar una oferta segmentada y transformarla en un producto turístico competitivo, incluyendo en esta labor a acciones que

corresponden ejecutar a las empresas privadas que forman dicha oferta, pero también a las organizaciones públicas cuya acción es indispensable para que el sector turístico funcione.

Esta visión se sale de la concepción tradicional del sistema turístico, en la que el sector privado tiene un papel de prestador de servicios turísticos, constructor de infraestructuras turísticas, entre otros, y donde el sector público tiene un rol de facilitador, creador de normativa, cobrador de impuestos, controlador de calidad, que trata de coordinar con el sector privado, pero desconfiado de lo que el privado ejecuta, pues al menos en el caso del Ecuador, han existido muy pocos mecanismos de coordinación público-privada.

Sin embargo este modelo de convivencia, a mi criterio se ha agotado, pues a todo nivel y globalmente hoy en día, existe más competencia entre destinos turísticos, existen mejores formas de gestionar y coordinar, además de mayores medios para comunicar las bondades, atractivos y productos locales, existen también mayores condiciones de accesibilidad y de contacto entre los destinos y sus potenciales visitantes, a tal punto de que la imagen proyectada de un destino, mientras más integral y coherente sea, servirá de mejor forma a los intereses y definiciones de los visitantes.

Es a partir de esto, que el modelo de la DMO planteado en la teoría y en algunas acciones prácticas y reales desde hace varios años, cobra crucial vigencia hoy en día, especialmente para aquellos destinos emergentes con escasos recursos económicos, que deben ser potenciados y que compiten arduamente en el mercado por atraer visitantes.

Muchos organismos internacionales de cooperación, como por ejemplo el Banco Interamericano de Desarrollo, han puesto especial énfasis en los últimos años en estudiar y recomendar la implementación de alianzas público-privadas como un mecanismo de competitividad. (Banco Interamericano de Desarrollo, 2019) La existencia de una DMO contemporánea tiende hacia ello, pues este tipo de organizaciones no controlan el trabajo de sus asociados, pero si brindan recursos y experiencias que pueden servir a todos quienes la componen. La constitución

de una DMO implica entonces un compromiso de las organizaciones que las conforman en compartir gestión e información con los socios que la integran, pues dicha coordinación significa un ahorro de esfuerzos, y evita una duplicación de acciones y recursos dedicados a que el destino funcione adecuadamente y sea competitivo.

Si bien es cierto las DMO nacieron con un énfasis único en el mercadeo, poco a poco han ampliado su ámbito de acción, el mercadeo es aún una actividad prioritaria, aunque no única. Gartrell, uno de los primeros escritores que describieron las DMOs en términos de su mandato y función, define ampliamente su papel como las encargadas de “vender a las ciudades”. indica que estas organizaciones son las encargadas de la tarea de desarrollar una imagen que posicionará sus ciudades en el mercado como un destino viable para las reuniones y para los visitantes. Además, señala, que deben coordinar los elementos constitutivos, que son bastante independientemente diversos, pero necesitan ser homogeneizados, para lograr esa imagen única deseada en el mercado. (Gartrell, 1988).

Beesley & Cooper, (2008) mencionan también que una DMO incorpora modernamente una función proactiva en cuidar y gestionar los beneficios del desarrollo turístico, por lo que las estrategias y planes deben estar ligadas a los programas y políticas del destino que influyan en el turismo: economía, ambiente y transporte.

El concepto de DMO efectivamente ha evolucionado, ello se puede observar en la revisión de la literatura, es así como Heath & Wall, (1992) sostienen que las DMOs juegan un papel importante en sus funciones de no comercialización, en el desarrollo, mejorando y manteniendo la competitividad de los destinos y observando que las tareas del DMO son las siguientes: formulación de estrategias, representación de los intereses de las partes interesadas, y la coordinación de algunas actividades. Getz, Anderson, & Sheehan, (1998) han encuestado DMOs en Canadá y han encontrado una serie de funciones que cumplen en términos de desarrollo de productos dentro de un destino. En base a estos estudios previos y a las observaciones realizadas por los estudiosos

Morrison, Bruen, & Anderson, (1998) destacan cinco funciones primarias de un DMO: Un "impulso económico" que genera nuevos ingresos, empleo y contribuciones que contribuyen a una economía local más diversificada; un "vendedor común" que comunique la imagen de destino más apropiada, atracciones e instalaciones a los mercados de visitantes seleccionados; un "coordinador de la industria" que ofrezca un enfoque claro y aliente una menor fragmentación de la industria para compartir los beneficios crecientes del turismo; un "representante cuasi-público" que añada legitimidad a la industria y protección a visitantes individuales y de grupo; y un "constructor del orgullo de la comunidad" mejorando la calidad de vida y actuando como el principal "portador de bandera" tanto para los residentes como para los visitantes. Claramente se puede observar, en estas funciones definidas por dos diferentes autores, que la evolución de las actividades de la DMO apunta mayoritariamente a actividades de no comercialización, sin descuidar tampoco esta última que también es muy necesaria. La buena combinación de las funciones comerciales y no comerciales harán que un destino sea exitoso frente a sus competidores.

Mención especial merece hoy en día el papel que las DMO deben jugar precisamente en mantener el equilibrio en los destinos turísticos entre visitantes y residentes. Se ha presenciado en los últimos tiempos una serie de desencuentros debido a fenómenos contemporáneos como el "over tourism", la gentrificación, que han provocado el rechazo de los turistas por parte de los residentes, debido a que la cantidad de visitantes y en muchas ocasiones su descontrol incide negativamente en la vida cotidiana de las ciudades: Ámsterdam, Roma, Berlín, Barcelona han sido víctimas de este fenómeno. Esta última ciudad en los últimos meses ha experimentado una inseguridad muy grande, claro, las principales víctimas son los turistas que son presas más fáciles de los agresores. Muchos reclaman a las autoridades de esta ciudad mediterránea, en el pasado precursora de una administración turística novedosa y de vanguardia en la coordinación público-privada, una urgente reinversión y planificación debido a este desencuentro existente que le está afectando en su desempeño e imagen.

## Capítulo 2

### 2.1 El modelo de Destinos Inteligentes

La intención de este capítulo consiste en complementar el modelo de DMO anteriormente tratado con el de Destino Turístico Inteligente, a efectos de aplicarlo a una realidad concreta en el próximo capítulo de este trabajo.

La evolución de las funciones y conceptos de las DMO no se ha detenido, muchos estudiosos han verificado que el modelo debe avanzar y en el mundo académico del turismo se han producido investigaciones muy interesantes sobre el asunto, En este contexto ha surgido el modelo de destino turístico inteligente que debe ligarse como una de las principales características que una Destination Management Organization debe tener.

Un destino turístico inteligente es aquel que privilegia y pone como prioridad la generación de herramientas que lleven a la producción de conocimiento válido para todos los involucrados: sector público, sector privado, stakeholders, competidores. Este modelo es un cambio de paradigma, pues ya no se centra únicamente en la gestión, sino en involucrar en ella de forma inteligente información y conocimiento para uso de todos. En este modelo juegan un papel muy importante aquellos sectores que pueden contribuir a la generación de ese conocimiento como las universidades y organismos de investigación.

Para entender claramente este contexto, se destaca una muy importante investigación producida por Lorn Sheehan de la Universidad de Halifax – Canadá, Alfonso Vargas Sánchez de la Universidad de Huelva – España, Angelo Presenza de la Universidad de Molise Campobasso - Italia y Tindara Abbate de la Universidad de Messina – Italia. Ellos publicaron en el año 2016 la investigación titulada “The Use of Intelligence in Tourism Destination Management: an Emerging Role for DMOs” en el International Journal of Tourism Research. De forma resumida este interesante artículo plantea las ventajas de ampliar el rol de las DMO a una entidad de gestión más extensa que implica una mayor necesidad de involucrar a las partes interesadas tanto dentro del destino

como fuera del destino a través de la creación de un modelo donde el conocimiento sea importante a tal punto que convierta a la DMO en un agente inteligente que actúa como una piedra angular entre el destino y el entorno competitivo. (Sheehan, Vargas-Sánchez, Presenza, & Abbate, 2016)

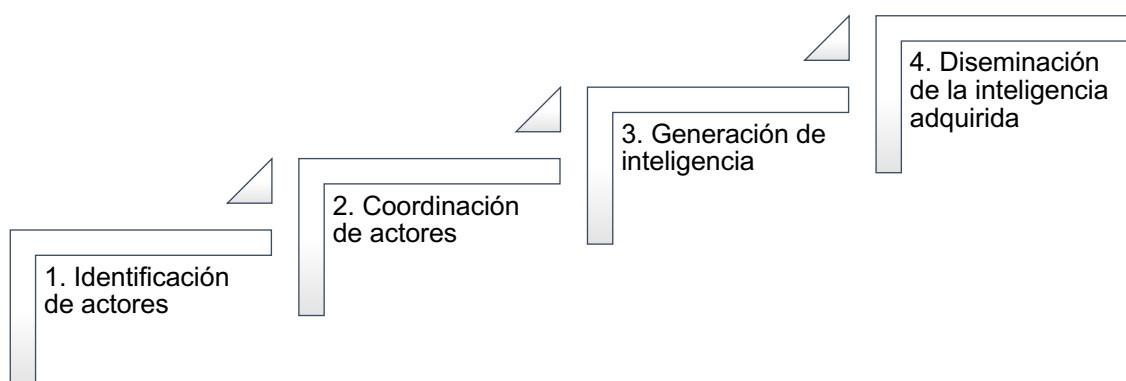
Los autores reafirman la idea de la evolución del concepto de DMO, y sostienen que su rol actual es de ser una puerta fronteriza entre el entorno competitivo externo y el ambiente interno del destino. Se realiza esta diferenciación de ambiente externo e interno debido a que se parte del análisis de estos dos ámbitos que componen el esquema de planificación estratégica y de competitividad, pues como se conoce en la teoría de las estrategias, el análisis del ámbito interno produce la identificación y acción sobre las fortalezas y debilidades, y el análisis de lo externo permite identificar y afrontar las oportunidades y amenazas. En el ámbito externo de la competencia, la meta de una DMO es el desarrollo de inteligencia y posicionamiento del destino en el mercado objetivo, mientras que en el ámbito interno del destino el objetivo es diseminación de la inteligencia adquirida y liderazgo de la colaboración entre stakeholders. (Sheehan, Vargas-Sánchez, Presenza, & Abbate, 2016) Como resultado, este rol fronterizo se entiende como la habilidad que tiene la DMO para vincularse tanto a los problemas que aquejan a los actores dentro del destino, pero también le da la posibilidad de interactuar con las fuerzas que están fuera del destino y que lo demandan, posibilitando un encuentro adecuado entre oferta y demanda.

En la actualidad, muchos autores y organizaciones al hablar de Destino Turístico Inteligente lo hacen para referirse de aquellos destinos donde la tecnología juega un papel fundamental, en donde un visitante puede obtener información, reservas y compras online al instante. Es cierto que los visitantes disponen de aplicaciones para sus visitas y que existe acceso a internet en casi todos lados, generando hiperconexión, e incluso se ha llegado a usar realidad virtual, sin embargo, a mi juicio esta aplicación tecnológica, que muchos la llaman *Smart Cities* no es sino una consecuencia de haber generado conocimiento. Los destinos inteligentes son los que en primer término generan ese conocimiento y lo ponen en valor, una de las aplicaciones de ese conocimiento puede darse a

través de la tecnología y la conexión. El crecimiento inteligente debe ser el desarrollo de una economía basada en el conocimiento y la innovación, asegurándose que las ideas innovadoras puedan convertirse en nuevos productos y servicios que generen crecimiento y empleos de calidad. (Blanco Herranz, 2015) Es precisamente el conocimiento, el que nos llevará a la innovación y al uso adecuado de la tecnología.

### 2.1.1 Papel de la DMO

El papel que una DMO cumple dentro del destino turístico se debe centrar en varios aspectos que se resumen en el esquema a continuación:



*Ilustración 2 - Papel que una DMO cumple dentro de un destino turístico*

En primer lugar, se procede a la identificación de actores o partes interesadas en el destino, llamados en inglés stakeholders, pues un destino turístico tiene una serie de personas individuales, empresas, organizaciones públicas y no gubernamentales que de una u otra manera intervienen en el quehacer turístico del destino, la mayoría de las ocasiones con intereses similares, pero se ha visto que también en muchas ocasiones con intereses contrapuestos.

De ahí la necesidad de que la DMO primero identifique a esos actores, ese proceso de identificación ha tenido una vía tradicional de acción, pues se ha dado a través de los denominados catastros de servicios o establecimientos turísticos que son herramientas de las administraciones nacionales o locales del turismo

que consisten en un registro oficial de establecimientos a los que se les brinda una clasificación y una categoría y que se enmarcan dentro de una de las actividades turísticas específicas mencionadas en una ley de turismo. Estos catastros sirven para identificar a los establecimientos no únicamente para efectos técnicos sino también para efectos tributarios para cobrar tasas e impuestos. Indudablemente se trata de una herramienta que subsiste en muchos lugares, pero que su efectividad como herramienta única de identificación de actores es cuestionada debido a varios factores como la informalidad, la economía colaborativa, o debido a que la ampliación de las actividades en las que puede estar interesado un visitante que no necesariamente se va a centrar en establecimientos de alojamiento, alimentos y bebidas, transporte, agencias de viajes y otros tradicionales, pues las nuevas tendencias de viajes y consumo demuestran que un viajero contemporáneo si bien es cierto usa estos servicios también busca otros nuevos, por ejemplo aquellos del mundo cultural, organizaciones no gubernamentales, etc.

En algunos destinos se han implementado experiencias de co-creación (Blanco Herranz, 2015) turística en donde el viajero movido por sus intereses arma su propia experiencia de acuerdo a una amplia oferta de mercado, es decir cada vez con más fuerza la persona es el centro alrededor de la que giran los productos y servicios y no viceversa como se acostumbraba a hacerlo en la vía tradicional. Es decir que hoy podríamos encontrarnos con muchos más stakeholders que aquellos que se encontraban en los catastros turísticos, por lo que es necesario realizar un buen análisis situacional incluyendo a aquellos actores de la economía colaborativa que hoy en día, a pesar de ser irregular en muchas legislaciones, tiene un gran porcentaje de mercado y de participación en la vida de un turista en un destino y constituyen partes interesadas en el destino, siendo responsabilidad de la administración a través de la DMO lograr grandes acuerdos a largo plazo con ellas. Por ello es fundamental que la DMO coordine, pero también lidere a un sector amplio de stakeholders, para que éstos también se organicen entre ellos y logren objetivos comunes.

Un segundo momento tiene que ver con la coordinación de los actores, pues cada uno requiere de diferentes tipos de información y conocimiento, esa

coordinación debe enfocarse además al establecimiento de acciones que mejoren la competitividad de los actores, a través de acciones interesantes como agrupamiento en clusters, capacitación dirigida a grupos específicos de stakeholders, acciones de mejora conjunta, etc. La coordinación que se debe realizar entre partes interesadas apunta también a mejorar el manejo de los recursos (financieros, humanos, de conocimiento, entre otros.) que son críticos para el éxito de los destinos.

El tercer momento tiene que ver con la generación de conocimiento, esta es la parte más importante y crucial del modelo, pues consiste en un cambio de paradigma importante. Esta generación de conocimiento debe ser compartida, es decir debe provenir de diferentes fuentes, tales como el sector privado, el sector público, las universidades y agentes especializados que deben ser contratados para producirla. La generación de información puede tener varias formas y actores:

- Información de los actores a través de catastros, técnica que ya se indicó se usa pero que no es suficiente, por lo que se sugiere realizar censos de otros actores, o identificación a través de la web, por ejemplo, pues todas las ofertas que de alguna manera son consumidas por turistas, son de interés.
- Información de la oferta del destino, de igual forma que el anterior, tradicionalmente se la realizaba a través de los inventarios de recursos turísticos que eran realizados por las organizaciones nacionales o regionales del turismo. En el caso del Ecuador quien realizaba esta tarea era el Ministerio de Turismo, sin embargo, delegó esta función a los municipios, muchos de los cuales han dejado de lado esta tarea en su gestión, sin que existan inventarios actualizados. Algunas Universidades en coordinación con los municipios han tomado esta tarea de actualización bajo las metodologías existentes. Otro problema que se ha suscitado es el hecho de que la metodología de atractivos está realizada bajo un sistema muy rígido y con estándares más bien tradicionales, donde no se toma en cuenta al mercado, y lo que este busca como

atractivos, por lo que es necesario reflejar también aquella información de los atractivos que son visitados y que no necesariamente atienden a una metodología definida. Igual papel se encuentran cumpliendo las universidades en este propósito.

- Información estratégica sobre destinos y empresas competidoras dentro y fuera del país, a efectos de conocer cuáles son sus mejores prácticas, sus estructuras, costos, presupuestos, inversiones, propuestas frente al cliente, valor agregado, etc.
- Información de la demanda, es decir de los potenciales consumidores, que debe ser generada en los centros emisores, a efectos de entender que es lo que lo consumidor busca, y como ello incidir en el desarrollo de la oferta del destino y sus empresas presentes y futuras. Esta información podría también orientar las inversiones en servicios turísticos, pues es mucho mejor atender necesidades insatisfechas del mercado.
- La información anterior referente al consumidor servirá además para segmentar el mercado de potenciales clientes, se deben encontrar nichos interesados a los que se debe enviar información promocional, para captar su atención y establecer una posible venta. La segmentación ayudará a demás a establecer canales de venta que permitan enfocar y ser más efectivos en las estrategias promocionales. Un actor fundamental de la segmentación en el mundo actual es la tecnología *big data* que extrae información de redes sociales y ayuda a limitar perfiles de consumo y de intenciones.
- La producción de información propia del destino es muy importante, a través de la forma de estadísticas, cuentas satélites de turismo, observatorios turísticos y otros que permiten conocer el desempeño de la actividad, compararla, planificarla, controlar resultados, verificar tendencias, orientar al inversionista entro otros importantes usos.

- Desarrollo de planes estratégicos, programas, proyectos, junto a diferentes socios, y que alimenten el desarrollo ordenado y sistemático del destino.

En el modelo de destino inteligente y de acuerdo con Sheehan, Vargas-Sánchez, Presenza, & Abbate, (2016) la información que una DMO debe desarrollar va en función de los actores del destino que pueden ser públicos, privados y sin fines de lucro, por lo que una DMO inteligente puede contribuir con tres tipos de información:

1. Información específica para el stakeholder. Esta información puede llevar al reconocimiento de una oportunidad que puede ser explotada, no por el stakeholder solo, sino que puede ser captada por una colaboración mayor facilitada por la DMO, puede ser compartida como una buena práctica y transferida al resto del sector.
2. Información específica para el sector, pues pertenece únicamente a un segmento, la DMO inteligente la puede usar para entender o influenciar el cambio en los productos turísticos que se ofrecen al visitante, o para prever efectos en otros sectores y hacer sugerencias apropiadas para minimizar efectos negativos y maximizar los positivos.
3. Información específica para el destino, que pertenece a todo el destino en su conjunto y en la que los stakeholders individuales generalmente no reparan, por lo que no se fijan en fortalezas u oportunidades que afectan a todo el destino debido a que están preocupados solo de su propio negocio.

La idea de la DMO es facilitar la colaboración y coordinación de los stakeholders para transformar estos 3 tipos de información y conocimientos en acciones prácticas para la gestión, el mercadeo y la promoción del destino. Además, la DMO debe usar este conocimiento para evaluar las fortalezas y debilidades de este y transformarlas.

Un cuarto momento tiene que ver con la responsabilidad de una DMO en un destino inteligente que debe diseminar en el destino turístico la inteligencia adquirida y orientar su uso en todos los stakeholders. Entendemos por inteligencia adquirida a toda la información que la DMO obtiene dentro y fuera del mismo a través de diferentes herramientas que están al alcance de la DMO: inventarios, estadísticas, estudios de mercado, reportes sobre buenas prácticas, indicadores, planes, proyectos y una serie de información privilegiada que un ente coordinador puede obtener de diversas fuentes a las que ya nos referimos y a las que las organizaciones o empresas no pueden acceder por sí solas. Es entonces un papel fundamental de la DMO clasificar esa información, procesarla y ponerla a disposición de los stakeholders en formatos de uso específico. De hecho, es necesario mencionar que precisamente el desarrollo del concepto de Destinos Inteligentes radica en este rol que deben desarrollar las DMO y que las convierten en organizaciones de conocimiento, tema que se ampliará más adelante en este mismo trabajo. Merece la pena destacar como una forma interesante de difusión de la información la capacitación a los actores sobre la información de la que se dispone.

Tradicionalmente las administraciones del turismo sí han realizado acciones y esfuerzos de recolectar información a través de herramientas como estadísticas de turismo, inventarios de recursos turísticos, planes estratégicos pero en lo que se ha fallado de forma sistemática es en hacerlo de forma orgánica (ahí está la diferencia fundamental entre una organización de conocimiento y una organización tradicional) y sobre todo en procesar y difundir esa información para un uso estratégico de las partes interesadas.

#### 2.1.2 Dimensión interna y externa

Tanto la generación y difusión de la información y el papel de la DMO de forma general tiene una dimensión interna y externa, que es necesario diferenciar con claridad pues las acciones que se realizan para conseguirla, gestionarla y difundirlas son diferentes.

La DMO tiene un papel muy importante en el ámbito interno, realizando acciones de coordinación y liderazgo con los actores para conocer sus necesidades y posteriormente sobre un modelo de destino inteligente, brindarles información estratégica y capacitación en su manejo para un cabal desarrollo individual de las partes interesadas, tendiendo a que éste sea compatible con los grandes objetivos del destino.

Así mismo tiene un papel en la dimensión o entorno externo, pues evidentemente un destino turístico está influenciado por una serie de fuerzas externas que lo influyen y por supuesto lo hacen funcionar, sin una demanda no existiría mercado y por lo tanto un destino turístico no podría configurarse, de ahí que este frente externo está compuesto por el mercado, por proveedores de producto turístico o destinos y compradores o turistas. Pike & Page, (2014)

En este entorno externo la DMO inteligente juega 2 roles preponderantes, el primer rol consiste en obtener información sobre los proveedores y los compradores del producto turístico para crear inteligencia competitiva sobre las oportunidades y amenazas (que en el análisis corresponden al ámbito externo) y analizar las tendencias que el destino enfrenta frente a sus competidores. Esto debe ser resumido, interpretado y transferido como conocimiento a los stakeholders del destino. La información debe ser fácil de entender para los actores y la DMO. A pesar de que este papel es clave, anteriormente no se ejecutaba, pues tradicionalmente los destinos turísticos enfrentaban al mercado desde la perspectiva de la oferta, es decir se creaba un producto turístico desde la visión de los empresarios locales, bajo su intuición, prescindiendo del conocimiento del mercado (proveedores, competidores, compradores) y de la información proveniente del mundo externo. Esto llevó en muchos casos a que varias iniciativas y proyectos fracasen o tengan un lento crecimiento y por ende un bajo desempeño económico, lo que implica una lenta recuperación de la inversión. Un destino turístico inteligente y bien gestionado requiere tener un sistema de inteligencia de mercado bien estructurado, constante y permanentemente monitoreado para asegurar que la información estratégica se envíe a las partes interesadas. Algunos destinos se han quedado nada más con

estadísticas turísticas o cuentas satélites de turismo, sin embargo, estas herramientas no son más que una parte de un sistema integrado de información. Cabe destacar que, en este punto la existencia de un personal profesional y calificado dentro de la DMO es básico, pues de lo contrario los datos obtenidos no podrían interpretarse ni difundirse, y esta función fallaría.

El segundo rol externo de la DMO inteligente es diseminar el posicionamiento (la oferta) del destino en el mercado y los turistas, lo que requiere entender los canales de distribución del marketing, la publicidad y la promoción y tener las alianzas adecuadas que puedan equilibrar la efectividad de los recursos financieros controlados directamente por la DMO. Se trata de una función que es bastante conocida por las organizaciones de gestión de destino pues la función del marketing y de la promoción, ha estado presente siempre en este tipo de organizaciones y en sus antecesoras, de hecho, el marketing históricamente fue la primera responsabilidad de las administraciones nacionales o locales del turismo y de las DMOs en sus primeras etapas cuando estaban centradas en esta función, que se pensaba era la única. La diferencia en la estructura de un destino inteligente y de una organización inteligente es que el marketing depende mucho de la inteligencia competitiva, es decir, de la información proveniente del entorno externo, pero también del interior del destino. En la era del conocimiento el marketing debe estar guiado por una clara segmentación del mercado que permita conocer exactamente a qué nichos de la población consumidora se debe llegar con acciones promocionales, así mismo debe existir una clara posibilidad de medir los efectos que produce el marketing y la promoción, sobre todo en su componente económico, ya que es necesario conocer qué consecuencias en las cifras de los destinos ha producido una acción de promoción y mercadeo, pues un presupuesto invertido debería dar un resultado concreto en el corto, mediano y largo plazo. No es posible que el mercadeo no tenga herramientas que permitan una clara medición de los recursos que se invierten en una campaña, y tampoco que no se valoren sus resultados y sus niveles de eficacia y de eficiencia, aunque es común que muchos destinos turísticos no hayan puesto atención en estos aspectos tácticos y estratégicos, y en los que, los recursos promocionales son barriles sin fondo de capitales públicos (en la mayoría de ocasiones) que se usan sin una clara estrategia descuidando la medición de su

productividad, lo que claramente ha sucedido en el Ecuador en los últimos tiempos. Por lo tanto, el uso de la inteligencia de mercados y de la información estratégica que la DMO colecta, es un factor que transforma las acciones de mercadeo, enfocándolas adecuadamente y haciendo un uso racional de los medios adecuados.

En el mundo contemporáneo las herramientas de mercadeo también han cambiado diametralmente, el mundo digital, las redes sociales, la realidad virtual, la personalización de las experiencias y la co-creación son nada más que algunos ejemplos de lo que implica el uso de herramientas de la gestión del marketing de los destinos turísticos, las que han dado incluso lugar al advenimiento de nuevas profesiones que antes nadie las concebía, como las de los *community manager*, que hoy son indispensables para cualquier negocio que requiera tener presencia importante en redes sociales.

## **2.2 Las Destination Management Organizations como organizaciones de conocimiento y aprendizaje.**

Tal como se pudo observar en el acápite anterior, los papeles que una DMO cumple en un destino inteligente y las connotaciones que ello tiene tanto en el ámbito interno como externo, están basadas en un modelo de Destinos Inteligentes donde gran parte de sus acciones tienen que ver con la recolección y difusión estratégica de la información entre diferentes actores.

De acuerdo con Sheehan, Vargas-Sánchez, Presenza, & Abbate, (2016) este cambio se da debido a una tendencia mundial en la que las economías también han cambiado y muchas de aquellas que basaban sus ingresos en la exportación de *commodities* han cambiado sus ingresos a la comercialización del conocimiento e innovación que han logrado a través de diversos productos y servicios. Esto debido a que el conocimiento es un relevante factor de producción y es un *input* crucial para el desarrollo económico y de la competitividad. La creación, diseminación y explotación del conocimiento son factores de éxito para el futuro de los sectores público y privado. Está claro que el conocimiento puesto en valor de la economía y el desarrollo ha logrado ser exitoso en los países que

desde hace décadas han invertido en sus sistemas de educación y en la generación de dichas capacidades. Gracias a esto, otros países en vías de desarrollo están despertando a esta realidad que sin duda caracteriza a esta etapa histórica.

El turismo como una de las industrias más grandes y generador de exportaciones no está exento de esta realidad, que a nivel mundial ha alcanzado un crecimiento muy importante que se ve reflejado en las cifras de visitantes y de ingresos que alcanzan los destinos. Más allá del desarrollo de empresas convencionales, existen también una serie de nuevas empresas basadas en el conocimiento y la tecnología que han causado cambios importantes en el mundo y en sus competidores.

Por lo tanto, una gestión adecuada del conocimiento puede ser aplicada a las DMOs y a las propias empresas que deben reflexionar acerca de la información que tienen y capitalizarla en enseñanza y preparación. De acuerdo con los mismos autores “la generación de conocimiento es una importante herramienta para apoyar el desarrollo de un destino turístico pues está vinculada a la capacidad de crear valor y generar ventajas competitivas compartiendo los flujos de conocimiento explícito y transformándolo en conocimiento tácito listo para compartir. La gestión del conocimiento puede contribuir sustancialmente al desarrollo de la política turística y a los procesos de gestión de los destinos.”

Llevando a la práctica esta afirmación, se puede decir que una DMO puede mejorar su competitividad a través de absorber, interpretar y compartir el conocimiento individual, usándolo creativamente para mejorar el destino, para ello la DMO debe poseer competencias, capacidades, estructura y personas que implementen las estrategias de conocimiento adecuadamente. También es importante establecer una cultura de aprendizaje alrededor de la DMO, de acuerdo con los autores citados anteriormente (2016).

El desarrollo de un destino inteligente implica además que los actores del destino valoren la capacidad de compartir información y mejores prácticas para optimar a todo el conjunto de actores. La visión tradicional de la competencia cambia

diametralmente, pues existe información que compartida puede ser mutuamente beneficiosa. No hay que olvidar que, al final los reales competidores de un destino turístico se encuentran fuera.

Schianetz, Kavanagh, & Lockington, (2007) crean el concepto de “Destino Turístico para el Aprendizaje”, en el que reconocen la vinculación que deben tener el conocimiento individual, comunitario, empresarial y organizacional para que un destino sea exitoso. Es por ello que la forma de comportamiento de una DMO será diferente bajo este modelo, pues ella debería operar como una “Organización de Aprendizaje”, siendo sensible a la transformación de la información en conocimiento con énfasis en las siguientes áreas: apoyar el desarrollo de todos los actores hacia un comportamiento más abierto capaz de formar alianzas, redes y clusters; mejorar la calidad y el flujo de información oportuna; alcanzar un mayor nivel de aprendizaje a nivel de destino / regional; crear productos y servicios de calidad; demostrar capacidad innovadora; aumentar el rendimiento y los resultados para lograr una mayor competitividad; desarrollar estrategias de adaptación frente a la globalización y el cambio global; entender cómo trabajar de una manera más sostenible; y disfrutando de un aumento en la calidad de vida, basado en un acceso más completo a la información" (Comisión Europea, 2006)

La antedicha “DMO, Organización para el Aprendizaje” tendrá un estilo de manejo contemporáneo que no se basa en modelos estáticos sino en una conducta de gestión cambiante de acuerdo con el ambiente de los negocios y a una forma espontánea y activa de ejecutar, crear, adquirir y transferir conocimientos, modificando su comportamiento constantemente, reflejando así los nuevos conocimientos y experiencias adquiridas. Este estilo no se logra de la noche a la mañana, sino que implica un proceso continuo de crear, desarrollar y mejorar las competencias de la organización. También se enfoca en el proceso de cómo la organización puede mejorar, facilitar e incentivar el aprendizaje para que el conocimiento que se posea pueda traducirse en beneficios económicos y promueva el desarrollo de todos los stakeholders hacia la mejora continua en todos los campos. Lograr esto no es sencillo, una DMO debe evolucionar desde

una situación donde sus actividades son operacionales a un nivel donde sin dejar de serlo también sean organizacionales, de desarrollo y de aprendizaje.

Sheehan, Vargas-Sánchez, Presenza, & Abbate, (2016) mencionan el concepto de Organización para el Aprendizaje aplicable para una DMO, se trata de una noción que empodera a cada miembro en la organización, sin importar su posición para que se vea involucrado en crear y difundir conocimiento que pueda ser usado para generar ganancias. Este enfoque del conocimiento está relacionado con entender y comprender el funcionamiento de un destino turístico, la forma en la que las posibilidades del mercado pueden ser mejoradas, saber cuáles son los requerimientos de adaptación para cambiar el entorno, como promover conciencia colectiva de los riesgos ambientales, sociales y económicos y como esos riesgos pueden ser minimizados. Todo esto puede configurar una Organización Turística de Aprendizaje.

Surge aquí una parte medular para este trabajo, puesto que, de estas afirmaciones teóricas dadas por los autores citados, pueden surgir algunas aplicaciones prácticas y modelos de implantación con una metodología específica, que es lo que se tratará en el siguiente capítulo.

## Capítulo 3

### 3.1 Establecimiento de un modelo de implantación de una DMO como Organización para el Aprendizaje.

Los estudios realizados por Sheehan, Vargas-Sánchez, Presenza, & Abbate, (2016), junto con los de otros investigadores del turismo, constituyen la base para tratar de establecer un modelo de cómo una organización de gestión de destino turístico puede transformar su situación actual a la de una DMO y a la de una organización para el aprendizaje en el contexto de un entorno que tiende a la existencia de Destinos Inteligentes.

Un modelo es una forma de representación de los sistemas que se pueden establecer en una determinada realidad, la utilidad del modelo es que un gestor puede conocer un sistema en base a un conocimiento previo y actuar sobre el mismo.

En este contexto el objetivo de este capítulo es proponer en base al conocimiento previo del concepto de DMOs, su papel, responsabilidades, actores y nuevas funciones derivadas de los conceptos de Destino Inteligente, Destino Turístico para el Aprendizaje y Organización para el Aprendizaje, un modelo comprensivo de organización de trabajo y funcionamiento que adapte la estructura de una Administración del Turismo convencional a una realidad basada en los conceptos anteriores. Para el efecto se ha considerado proponer este modelo para la Fundación Municipal Turismo para Cuenca, que es una entidad local que gestiona el turismo en la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay en el Ecuador.

Este capítulo en primer lugar analizará la realidad actual de la Fundación Municipal Turismo para Cuenca, luego habrá una sección de investigación que culminará con esbozar un modelo de DMO de destino inteligente basado en los resultados y en los estudios de Sheehan, Vargas-Sánchez, Presenza, & Abbate, para finalmente proponer la aplicación del modelo a la Fundación.

## **3.2 La Fundación Municipal Turismo para Cuenca y su modelo actual de gestión.**

En esta sección se presenta el estado actual de la Fundación Municipal Turismo para Cuenca, en base a la revisión de la documentación disponible, que detalla los diversos proyectos que esta institución tiene. Así mismo en base a la observación participante que se ha efectuado en dos momentos, el primero cuando el suscrito se desempeñó como miembro del Directorio de esa entidad durante cuatro años, desde donde pudo observar la situación existente, y el segundo a través de una visita a la organización en varios días, y a los criterios obtenidos por sus funcionarios.

### **3.2.1 Creación**

En el año 2001 el Ministerio de Turismo suscribió convenio de descentralización turística con varios Municipios del país, en base a sus capacidades técnicas de asumir dichas competencias, es así como el municipio de Cuenca adquirió esta labor.

Para contextualizar este tema, cabe anotar que Santa Ana de los Ríos de Cuenca es la tercera ciudad del Ecuador, ubicada al sur del país, a aproximadamente 500 kilómetros de Quito, la capital. La ciudad ha sido cuna de varias culturas prehispánicas que la habitaron, siendo las más importantes la Cañari y la Inca cuya presencia en esta zona no superó los 90 años, pero a pesar del corto tiempo Tomebamba<sup>2</sup>, como se la conocía en aquella época, se convirtió en la segunda ciudad más importante del Imperio Inca. Los españoles fundaron la ciudad en 1557 y la bautizaron así en honor a la ciudad de Cuenca en España que tiene una geografía similar con un barranco de río muy profundo. Ya en la época republicana la ciudad se constituyó en la más importante del sur del país después de Quito y Guayaquil. El legado de las tres civilizaciones<sup>3</sup> que la han habitado y que se plasmaron en su cultura, arquitectura y tradiciones, además

---

<sup>2</sup> Conocido como Tumipampa, fue el centro administrativo del norte del Imperio Inca, antes de la conquista era el asentamiento cañari de Guapondelig, uno de los mayores curacazgos cañaris.

<sup>3</sup> Se refiere a los antiguos pobladores de la ciudad: cañaris, incas y españoles.

de su geografía y sus ríos llevaron a que la UNESCO la declare Patrimonio Cultural de la Humanidad en 1999.

El turismo en la ciudad ha pasado de ser una actividad marginal, a ser una fuente importante de recursos precisamente después de la declaratoria, pues se han realizado inversiones importantes en la materia, aunque la principal vocación de la ciudad sigue la comercial e industrial.

Luego de que la Municipalidad asumió la competencia de turismo se creó una organización llamada Corporación Municipal de Turismo para Cuenca que duró algo menos de dos años, hasta que el 22 de Julio de 2005 se crea La Fundación Municipal Turismo para Cuenca y se aprueban sus estatutos. Su figura es la de una fundación privada creada al amparo del Código Civil, pero al nutrirse de fondos públicos provenientes de la Municipalidad de Cuenca, de inmediato se gestiona como una entidad del sector público sobre todo en su manejo administrativo y financiero.

### 3.2.2 Objetivo

El objetivo de la Fundación Municipal de "Turismo para Cuenca", es el desarrollo integral del sector turístico, promoción turística y la conservación y protección del patrimonio turístico natural y cultural, dentro de la jurisdicción del cantón Cuenca, para lo cual, planificará estratégicamente las diferentes actividades turísticas y estimulará las mismas a escala cantonal o regional, bajo conceptos de seguridad del turista y garantías del consumidor, planificación que debe ser concordante con la planificación nacional, dentro de lo cual, promocionará al cantón Cuenca como un importante destino turístico dentro del País, manteniendo información turística permanente y actualizada sobre recursos y productos turísticos, incluido el turismo artesanal, a fin de enseñar dichos productos, activar los recursos disponibles y sobre todo crear una conciencia colectiva sobre la importancia de la práctica turística, el respeto a la naturaleza y la cultura de cada pueblo. (Fundación Municipal Turismo para Cuenca, 2015)

### 3.2.3 Gobierno y Atribuciones

La Fundación está gobernada por un Directorio que es el órgano de gobierno superior de la Fundación y se encuentra constituido por los siguientes integrantes con derecho a voz y voto, con excepción del Presidente quien tendrá voto dirimente en caso de empate:

1. El Alcalde de Cuenca que lo presidirá;
2. El Concejal Presidente de la Comisión de Turismo, que será Vicepresidente del Directorio;
3. El Concejal Presidente de la Comisión de Finanzas;
4. El Concejal Presidente de la Comisión de Cultura;
5. Un delegado del Ministerio de Turismo;
6. El Presidente de la Cámara de Turismo o su delegado;
7. El Presidente de la Bolsa Internacional de Turismo o su delegado;
8. Un delegado de las Universidades que impartan carreras de turismo, reconocidas legalmente por el CONECUP, según el mecanismo de designación que constara en el reglamento que se dicte para el efecto. (modificado por el Acuerdo Ministerial)
9. Dos delegados de los Gremios Turísticos legalmente constituidos, con domicilio en el Azuay o de los capítulos seccionales de los Gremios Turísticos Nacionales, elegidos mediante colegio electoral a cargo de la Cámara de Turismo del Azuay; (modificado por Acuerdo Ministerial)
10. Un delegado de los Gremios Artesanales legalmente constituidos.

El Directorio actual se encuentra integrado de la siguiente forma:

|                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    | <p>Ing. Pedro Palacios<br/>Alcalde del GAD Municipal del Cantón Cuenca<br/>Alcaldía de Cuenca<br/>Bolívar y Borrero esq. 1ra Planta Alta.<br/>+593 7 4134900 ext 1601</p>                                              |
|    | <p>Sr. Fabián Alberto Ledesma Ayora<br/>Concejal del Cantón Cuenca<br/>Municipalidad de Cuenca<br/>Bolívar y Borrero esq. 2da Planta Alta.<br/>+593 7 4134900   forja68@hotmail.com</p>                                |
|    | <p>Sr. Iván Teodoro Abril<br/>Concejal del Cantón Cuenca<br/>Municipalidad de Cuenca<br/>Bolívar y Borrero esq. 2da Planta Alta.<br/>+593 7 4134900   abrim11@gmail.com</p>                                            |
|    | <p>Sra. María Eulalia Mora<br/>Coordinadora Zonal 6 del Ministerio de Turismo<br/>Ministerio de Turismo Zonal 6<br/>Bolívar 12-60 y Juan Montalvo<br/>+593 7 2822744   maria.mora@turismo.gob.ec</p>                   |
|   | <p>Mg. Natalia Rincón del Valle<br/>Directora de la Escuela de Turismo de la Universidad del Azuay<br/>Universidad del Azuay<br/>Av. 24 de Mayo y Hernán Malo<br/>+593 7 4091000   nrincon@uazuay.edu.ec</p>           |
|  | <p>Ing. Patricio Miller<br/>Presidente de la Cámara de Turismo del Azuay<br/>Cámara de Turismo del Azuay<br/>Padre Aguirre 16-50 y Héroes de Verdeloma<br/>+593 7 2846762   capturazuay@gmail.com</p>                  |
|  | <p>Sr. Juan Pablo Vanegas<br/>Presidente de la Asociación Hotelera del Azuay<br/>Asociación Hotelera del Azuay<br/>Presidente Córdova 8-40y Benigno Malo<br/>+593 7 2836925   asociacionhoteleradelazuay@gmail.com</p> |
|  | <p>Sra. Ximena Padilla<br/>Representante de OPTUR<br/>OPTUR<br/>Calle Larga 8-41 y Benigno Malo<br/>+593 7 2823782   ximena@terradiversa.com</p>                                                                       |
|  | <p>Ing. Piedad Soto<br/>Delegada de la FPAPA<br/>Federación Provincial de Artesanos Profesionales del Azuay<br/>General Torres 10-59 entre Lamar y Gran Colombia<br/>+593 981075568   artesanosazuay@yahoo.com</p>     |

Ilustración 3 - Directorio de la Fundación Municipal Turismo para Cuenca / Fuente: (Fundación Municipal Turismo para Cuenca, 2019)

Son atribuciones, competencias y obligaciones del Directorio las siguientes:

1. Cumplir y, hacer cumplir las leyes en el ámbito de su competencia, el presente Estatuto, los Reglamentos y las resoluciones que el Directorio adopte;
2. Contribuir de forma efectiva y responsable, para el cabal cumplimiento de los objetivos y Fines de la Fundación;
3. Nombrar al Director Ejecutivo y cesar sus funciones bajo consideraciones de orden legal institucional, fijar sus deberes, obligaciones y atribuciones;
4. Establecer las políticas generales de La Fundación, conocer y resolver sobre la planificación estratégica, aprobar los planes generales y específicos y sus modificaciones posteriores y establecer los programas y proyectos generales y específicos;
5. Realizar el seguimiento y vigilancia de las diferentes actuaciones para determinar los resultados y fomentar sobre la base de estos la calidad total de los servicios que presta La Fundación.
6. Autorizar al Director Ejecutivo la ejecución de los planes, programas y proyecto aprobados;
7. Establecer el monto hasta que el Director Ejecutivo pueda realizar libremente adquisiciones de bienes, contratación de obras, suministros y servicios y conocer y aprobar las demás que sobrepasen el monto establecido;
8. Autorizar al Director Ejecutivo, la celebración de todo tipo de actos, contratos, hasta de aquellos que signifiquen el establecimiento de todo tipo de gravámenes en bienes muebles o inmuebles;
9. Autorizar al Director Ejecutivo, la adquisición o enajenación de bienes inmuebles;
10. Normar, reglamentar o resolver sobre asuntos de orden interno, a fin de conseguir que La Fundación cumpla eficientemente con sus fines y objetivos;
11. Conocer y aprobar, presupuestos ordinarios y extraordinarios, planes económicos, financieros y de inversión;

12. Autorizar al Director Ejecutivo operaciones bancarias para el debido funcionamiento de La Fundación y operaciones de crédito cuando éstas sean necesarias, sobre la base del presupuesto y la capacidad de pago;
13. Conocer y aprobar la liquidación y balances anuales;
14. Conocer y aprobar el ordenamiento administrativo funcional, fijar las remuneraciones de los empleados y trabajadores de La Fundación, los incrementos remuneratorios y fijar las políticas generales de recursos humanos;
15. Autorizar al Director Ejecutivo, la contratación del personal que deban laborar en la Fundación.
16. Aprobar la apertura o cierre de oficinas o representaciones dentro del país o el extranjero siempre que fueren convenientes para el cumplimiento de los fines de La Fundación;
17. Conocer y aprobar los informes que presenten el Director Ejecutivo y Auditor.
18. Conocer y, aprobar las reformas de los Reglamentos;
19. Aprobar las solicitudes de ingreso de nuevos miembros de la Fundación; y
20. Conocer y resolver las consultas y reclamos sobre cualquier asunto que no hay sido resuelto por el Director Ejecutivo. (Fundación Municipal Turismo para Cuenca, 2015)

Como se puede observar en la Ilustración, el Directorio de la Fundación está constituido por personas integrantes del sector privado a través de los gremios y asociaciones de empresarios turísticos, existe además un representante de los artesanos.

Por otro lado, el Directorio tiene diversas atribuciones, sin embargo, en la práctica las grandes decisiones son tomadas por el Director Ejecutivo y validadas por el Directorio, en realidad se ha venido manejando como una dependencia municipal más, pues todos sus fondos provienen de ella. La participación del sector privado en el directorio ha sido limitada en las grandes decisiones. Cabe anotar que muchos empresarios actualmente encuentran una crisis de representatividad en los gremios y organizaciones de turismo, pues la afiliación

a ellos es voluntaria y sus actuaciones no han obedecido a las necesidades empresariales ni de la ciudad ni de la región.

La Fundación cuenta con un Director Ejecutivo nombrado por el Directorio, de una terna enviada por el Sr. Alcalde, ejercerá sus funciones por el mismo período para el que fue elegido el señor Alcalde de Cuenca, sin embargo, podrá ser removido del cargo en cualquier momento.

Los deberes y atribuciones del Director Ejecutivo son las siguientes:

- 1) Administrar la Fundación de acuerdo con los objetivos y fines de esta;
- 2) Representar judicial y extrajudicialmente a la Fundación, por sí mismo o mediante delegación, el documento que contenga la instrumentación de la delegación contendrá obligatoriamente los alcances y límites temáticos temporales para su ejercicio;
- 3) Notificar las convocatorias a sesiones ordinarias y extraordinarias del Directorio por disposición del Presidente;
- 4) Actuar de Secretario en las sesiones del Directorio y suscribir conjuntamente con el Presidente las actas de sesión;
- 5) Certificar los documentos concernientes a la Fundación y, autorizar la entrega de copias o compulsas a los solicitantes;
- 6) Certificar las resoluciones que tome el Directorio y demás documentos concernientes a la Fundación y ser custodio de dicha documentación;
- 7) Elaborar los informes que le sean solicitados por el Presidente del Directorio;
- 8) Acatar y ejecutar en el marco de sus atribuciones y deberes, las resoluciones tomadas por el Directorio;
- 9) Celebrar, sobre la base de las resoluciones tomadas por el Directorio, todo acto y contrato que conlleve al cabal cumplimiento del objetivo y fines de la Fundación;
- 10) Nominar y contratar al personal que labore en la Fundación, de manera directa o a través de terceros;

- 11) Elaborar y poner en conocimiento del Directorio, el Orgánico Funcional de la Fundación y las políticas generales de administración de personal, para resolución por parte del Directorio;
- 12) Velar por el correcto desempeño de la Fundación y del personal que labora en la misma;
- 13) Presentar informes semestrales sobre la administración de la Fundación al Directorio;
- 14) Cuidar de los bienes muebles e inmuebles, herramientas y suministros; y,
- 15) Las demás inherentes a su cargo, previamente autorizadas por el Directorio. (Fundación Municipal Turismo para Cuenca, 2015)

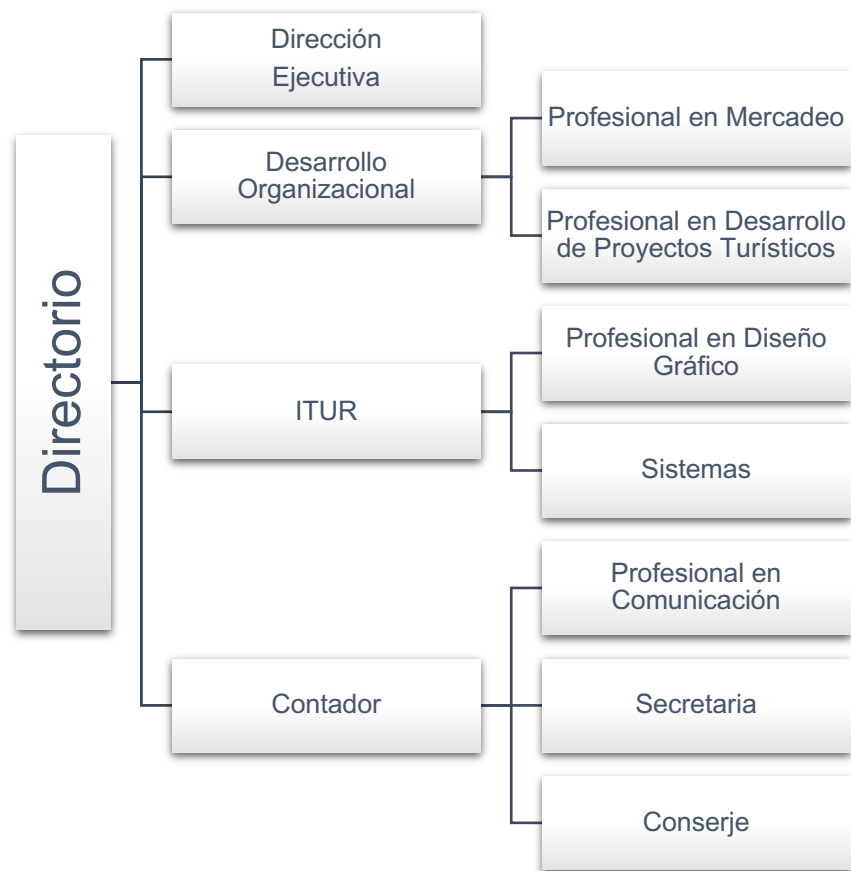
El Director en realidad es la persona que toma las decisiones, bajo los lineamientos del Directorio, más las reuniones del Directorio son esporádicas por lo que la figura más importante de la organización es el Director, que trabaja con un personal administrativo.

#### 3.2.4 Situación actual

La Misión de la Fundación es desarrollar y promocionar a Cuenca como un producto-destino turístico de calidad a nivel nacional e internacional, bajo conceptos de seguridad del turista y garantías del consumidor, en concordancia con la planificación nacional, generando una conciencia colectiva sobre la importancia de la práctica turística, el respeto a la naturaleza y la cultura a través de la incorporación de principios de desarrollo sostenible en todas las actividades, sin descuidar el bienestar, la salud y la seguridad de nuestros colaboradores, todo dentro del marco legal y la sana competencia. (Fundación Municipal Turismo para Cuenca)

La Visión de la Fundación es en el 2020 ser reconocida como una institución modelo a nivel nacional en el manejo de un turismo responsable, sostenible, demostrando que el turismo es una pieza clave del desarrollo económico de Cuenca. (Fundación Municipal Turismo para Cuenca)

Actualmente la Fundación cuenta con el siguiente Organigrama:



*Ilustración 4 - Estructura orgánica funcional de la Fundación Municipal Turismo para Cuenca | Fuente: (Fundación Municipal Turismo para Cuenca, 2019)*

Como se observa se trata de un organigrama bastante sencillo, donde los procesos que se practican son unos técnicos los relacionados en primera instancia al mercadeo y al desarrollo de proyectos. En segunda instancia hay unos procesos de información a través del Itur y de la página web, y en tercer lugar existe un área administrativa.

Los procesos que se desprenden del organigrama son los siguientes, de acuerdo con la misma Fundación:

| Descripción de la unidad | Objetivo de la unidad                                                                                                                                                                                                                                                    | Indicador                                | Meta Cuantificable |
|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|--------------------|
| Directorio               | El objetivo del Directorio es aprobar el presupuesto anual de la Fundación, supervisar la actividad de la Fundación, velar por el cumplimiento de las resoluciones tomadas y el debido funcionamiento y desarrollo de la Fundación.                                      | El Directorio tiene una reunión mensual. | ---                |
| Dirección Ejecutiva      | El objetivo principal de la Dirección Ejecutiva es representar judicial y extrajudicialmente a la Fundación, coordinar y cumplir las resoluciones tomadas por el Directorio, velar por el correcto funcionamiento de la Fundación y del personal que labora en la misma. | ---                                      | ---                |

Ilustración 5 - - Procesos Gobernantes a Nivel Directivo | Fuente: (Fundación Municipal Turismo para Cuenca, 2019)

| Descripción de la unidad | Objetivo de la unidad                                                                                           | Indicador                                | Meta Cuantificable                                                                          |
|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| Área Técnica             | El objetivo del área técnica es cumplir con la planificación de los proyectos que se han propuesto para el año. | El Directorio tiene una reunión mensual. | Hasta la fecha se ha cumplido con el -,% de la planificación (Aprobación de POA Prorrogado) |

Ilustración 6 - Procesos Agregadores de Valor a Nivel Operativo - Área Técnica | Fuente: (Fundación Municipal Turismo para Cuenca, 2019)

| Descripción de la unidad  | Objetivo de la unidad                                                                                                                                       | Indicador | Meta Cuantificable |
|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|--------------------|
| Desarrollo Organizacional | Es el Responsable de la Organización interna de la Fundación.                                                                                               | ---       | ---                |
| Contabilidad              | Apoyar y coordinar la elaboración del presupuesto de la Fundación, controlar la ejecución presupuestaria y cumplir las obligaciones tributarias de la misma | ---       | ---                |

Ilustración 7 - Nivel de Apoyo / Asesoría | Fuente: (Fundación Municipal Turismo para Cuenca, 2019)

Se observa que hay tres procesos, uno gobernante a cargo del Directorio y la Dirección, otros de procesos agregadores de valor al nivel operativo a cargo del área técnica y finalmente unos procesos de nivel de apoyo, asesoría a cargo de desarrollo organizacional y contabilidad.

Los principales programas y proyectos de acción declarados por la misma Fundación en su página web son los siguientes:

| Tipo<br>(Programa / Proyecto) | Nombrel del Programa / Proyecto                                              | Objetivos Estratégicos                                                                         | Metas                                                                                                                                                                    | Montos Presupuestados programados | Fecha de Inicio y Fin          |
|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------|
| • Proyecto                    | • Promoción y comunicación del destino turístico Cuenca                      | • Incrementar un 2% el número de turistas que visitan Cuenca                                   | • Posicionar a Cuenca como uno de los principales destinos turísticos del país, para el mercado nacional e internacional incrementando el número de turistas al Destino. | • \$ 601.753,11                   | • Del 01/01/2019 al 31/12/2019 |
| • Proyecto                    | • Desarrollo integral del sector turístico del destino Cuenca                | • Incrementar la competitividad de la oferta turística de Cuenca                               | • Contar con las herramientas necesarias para incrementar la calidad de la oferta turística del destino.                                                                 | • \$173.463,24                    | • Del 01/01/2019 al 31/12/2019 |
| • Proyecto                    | • Conservación y protección del patrimonio para el aprovechamiento turístico | • Incluir 4 celebraciones tradicionales de la ciudad dentro de la oferta turística del destino | • Posicionar como atractivos turísticos para el mercado nacional al menos cuatro fiestas tradicionales del destino.                                                      | • \$ 30.000,00                    | • Del 01/01/2019 al 31/12/2019 |

Ilustración 8 - Planes y programas de la Fundación Municipal Turismo para Cuenca | Fuente: (Fundación Municipal Turismo para Cuenca, 2019)

Se observa que cuenta con tres proyectos, el primero de promoción comunicación del destino turístico Cuenca, donde el objetivo estratégico es incrementar un 2% el número de turistas que visitan Cuenca y para el que se ha asignado un presupuesto de \$601.753,11 dólares americanos. El segundo se refiere al Desarrollo Integral del sector turístico del destino Cuenca, que busca incrementar la competitividad de la oferta turística de Cuenca y para el que han destinado \$173.463,24 dólares americanos. Finalmente existe uno de Conservación y Protección del Patrimonio para el aprovechamiento turístico que tiene como objetivo incluir 4 celebraciones tradicionales de la ciudad dentro de la oferta turística del destino al que se han asignado \$30.000 dólares americanos.

Cabe anotar que la ciudad desarrolló hace tres años un Plan Integral de Desarrollo Turístico, sin embargo, otros programas y proyectos contemplados en dicha herramienta no constan dentro del presupuesto.

El régimen económico de la Fundación, a pesar de que el estatuto establece varias posibilidades, en la práctica se basa únicamente en el aporte que la entrega la Municipalidad de Cuenca. Se puede observar que su presupuesto en el año 2018 asciende a \$1.083.438,36 aportados íntegramente por el Municipio:

| Monto total del presupuesto anual (año 2018)           |                                             |                 |
|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------|-----------------|
| Tipo                                                   |                                             |                 |
| Corriente                                              | Inversión                                   | Total           |
| Ingresos                                               |                                             |                 |
| \$ 196.823,65                                          | \$ 886.614,71                               | \$ 1.083.438,36 |
| Gastos                                                 |                                             |                 |
| \$ 182.301,27                                          | \$ 885.573,21                               | \$ 1.037.874,48 |
| Financiamiento                                         |                                             |                 |
| Fondos Municipales                                     | Fondos Municipales - Autogestión - Externos |                 |
| Resultados Operativos   Porcentaje de Gestión Cumplida |                                             |                 |
| 92.62%                                                 | 96.50%                                      | 94.56%          |

Ilustración 9 - Cédula presupuestaria 2018 | Fuente: (Fundación Municipal Turismo para Cuenca, 2019)

| Monto total del presupuesto anual liquidado (año 2017) |                                             |               |
|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------|---------------|
| Tipo                                                   |                                             |               |
| Corriente                                              | Inversión                                   | Total         |
| Ingresos                                               |                                             |               |
| \$ 171.391,50                                          | \$ 553.626,63                               | \$ 725.018,13 |
| Gastos                                                 |                                             |               |
| \$ 155.636,72                                          | \$ 532.753,58                               | \$ 668.390,30 |
| Financiamiento                                         |                                             |               |
| Fondos Municipales                                     | Fondos Municipales - Autogestión - Externos |               |
| Resultados Operativos   Porcentaje de Gestión Cumplida |                                             |               |
| 90.81%                                                 | 96.09%                                      | 93.45%        |

Ilustración 10 - Presupuesto anual liquidado 2017 | Fuente: (Fundación Municipal Turismo para Cuenca, 2019)

De este presupuesto se destina un porcentaje al pago de personal. La Fundación cuenta con 13 funcionarios distribuidos en diferentes áreas:

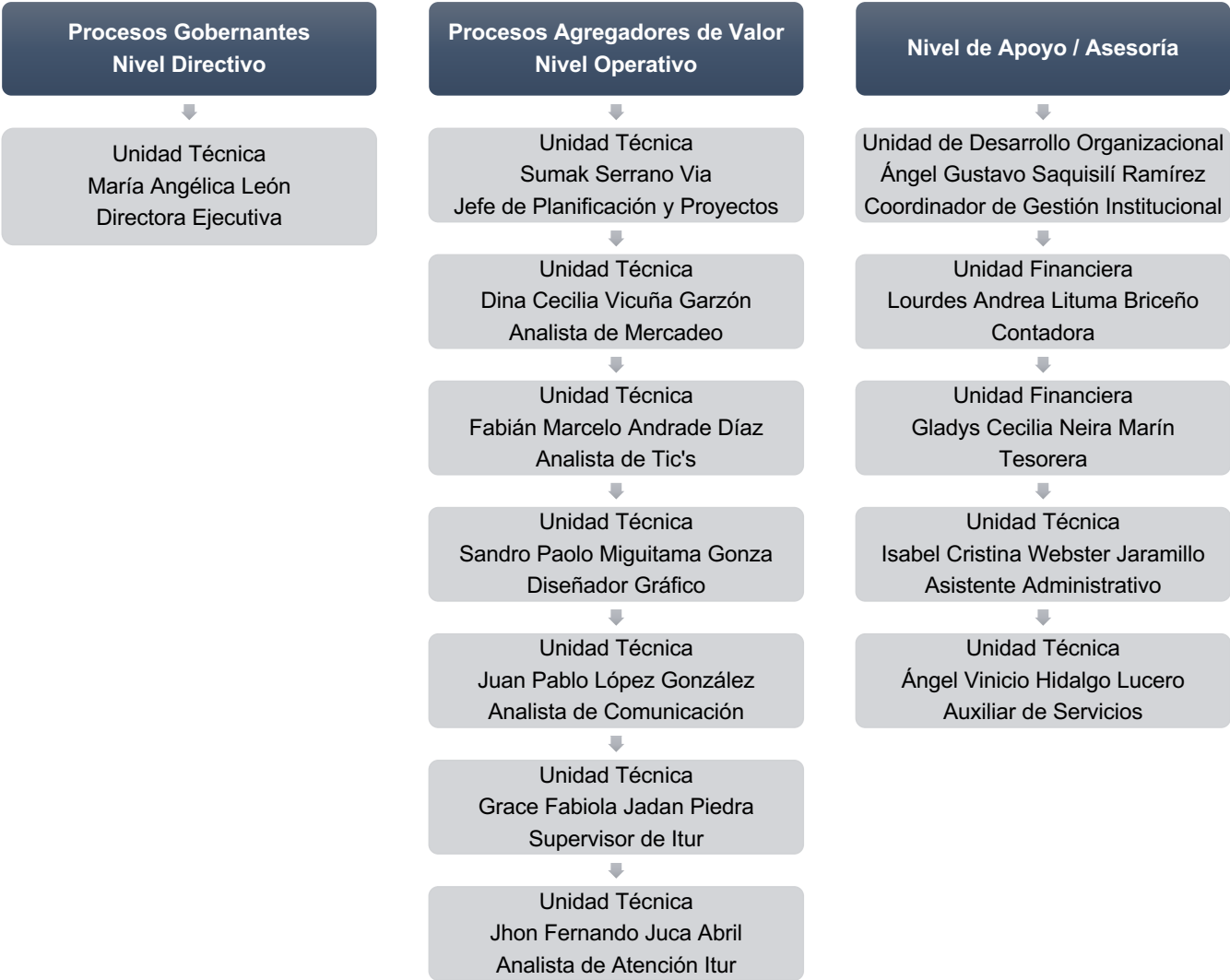


Ilustración 11 - Distributivo de personal de la Institución | Fuente: (Fundación Municipal Turismo para Cuenca, 2019)

Las remuneraciones del personal son bastante equilibradas y no representan un gasto excesivo, de lo que se puede observar en el siguiente cuadro:

| Funcionario                                                     | Cargo                                                        | Remuneración mensual                                | Remuneración anual                                   |
|-----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Lcda. María Angélica León Ordóñez      | <input type="checkbox"/> Directora Ejecutiva                 | <input type="checkbox"/> \$ 3.359,44                | <input type="checkbox"/> \$ 40.313,28                |
| <input type="checkbox"/> Ing. Ángel Gustavo Saquicili Ramírez   | <input type="checkbox"/> Coordinado de Gestión Institucional | <input type="checkbox"/> \$ 1.897,00                | <input type="checkbox"/> \$ 22.764,00                |
| <input type="checkbox"/> Sr. Ángel Vinicio Hidalgo Lucero       | <input type="checkbox"/> Auxiliar de Servicios               | <input type="checkbox"/> \$ 428,70                  | <input type="checkbox"/> \$ 5.144,40                 |
| <input type="checkbox"/> Lcdo. Juan Pablo López González        | <input type="checkbox"/> Analista de Comunicación            | <input type="checkbox"/> \$ 1.082,47                | <input type="checkbox"/> \$ 12.989,64                |
| <input type="checkbox"/> Lcda. Grace Fabiola Jadan Piedra       | <input type="checkbox"/> Supervisor de Itur                  | <input type="checkbox"/> \$ 846,68                  | <input type="checkbox"/> \$ 10.160,16                |
| <input type="checkbox"/> Lcdo. Jhon Fernando Juca Abril         | <input type="checkbox"/> Analista de Atención Itur           | <input type="checkbox"/> \$ 803,81                  | <input type="checkbox"/> \$ 9.645,72                 |
| <input type="checkbox"/> Ing. Lourdes Andrea Lituma Briceño     | <input type="checkbox"/> Contadora                           | <input type="checkbox"/> \$ 1.082,47                | <input type="checkbox"/> \$ 12.989,64                |
| <input type="checkbox"/> Ing. Gladys Cecilia Neira Marín        | <input type="checkbox"/> Tesorera                            | <input type="checkbox"/> \$ 1.082,47                | <input type="checkbox"/> \$ 12.989,64                |
| <input type="checkbox"/> Dis. Sandro Paolo Miguitama Gonza      | <input type="checkbox"/> Diseñador Gráfico                   | <input type="checkbox"/> \$ 1.073,73                | <input type="checkbox"/> \$ 12.884,76                |
| <input type="checkbox"/> Ing. Fabián Marcelo Andrade Díaz       | <input type="checkbox"/> Analista de Tic's                   | <input type="checkbox"/> \$ 803,81                  | <input type="checkbox"/> \$ 9.645,72                 |
| <input type="checkbox"/> Lcdo Sumak Serrano Vía                 | <input type="checkbox"/> Jefe de Planificación y Proyectos   | <input type="checkbox"/> \$ 1.318,25                | <input type="checkbox"/> \$ 15.819,00                |
| <input type="checkbox"/> Mst. Diana Cecilia Vícuña Garzón       | <input type="checkbox"/> Analista de Mercadeo                | <input type="checkbox"/> \$ 1.082,47                | <input type="checkbox"/> \$ 12.989,64                |
| <input type="checkbox"/> Sra. Isabel Cristina Webster Jaramillo | <input type="checkbox"/> Asistente Administrativo            | <input type="checkbox"/> \$ 675,20                  | <input type="checkbox"/> \$ 8.102,40                 |
|                                                                 |                                                              | <input type="checkbox"/> <b>Total: \$ 15.536,50</b> | <input type="checkbox"/> <b>Total: \$ 186.438,00</b> |

Ilustración 12 - Remuneración mensual por puesto | Fuente: (Fundación Municipal Turismo para Cuenca, 2019)

Como se observa las remuneraciones anuales unificadas de los funcionarios llegan a \$186.438,00 dólares americanos, lo que representa un 17,2% del presupuesto general.

Si bien, a pesar de que los esfuerzos realizados por la Fundación Municipal de Turismo para Cuenca para conseguir los resultados no fueron los esperados, hay que tomar en cuenta que el desarrollo turístico no depende únicamente de las acciones de marketing, aunque es notable el esfuerzo que durante los años pasados se realizó en este aspecto.

Al buscar las razones que pudieron afectar la consecución de objetivos se encuentran tres grandes ausencias:

1. Ausencia de un sistema de inteligencia de mercados permanente y claro, que ofrezca información sobre la demanda real, (experiencias, satisfacción, perfil socioeconómico) para tomar acciones de mercadeo con un direccionamiento certero.
2. Ausencia de un sistema permanente y estructurado de desarrollo de producto turístico, que permita atraer a turistas con una clara diferenciación y oferta atractiva con actividades novedosas e innovadoras.
3. Falta de un planteamiento estratégico de mercadeo que dirigiese las acciones promocionales iniciadas y propusiera objetivos claros en cada emprendimiento promocional.

Lo anotado, es útil siempre y cuando esté enmarcado en objetivos estratégicos que van más allá de las acciones de mercadeo. Es imprescindible tener un criterio unificado de “DESTINO”, con su personalidad clara y delimitada. Es probable que las acciones promocionales no hayan llegado a tierra fértil por la falta de investigación de mercados

Otro problema que la Fundación tiene es que no ha asumido otras acciones estratégicas como las de control de establecimientos, de igual manera, no ha actualizado de forma plena y profesional los catastros ni inventarios turísticos, lo que probablemente hace que no exista una actuación integral.

### **3.3 Investigación y Resultados**

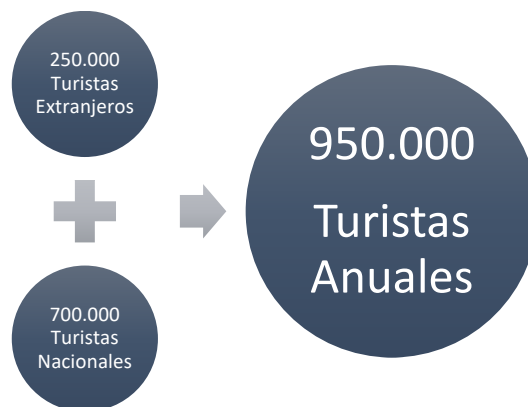
Considerando la estructura de este trabajo de investigación en esta y las próximas secciones, se reportan los resultados de esta en base a las hipótesis de trabajo y a los objetivos específicos propuestos.

### 3.3.1 Encuesta sobre imagen del destino, medios promocionales usados. -

El análisis de diagnóstico de la situación actual refleja que la Fundación mantiene una estructura bastante tradicional y limitada a realizar pocas actividades, lejos de lo que una DMO de un destino inteligente debería ser. El riesgo lo asume el sector público, y la participación del sector privado es escasa. A pesar de los permanentes esfuerzos promocionales realizados por la Fundación Municipal Turismo para Cuenca, los resultados no fueron los esperados, y el desarrollo turístico no alcanzó el nivel de crecimiento propuesto en varios ámbitos. Es más, el sector turístico de la ciudad, especialmente el hotelero se ha declarado en crisis, debido a la pobre conectividad de la ciudad y a problemas que han existido como la construcción del tranvía y el exceso de oferta de alojamiento, lo que ha causado que la ocupación de establecimientos de alojamiento se encuentre debajo del 40%.

Luego de la observación realizada en la Fundación y del análisis de la documentación referida, y que fuera reportada en la sección anterior, se puede observar que una de sus principales actividades y su principal proyecto es el de Promoción y Comunicación del Destino Turístico Cuenca, al que destina más del 74% de sus ingresos, es necesario preguntarse entonces si esa inversión es efectiva y rentable a propósito de que tenga un buen retorno en número de turistas. Para el efecto existen muchas variables de comprobación, siendo complejo abarcarlas todas. Sin embargo, a la luz de este estudio que lo único que pretende es proponer un nuevo modelo de gestión y reforzar la idea de que el conocimiento y la información son la mejor forma de gestionar un destino, se realizó un pequeño ejercicio investigativo de comprobación de la efectividad de las acciones promocionales efectuadas por el destino Cuenca.

Como fuente secundaria, podemos mencionar que las estadísticas de la Fundación Municipal Turismo para Cuenca (2018) señalan que el desempeño turístico de la ciudad es moderado, según éstas, a la ciudad llegan aproximadamente 250.000 turistas extranjeros y 700.000 turistas nacionales, estos últimos especialmente en fines de semana y feriados.



*Ilustración 13 - Desempeño Turístico de la ciudad de Cuenca | Elaboración Propia*

Los turistas extranjeros provienen principalmente de Estados Unidos, los países vecinos y la Unión Europea (Alemania y Francia). En su mayoría la edad de los visitantes oscila entre 18 y 44 años, un 50,9% son solteros y un 63, 11% tiene instrucción superior mientras que un 21,36% tiene un postgrado por lo que el destino recibe a un público educado.

Mientras, el turista nacional proviene en gran parte de Quito y de Guayaquil, la mayoría de los visitantes se encuentran entre los 18 y 44 años, el 40,9% son solteros y el 43,9% son casados y un 54,3% tienen instrucción superior, mientras que un 29,3% tienen educación secundaria.

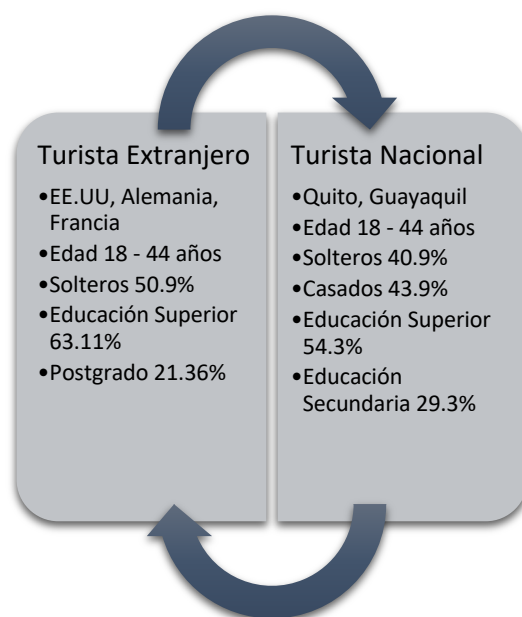


Ilustración 14 - Características de los turistas que visitan Cuenca | Elaboración Propia

De acuerdo con la Fundación Municipal Turismo para Cuenca se calcula que estos turistas dejan en el destino un aproximado anual de 222 millones de dólares por todos los conceptos, gastando un 45,1% en transporte, un 26,9% en alimentación, un 13,5% en alojamiento, un 8,2% en otros servicios, un 5,8% en diversiones y un 0.6% en servicios culturales.



Ilustración 15 - Distribución de los gastos que generan los turistas en la ciudad de Cuenca | Elaboración Propia

Sectores como el de alojamiento, se presenta en una crisis, pues la ocupación en el 2018 llegó al 40%, muchos hoteleros sostienen que sus negocios no marchan de forma adecuada.

Esta información secundaria nos sirve para caracterizar el desempeño del destino de forma general, sin embargo, es información bastante general. Como fuente primaria y para completar este panorama, vamos a presentar una información que el autor compiló mediante una encuesta llevada a cabo a una muestra de 123 turistas extranjeros que salían de la ciudad y que fueron entrevistados en la sala de embarque nacional del aeropuerto Mariscal Lamar de la ciudad de Cuenca, en el mes de julio 2018. Si bien constituye una pequeña muestra estacional, que no ha tenido un seguimiento estadístico anual, nos orienta sobre la imagen que ellos tienen sobre el destino y sobre su percepción de la imagen turística de la ciudad y los mecanismos de información y mercadeo utilizados para venir al destino, con esto se podrá comprobar la eficiencia de la labor promocional, que es la principal y que más recursos consume de la Fundación, como un elemento más de análisis en este trabajo, reitero, encaminado a mejorar los modelos y formas de trabajo de una DMO que adapta un modelo de generación de conocimiento.

El mayor porcentaje de visitantes encuestados corresponde al grupo de 25 a 34 años (34%) el cual podría representar a estudiantes y profesionales jóvenes, seguido tenemos el grupo de 35 a 44 años (23%). Asimismo, se evidencia que existe una diferencia importante respecto de los otros grupos de edad.

Sobre la nacionalidad, el 34,96% son estadounidenses, el 11,38% colombianos, el 9,76% son argentinos, el 7,32% españoles, entre otros.

En cuanto a la ocupación, los dos grupos encuestados más representativos corresponden a empleados privados (34%) y los estudiantes (20%). Los dos grupos menos representativos son los desempleados y las amas de casa.

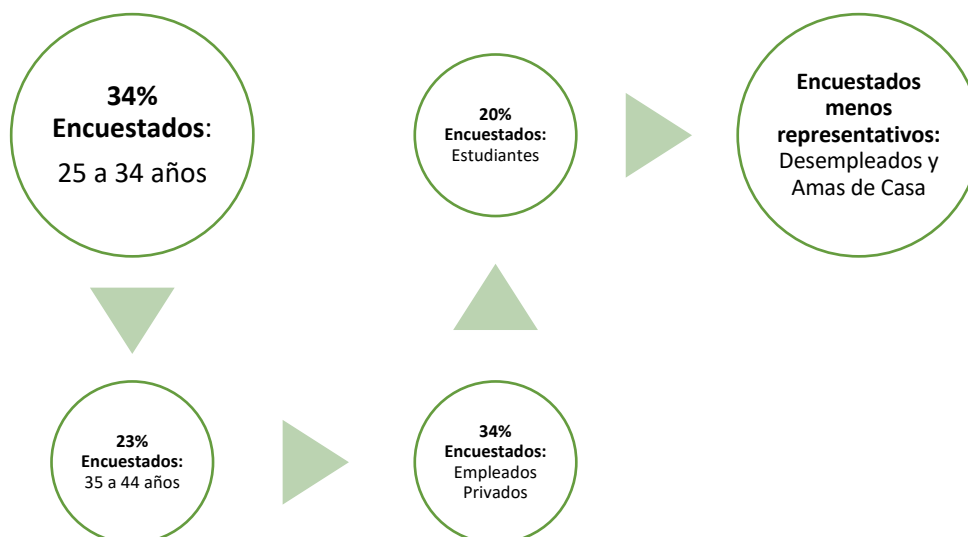


Ilustración 16 - Principales características de los encuestados | Elaboración Propia

En cuanto a la forma de viaje, las tres categorías más relevantes son: solo, en pareja y amigos.



Ilustración 17 - Categorías representativas según la forma de viaje | Elaboración Propia

Sobre las imágenes más emblemáticas que conforman el imaginario de los turistas antes de su visita, se reportan aquellas relativas a las culturas ancestrales, seguidas de aventura y sitios patrimoniales. Por otra parte, se evidencia que los menos frecuentes corresponden a las categorías de paisajes únicos, oportunidades de negocio y sol y playa. Queda evidenciado que la imagen de Cuenca tiene una inclinación marcada hacia la cultura y el patrimonio.

En el caso de las características negativas que conforman el imaginario antes de la visita al destino, se destaca la inseguridad, la inequidad social y las catástrofes

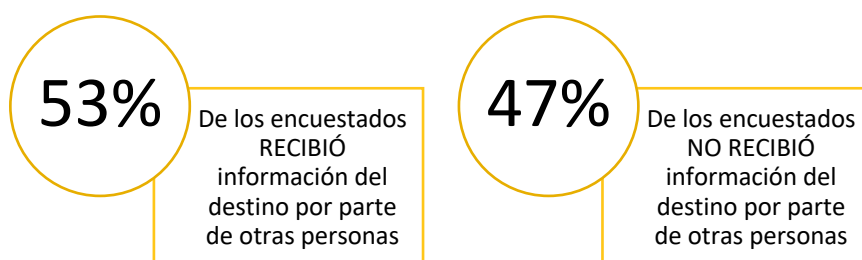
naturales. Aunque los valores registrados son infinitamente inferiores a los de las imágenes positivas.



*Ilustración 18 - Características que conforman el imaginario de los turistas previo la visita del destino Cuenca / Elaboración Propia*

En cuanto al ambiente esperado, se destacan las variables relativas a la autenticidad local y las tradiciones, amabilidad de la gente local y de un ambiente prístino y natural, aunque seguidas muy de cerca por el resto de las características consultadas (autenticidad cultural y tradiciones, calma y relax). Es necesario hacer notar que los encuestados identificaron a la característica diversión como la menos relevante.

En referencia a las fuentes de las que recibieron información sobre el destino antes de su llegada, se preguntó a los encuestados si ha recibido información del destino por parte de otras personas, el 53% respondió positivamente y el 47% negativamente. Al consultarles si la información que les proporcionaron sobre el destino fue positiva, (1 en total desacuerdo y 7 en total acuerdo en la escala de Likert) el resultado fue de 6,52. Sobre si le recomendaron visitar el destino la calificación fue de 6,60. Es decir los comentarios fueron positivos.



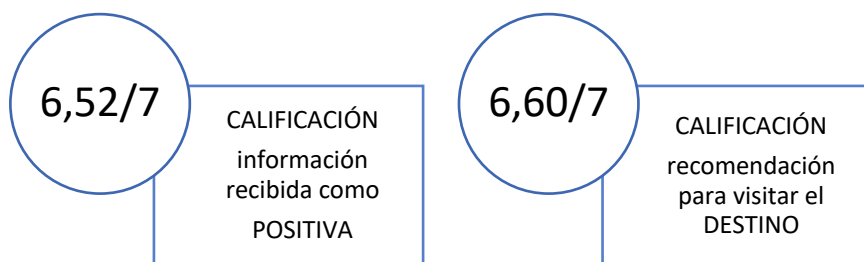


Ilustración 19 - Información y Calificación del Destino Cuenca | Elaboración Propia

Al ser consultados sobre los medios promocionales más utilizados para conocer el destino, es notable que más del 73% de los entrevistados no conocen sobre las campañas publicitarias del Ecuador y más bien organizaron su viaje autónomamente, utilizando recursos tecnológicos o lo contrataron por medio de una agencia de viajes. De igual manera, las guías de viaje son canales de comunicación importantes. Por otro lado, la información no turística (artículos, noticias, documentales, libros) es relativamente importante para conocer el destino, ya que entre el 35% y 40% manifiestan haber conocido del país por estos medios.

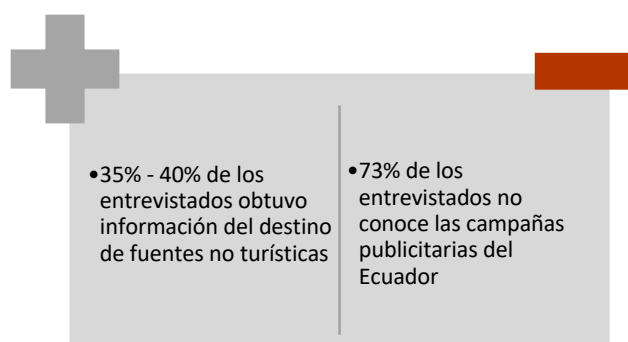


Ilustración 20 - Medios Promocionales para conocer el destino | Elaboración Propia

Ahora bien, este panorama se complementa con lo que los viajeros reportaron luego de su viaje, es decir sus impresiones posteriores a la visita, ya no en el campo de las expectativas sino de las percepciones. En primer lugar, reportan una experiencia general positiva con una calificación de 6,31 / 7, además encuentran un entorno natural conservado, esto último es completamente concordante con las imágenes que los visitantes tuvieron de la ciudad antes de decidir sobre su viaje. Lo que más les llamó la atención a las personas que vinieron a Cuenca, y que seguramente no esperaban, fue la calidad de las

infraestructuras turísticas y la calidad de los servicios de alimentos y bebidas (aspectos no reportados en las expectativas), seguido de la conservación del entorno natural y con igual calificación el patrimonio cultural y la calidad de vida. La variable menos valorada en las respuestas son las actividades de ocio y recreación, esto es también coherente con las imágenes percibidas del destino donde esta característica no destacó.

Por otra parte, la imagen de Cuenca que ha sido manejada por los entes turísticos entre los que se encuentra la Fundación Municipal no ha sido el detonante que llevó a los visitantes a venir al destino. Resulta necesario que a través de estudios económicos se mida el retorno de la inversión realizada en acciones publicitarias de este tipo. Asimismo, es importante que se estudie si la imagen inducida del destino fue modificada por las campañas y si ésta permanece en el tiempo o es tan sólo temporal. Conocer este último aspecto permitirá renovar las acciones de publicidad de tal forma que la imagen que se desea conseguir permanezca constantemente en la mente de los posibles consumidores de Cuenca como destino. De los resultados de este estudio se puede concluir que la imagen inducida desde la promoción apoya muy marginalmente las decisiones de viaje, por lo tanto, es necesaria una seria evaluación de este factor.

Una de las características del turismo es su estacionalidad, razón por la que, en determinadas épocas del año, suele existir mayor presencia de turistas de determinados destinos. Esta investigación se desarrolló durante el verano del hemisferio norte, fecha en la que los viajeros de dichos países toman vacaciones, por ende, futuras investigaciones que deseen complementar este estudio o que busquen determinar las expectativas de los turistas según su procedencia, deberán hacerlo a lo largo del año o al menos durante dos temporadas distintas para obtener diferentes espectros.

Es interesante observar cómo los resultados de la investigación muestran que la mayoría de los visitantes siguen informándose sobre el destino a través de medios electrónicos, agencias de viajes o material informativo tradicional y en menor grado a través de campañas publicitarias en medios masivos, dato que

serviría a la Fundación de Turismo para analizar los canales en que difunde la imagen del Ecuador para atraer más turistas.

Finalmente, puesto que el ente oficial se encuentra promocionando la imagen de la ciudad, se recomienda que analice las características que los turistas esperan encontrar mayormente y consoliden su promoción, pero al mismo tiempo que potencialicen aquellas características con un valor intrínseco que aún no han calado en la imagen que el turista posee antes de venir a Cuenca.

Esto confirma el hecho de que una organización de gestión de destinos no puede efectuar nada más una labor de promoción, sin tener antes un modelo de conocimiento, pues el dinero termina gastándose de forma errónea siendo necesario un modelo con más información y por lo tanto con una mayor eficacia.

### 3.3.2 Entrevista a panel de expertos. -

Paralelamente se realizaron entrevistas a un panel de expertos que puedan dar sus opiniones sobre el trabajo y estructura de la Fundación y sus opiniones acerca de la mejor forma de implantar un modelo de DMO y conocimiento.

El procedimiento metodológico sobre el que se apoyó la formulación de la entrevista fue consultar a un grupo de expertos sobre su opinión acerca de la metodología y del modelo. Para ello, se utilizó un cuestionario denominado “Cuestionario de entrevista para la validación de la estructura de una DMO con modelo de conocimiento” (Anexo I), en el que se recogen aspectos clave sobre este asunto.

Cabe recordar que la formulación del modelo se realizó de forma paralela al proceso de entrevista a expertos. Es decir, a la vez que se iba diseñando la estructura y contenidos de este modelo, se planteaban las preguntas a los expertos y, una vez conocidas sus opiniones, se iba completando y rediseñando el modelo, con las aportaciones de ellos.

El grupo de encuestados es reducido porque la cuestión a evaluar es compleja, sin embargo, el nivel de respuesta fue muy alto, pues todos atendieron la entrevista con alta calidad en sus comentarios, lo que asegura un buen nivel de resultados. El objetivo del cuestionario es validar el modelo propuesto.

Se realizaron las siguientes entrevistas: Tania Sarmiento, Directora de la Fundación Municipal Turismo para Cuenca; Juan Pablo Vintimilla, Vicepresidente de la Asociación Hotelera del Azuay; Juan Manuel Ramos ex presidente de la Asociación de Restaurantes y propietario del Restaurante El Pedregal Azteca, Estefanía Cando propietaria del Hotel Zahir 360 y José Ochoa ex Presidente de la Cámara de Turismo del Azuay y empresario turístico.

El cuestionario estuvo dividido en tres secciones, la primera se refería a los datos generales del entrevistado y su empresa, la segunda a los conceptos y aplicaciones de la DMO y la tercera al modelo de conocimiento.

Respecto del primera sección las preguntas correspondían a: nombre, empresa u organización, fecha de fundación, tiempo de su participación personal en el sector y cargo actual que ejerce.

La segunda sección se refería a criterios de los entrevistados sobre la Destination Management Organization (DMO) dónde se consultaron algunos aspectos:

1. A manera de diagnóstico de expertos, se consultó en primera instancia si estaban de acuerdo sobre la forma de gestión actual de la Fundación Municipal Turismo para Cuenca. A esta pregunta todos los entrevistados respondieron que no estaban de acuerdo. Entre las razones que supieron explicar coinciden en que el modelo y las funciones que cumple la Fundación no se han actualizado. Anota uno en que es necesario que la Fundación asuma otras competencias de la gestión del destino que han estado relegadas y que necesitan más atención. Finalmente, otro aduce que es importante que la fundación se transforme en otro tipo de

organización más activa, pone como ejemplos las empresas públicas municipales de Quito y Guayaquil.

2. En este mismo sentido se solicitó calificar los siguientes aspectos de gestión actual de la Fundación entre 1 y 7, en la escala de Likert, siendo 1 totalmente negativo y 7 totalmente positivo.

- a. Acerca de la Promoción Turística de la ciudad, el valor promedio que se obtuvo fue de 4,4 es decir se siente que hay aún un campo de acción importante que cumplir en este sentido.
- b. Sobre la Planificación Turística del destino, la calificación general es de 5. Durante la entrevista además mencionaron que si bien es cierto se había ejecutado un proceso de planificación estratégica del destino turístico, este no había sido implementado.
- c. Al ser consultados sobre las acciones para el rescate de las culturas y tradiciones, la calificación obtenida fue de 4,5. Uno de los entrevistados añadió que se había rescatado la fiesta del jueves de compadres y comadres pero que no se habían realizado otras acciones
- d. Acerca del control de establecimientos, la calificación fue de 2,4, la mayoría de los expertos (4 de 5) manifestaron que la Fundación no había llevado a cabo acciones de control de establecimientos en conjunto con el Ministerio de Turismo, añadieron que existía un alto porcentaje de informalidad en el sector.
- e. En relación con los sistemas de información turística presencial y digital, la calificación fue de 6,4, explicaron los empresarios que existía un sistema “Itur” en funcionamiento que brinda información, aunque hace falta mejorar, y que existe una página web con información de la ciudad.



*Ilustración 21 - Calificación gestión de la Fundación Turismo para Cuenca | Elaboración Propia*

3. Culminado este diagnóstico, la siguiente pregunta se refería a las funciones que una DMO debe cumplir, es así como se consultó a los expertos su opinión acerca de si el destino requiere de una mayor participación público-privada. Todos se expresaron positivamente, al consultarles la razón de sus afirmaciones ellos mencionaron algunos aspectos: en primer lugar, se refirieron a la necesidad de un cambio en la manera de tomar decisiones, pues lamentablemente muchas de ellas respondían a aspectos políticos y no técnicos. Uno de ellos expresó la necesidad de involucrar al sector privado que conoce de forma real las necesidades de la industria. Otra opinión tuvo que ver con que muchos de los fondos se usan en gastos corrientes y no se invierten en las áreas que son necesarias. Hubo un criterio que se refirió a la necesidad de cambiar la estructura de la Fundación debido a que los representantes actuales del sector privado al directorio obedecen más bien a sus intereses y no al del sector privado de la ciudad.
  
4. La siguiente pregunta consultó a los expertos que califiquen aparte de las funciones tradicionales, cuáles deben ser los principales procesos de una DMO, siendo 1 totalmente innecesarios y 7 totalmente necesarios.
  - a. En el primer lugar y con el mismo puntaje de 7 estuvieron la generación de procesos de investigación y conocimiento internos y externos en el destino, las acciones inteligentes de promoción y mercadeo, las acciones para la mejora de la experiencia del visitante y las acciones referidas a la calidad.

- b. En segundo lugar, con un puntaje de 6,8 se menciona la coordinación administrativa y financiera entre actores públicos y privados, la planificación turística y las acciones de formación.
  - c. En tercer lugar, con un puntaje de 5,2 están la facilitación turística, el equipamiento turístico, las Infraestructuras comerciales de servicios.
  - d. En cuarto lugar, se encuentra la co-creación de productos con 5 puntos.
  - e. Luego y con diversos porcentajes están la Atracción y Orientación de Inversiones, la Tecnología, Smart City y el Apoyo Logístico
5. Más adelante se solicitó a los expertos clasificar estos procesos dentro de uno de los siguientes grupos: proceso clave, proceso de aplicación o proceso de apoyo logístico, esta clasificación se realizó siguiendo la metodología de Marcello Cosa, quien sostiene que la estructura de una DMO se define en base a procesos clave, es decir a operaciones vinculadas al ciclo compra-transformación-venta y a procesos de apoyo que favorecen la ejecución de procesos clave. (Cosa, 2009) La tabulación de la información dio como resultado el siguiente cuadro:

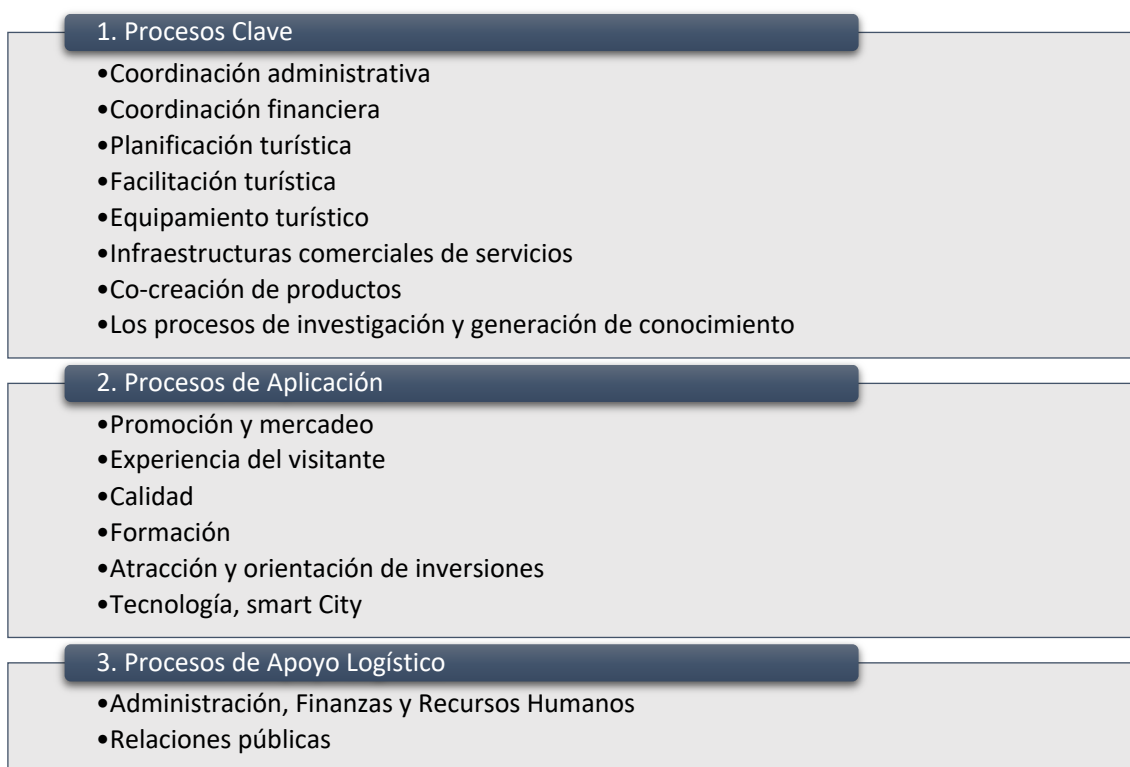


Ilustración 22 - Calificación Procesos de una DMO | Elaboración Propia

6. La siguiente sección de la entrevista se refiere ya no a la DMO sino al Modelo de generación del conocimiento que se basa en la teoría sostenida por Sheehan, Vargas-Sánchez, Presenza, & Abbate (2016) y que se mencionó en el capítulo anterior. Al respecto de este tema, se consultó a los expertos sobre su acuerdo o no con la aseveración de la literatura científica acerca de que el proceso de investigación y generación de conocimiento tanto a nivel interno como externo del destino es un proceso clave muy importante. El 100% de los expertos expresaron su acuerdo con esta aseveración, señalando algunas razones, entre las más notables se encuentra en primer término la necesidad de contar con datos actualizados sobre la realidad turística de la ciudad, a través de un observatorio turístico, esto debido a que la generación de datos estadísticos que existe hoy en día es muy positiva, sin embargo, las mismas deben interpretarse y traducirse a políticas de actuación concretas a efectos de transformar ciertas situaciones que las estadísticas informan.

Otra razón importante acerca del protagonismo de modelo de conocimiento se refiere a la necesidad de tener información del sector externo, donde se encuentran los principales mercados de turistas que pueden llegar al destino, esto debido a la importancia de conocer las necesidades insatisfechas de estos potenciales visitantes, y por lo tanto realizar acciones promocionales que les convenzan sobre su viaje.

Un tercer motivo para declarar la importancia del modelo parte de la necesidad de generar información que sirva a la comunidad y se ponga a su disposición ya sea en forma de capacitación sobre aspectos que son importantes que la ciudadanía domine para convertirse en buena anfitriona.



*Ilustración 23 - Importancia del modelo de generación de conocimiento | Elaboración Propia*

Finalmente se expresa el apoyo a esta idea con el comentario de uno de los expertos que menciona que la información es poder y que en cuanto exista más información, existe mayor capacidad de acción y reacción.

7. Al ser consultados sobre cuáles son las acciones que un Destino debe ejecutar para cumplir con la función de generación de conocimiento, las respuestas fueron variadas, muchos de los entrevistados manifestaron que es fundamental la alianza con las universidades y entidades académicas, ya que en esos espacios se genera mucha información que en la actualidad el sector no la usa debido a que no hay canales de comunicación y difusión de esa información.

Otra acción que se sugiere emprender en el área de la generación de conocimiento es recabar información acerca de aquellas áreas de la ciudad en dónde probablemente sea necesaria la instalación de servicios destinados al turismo como hoteles, restaurantes, etc., esto debido a que hoy en día, no existen criterios que orienten las inversiones lo que lleva a una saturación de servicios en ciertas zonas y a una carencia en otras. Se comenta que la ciudad ha crecido y que se hace necesario contar con orientaciones a este respecto.

Un último comentario interesante acerca de sugerencias para generar conocimiento tiene que ver con aprovechar y sistematizar información importante que se genera a través de diferentes organismos públicos y privados en la misma ciudad y que no se pone en valor, por ejemplo, indicadores ambientales, que son básicos para el sector turístico.

8. Por último, en la encuesta a los expertos se realizó una pregunta un poco más abierta y que se refiere a si ellos consideran que el destino turístico Cuenca se encuentra en crisis y cuáles son sus principales ideas sobre esto y qué hacer al respecto. Se incluyó esta pregunta debido a la coyuntura, pues el sector turístico de la ciudad, especialmente el hotelero se ha declarado en crisis, debido a la pobre conectividad de la ciudad y a problemas que han existido como la construcción del tranvía y el exceso de oferta de alojamiento, lo que ha causado que la ocupación de establecimientos de alojamiento se encuentre debajo del 40%. He solicitado al panel de expertos su valioso criterio. Todos los entrevistados informan sobre la real existencia de una crisis. Uno de ellos considera que hay una mezcla de varios aspectos, no necesariamente un proyecto empresarial debe ser exitoso por más que tenga muchas características positivas, puede haber cosas que no fueron tomadas en consideración al momento de planificar un negocio y que le lleven a fracasar. Se refiere a la informalidad y a los nuevos sistemas de venta como agravantes de la crisis.

Otro señala como parte del problema de destino, el hecho que no existe una adecuada interacción entre el sector público y el sector privado, y que muchas personas piensan que el negocio turístico es muy bueno, cuando en realidad no es así en todos los sectores y que hay que invertir sin investigar el mercado ni planificar, en esto no hay una comunicación adecuada, lo que lleva a que existan muchos fracasos en los negocios.

Un tercero añade que en Cuenca la crisis es muy clara, existe un problema grande de conectividad, en especial la aérea, que fue muy interesante hace algún tiempo, actualmente tiene que ver con costo de pasajes y frecuencias aéreas.

A continuación, todos los entrevistados coinciden en que parte de la crisis del destino tiene que ver con la construcción del proyecto tranvía, que se pensó ejecutar en dos años, y que ya ha durado más de cinco en construirse sin que hasta el momento funcione, con muy altos costos tanto en su implementación de manera directa, pero también de forma indirecta por la cantidad de locales y comercios cerrados, lo que ha generado pérdidas de empleos. Alegan además que partió a la ciudad por la mitad, y que aún no se recupera.

Finalmente, otros piensan que hace falta mejorar la calidad y que muchos empresarios creen que el turismo es un negocio fácil, un negocio rentable, lo que a su criterio es totalmente erróneo, dicen que lo más equivocado es que creen que es un negocio entretenido, creen que les va a permitir hacer muchas amistades, tener una vida social, una linda amistad entre colegas, lo que es totalmente falso, y que van a poder establecer relaciones con turistas extranjeros, lo que en el imaginario de la gente le crea expectativas, le da status, le crea emoción.

Estos resultados configuran la opinión de los empresarios respecto al modelo que debe adoptar la DMO con modelo de conocimiento incorporado, que se tratará a continuación.

Es así como termina esta fase del trabajo correspondiente a los resultados de investigación. Claramente se pueden observar las diferentes técnicas que se han aplicado, con sus resultados tanto cualitativos como cuantitativos, los mismos que se retoman en el siguiente acápite, pues se aplican en el modelo para su elaboración.

### 3.4 Propuesta de un modelo de implantación de una DMO como Organización para el Aprendizaje.

Como se manifestó, el establecimiento de un destino turístico inteligente depende de una DMO que esté conformada y actúe de acuerdo con los tiempos establecidos, en base a un diseño organizativo diferente al actual, a efectos de que pueda afrontar los nuevos retos internos, pero también pueda enfrentar a los competidores, pues otros destinos han entendido ya hace tiempo la necesidad de establecer esos cambios. Javier Blanco en su Libro Destinos Turísticos Inteligentes ilustra muy bien la diferencia entre un destino tradicional y un inteligente, según se observa del siguiente cuadro:



Ilustración 24 - Diferencia entre un Destino Tradicional y un Destino Inteligente | Fuente: (Blanco Herranz, 2015)

Con esta información vemos que el modelo de trabajo de una DMO debe ser crucialmente diferente, ahora intentaremos desglosar los principales componentes que tendrá el modelo, posteriormente estos conceptos se trasladarán a funciones y aplicaciones prácticas con las que se propondrá un modelo comprensivo que luego se aplicará a la realidad de la Fundación Municipal Turismo para Cuenca.

Se ha realizado un ordenamiento de los principales conceptos, y se han ubicado los siguientes que son los más importantes y que deberían necesariamente ser desarrollados dentro del modelo. Cabe anotar que determinados destinos turísticos ya habrán pasado por una o más de las diferentes actividades desarrolladas por lo que este modelo podrá adaptarse a cada situación y realidad.

|                           |                                                                                                         |
|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Ámbito Interno</b>     | a) Planificación Estratégica: Fortalezas - Debilidades                                                  |
|                           | b) Identificación de actores / stakeholders                                                             |
|                           | c) Coordinación de actores                                                                              |
|                           | d) Generación de inteligencia a través de varios canales                                                |
|                           | e) Actuación sobre la información / Transferencia de la inteligencia adquirida                          |
|                           | f) Orientación al aprendizaje colectivo como herramienta competitiva                                    |
|                           | g) Generación de objetivos y estrategias                                                                |
|                           | h) Desarrollo de Recursos Humanos / Generación de competencias                                          |
|                           | i) Generación de nuevos negocios, servicios, tecnología y emprendimientos                               |
| <b>Ámbito Externo</b>     | a) Planificación Estratégica: Oportunidades - Amenazas                                                  |
|                           | b) Identificación de los competidores                                                                   |
|                           | c) Identificación de potenciales clientes                                                               |
|                           | d) Generación de inteligencia                                                                           |
|                           | e) Actuación sobre la información / Transferencia de la inteligencia adquirida                          |
|                           | f) Orientación al aprendizaje colectivo como herramienta competitiva                                    |
|                           | g) Generación de objetivos y estrategias para mejorar la posición competitiva del destino en el mercado |
|                           | h) Generación de nuevos negocios, servicios, tecnología y emprendimientos en base a la demanda          |
| <b>Ejes Transversales</b> | a) Planificación, FODA                                                                                  |
|                           | b) Gestión de conocimiento, generación de capital humano                                                |
|                           | c) Sostenibilidad                                                                                       |
|                           | d) Gobernanza                                                                                           |
|                           | e) Competitividad                                                                                       |
|                           | f) Tecnología                                                                                           |
|                           | g) Liderazgo, Management                                                                                |

Ilustración 25 - Modelo de Trabajo de una DMO | Elaboración Propia

A continuación, y de manera resumida se desarrollarán las actividades que comprenden cada uno de los ámbitos.

## **1. Ámbito Interno**

### **a. Planificación Estratégica: Fortalezas y Debilidades**

- Identificar las fortalezas y debilidades del destino.
- Usar el conocimiento para evaluar estratégicamente las fortalezas y debilidades del destino.
- Delimitar las posibles acciones para en base al conocimiento reforzar las fortalezas y enfrentar las debilidades.
- Alinear los recursos de los interesados
- Formular una estrategia que sea competitiva y sostenible.

### **b. Identificación de actores / stakeholders**

- Identificar los actores del destino a través de diversos mecanismos.

### **c. Coordinación de actores**

- Buscar formas de organización fluidas, como asociaciones, redes y clusters que emergen, se disuelven y cambian con el tiempo.
- Generar una dinámica de trabajo y coordinación para cada *cluster*.

### **d. Generación de inteligencia a través de varios canales.**

- Definir los canales de información que se usarán.
- Identificación y priorización de las partes interesadas del entorno externo y el desarrollo de relaciones con ellas que permitan la acumulación de conocimiento importante.
- Definir un presupuesto para la recopilación de la información y definir el asunto contractual y de pagos, en caso de ser necesario.
- Establecer los responsables para la recopilación de información.
- Establecer un cronograma permanente
- Definir el formato de la información y el lugar de su almacenamiento.

**e. Actuación sobre la información / Transferencia de la inteligencia adquirida.**

- Sintetizar, interpretar y transferir conocimiento a las partes interesadas dentro del destino para que puedan comprender y actuar fácilmente sobre la información.
- Comprender las oportunidades y amenazas que afectarán ampliamente a todos los destinos o a un destino particular.
- Transferir las ventajas de la información específica de cada parte interesada y del sector al nivel de destino.
- Desarrollar y actuar sobre la información del nivel de destino.
- Hacer pública toda la información generada.

**f. Orientación al aprendizaje colectivo como herramienta competitiva**

- Buscar la metodología más idónea para lograr un aprendizaje colectivo en los clusters interesados con la información generada.
- Convertir la capacidad de aprender y cambiar en la mejor forma de ganar y mantener la competitividad del destino.

**g. Generación de objetivos y estrategias**

- Comprender, en base a la información generada, cómo funciona un destino turístico, cómo se pueden mejorar las posibilidades del mercado, los requisitos para la adaptación a entornos cambiantes, cómo promover la conciencia colectiva de los riesgos e impactos económicos, sociales y ambientales, y cómo los riesgos pueden ser minimizados y / o contrarrestados. Incorporar esta información en la formulación o retroalimentación de la planificación estratégica de un destino.

**h. Desarrollo de Recursos Humanos / Generación de competencias**

- Reconocer a los recursos humanos como una competencia clave para cumplir con todos los aspectos de la creación de un destino exitoso.
- Establecer relaciones con las universidades, institutos tecnológicos y entidades educativas en general para generar información mutua que les

beneficie. Además de poner a disposición de las instituciones educativas la información que se ha generado.

- Trabajar conjuntamente en base a la información generada en los perfiles profesionales de los alumnos, de acuerdo con las necesidades del mercado.
- Fomentar una cultura de colaboración, aprendizaje y voluntad de cambio en todo el destino a través de las personas que trabajan en él.
- Poseer las competencias, capacidades, estructuras y personas para implementar estrategias de conocimiento con éxito.
- Establecer una cultura de aprendizaje dentro de la DMO.
- Fomentar el desarrollo humano y gerencial

**i. Generación de nuevos negocios, servicios, emprendimientos, y aplicación tecnológica en base a la demanda.**

- En base a la información generada y a las necesidades del mercado, promover la generación de nuevos servicios, innovadores, novedosos y de calidad.
- Apoyar el desarrollo de los emprendedores para que lleven a cabo sus iniciativas.
- Motivar a que los clusters que se formaron también acojan la innovación en sus negocios, para que aumenten el rendimiento y los resultados para lograr una mayor competitividad;
- Lograr que los negocios existentes y futuros logren una alta eficiencia operativa.
- Incorporar la mejora tecnológica en todos los procesos, especialmente en aquellos que tienen que ver con el cliente hiperconectado, a través de diferentes tecnologías, proveedores y soluciones, sabiendo que el sector tecnológico es cambiante en alto grado.
- Desarrollar el concepto de ciudades inteligentes
- La capacidad tecnológica de un destino inteligente requiere cambios en las funciones de su DMO y las competencias del capital humano que forman parte de ella.

## **2. Ámbito Externo**

### **a. Planificación Estratégica: Oportunidades y Amenazas**

- Identificar las oportunidades y amenazas del destino.
- Usar el conocimiento para evaluar estratégicamente las oportunidades y amenazas del destino.
- Delimitar las posibles acciones para en base al conocimiento aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas.
- Alinear los recursos de los interesados
- Formular una estrategia que sea competitiva y sostenible.

### **b. Identificación de los competidores**

- De manera conjunta con los actores internos, identificar los competidores tanto a nivel de destino como a nivel empresarial referencial de forma global.

### **c. Identificación de potenciales clientes**

- De manera conjunta con los actores internos, identificar los nichos de mercado más importantes y con potencial de desarrollo presente y futuro.

### **d. Generación de inteligencia**

- Las actividades son las mismas que las del ámbito interno.

### **e. Actuación sobre la información / Disseminación de la inteligencia adquirida**

A más de las actividades del ámbito interno se puede añadir:

- Incorporar los hallazgos de información recopilada en el ámbito externo en todos los planes, proyectos y programas en desarrollo de promoción y marketing.

### **f. Orientación al aprendizaje colectivo como herramienta competitiva**

- Las actividades son las mismas que las del ámbito interno.

**g. Generación de objetivos y estrategias para mejorar la posición competitiva del destino en el mercado**

- Con la inteligencia recopilada, posicionar competitivamente el destino en el mercado.
- Difundir el posicionamiento (oferta) del destino en el mercado y a los turistas.
- Formular un plan de mercadeo que incorpore la información y nuevas formas de promoción.

**h. Generación de nuevos negocios, servicios, tecnología y emprendimientos en base a la demanda.**

- Las actividades son las mismas que las del ámbito interno.

**3. Ejes Transversales**

**a. Planificación, FODA**

- Los destinos deben partir de una planificación estratégica del destino, a efectos de que en ella se planteen los objetivos estratégicos, los planes, proyectos y actividades para llevar a feliz término dicho plan, cumpliéndolo y retroalimentándolo.
- Debido a que nos encontramos usando los conceptos del FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) se recomienda que en la planificación que el destino realice, se use esta metodología.

**b. Gestión del conocimiento - Generación de capital humano**

- Se trata de una situación que debe estar presente en la planificación y acción de una organización de gestión de destino, siendo eje central de las actividades de una DMO.
- La gestión del conocimiento, la difusión de la información, el buen uso de ella y las alianzas estratégicas deben dar como resultado el desarrollo de capital humano.
- Una adecuada gestión del conocimiento responde de manera más eficaz y veloz a los problemas y las necesidades insatisfechas de los consumidores.

- El destino se vuelve más competitivo por su capital humano.
- El capital humano es depositario de otro tipo de recursos como los de servicio, los tecnológicos o los de habilidades de mercadeo, lo que causa un impacto positivo en el destino y las empresas.
- Establecer un programa permanente de capacitación y mejora de competencias.
- Establecer un programa de innovación bien estructurado.
- Enfrentar los desafíos de la globalización.
- Ayudar a la industria a adaptarse de forma proactiva para hacer frente a los cambios, en beneficio tanto de la industria como del consumidor de turismo es la base para el establecimiento posterior de un destino inteligente ligado con la tecnología, o las *Smart Cities*.

#### **c. Sostenibilidad**

- Ante la emergencia climática, es indispensable que las organizaciones gestionen el destino bajo los más altos estándares y certificaciones de sostenibilidad.
- Alimentar al manejo sostenible en base a conocimiento generado e indicadores locales que permitan monitorear los avances en esta materia.
- Difundir las mejores prácticas de manejo sostenible entre los clusters conformados y actores en general.

#### **d. Gobernanza**

- Establecer formas de gobernanza compartida, amplia y abierta entre el sector público y privado de forma colectiva, creativa y abierta.
- La gobernanza debe transformarse de la situación actual, donde sus actividades se basan puramente en operaciones, a un nivel en el que, aunque siguen siendo operativas, también se conviertan en una organización de desarrollo / aprendizaje que aborde las necesidades de capacitación actuales y futuras.
- Hacer partícipes de la gobernanza del turismo a los agentes del conocimiento.
- Uso del conjunto de conocimientos generados por investigadores universidades y gobiernos por parte de planificadores públicos y gestores

privados para garantizar la viabilidad y el éxito sostenidos del destino en el mercado global.

- Actuar en redes para difundir el conocimiento generado.
- Para la creación de un destino inteligente, el manejo de su DMO debe ser inteligente.

#### **e. Competitividad**

- De la información obtenida es necesario absorberla, interpretarla y diseminarla para que individual o colectivamente se emprendan estrategias que creen y refuercen la posición competitiva del destino, sus productos y empresas frente a sus más fuertes competidores.
- Difundir orgánicamente al mercado esos factores competitivos diferenciadores.

#### **f. Liderazgo, Management**

- Una DMO requiere de un líder con conocimientos técnicos fuertes, con un estilo de manejo abierto a los cambios, con conocimiento de las tendencias de los mercados y las empresas y con un alto espíritu de innovación.
- El líder debe reforzar las competencias tradicionales de planificación y coordinación y combinarlas con liderazgo estratégico destinado a crear información específica y una importante red de relaciones / conexiones (en todos los niveles) para cumplir los objetivos del destino.
- Dar menos énfasis al control y más importancia a la generación de un cambio proactivo que permita el acceso a la información, la innovación y la sostenibilidad como valores centrales que están presentes en el destino.
- Tener una verdadera orientación de gestión integral, alejándose de las actividades tradicionales de la promoción y el marketing.
- Dedicarse a los esfuerzos comerciales a través de canales adecuados a las acciones cooperativas con diversos niveles de gobierno y a la planificación estratégica.

- Decidir explícitamente involucrarse en una gestión proactiva de destinos como paso previo a constituirse en un destino inteligente impulsado por un DMO inteligente.
- Entender la necesidad de poner el conocimiento generado en una base tecnológica que le permita al destino convertirse en una *Smart City*.
- Implementar una función de transferencia de conocimiento a la academia y otras instituciones y agentes del destino.
- Tomar decisiones en base a la planificación estratégica, la coordinación, y la gestión del conocimiento.
- Ser experto en la identificación de actores y creación de clusters.
- Invertir en la gestión de las relaciones con las partes interesadas.
- Garantizar que la organización cuente con los recursos humanos y tecnológicos configurados para recopilar datos, analizarlos, gestionarlos y almacenarlos adecuadamente para crear conocimiento que apoye la toma de decisiones estratégicas y las acciones sostenibles.
- Ser un gran comunicador y establecer estrategias de comunicación a fin de adquirir y diseminar el conocimiento.
- Impregnar a toda la organización una cultura de aprendizaje para maximizar la inteligencia de la DMO.

La implementación de este modelo hará que las descripciones descritas dentro de cada ámbito se conviertan en logros y resultados de gran importancia para la competitividad del destino.

### **3.5 Aplicación del modelo de gestión para transformar a la Fundación Municipal de Turismo para Cuenca en una DMO Inteligente**

Habiendo analizado en los capítulos anteriores, una sección teórica acerca de las organizaciones de Gestión de Destinos y de los Destinos Inteligentes, otra que refleja la realidad del organismo de gestión turística de la ciudad de Cuenca, y contando con la opinión del panel de expertos, la intención de este acápite es proponer a la Fundación Municipal de Turismo un modelo de gestión de DMO actualizado e incorporar en su estructura las actividades y estrategias para convertirlo en un destino turístico inteligente basado en el conocimiento que se pueda generar.

Para el efecto, se desarrollarán las siguientes secciones:

- 3.5.1 Análisis FODA institucional
- 3.5.2 Misión y Visión
- 3.5.3 Planteamiento Estratégico
- 3.5.4 Organigrama y descripción de la estructura
- 3.5.5 Ubicación de los procesos clave, de aplicación y apoyo logístico dentro de la organización.
- 3.5.6 Principales outcomes

#### **3.5.1 Análisis FODA institucional**

El presente análisis se realiza a la luz de las secciones preliminares del presente trabajo, es decir poniendo énfasis en los criterios que se han vertido sobre la posible configuración de la Fundación como una DMO y bajo un esquema de manejo integral de forma cognitiva.

Con esos antecedentes la Fundación Municipal Turismo para Cuenca presenta el siguiente análisis:

#### Fortalezas:

- ✓ Existencia de un organismo especializado en el manejo turístico de la ciudad.
- ✓ Experiencia acumulada desde el año 2005, especialmente en el campo promocional.
- ✓ Se han desarrollado algunas rutas y se han apoyado las iniciativas turísticas de algunas parroquias rurales del cantón.
- ✓ Se han apoyado y puesto en valor algunas fiestas populares de la ciudad, entre ellas la del jueves de compadres.
- ✓ Presupuesto asignado por la Municipalidad de Cuenca.
- ✓ Personal permanente que labora en la Fundación.
- ✓ Local adecuado y equipado.
- ✓ Existencia de vínculos con el sector privado.
- ✓ Existencia de relaciones con otros organismos públicos municipales de la ciudad.
- ✓ La Fundación cuenta con un plan estratégico de desarrollo turístico del cantón.
- ✓ La Fundación cuenta con un sistema de producción de estadísticas e indicadores turísticos desarrollado en conjunto con la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Cuenca.

#### Debilidades

- × La Fundación ha asumido únicamente la función de promoción de la ciudad, quedando muchas competencias sueltas.
- × A pesar de la existencia de un plan estratégico, este no se ha implementado.
- × Ausencia de una estrategia global de marketing
- × Inexistencia de un sistema de inteligencia de mercados.
- × Débil vinculación con la academia.
- × Muchas acciones promocionales se han desarrollado debido a motivos políticos.
- × Ausencia de control a establecimientos ilegales.

- × Escasas acciones para crear nuevos productos turísticos.
- × Estructura limitada a la participación e involucramiento pleno del sector privado
- × Falta de innovación
- × Personal dedicado a realizar únicamente las tareas que tradicionalmente se ha desarrollado.
- × Falta de acciones de mercadeo alternativas e innovadoras.
- × Escasez de recursos económicos para inversión en comparación con otros destinos competidores.
- × Escasa generación de conocimiento e inteligencia organizacional propia.
- × Escasa implementación tecnológica.
- × Falta de políticas públicas en materia de turismo

#### Oportunidades

- ✓ Nueva administración municipal con visión renovada.
- ✓ Cuenca es una ciudad declarada Patrimonio Cultural de la Humanidad que atrae visitantes de forma constante
- ✓ Recuperación del patrimonio
- ✓ Existencia de oportunidades para el turismo sostenible y el ecoturismo
- ✓ Visión positiva del turismo por parte de la población
- ✓ Existencia de una correcta superestructura e infraestructura
- ✓ Existencia de una planta turística amplia
- ✓ Existencia de dos universidades con carreras de turismo
- ✓ Presencia de inversiones turísticas nuevas en el destino
- ✓ Amplia vida cultural y existencia de eventos

#### Amenazas

- × Limitada conectividad aérea
- × Sobre oferta de alojamiento turístico
- × Mayor inversión turística en destinos competidores
- × Decremento de presupuestos municipales debido a deudas por causa de la construcción del tranvía.

- × Politización de la gestión por parte de autoridades municipales
- × Gremios turísticos integrantes del directorio de la fundación se encuentran debilitados y con falta de credibilidad

### 3.5.2 Misión y Visión

#### Misión

La Fundación Municipal Turismo para Cuenca es una organización de gestión de destino turístico, cuyo principal objetivo es fomentar y desarrollar la actividad turística en la ciudad de Cuenca a través de generar conocimiento constante y valioso para todos los actores involucrados, llevar a cabo una planificación y una gobernanza eficiente del sistema turístico, en una base a la cooperación público-privada, creando desarrollo económico, social y cultural bajo estándares de calidad, respetando el modo de vida de la población local, contribuyendo a la sostenibilidad y a la conservación del patrimonio cultural y natural.

#### Visión

A 2024 la Fundación Municipal Turismo para Cuenca será pionera en el Ecuador, y se convertirá en un referente de la gobernanza público-privada. A través de la información y el conocimiento agregará valor y eficiencia a los empresarios, permitirá a los visitantes una mejor experiencia y brindará a los ciudadanos un medio adecuado de desarrollo.

### 3.5.3 Planteamiento Estratégico

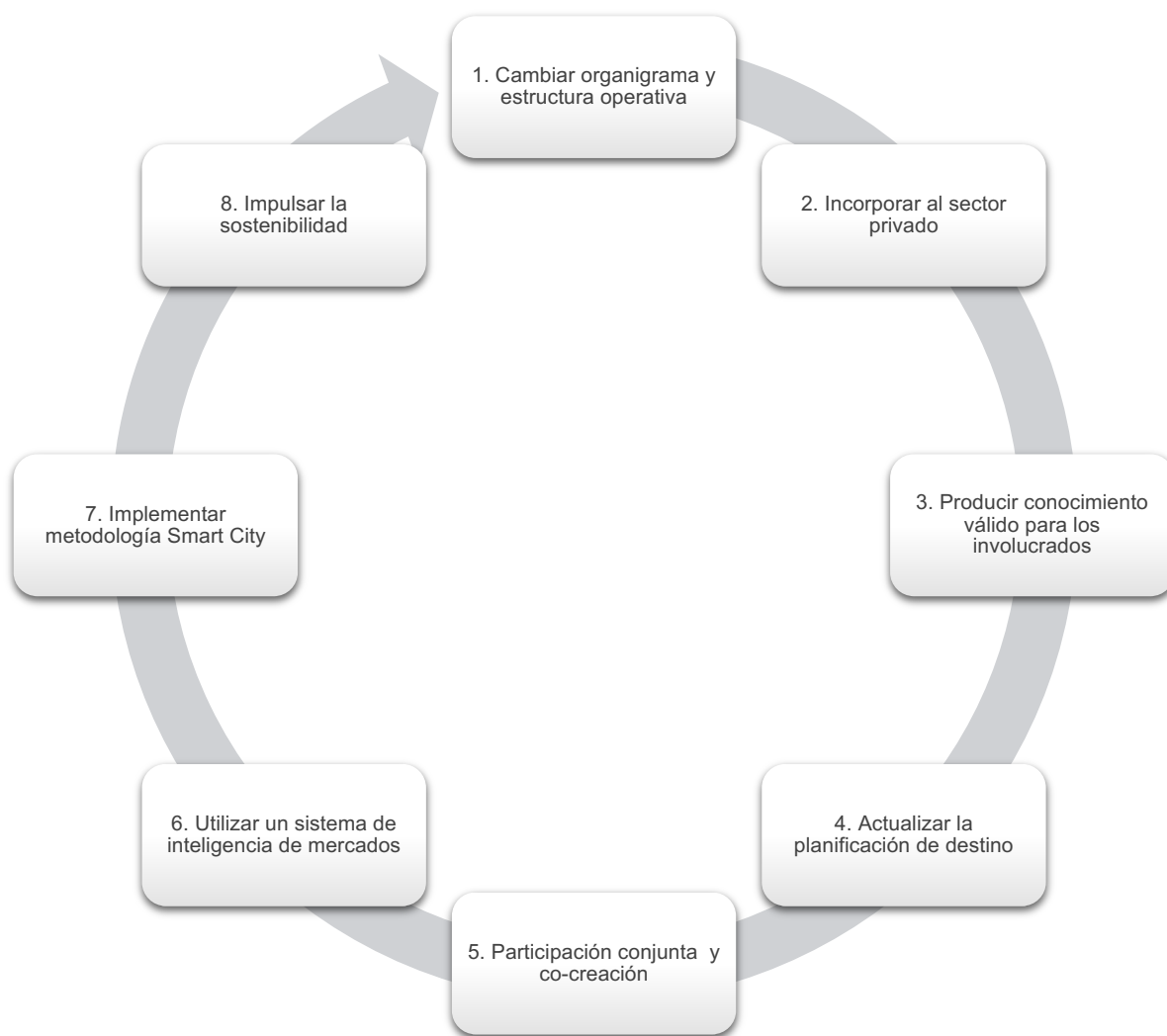
A efectos de lograr el cumplimiento de la misión y visión institucional se plantean los siguientes objetivos para la organización, los mismos que se complementan con los objetivos estratégicos del destino, que han sido desarrollados en el Plan Estratégico de Turismo de Cuenca, documento realizado en el año 2016 y que merece una actualización, pues cómo se mencionó en las debilidades lamentablemente no se ha implementado. Este documento contemplaba ya la

transformación de la forma de la Fundación a una DMO en su estrategia 3 relativa a Mejorar la capacidad de gestión turística del sector público. De hecho el Proyecto C3.1.1 contemplaba el Cambio Legal de la Fundación Municipal Turismo para Cuenca, y la actividad C3.1.1.1 consistía en “Contratar una consultoría externa que realice la propuesta de transformación con los siguientes productos: nuevo ordenamiento de los procesos de gestión, que deben adaptarse a los ejes de este plan estratégico, nuevo manual orgánico funcional, diseño de nuevo estatuto con los organismos de gobierno de la empresa bien delimitados, un esquema de proceso de transición entre una y otra figura y un borrador de ordenanza para que sea presentada al Concejo Cantonal.” (TurisConsulting, 2016) El presente trabajo contribuye a la realización de esta actividad que lamentablemente no se ha realizado, y se completa con la visión de la gestión del conocimiento para un destino inteligente.

En seguimiento al análisis FODA, a la Misión y Visión, los objetivos estratégicos que se plantean para la Fundación son los siguientes:

1. Transformar el esquema de trabajo de la Fundación a una organización de gestión de destino, con amplia participación público-privada en la toma de decisiones, a través de cambiar su organigrama y estructura operativa.
2. Incorporar en el corto plazo a la gobernanza de la fundación y del destino al sector privado, haciéndolo copartícipe de las decisiones que se tomen.
3. Impulsar la gestión del destino a través de la producción de conocimiento válido para todos los involucrados: sector público, sector privado, stakeholders, visitantes, trabajando estrechamente con las universidades y organismos de investigación.
4. Actualizar la planificación del destino en base al modelo de generación de conocimiento.
5. Participar junto al sector privado, actores locales, comunidades en la generación de productos turísticos diversificados e innovadores que tengan como principio la co-creación.
6. Realizar una promoción eficiente del destino, a través de los canales adecuados y en base a un sistema de inteligencia de mercados.

7. Usar intensivamente la tecnología tanto para la gobernanza, cuanto, para mejorar las experiencias del visitante, a través de un proceso de implementación de la metodología Smart city.
8. Impulsar la sostenibilidad como principio importante del desarrollo de la Fundación y el Destino.



*Ilustración 26 - Objetivos estratégicos | Elaboración Propia*

### 3.5.4 Organigrama y descripción de la estructura

De acuerdo con Cosa (2009) la estructura de una DMO se define en base a procesos clave, es decir a operaciones vinculadas al ciclo compra-transformación-venta y a procesos de apoyo que favorecen la ejecución de procesos clave y los describe de la siguiente manera:

Procesos clave:

1. Los procesos operativos públicos
2. Los procesos operativos privados
3. Los procesos de desarrollo de nuevos productos
4. Los procesos de comunicación

Procesos de apoyo:

1. Marketing
2. Formación
3. Investigación

El modelo que propone Cosa se resume en el siguiente gráfico de su autoría:

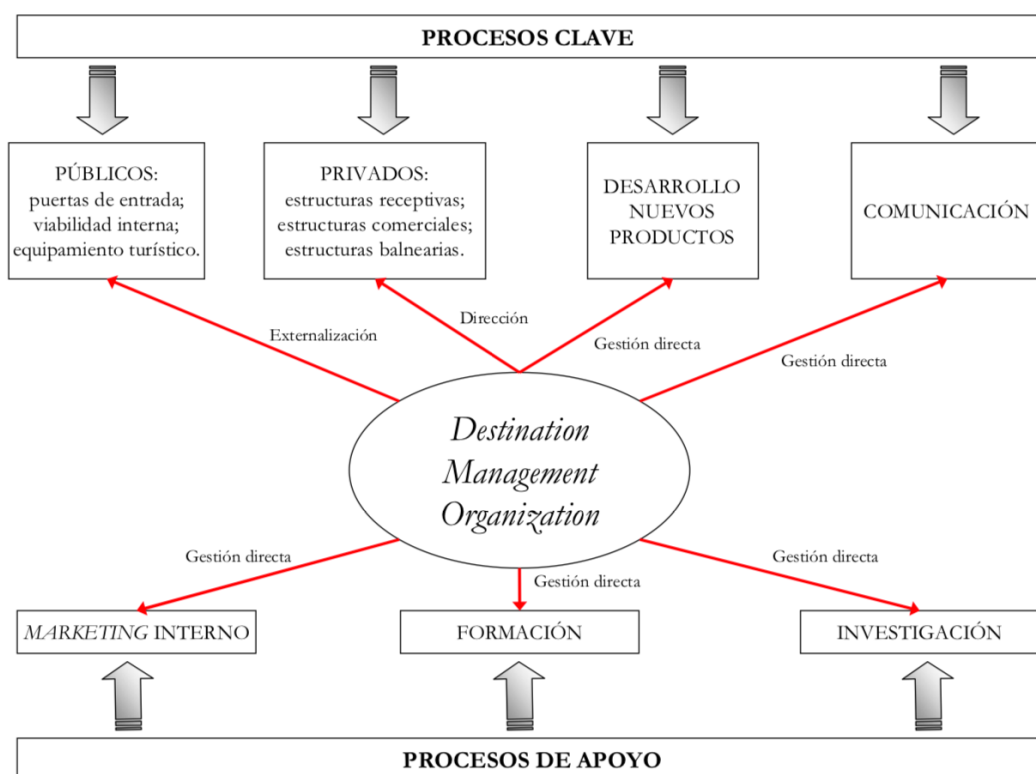


Ilustración 27 - Los procesos de la gestión del destino | Fuente: (Cosa, 2009)

No obstante, para el modelo que nos ocupa, y atendiendo la misión, la visión y los objetivos estratégicos se propone un cambio: se han dividido los procesos en tres grandes grupos:

En primer lugar, se han definido unos Procesos Clave que consisten en las funciones principales de la DMO, estos se dividen en 1. Procesos de Gobernanza Público-Privada y que consiste en aquella gran coordinación que de forma conjunta debe hacerse para que el destino funcione tanto en lo administrativo cuanto en lo financiero. Actualmente y como se ha señalado la fuente de financiamiento exclusiva de la Fundación es el presupuesto municipal, pero eso puede cambiar. No se debe descartar la idea de crear una tasa turística para administrar la nueva estructura. Es importante que los aportes del sector privado al presupuesto sean incrementales en el tiempo. 2. Procesos operativo público privados que se refieren a las grandes actuaciones que deben hacerse sobre el destino en cuanto a la planificación, la conectividad, la facilitación, el

equipamiento, la infraestructura y la co-creación de productos turísticos. De ninguna manera se trata de endilgarle al sector privado la responsabilidad pública en materia de infraestructura, por ejemplo, pero si de hacer que el sector privado participe en ciertas decisiones y además contribuya con servicios e instalación de negocios en aquellos lugares donde se requiera inversión privada.

3. El último grupo de procesos claves se refieren los que tienen que ver con investigación y generación de conocimiento, los que deben tratarse al más alto nivel de forma interna y externa como se ha explicado en el capítulo correspondiente y se retomará más adelante.

En segundo lugar, se han determinado unos procesos a los que se ha llamado de aplicación, pues son una consecuencia de los claves, y los llevan a ejecución de algunas formas, así encontramos:

1. La promoción y mercadeo es decir las acciones concretas en esta área y que son fruto de la investigación de mercados.
2. Todo lo relativo a experiencias del visitante en el destino, son fruto de la facilitación, y se refieren a información turística, señalización, cultura ciudadana, etc. Aquí se ha incluido la experiencia corporativa que tiene que ver con la estructura de reuniones, eventos y convenciones.
3. La calidad tiene que ver con el cumplimiento de requisitos mínimos y con la implementación de certificaciones de calidad.
4. La formación hace referencia a todos los procesos formales efectuados de forma directa o cooperada con otras instituciones para difundir el conocimiento que se ha adquirido y formar un capital humano importante para el futuro del destino.
5. La atracción y orientación de inversiones es importante, también fruto del proceso operativo de infraestructuras y del de generación de conocimiento, esto se debe debido a la necesidad de tener negocios rentables y evitar la sobre saturación en un solo sector.
6. Finalmente se ha incluido por separado la función tecnológica, que es importante ya que al mismo tiempo facilita la experiencia del visitante también tiene una lógica y desarrollo propio debido a que se trata de un factor competitivo definitivo para un gran grupo de consumidores.

En tercer lugar, se proponen unos procesos llamados de apoyo logístico, que soportan una función de staff de la Fundación, en lo relativo a 1. Administración, Finanzas y Recursos Humanos con las consabidas funciones que deben emplearse para el manejo de dinero, en especial siguiendo las regulaciones públicas. 2. La de relaciones públicas pues es básico que la DMO difunda de manera provechosa sus actividades al público y especialmente a los stakeholders que han apostado por ella.

Se puede resumir esta propuesta en el siguiente cuadro:

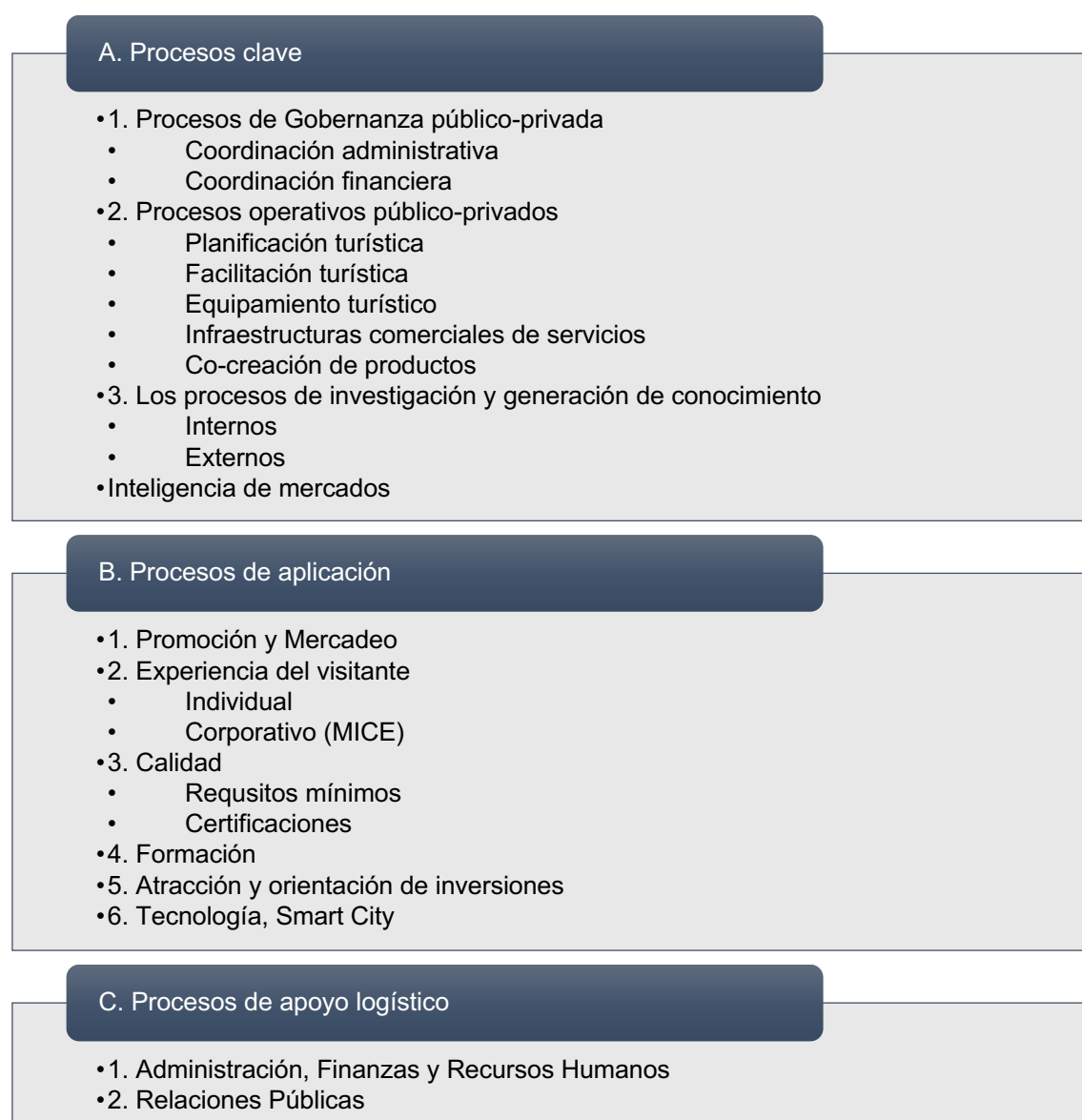


Ilustración 28 - Estructura DMO | Elaboración Propia

Este planteamiento se puede desarrollar en la siguiente propuesta de organigrama:

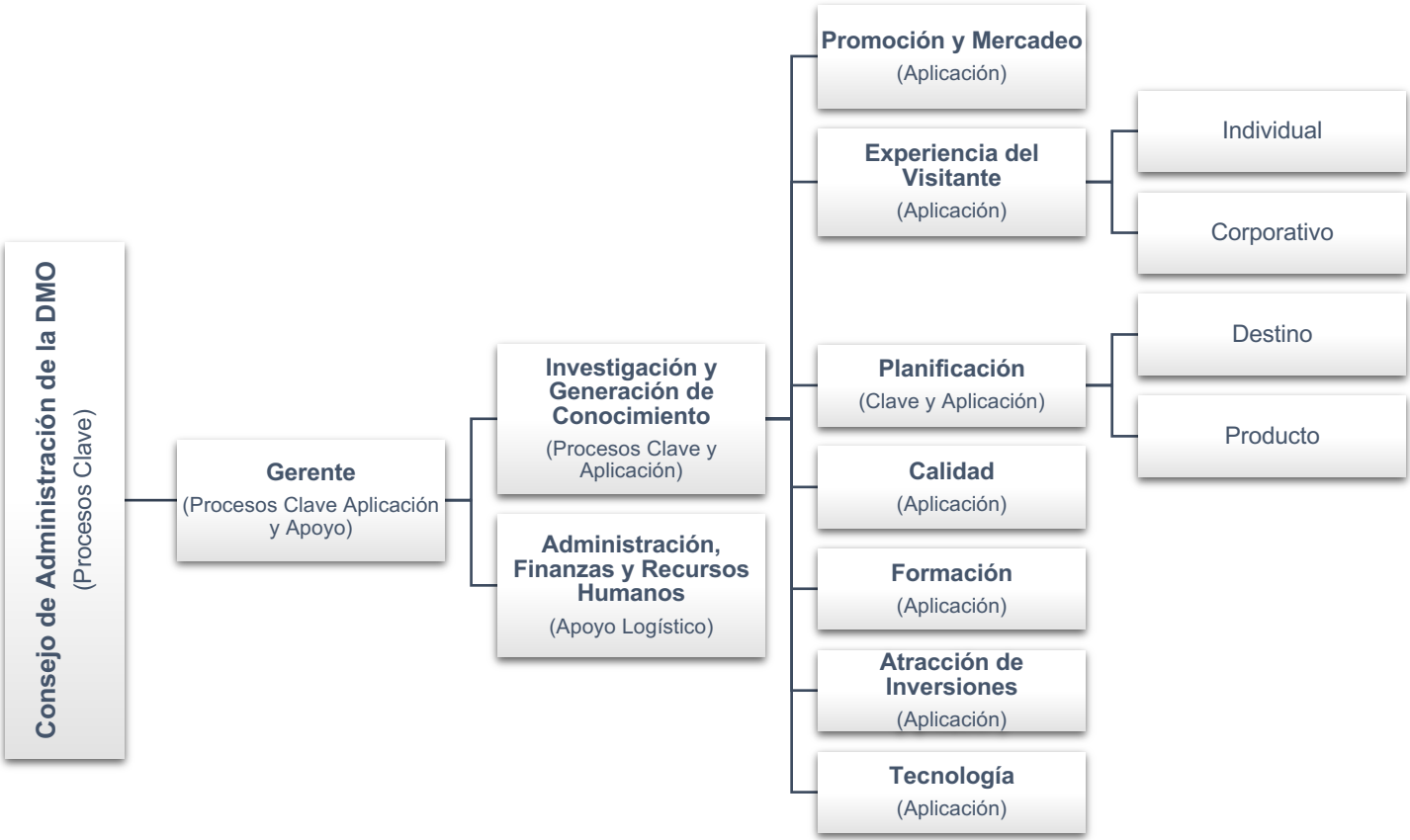


Ilustración 29 - Propuesta de organigrama | Elaboración Propia

Como se puede observar en este organigrama existen cuatro niveles de jerarquía horizontal compuestos por:

1. El máximo organismo de la Fundación es el Consejo de Administración de la DMO, se trata de un cuerpo colegiado de expertos compuesto por cinco miembros distribuidos de la siguiente manera: 2 del sector público nominados por el Alcalde, 2 del sector privado que serán empresarios de reconocido prestigio con negocios turísticos operativos, serán escogidos en un proceso de selección realizado por una consultora independiente de primer nivel dedicada a la selección de recursos humanos en base a

un perfil profesional que se establezca, y 1 representante del sector académico que sea un profesor con experiencia en docencia e investigación seleccionado de la misma manera que los representantes privados. La Presidencia del Consejo será rotativa en orden alfabético y el presidente ejercerá sus funciones por un año y tendrá voto dirimente. Los miembros del Consejo durarán entonces 5 años en sus funciones. Sus funciones son las inherentes a tomar las decisiones estratégicas respecto a los procesos claves de la organización.

2. El Consejo de Administración liderará el proceso para la búsqueda de un Gerente que será escogido en un proceso de selección realizado por una consultora independiente de primer nivel dedicada a la selección de recursos humanos en base a un perfil profesional que se establezca. Este Gerente tendrá a su cargo la coordinación de los procesos claves, llevando a la práctica las decisiones del Consejo; de los procesos de aplicación coordinando y orientando; y de los de apoyo administrándolos.
3. El tercer nivel de la organización depende directamente del Gerente, y se encuentra integrado por:
  1. Un Coordinador de Investigación y Generación de Conocimiento, componente fundamental pues es la persona que coordinará con el gerente la recepción de la información generada a través de diversos medios (procesos clave) y será el nexo para la transmisión a los responsables de los procesos de aplicación a los que supervisará.
  2. Un Coordinador Administrativo, Financiero, y de Recursos Humanos, cargo ejercido por una persona del staff que coordinará los asuntos referentes a los procesos de apoyo logístico (no será únicamente coordinador, sino que además ejercerá sus funciones habituales)
4. El cuarto nivel es el Operativo responsable de ejecutar los procesos de forma efectiva y en coordinación constante con los stakeholders.

Todos estos niveles deben trabajar en base a la planificación que consta en el presente documento, pero también atendiendo la problemática del destino que se encontrará planteada en el Plan Estratégico de Turismo de Cuenca que debe actualizarse. El hecho de contar con un Consejo de Administración independiente de las decisiones políticas es un hecho positivo para el manejo técnico de la organización.

De esta manera se configura una DMO interesante, que privilegia la relación privada y le da importancia a una serie de valores, especialmente al de inaugurar una nueva forma de gestión, donde hay una corresponsabilidad y que aplica innovación, creatividad y sobre todo conocimiento práctico y actual para la toma de decisiones.

#### 3.5.5 Ubicación de los procesos clave, de aplicación y apoyo logístico dentro de la organización.

En la sección 3.3 de este mismo capítulo, y concordantemente con las opiniones del panel de expertos, se señaló la propuesta de un modelo de implantación de una DMO como Organización para el Conocimiento en el que se señalaron aspectos internos, externos y transversales. Una vez definido el organigrama, es necesario situar este modelo dentro de él, es decir asignar a las unidades respectivas la realización de acciones del modelo de destino inteligente, esto con el objeto de que ellas tengan un norte coherente con el objetivo de la organización de generar conocimiento y que éste sea valioso para los diferentes procesos.

Es así como el modelo de conocimiento se integra al proceso de investigación y generación de conocimiento que corresponde a los procesos clave que se encuentra situados al más alto nivel, pero además el modelo tiene repercusiones y consecuencias enormes en las diferentes áreas de la organización.

Se retoma el organigrama a efectos de poder visualizar de manera detallada el modelo de conocimiento:

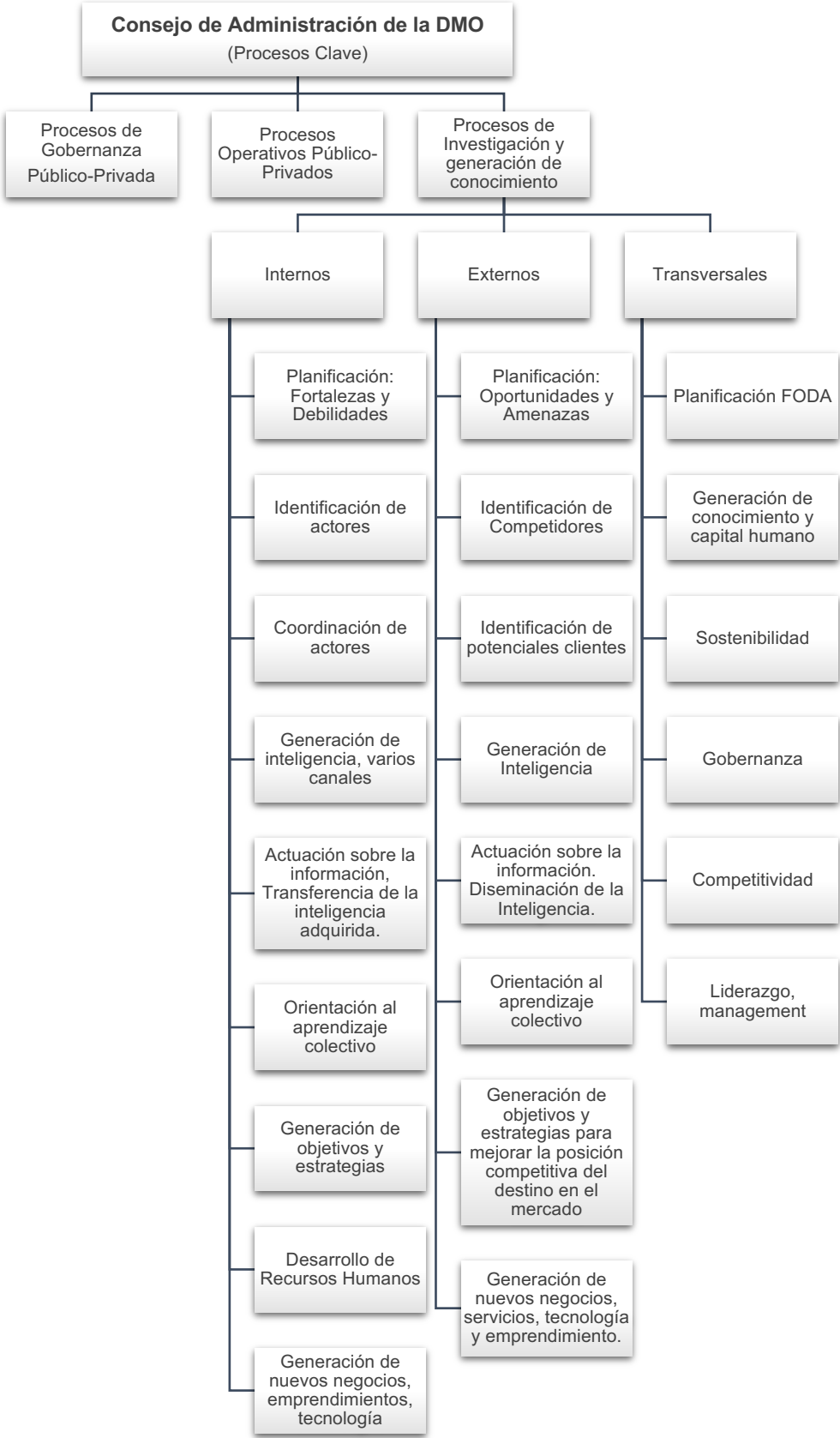


Ilustración 30 - Organigrama | Elaboración propia

Como se puede observar los procesos de investigación y generación de conocimiento al ser clave dependen del Consejo de administración, pero con implicaciones en todos los otros procesos.

Para tener más claridad acerca de este tema, se vincula el modelo: aspectos internos, externos y transversales en el organigrama para que se observen de forma más directa cada uno de los componentes:



Ilustración 31 - Ejes Internos | Elaboración Propia

En el eje interno, podemos ver que en realidad el modelo de destino inteligente toca todas las áreas funcionales de la DMO, con mayor intensidad en el campo de aspectos clave, debido a que ahí se ha situado el campo de generación e investigación de conocimiento.

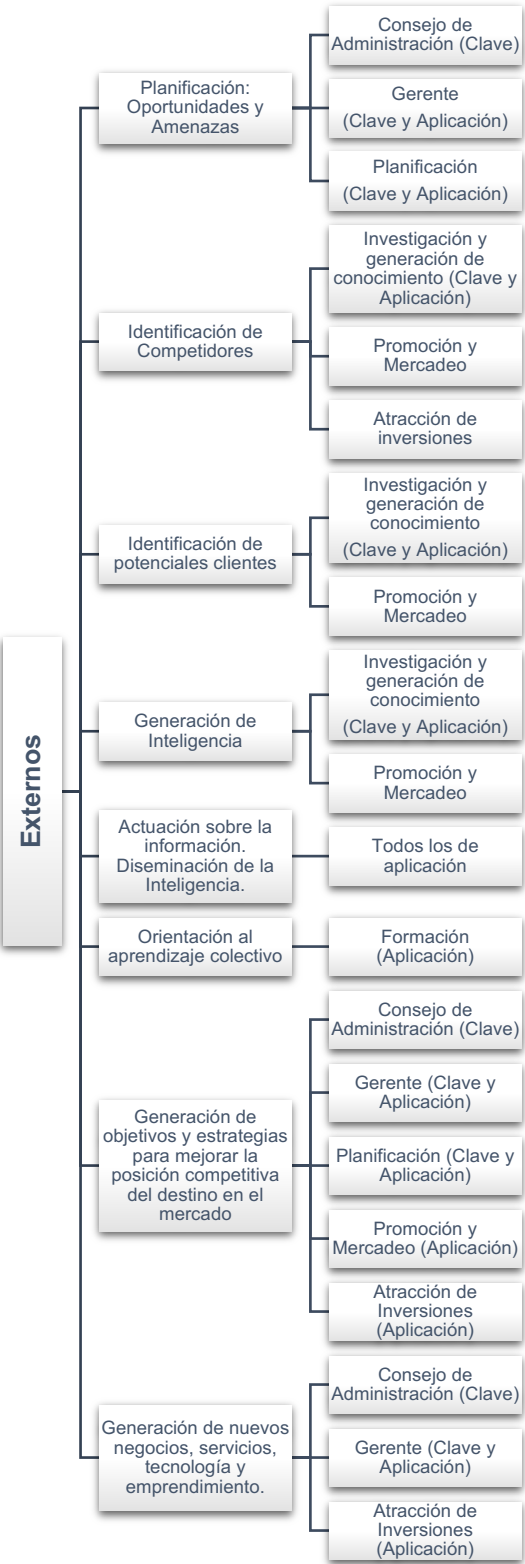


Ilustración 32 - Ejes Externos | Elaboración Propia

En el eje externo existe mucha presencia de sus componentes en las áreas de promoción y mercadeo y de atracción de inversiones debido a que el modelo involucra la recopilación de información de fuera del destino, donde los actores son influenciados por el destino en estos dos aspectos.



Ilustración 33 - Ejes Transversales | Elaboración Propia

En cuanto a los ejes transversales, el modelo enfatiza en el área de planificación, pero toca todas las áreas.

Con lo expuesto se demuestra entonces que el modelo de destino inteligente se sitúa de forma fácil en el organigrama creado para la DMO, siendo absolutamente compatibles, por lo que son perfectamente aplicables de forma conjunta.

En el caso de la Fundación Municipal Turismo para Cuenca, la implantación del modelo de destino inteligente como el de la organización como DMO, son perfectamente aplicables y se combinan de forma bastante natural, lo que hace falta es decisión política y mayor proactividad de los actores.

Los siguientes obstáculos son los más importantes que pueden presentarse al momento de plantear el cambio de figura hacia la DMO:

1. Poco entendimiento del modelo, debido a que se trata de una nueva metodología, que poco o nada se ha aplicado en el Ecuador,
2. Una importante resistencia para comprometerse económicamente, empero, esto puede ser tratado de diferentes formas tanto en los montos cuanto en los tiempos para alcanzar un aporte significativo.
3. En general resistencia al cambio, consecuencia de lo anterior.

### 3.5.6 Principales outcomes

El modelo de la DMO combinado con el de destino inteligente puede traer importantes resultados a un destino turístico, tales como:

- a) Planificación Estratégica mejorada, participativa y con herramientas para una clara retroalimentación.

- b) Identificación clara de actores, competidores y potenciales clientes involucrados con los desafíos del destino.
- c) Coordinación de acciones con los actores.
- d) Valiosa información generada para que el destino pueda enfrentar su futuro con mayor solvencia y generar enormes ventajas competitivas frente a destinos rivales.
- e) Adecuado uso de los presupuestos, enfocados en un gasto efectivo y con importantes retornos que pueden verificarse.
- f) Creación de capacidades locales en diferentes áreas, mejorando el capital humano y el desarrollo social.
- g) Implantación de un esquema general de innovación alimentado por la generación de nuevos negocios eficientes.
- h) Mejorar la capacidad tecnológica que favorezca a empresarios, visitantes y comunidad.
- i) Generación de nuevos negocios, servicios, tecnología y emprendimientos en base a la demanda.
- j) Inversión promocional inteligente con claros retornos.
- k) Responsabilidad con el ambiente y la sociedad a través de la sostenibilidad.
- l) Sistema de gobernanza estructurado y eficiente que privilegie los resultados con procesos cortos y eficientes.
- m) Mejora de las condiciones económicas y de desarrollo de la comunidad local.

## Conclusiones

El presente trabajo representa una alternativa interesante para la actual gestión de destinos turísticos, ya que es necesario refrescar constantemente las formas de administración de sistemas complejos, siendo el turismo uno de ellos.

Al ser el turismo una realidad donde el papel del sector privado es muy importante, pues es la base de un sector, resulta claro pensar en el involucramiento que debe tener en la administración del sector sobre el que opera.

El sector público debe involucrarse sin lugar a duda en la gestión, pues tiene un papel importante que cumplir en el marco de las infraestructuras, de la facilitación, de la regulación y el control, no obstante, debe disminuir su acción burocrática, y de exceso de controles y trabas al sector privado, cediendo espacios de gestión a otros actores.

Una inversión prioritaria en un destino turístico es la de generar conocimiento, pues es el mejor capital que se puede tener para el futuro.

Una organización turística no puede funcionar sin una estructura clara, donde sus objetivos estratégicos sean coherentes en todos los momentos de la administración.

El modelo y el organigrama planteados pueden aplicarse a cualquier destino turístico que requiera mejorar su gestión y por ende sus resultados directos a corto, mediano y largo plazo.

## **Recomendaciones**

La principal recomendación después de redactar este trabajo y conocer de cerca la realidad de la Fundación Municipal Turismo para Cuenca, es que esta organización pueda plantearse la adopción de la figura de DMO en el corto plazo.

Se recomienda a los empresarios de la ciudad apoyar esta iniciativa y participar proactivamente pues todos ganarán.

Es necesario planificar de forma paulatina y por etapas la adopción del modelo de destino inteligente, generando información a través de varios

Las Universidades deben involucrarse directamente con los entes públicos y el sector privado para crear conocimiento a través de los procesos de vinculación e investigación.

Se recomienda actualizar el Plan Estratégico de Desarrollo Turístico a efectos de contar con una herramienta de intervención en el destino que complementa las herramientas institucionales descritas.

## Ilustraciones

|                                                                                                                                                                    |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <i>Ilustración 1 - Estructura metodológica   Elaboración Propia</i> .....                                                                                          | 13 |
| <i>Ilustración 2 - Papel que una DMO cumple dentro de un destino turístico</i> .....                                                                               | 30 |
| <i>Ilustración 3 - Directorio de la Fundación Municipal Turismo para Cuenca   Fuente: (Fundación Municipal Turismo para Cuenca, 2019)</i> .....                    | 46 |
| <i>Ilustración 4 - Estructura orgánica funcional de la Fundación Municipal Turismo para Cuenca   Fuente: (Fundación Municipal Turismo para Cuenca, 2019)</i> ..... | 51 |
| <i>Ilustración 5 - Procesos Gobernantes a Nivel Directivo   Fuente: (Fundación Municipal Turismo para Cuenca, 2019)</i> .....                                      | 52 |
| <i>Ilustración 6 - Procesos Agregadores de Valor a Nivel Operativo - Área Técnica   Fuente: (Fundación Municipal Turismo para Cuenca, 2019)</i> .....              | 52 |
| <i>Ilustración 7 - Nivel de Apoyo / Asesoría   Fuente: (Fundación Municipal Turismo para Cuenca, 2019)</i> .....                                                   | 53 |
| <i>Ilustración 8 - Planes y programas de la Fundación Municipal Turismo para Cuenca   Fuente: (Fundación Municipal Turismo para Cuenca, 2019)</i> .....            | 54 |
| <i>Ilustración 9 - Cédula presupuestaria 2018   Fuente: (Fundación Municipal Turismo para Cuenca, 2019)</i> .....                                                  | 55 |
| <i>Ilustración 10 - Presupuesto anual liquidado 2017   Fuente: (Fundación Municipal Turismo para Cuenca, 2019)</i> .....                                           | 55 |
| <i>Ilustración 11 - Distributivo de personal de la Institución   Fuente: (Fundación Municipal Turismo para Cuenca, 2019)</i> .....                                 | 56 |
| <i>Ilustración 12 - Remuneración mensual por puesto   Fuente: (Fundación Municipal Turismo para Cuenca, 2019)</i> .....                                            | 57 |
| <i>Ilustración 13 - Desempeño Turístico de la ciudad de Cuenca   Elaboración Propia</i> .....                                                                      | 60 |
| <i>Ilustración 14 - Características de los turistas que visitan Cuenca   Elaboración Propia</i> .....                                                              | 61 |
| <i>Ilustración 15 - Distribución de los gastos que generan los turistas en la ciudad de Cuenca   Elaboración Propia</i> .....                                      | 61 |
| <i>Ilustración 16 - Principales características de los encuestados   Elaboración Propia</i> ....                                                                   | 63 |
| <i>Ilustración 17 - Categorías representativas según la forma de viaje   Elaboración Propia</i> .....                                                              | 63 |
| <i>Ilustración 18 - Características que conforman el imaginario de los turistas previo la visita del destino Cuenca   Elaboración Propia</i> .....                 | 64 |
| <i>Ilustración 19 - Información y Calificación del Destino Cuenca   Elaboración Propia</i> ....                                                                    | 65 |
| <i>Ilustración 20 - Medios Promocionales para conocer el destino   Elaboración Propia</i> ..                                                                       | 65 |
| <i>Ilustración 21 - Calificación gestión de la Fundación Turismo para Cuenca   Elaboración Propia</i> .....                                                        | 70 |
| <i>Ilustración 22 - Calificación Procesos de una DMO   Elaboración Propia</i> .....                                                                                | 72 |

|                                                                                                                                 |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <i>Ilustración 23 - Importancia del modelo de generación de conocimiento   Elaboración Propia.....</i>                          | <i>73</i>  |
| <i>Ilustración 24 - Diferencia entre un Destino Tradicional y un Destino Inteligente   Fuente: (Blanco Herranz, 2015) .....</i> | <i>76</i>  |
| <i>Ilustración 25 - Modelo de Trabajo de una DMO   Elaboración Propia.....</i>                                                  | <i>77</i>  |
| <i>Ilustración 26 - Objetivos estratégicos   Elaboración Propia .....</i>                                                       | <i>91</i>  |
| <i>Ilustración 27 - Los procesos de la gestión del destino   Fuente: (Cosa, 2009).....</i>                                      | <i>93</i>  |
| <i>Ilustración 28 - Estructura DMO   Elaboración Propia.....</i>                                                                | <i>95</i>  |
| <i>Ilustración 29 - Propuesta de organigrama   Elaboración Propia .....</i>                                                     | <i>96</i>  |
| <i>Ilustración 30 - Organigrama   Elaboración propia.....</i>                                                                   | <i>99</i>  |
| <i>Ilustración 31 - Ejes Internos   Elaboración Propia .....</i>                                                                | <i>100</i> |
| <i>Ilustración 32 - Ejes Externos   Elaboración Propia .....</i>                                                                | <i>101</i> |
| <i>Ilustración 33 - Ejes Transversales   Elaboración Propia .....</i>                                                           | <i>102</i> |

## Bibliografía

- Banco Interamericano de Desarrollo. (2019). *The Economist Intelligence Unit 2019. Evaluando el entorno para las asociaciones público-privadas en America Latina y el Caribe*. Nueva York: The Economist.
- Beesley, L., & Cooper, C. (2008). Defining knowledge management (KM) activities: towards consensus. *Journal of Knowledge Management*, 48-62.
- Blanco Herranz, F. J. (2015). *Libro Blanco de los Destinos Turísticos Inteligentes*. Madrid: LID Editorial Empresarial.
- Bornhorst, T., Ritchie, B., & Sheehan, L. (2010). Determinants of tourism success for DMOs & destinations: An empirical examination of stakeholders' perspectives . *Tourism Management*(31), 572-589.
- Comisión Europea. (2006). *Innovation in Tourism - How to create a tourism learning area - The handbook*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Cosa, M. (2009). Gestión y estructura organizativa de las Destination Management Organizations: Un enfoque económico-empresarial. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, 1-19.
- definicionabc.com. (s.f.). *definicionabc.com*. Obtenido de Definición de Agencia de viajes: <https://www.definicionabc.com/economia/agencia-de-viajes.php>
- Fundación Municipal Turismo para Cuenca. (13 de Mayo de 2015). *Fundación Municipal Turismo para Cuenca | Documentos Institucionales*. Obtenido de Estatutos de la Fundación Municipal: <https://cuencaecuador.com.ec/es/content/estatutos-de-la-fundación-municipal>
- Fundación Municipal Turismo para Cuenca. (31 de Julio de 2019). *Fundación Municipal Turismo para Cuenca | Directorio de la Institución*. Obtenido de Ley de Transparencia | Transparencia 2019 | Julio 2019: <http://cuenca.com.ec/sites/default/files/Literal%20b1julio2019.pdf>
- Fundación Municipal Turismo para Cuenca. (31 de Julio de 2019). *Fundación Municipal Turismo para Cuenca | Distributivo del personal*. Obtenido de Ley de Transparencia | Transparencia 2019 | Julio 2019: <http://cuenca.com.ec/sites/default/files/Literal%20b2julio2019.pdf>

- Fundación Municipal Turismo para Cuenca. (31 de Julio de 2019). *Fundación Municipal Turismo para Cuenca | Metas y Objetivos de las Unidades Administrativas*. Obtenido de Ley de Transparencia | Transparencia 2019 | Julio 2019: <http://cuenca.com.ec/sites/default/files/Literal%20a4julio2019.pdf>
- Fundación Municipal Turismo para Cuenca. (31 de Julio de 2019). *Fundación Municipal Turismo para Cuenca | Organigrama*. Obtenido de Ley de Transparencia | Transparencia 2019 | Julio 2019: <http://cuenca.com.ec/sites/default/files/Literal%20a1julio2019.pdf>
- Fundación Municipal Turismo para Cuenca. (31 de Julio de 2019). *Fundación Municipal Turismo para Cuenca | Planes y programas en ejecución*. Obtenido de Ley de Transparencia | Transparencia 2019 | Julio 2019: <http://cuenca.com.ec/sites/default/files/Literal%20kjulio2019.pdf>
- Fundación Municipal Turismo para Cuenca. (31 de Julio de 2019). *Fundación Municipal Turismo para Cuenca | Presupuesto de la institución*. Obtenido de Ley de Transparencia | Transparencia 2019 | Julio 2019: <http://cuenca.com.ec/sites/default/files/Literal%20gjulio2019.pdf>
- Fundación Municipal Turismo para Cuenca. (31 de Julio de 2019). *Fundación Municipal Turismo para Cuenca | Remuneración mensual por puesto*. Obtenido de Ley de Transparencia | Transparencia 2019 | Julio 2019: <http://cuenca.com.ec/sites/default/files/Literal%20cjulio2019.pdf>
- Fundación Municipal Turismo para Cuenca. (s.f.). *Fundación Municipal Turismo para Cuenca | Nuestra Institución*. Obtenido de Misión de la Fundación | Visión de la Fundación: <http://cuenca.com.ec/es/inicio#institucion>
- Gartrell, R. (1988). *Destination marketing for convention and visitor bureaus*. Dubuque, Iowa, USA: Kendall/Hunt Publishing Company. .
- Gerza.com. (s.f.). *Gerza.com | sociodrama*. Obtenido de Sociodrama: [https://www.gerza.com/tecnicas\\_grupo/todas\\_tecnicas/sociodrama.html](https://www.gerza.com/tecnicas_grupo/todas_tecnicas/sociodrama.html)
- Getz, D., Anderson, D., & Sheehan, L. (1998). Roles, issues, and strategies for convention and visitors' bureaux in destination planning and product development: a survey of Canadian bureaux. *Tourism Management*, 331-340.
- Google Dictionary. (s.f.). *Google Dictionary | competitivo*. Obtenido de competitivo, competitiva: <https://www.google.com/search?q=dictionary#dobs=competitivo>

- Google Dictionary. (s.f.). *Google Dictionary | empoderamiento*. Obtenido de empoderamiento:  
<https://www.google.com/search?q=dictionary#dobs=empoderamiento>
- Google Dictionary. (s.f.). *Google Dictionary | identidad*. Obtenido de identidad:  
<https://www.google.com/search?q=dictionary#dobs=identidad>
- Google Dictionary. (s.f.). *Google Dictionary | incipiente*. Obtenido de incipiente:  
<https://www.google.com/search?q=dictionary#dobs=incipiente>
- Google Dictionary. (s.f.). *Google Dictionary | paradigma*. Obtenido de paradigma:  
<https://www.google.com/search?q=dictionary#dobs=paradigma>
- Google Dictionary. (s.f.). *Google Dictionary | solidaridad*. Obtenido de solidaridad:  
<https://www.google.com/search?q=dictionary#dobs=solidaridad>
- GoRaymi.com. (s.f.). *GoRaymi.com | Tradición Ancestral*. Obtenido de Pampa Mesa - Tradición Ancestral: <https://www.goraymi.com/es-ec/santa-rosa/pampa-mesa-tradicion-ancestral-acmyay8on>
- Grupo de Investigación en Economía Regional GIER. (2018). *Estudio de la Demanda y Oferta Turística de la ciudad de Cuenca. Boletín Anual año 2018*. Cuenca: Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Universidad de Cuenca.
- Heath, E., & Wall, G. (1992). *Marketing tourism destinations: a strategic planning approach*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Lexico.com powered by OXFORD. (s.f.). *Lexico | management*. Obtenido de management: <https://www.lexico.com/en/definition/management>
- lifeder.com. (s.f.). *lifeder.com | Pensamiento Analítico*. Obtenido de Pensamiento Analítico: características y funciones: <https://www.lifeder.com/pensamiento-analitico/>
- Morrison, A. M., Bruen, S. M., & Anderson, D. J. (1998). Convention and Visitor Bureaus in the USA: A Profile of Bureaus, Bureau Executives, and Budgets. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 1-19.
- Navarro, C. (2002). La sociedad política como agenda de investigación: delimitación conceptual y marcos analíticos. *VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*. Portugal.
- Pike, S., & Page, S. J. (2014). Destination Marketing Organizations and destination marketing: A narrative analysis of the literature. *Tourism Management*, 202-227.

Queesela.net. (s.f.). *Queesela.net / Lenguaje Corporal*. Obtenido de Qué es el lenguaje corporal: <https://queesela.net/lenguaje-corporal/>

Real Academia Española. (s.f.). *Diccionario de la lengua española / adverso*. Obtenido de adverso, sa: <https://dle.rae.es/?id=0skfTGv>

Real Academia Española. (s.f.). *Diccionario de la lengua española / alternativo*. Obtenido de alternativo, va: <https://dle.rae.es/?id=26t9lch>

Real Academia Española. (s.f.). *Diccionario de la lengua española / anfitrión*. Obtenido de anfitrión, na: <https://dle.rae.es/?id=2ctHHHd>

Real Academia Española. (s.f.). *Diccionario de la lengua española / armonía*. Obtenido de armonía: <https://dle.rae.es/?id=3bXmVta>

Real Academia Española. (s.f.). *Diccionario de la lengua española / comercializar*. Obtenido de comercializar: <https://dle.rae.es/?id=9vUPuBm>

Real Academia Española. (s.f.). *Diccionario de la lengua española / contexto*. Obtenido de contexto: <https://dle.rae.es/?id=AVBbFZW>

Real Academia Española. (s.f.). *Diccionario de la lengua española / convivir*. Obtenido de convivir: <https://dle.rae.es/?id=AhWzQrv>

Real Academia Española. (s.f.). *Diccionario de la lengua española / cortesía*. Obtenido de cortesía: <https://dle.rae.es/?id=B2VXUtC>

Real Academia Española. (s.f.). *Diccionario de la lengua española / desorientar*. Obtenido de desorientar: <https://dle.rae.es/?id=DFYrq5O>

Real Academia Española. (s.f.). *Diccionario de la lengua española / destino*. Obtenido de destino: <https://dle.rae.es/?id=DU58TNx>

Real Academia Española. (s.f.). *Diccionario de la lengua española / destreza*. Obtenido de destreza: <https://dle.rae.es/?id=DUtSRFO> | [DUvj7SX](https://dle.rae.es/?id=DUvj7SX)

Real Academia Española. (s.f.). *Diccionario de la lengua española / dramatización*. Obtenido de dramatización: <https://dle.rae.es/?id=EBoEyfJ>

Real Academia Española. (s.f.). *Diccionario de la lengua española / empoderar*. Obtenido de empoderar: <https://dle.rae.es/?id=Ers1PZE>

Real Academia Española. (s.f.). *Diccionario de la lengua española / ético*. Obtenido de ético, ca: <https://dle.rae.es/?id=H3y8ljj> | [H3yay0R](https://dle.rae.es/?id=H3yay0R)

Real Academia Española. (s.f.). *Diccionario de la lengua española / excelencia*. Obtenido de excelencia: <https://dle.rae.es/?id=HBYgzjT>

Real Academia Española. (s.f.). *Diccionario de la lengua española* | *expectativa*.  
Obtenido de expectativa: <https://dle.rae.es/?id=HI1X80V>

Real Academia Española. (s.f.). *Diccionario de la lengua española* | *fidelizar*. Obtenido de fidelizar: <https://dle.rae.es/?id=HrYdlO3>

Real Academia Española. (s.f.). *Diccionario de la lengua española* | *gastronomía*.  
Obtenido de gastronomía: <https://dle.rae.es/?id=IzvvHNh>

Real Academia Española. (s.f.). *Diccionario de la lengua española* | *habilidad*. Obtenido de habilidad: <https://dle.rae.es/?id=JvGWgMw>

Real Academia Española. (s.f.). *Diccionario de la lengua española* | *holismo*. Obtenido de holismo: <https://dle.rae.es/?id=KZWLkpD>

Real Academia Española. (s.f.). *Diccionario de la lengua española* | *hospitalario*.  
Obtenido de hospitalario, ria: <https://dle.rae.es/?id=KheJZEV>

Real Academia Española. (s.f.). *Diccionario de la lengua española* | *implícito*. Obtenido de implícito, ta: <https://dle.rae.es/?id=L4n4aln>

Real Academia Española. (s.f.). *Diccionario de la lengua española* | *infraestructura*.  
Obtenido de infraestructura: <https://dle.rae.es/?id=LYf3Ibz>

Real Academia Española. (s.f.). *Diccionario de la lengua española* | *inherente*.  
Obtenido de inherente: <https://dle.rae.es/?id=Lba6iN1>

Real Academia Española. (s.f.). *Diccionario de la lengua española* | *innovación*.  
Obtenido de innovación: <https://dle.rae.es/?id=Lgx0cfV>

Real Academia Española. (s.f.). *Diccionario de la lengua española* | *interactuar*.  
Obtenido de interactuar: <https://dle.rae.es/?id=LslejDw>

Real Academia Española. (s.f.). *Diccionario de la lengua española* | *involucrar*.  
Obtenido de involucrar: <https://dle.rae.es/?id=M4rDloW>

Real Academia Española. (s.f.). *Diccionario de la lengua española* | *juego de rol*.  
Obtenido de juego de rol: <https://dle.rae.es/?id=MaS6XPk>

Real Academia Española. (s.f.). *Diccionario de la lengua española* | *organización*.  
Obtenido de organización: <https://dle.rae.es/?id=RBkqiJl>

Real Academia Española. (s.f.). *Diccionario de la lengua española* | *potenciar*. Obtenido de potenciar: <https://dle.rae.es/?id=TrI7IOU>

Real Academia Española. (s.f.). *Diccionario de la lengua española* | *sistematizar*.  
Obtenido de sistematizar: <https://dle.rae.es/?id=Y2IYt3k>

- Real Academia Española. (s.f.). *Diccionario de la lengua española / tradición*. Obtenido de tradición: <https://dle.rae.es/?id=aDbG8m4>
- Real Academia Española. (s.f.). *Diccionario de la lengua española / turismo*. Obtenido de turismo: <https://dle.rae.es/?id=axaWB7V>
- Ritchie, B., & Crouch, G. (2005). Competitiveness in a Tourism Destination. *Themis GTAT*.
- Ritchie, J., & Crouch, G. (2003). *The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective*. CABI Publishing: Oxon. Ruhanen L. 2008. *Progressing the Sustainability Debate: A Knowledge Management Approach to Sustainable Tourism Planning*. Oxon: CABI Publishing.
- ROS Deveopment & Planning S.L. (2008). *Modelos de Gestión Turística Local. Principios y Prácticas*. Barcelona: Federación Española de Municipios y Provincias / Secretaría General de Turismo.
- Schianetz, K., Kavanagh, L., & Lockington, D. (2007). The Learning Tourism Destination: The potential of a learning organisation approach for improving the sustainability of tourism destinations. *Tourism Management*, 1485-1496.
- Sheehan, L., Vargas-Sánchez, A., Presenza, A., & Abbate, T. (2016). The Use of Intelligence in Tourism Destination Management: An Emerging Role for DMOs. *International Journal of Tourism Research*.
- Significados.com. (s.f.). *Significados.com / Comunicación Asertiva*. Obtenido de Significados de Comunicación Asertiva: <https://www.significados.com/comunicacion-asertiva/>
- Significados.com. (s.f.). *Significados.com / Pensamiento crítico*. Obtenido de Significado de Pensamiento crítico: <https://www.significados.com/pensamiento-critico/>
- Significados.com. (s.f.). *Significados.com / Promoción*. Obtenido de Significado de Promoción: <https://www.significados.com/promocion/>
- Significados.com. (s.f.). *Significados.com / Retroalimentación*. Obtenido de Significados de Retroalimentación: <https://www.significados.com/retroalimentacion/>
- Significados.com. (s.f.). *Significados.com / Valores*. Obtenido de Significado de Valores: <https://www.significados.com/valores/>
- TurisConsulting. (2016). Proyecto: Cambiar la forma legal de la Fundación Municipal Turismo para Cuenca a la de Empresa Pública de Gestión del Destino Turístico Cuenca. En M. Estrella, J. I. Pulido, A. Orellana, V. Muñoz, M. Riquetti, & N.

Cedillo, *Plan Estratégico de Desarrollo Turístico y Mercadeo del destino Cuenca y su área de influencia 2016 - 2021 | Libro 2* (pág. 63). Cuenca: Fundación Municipal de Turismo para Cuenca.

Wang, Y., Hutchinson, J., Okumus, F., & Naipaul, S. (2012). Collaborative Marketing in a Regional Destination: Evidence from Central Florida. *International Journal of Tourism Research*, 285-297.

Wikipedia.org. (s.f.). *Wikipedia la enciclopedia libre | Chárter*. Obtenido de Chárter: <https://es.wikipedia.org/wiki/Chárter>

Wikipedia.org. (s.f.). *Wikipedia la enciclopedia libre | Plato Nacional*. Obtenido de Plato Nacional: [https://es.wikipedia.org/wiki/Plato\\_nacional](https://es.wikipedia.org/wiki/Plato_nacional)

Wikipedia.org. (s.f.). *Wikipedia la enciclopedia libre | Socialización*. Obtenido de Socialización: <https://es.wikipedia.org/wiki/Socialización>

Wikipedia.org. (s.f.). *Wikipedia la enciclopedia libre | Turismo Comunitario*. Obtenido de Turismo Comunitario: [https://es.wikipedia.org/wiki/Turismo\\_comunitario](https://es.wikipedia.org/wiki/Turismo_comunitario)

World Tourism Organization. (2007). *A Practical Guide to Tourism Destination Management*. Madrid, Spain: World Tourism Organization.

## Anexo I

### CUESTIONARIO DE ENTREVISTA PARA LA VALIDACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE UNA DMO CON MODELO DE CONOCIMIENTO

1. Nombre, empresa u organización
2. Fecha de fundación
3. Tiempo de su participación personal en el sector
4. Cargo actual

#### SOBRE LA DESTINATION MANAGEMENT ORGANIZATION (DMO)

5. ¿Está de acuerdo con la forma de gestión actual de la Fundación Municipal Turismo para Cuenca?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

¿POR QUÉ?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6. Califique los siguientes aspectos de gestión de la Fundación entre 1 y 7, siendo 1 totalmente negativo y 7 totalmente positivo.

Promoción Turística de la ciudad

1      2      3      4      5      6      7

Planificación Turística del destino

1      2      3      4      5      6      7

Rescate de las culturas y tradiciones

1      2      3      4      5      6      7

Control de establecimientos

1      2      3      4      5      6      7

Sistemas de información turística presencial y digital

1      2      3      4      5      6      7

7. ¿Está de acuerdo en que, para la mejora de la gestión de destinos se requiere mayor participación público-privada?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

¿POR QUÉ?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

8. Aparte de las funciones tradicionales, ¿Cuáles cree que deben ser los principales procesos de una DMO? Siendo 1 totalmente innecesarios y 7 totalmente necesarios.

Coordinación administrativa entre actores públicos y privados

1      2      3      4      5      6      7

Coordinación financiera entre actores públicos y privados

1      2      3      4      5      6      7

Planificación Turística

1      2      3      4      5      6      7

Facilitación Turística

1      2      3      4      5      6      7

Equipamiento Turístico

1      2      3      4      5      6      7

Infraestructuras comerciales de servicios

1      2      3      4      5      6      7

Co-creación de productos

1      2      3      4      5      6      7

Generación de procesos de investigación y conocimiento internamente en el destino.

1      2      3      4      5      6      7

Generación de procesos de investigación y conocimiento externamente del destino.

1      2      3      4      5      6      7

Acciones inteligentes de promoción y mercadeo

1      2      3      4      5      6      7

Acciones para la mejora de la experiencia del visitante

1      2      3      4      5      6      7

Acciones referidas a la calidad

1      2      3      4      5      6      7

Acciones de formación

1      2      3      4      5      6      7

Atracción y Orientación de inversiones

1      2      3      4      5      6      7

Tecnología, Smart City

1      2      3      4      5      6      7

Administración, Finanzas y Recursos Humanos

1      2      3      4      5      6      7

Relaciones Públicas

1      2      3      4      5      6      7

9. Estaría Usted de acuerdo en clasificar a estos procesos en los siguientes grupos:

Coordinación administrativa entre actores públicos y privados

Proceso clave \_\_\_\_ Proceso de aplicación \_\_\_\_ Proceso de apoyo logístico

Coordinación financiera entre actores públicos y privados

Proceso clave \_\_\_\_ Proceso de aplicación \_\_\_\_ Proceso de apoyo logístico

Planificación Turística

Proceso clave \_\_\_\_ Proceso de aplicación \_\_\_\_ Proceso de apoyo logístico

Facilitación Turística

Proceso clave \_\_\_\_ Proceso de aplicación \_\_\_\_ Proceso de apoyo logístico

Equipamiento Turístico

Proceso clave \_\_\_\_ Proceso de aplicación \_\_\_\_ Proceso de apoyo logístico

Infraestructuras comerciales de servicios

Proceso clave \_\_\_\_ Proceso de aplicación \_\_\_\_ Proceso de apoyo logístico

Co-creación de productos

Proceso clave \_\_\_\_ Proceso de aplicación \_\_\_\_ Proceso de apoyo logístico

Generación de procesos de investigación y conocimiento internamente en el destino.

Proceso clave \_\_\_\_ Proceso de aplicación \_\_\_\_ Proceso de apoyo logístico

Generación de procesos de investigación y conocimiento externamente del destino.

Proceso clave \_\_\_\_ Proceso de aplicación \_\_\_\_ Proceso de apoyo logístico

Acciones inteligentes de promoción y mercadeo

Proceso clave \_\_\_\_ Proceso de aplicación \_\_\_\_ Proceso de apoyo logístico

Acciones para la mejora de la experiencia del visitante

Proceso clave \_\_\_\_ Proceso de aplicación \_\_\_\_ Proceso de apoyo logístico

Acciones referidas a la calidad

Proceso clave \_\_\_\_ Proceso de aplicación \_\_\_\_ Proceso de apoyo logístico

Acciones de formación

Proceso clave \_\_\_\_ Proceso de aplicación \_\_\_\_ Proceso de apoyo logístico

Atracción y Orientación de inversiones

Proceso clave \_\_\_\_ Proceso de aplicación \_\_\_\_ Proceso de apoyo logístico

Tecnología, Smart City

Proceso clave \_\_\_\_ Proceso de aplicación \_\_\_\_ Proceso de apoyo logístico

Apoyo logístico

Proceso clave \_\_\_\_ Proceso de aplicación \_\_\_\_ Proceso de apoyo logístico

### **SOBRE EL MODELO DE GENERACIÓN DE CONOCIMIENTO**

10. Exprese su acuerdo o desacuerdo con la siguiente afirmación: la literatura científica señala como un proceso clave muy importante para un destino, el de investigación y generación de conocimiento interno y externo. ¿Está Usted de acuerdo con esto en la siguiente escala, siendo 1 totalmente en desacuerdo y 7 totalmente de acuerdo?

1      2      3      4      5      6      7

¿POR QUÉ?

---

---

---

11. ¿Cuáles cree que son las acciones que un Destino debe ejecutar para cumplir con la función de generación de conocimiento.?

a. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

- b. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- c. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

12. ¿Cree Usted que el Destino Turístico Cuenca, se encuentra en crisis?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

¿POR QUÉ?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

13. ¿Cuáles son sus principales ideas?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

14. ¿Qué hacer?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_