

# Proyecto de observatorio de turismo para Medellín y Antioquia

---

Revista Soluciones de Postgrado EIA, Número 9, p. 79-96. Medellín, julio-diciembre de 2012

---

Ledys López Zapata\*, José Ignacio Márquez Godoy\*\*

---

---

\* Administradora de Empresas Turísticas. I.U. Colegio Mayor de Antioquia. Especialista en Alta Gerencia. Universidad de Medellín. Candidata a Magister en Estudios Urbano Regionales. Universidad Nacional. Profesora de tiempo completo. Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia. E-mail: Ledys.lopez@colmayor.edu.co

\*\* Candidato a doctor Universidad Nacional de Colombia. Profesor de tiempo completo, Escuela de Ingeniería de Antioquia. Profesor de cátedra. Universidad Nacional de Colombia.

## PROYECTO DE OBSERVATORIO DE TURISMO PARA MEDELLÍN Y ANTIOQUIA

Ledys López Zapata, José Ignacio Márquez Godoy

### **Resumen**

El trabajo sectorial requiere nutrir a las diferentes fuerzas económicas, sociales, públicas y privadas con información fiable y actualizada que permita orientar la toma de decisiones y un enfoque para la decisión. Los observatorios, que funcionan como centros para la gestión de la información, son una propuesta que permite la consolidación de estos esfuerzos dentro de unos entes de orden público-privado que garantizan el desarrollo del sector.

A continuación se presentan las funciones, estructura organizacional, informes, servicios y la manera de hacer las cosas que debe tener en cuenta un ente como el anteriormente descrito para satisfacer las necesidades locales y regionales que se puedan presentar en el sector turismo.

**Palabras clave:** Observatorio de turismo, Superestructura turística, Sistema de información

## TOURISM OBSERVATORY PROJECT FOR MEDELLIN AND ANTIOQUIA

### **Abstract**

The sectorial work require to feed the economic and social forces with updated and reliable information to orient the focus and making of decisions. The observatories, which work like information management centers, are a proposal that keep the consolidation the efforts inside of organizations from the public-private order that guarantee the sector development.

In the text are presented functions, organizational structure, reports, services and the way to do the things which have to take into account organizations like the observatory to satisfy the regional and local needs that can have in the tourism sector.

**Keywords:** Tourism Observatory, Tourist Superstructure, Information system

# Proyecto de observatorio de turismo para Medellín y Antioquia

Ledys López Zapata, José Ignacio Márquez Godoy

Recibido: 24 de julio de 2011. Aprobado: 4 de octubre de 2012  
Revista Soluciones de Postgrado EIA, Número 9. pp. 79-96. Medellín, julio-diciembre de 2012

## 1. Introducción

El creciente interés por parte de las administraciones del departamento de Antioquia y la ciudad de Medellín, por convertir el turismo en una solución de empleo, y las latentes dificultades desde los diferentes entes gubernamentales para tener cifras confiables que puedan dar cuenta de su impacto económico y social, han hecho que se unan esfuerzos académicos entre instituciones universitarias para desarrollar un proyecto de investigación sobre la viabilidad económica y técnica de tener un centro para la gestión de la información de turismo conocido internacionalmente como un observatorio de turismo para Medellín y Antioquia.

Dentro de la presente investigación se parte de un enfoque cualitativo a través de la revisión de observatorios de turismo de todo el mundo y del SITUR (Sistema de Indicadores Turísticos para Medellín y el departamento de Antioquia) como el principal antecedente de un observatorio de turismo en la ciudad.

Posteriormente se desarrolló un instrumento para la entrevista en profundidad con expertos de diferentes áreas que tienen que ver con la gestión de la información y, en especial, con actores fundamentales de la superestructura turística, con el fin de indagar sobre las necesidades de información en turismo en el departamento de Antioquia. De acuerdo con esta información se pasó a una última etapa en la que se validaron los resultados de las entrevistas con la información secundaria obtenida en la primera etapa, y se definieron los productos y servicios que debería ofrecer el observatorio de turismo, así como también la estructura administrativa necesaria para el manejo de la información, y unas conclusiones y recomendaciones para la supervivencia del mismo.

Finalmente, es necesario reiterar que el camino recorrido por el SITUR (Sistema de Indicadores Turísticos) en términos de cultura de la información entre los prestadores de servicios turísticos es un insumo valioso para un proceso de migración hacia un observatorio

de turismo. Igualmente, el principal obstáculo a vencer para que un proyecto de este tipo funcione es la baja utilización de tecnologías de la comunicación y la información “TIC” por parte de los empresarios de turismo del departamento de Antioquia, debido a la inexistencia, en ocasiones, de páginas web transaccionales de las empresas y promocionales de los destinos, y a la poca participación de los empresarios de las regiones en los sistemas de distribución por internet (IDS). Todo ello entorpece de primera mano los métodos de captura de información a través de la web.

## 2. Justificación

Colombia es un país emergente que ha concentrado sus esfuerzos en algunos sectores, los cuales aspira le ayuden a alcanzar las cifras de desarrollo económico y bienestar de la población esperados, a partir de las ventajas comparativas que desde sus recursos naturales puede tener. Dentro de estos sectores, y considerado tanto desde la planeación nacional como la local, está el sector turismo. Las posibilidades que tiene el sector en Colombia lo hacen atractivo, en especial por su aporte al crecimiento económico y la generación de empleo,

ítem que tiene la connotación de ser uno de los problemas económicos estructurales<sup>1</sup> que ha asumido cada gobierno de turno sin lograr resultados de mejoramiento. La gravedad de esta coyuntura se ha acrecentado debido a que buena parte de la población desempleada presenta un índice de baja capacitación, lo que redundo en que sólo sectores como la construcción y el turismo tengan la capacidad de brindarles oportunidades de empleo.

El creciente interés por el turismo en el departamento de Antioquia y en su ciudad capital, Medellín, unido a las latentes dificultades desde las diferentes administraciones para medir su impacto no solo en lo económico, sino en lo social, ha resaltado el problema de la carencia de información suficiente y oportuna para evaluar y analizar el comportamiento del sistema turístico. Esto se debe a la existencia de un débil sistema de información para la toma de decisiones en el destino que articule todas las variables de la oferta, la demanda, la superestructura y el producto turístico, sumado al hecho que la inversión en I+D+I (investigación, desarrollo e innovación) en el turismo ha sido escasa, y a una desarticulación interdisciplinaria en

1 Colombia, como puede verse en la tabla adjunta, durante los últimos 12 años ha tenido una tasa promedio de desempleo de 12,57% (con una desviación de 1,58%), situación que se ha presentado, aun con incrementos en el crecimiento del PIB, por lo que se puede afirmar que es un problema estructural.

AÑO	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	
DESEMPLEO	14,98	15,54	14,10	13,64	11,81	12,03	11,19	11,27	12,03	11,79	10,83	11,57	12,57
													1,58
													MEDIA
													DESVIACIÓN

Fuente: Banco de la República. Desarrollo de los autores

la gestión del turismo departamental. Como consecuencia de estas problemáticas, se evidencia en el departamento una ausencia de datos confiables sobre el aporte del turismo a la economía, y un desconocimiento de los principales mercados, lo que conlleva a una desarticulación entre las estrategias de *marketing* y la realidad del destino.

La información<sup>2</sup> es el activo intangible más importante que puede tener cualquier organización, tanto de orden gubernamental como empresarial, ya que la correcta toma de decisiones y la planeación asertiva dependen de ésta. Por ende, el interés de desarrollar un sector económico debe partir de una propuesta de normalización de los datos concernientes que respalden lo expuesto, así como la medición de resultados, en especial cuando existen problemas de alta competencia, mercadológicos y de enfoque para desarrollar los productos, que es precisamente el caso colombiano. Dicho postulado valida la creación de un observatorio de turismo que funcione como un centro de investigación y desarrollo del mismo con miras a incentivar su crecimiento.

El producto de este proyecto es un diseño conceptual y operacional sobre la estructura y la forma de gestión y operación para un Observatorio de Turismo en el departamento de Antioquia.

De esta forma, y a partir del análisis conceptual sobre el funcionamiento de un observatorio, se evidencia en la investigación que el observatorio de turismo debe dar cuenta, no solo del comportamiento de la oferta a través de la medición de las variables tradicionales como son oferta de alojamiento, indicadores de ocupación, comportamiento de los medios de transporte, sino también del comportamiento de la demanda y de los servicios turísticos del destino, por lo que se trata de un sistema integrado de información e investigación del fenómeno turístico.

### 3. Marco teórico

*La expresión «Observatorio» es de uso común en el mundo académico y en especial en el de la investigación, haciendo referencia generalmente a un centro dedicado, con condición de exclusividad, al estudio de un fenómeno particular en la naturaleza o en la sociedad. Así, naturalmente, el campo de especialidad de un Observatorio de turismo es este sector de la economía de servicios, su estructura y la evolución de las variables que inciden en su desarrollo (Alvarado, O, Guauña, D, & Rivera, W. 2010, p. 9).*

“Los observatorios turísticos son sistemas integrados de información, estudio, investigación y seguimiento del turismo en un destino turístico” (Conde Pérez, Schmidt Cornejo, & Covarrubias Ramírez, 2011, pág. 2). Es una herramienta

2 El concepto “información” que se trata dentro del texto se refiere a la información obtenida con el rigor conceptual y metodológico exigido, en el tratamiento de los datos desde la recolección, la tabulación y el análisis, de tal manera que tenga validez.

indispensable para la planificación sostenible. La creación de este instrumento de gestión del conocimiento turístico responde al objetivo de poner al alcance de los sectores público y privado, una herramienta dirigida a potenciar la competitividad del turismo, y a colaborar en el posicionamiento del mismo y de sus diversos productos en los diferentes “mercados objetivo”<sup>3</sup> (Conde Pérez, Schmidt Cornejo, & Covarrubias Ramírez, 2011). Se constituyen en centros para la gestión de la información sectorial, en los cuales se desarrollan tareas como: el tratamiento de fuentes secundarias, la captura de la información válida para el problema específico que se está tratando, la captura de información primaria, la consolidación de todas las fuentes de información, el análisis de la información dependiente del usuario y la transducción de la información al contexto sectorial.

El Observatorio no busca entrar en colisión con otras instituciones y organizaciones que generan estadísticas de turismo, lo importante es la complementariedad para el desarrollo del destino (Conde Pérez, Schmidt Cornejo, & Covarrubias Ramírez, 2011). En este sentido el observatorio de turismo para Medellín y Antioquia debe partir de los avances generados por el SITUR con el fin de generar acciones de complementariedad de dicha labor, así como con otras estrategias que se desarrollan en

la ciudad como el programa “Medellín cómo vamos”.

Es así como el principal antecedente de la investigación sobre la viabilidad de un observatorio de turismo para Medellín y Antioquia es el SITUR, que inicia como un proyecto de grado del programa de Administración de Empresas Turísticas de la Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia en el año 2005. El objetivo de este proyecto era elaborar un manual de indicadores turísticos para los prestadores de servicios de Antioquia. Posteriormente, en el año 2007, se realiza un convenio de asociación entre la Gobernación de Antioquia, Alcaldía de Medellín y el *Bureau* de convenciones de Medellín, para crear un *software* de captura de información que permitiera recopilar de una forma más eficiente los datos necesarios para la medición de los indicadores de turismo. Es así como nace el SITUR, como una herramienta que busca facilitar “la elaboración, el manejo y el acceso a los indicadores, con el objeto de establecer mediciones del comportamiento del Turismo en la economía regional y local”; sin embargo, a pesar que dentro del objetivo del SITUR se declara abiertamente que busca “medir el comportamiento del turismo en la economía regional”, este propósito no se alcanza a cumplir, ya que dentro del diseño técnico y conceptual del mismo no se

3 Término utilizado en mercadeo para identificar el público que potencialmente puede acceder al servicio que se ofrece (Kotler y otros, 2000) (Lamb, Hair, & McDaniel, 2006).

contempla la medición de variables económicas, como por ejemplo el empleo en el turismo y el aporte del sector al PIB departamental.

Actualmente el SITUR analiza información de la oferta turística agrupada en cinco categorías: alojamiento, transporte aéreo, transporte terrestre, esparcimiento y cultura, y congresos, ferias y eventos. Con estos datos se generan boletines mensuales, informes de fechas importantes e Informes consolidados. No obstante, dichos informes carecen de un análisis e interpretación de los datos, un número más amplio de variables e indicadores a medir no solo desde el punto de vista de la oferta, sino también de la demanda.

Igualmente, el SITUR no posee un sistema de investigación e inteligencia de mercados que le permita generar investigaciones sectoriales que sirvan de insumo para la toma de decisiones del destino, y requiere mejorar el proceso de captura de la información de manera que sea más eficiente y que no represente una carga para los empresarios, sino, por el contrario, un beneficio.

## 4. Metodología

La investigación para determinar la viabilidad de un observatorio de turismo para Medellín y Antioquia partió de un enfoque cualitativo y se desarrolló en cuatro etapas, a saber:

### 4.1 Análisis de Observatorios de turismo del mundo

A partir de la revisión de las propuestas de sistemas de información de la misma naturaleza, a través de la red, se hizo un análisis de contenido cuantitativo y cualitativo para un número de ítems seleccionados, tales como:

- Productos y servicios que el observatorio genera
- Periodicidad de la información
- Forma de presentación de los informes
- Forma de operación del observatorio o centro de información para el turismo

Este ejercicio permitió identificar los aspectos de mayor relevancia para los gestores y los usuarios de los observatorios analizados, además de identificar los factores clave de éxito de cada observatorio, con el fin de capitalizar las experiencias en la propuesta presente.

Algunos de los observatorios analizados fueron: el observatorio turístico del Perú, observatorio de Melilla, Observatorio de Argentina, el observatorio turístico de la Costa del Sol y el observatorio de la provincia de Euskadi.

### 4.2 Análisis básico del sistema de información actual, Sistema de Indicadores Turísticos–SITUR

El análisis del SITUR, al igual que los demás observatorios que se revisaron, se

hizo teniendo en cuenta los ítems planteados en la etapa anterior; durante este proceso se tuvo un acercamiento con la entidad administradora del SITUR y se pudo conocer directamente de parte de ellos el funcionamiento y el recorrido que ha tenido el sistema en la ciudad y la región.

Se pudo corroborar que durante los seis años –aproximadamente– de operación que lleva el sistema de indicadores turísticos, se ha hecho un importante proceso de sensibilización a los operadores turísticos que le ha permitido profundizar en la captura de información y la expedición de informes que permiten tener unos diagnósticos de ciertos tópicos del turismo. La experiencia obtenida de la gestión con el sector, por parte de ellos, es un activo importante, pero las necesidades del turismo de cara a la correcta planificación y gestión de los destinos turísticos hacen necesarias la modernización del sistema y la ampliación de su cobertura en términos geográficos y conceptuales.

### **4.3 Identificación de las posibilidades, oportunidades y expectativas que podrían rodear un observatorio**

Con la información obtenida durante las dos etapas anteriores, se desarrolló el instrumento para la entrevista en profundidad con expertos de diferentes áreas que tienen que ver con la gestión

de la información y, en especial, con actores fundamentales de la superestructura turística, con el fin de indagar sobre las necesidades de información en turismo en el departamento de Antioquia.

Dentro de esta etapa se realizaron entrevistas en profundidad, mediante una guía de entrevista con expertos en turismo, estadística, centros de información, informática e investigación de mercados, con el fin de captar las variables más importantes que pudieran sustentar la conformación del observatorio, las expectativas en términos de información para el turismo y las posibilidades de éxito de un observatorio de turismo en el departamento de Antioquia.

### **4.4 Definición de los productos y servicios que debe entregar un observatorio, y diseño de la estructura organizacional**

Una vez validados los resultados de las entrevistas y cruzados con la información secundaria obtenida en la primera y segunda etapa, se definieron los productos y servicios que debería ofrecer el observatorio de turismo, así como también la estructura administrativa necesaria para el manejo de la información, teniendo en cuenta los recursos físicos y humanos que se requieren.

Con base en la recomendación de los expertos se diseñó la estructura que tendrá a futuro –cuando esté con la



máxima carga de gestión-, el centro y las diferentes áreas que tendrá, tanto desde lo administrativo como desde lo técnico.

Dada la importancia del proyecto, se recomienda que se aborde por tareas que permitan desarrollar prototipos, los cuales deberán ser escalados al contexto general. Para tal efecto, estos prototipos se denominan *proyectos piloto*.

## 5. Resultados

### 5.1 Etapa 1: Análisis de observatorios de turismo

- **Productos y servicios:** la mayoría de los observatorios o centros dedicados a la investigación del turismo generan reportes sobre el comportamiento del sector en términos estadísticos, utilizando en su mayoría variables de análisis muy similares a las establecidas por el comité de estadísticas de la OMT (Organización Mundial del Turismo), como por ejemplo: grado de ocupación, pernoctaciones hoteleras, llegadas por aeropuerto, oferta de alojamiento, entre otros. Muy pocos trabajan profundamente el tema del empleo como una variable importante de análisis, así como también del gasto promedio del turista en el destino. Algunos de estos observatorios hacen un esfuerzo por obtener información de la demanda, en su mayoría mediante encuestas a turistas, para las cuales utilizan diferentes métodos de captura, sea durante la estancia en el sitio de alojamiento, en los aeropuertos o mediante la página web del destino.
- **Algunas propuestas de captura de información de los turistas han avanzado hacia la utilización de dispositivos electrónicos y aplicaciones gratuitas en los *smartphones* para conocer el perfil de la demanda y el comportamiento del turista en el destino.**
- **Igualmente, los observatorios de turismo en su mayoría funcionan como centros de investigación sectorial donde se generan reportes específicos sobre subsectores del turismo y temáticas puntuales, como estudios de prospectiva sobre nuevos mercados.**
- **Periodicidad de la información:** los informes publicados en las páginas web tienen una periodicidad que oscila entre uno y tres meses. Generalmente se presenta cada año un informe consolidado sobre el comportamiento del sector.
- **Forma de presentación de los informes:** estos informes que se generan en su mayoría se presentan a través de la página web del observatorio como un documento de fácil lectura; algunos de ellos profundizan en los análisis estadísticos

haciendo cruces de variables. Es muy baja la utilización de otras herramientas gráficas que permitan espacializar la situación del destino en términos de oferta y demanda mediante cartografía.

- Forma de operación del observatorio o centro de información para el turismo: un observatorio de turismo debe gozar de autonomía política para que los resultados generados estén desligados de presiones políticas. Algunos de ellos son administrados por universidades o empresas mixtas donde confluyen recursos públicos y privados.

## 5.2 Etapa 2: Análisis del Sistema de Indicadores Turísticos SITUR

En un conjunto de reuniones se hizo la valoración actual del estado del SITUR,

de su capacidad de captura, sus informes y su plataforma tecnológica.

La conclusión a la que se llegó, en compañía con el *Bureau* de Convenciones<sup>4</sup>, entidad encargada actualmente de la administración del SITUR, es que la iniciativa ha dado los frutos que su presupuesto le permite, y tiene una buena plataforma y conocimiento de la captura de información que no se puede perder, por lo que el proceder más lógico sería que este proyecto migrara del SITUR a ser un observatorio con las características pensadas. Se concluyó, además, que todo lo alcanzado se puede establecer en elementos constitutivos y de apoyo para la etapa de prueba de la propuesta del observatorio de turismo.

En esta etapa también se identificaron los actores implicados y portadores de información para la implementación de un observatorio de turismo.

---

4 Entidad encargada de la promoción del turismo de negocios en la Ciudad.

SUBSECTOR	EMPRESAS	ROL
Alojamiento	Hotelero	Portador de información
	Extra-hotelero	Portador de información
Intermediación	Agencias emisivas	Portador de información
	Agencias receptoras	Portador de información
Alimentación	Restaurante	Portador de información
	Empresas de <i>catering</i>	Portador de información
Transporte y logística	Transporte terrestre	Actor implicado
	Transporte aéreo	Portador de información
	Gestión de aeropuertos	Actor implicado
	Terminales de transporte	Portador de información
	Alquiler de vehículos	Actor implicado
	Gestión de seguros	Actor implicado
Planificación y gestión pública	Oficinas y direcciones de turismo	Portador de información
	Corporaciones de turismo	Portador de información
	Gremios y asociaciones	Actor implicado
	<i>Bureau</i> de convenciones	Portador de información
Productos y actividades turísticas	Centros culturales (museos)	Portador de información
	Centros de ocio (parques de atracciones, parques acuáticos, centros comerciales)	Portador de información
	OPC (Operador Profesional de Congresos y Eventos)	Portador de información
	Centros de salud (clínicas, hospitales, <i>spas</i> )	Portador de información
	Guías	Actor implicado
Formación, investigación y consultoría	Centros de investigación	Actor implicado
	Universidades	Actor implicado

### 5.3 Etapa 3: Entrevistas con expertos temáticos

A partir de las entrevistas se identificaron las principales dificultades y oportunidades para poner en marcha un observatorio de turismo en Antioquia. Para la realización de éstas se utilizó una guía de entrevista cuya estructura estaba enfocada en obtener resultados en cuatro temas: manejo de datos, modo de ges-

ción, actores implicados, y productos y servicios. Los resultados que se presentan a continuación son el producto de un análisis cualitativo de contenido donde se analizaron los elementos repetitivos en cada una de las entrevistas.

#### 5.3.1 Manejo de datos

- No hay cultura en el manejo de datos e información desde los empresarios del turismo.

- Los hoteles de regiones tienen sistemas obsoletos de información, no poseen sistemas de gestión administrativa y han incursionado poco en el uso de las TIC.
- Existe empirismo en la administración del sector e informalidad, por lo que se genera poco rigor con la información, temores porque se realicen cruces de información con las entidades administradoras de impuestos, lo que conduce a que la información sea poco fidedigna.
- No hay concepción de la sinergia del trabajo en grupo.
- Se deben generar alianzas con otros centros de investigación de credibilidad en el País como FENALCO, La ANDI, FEDESARROLLO, etc.
- Debe partir de la integración de las fuentes de información existentes actualmente.
- La población de estudio debe ser significativa para que los datos sean válidos.
- Debe haber auditoría y control en la información.
- Es necesario validar la información y los datos con otros destinos.
- Es necesario informar a los empresarios sobre el uso y utilidad de la información y las decisiones que se puedan tomar a partir de ella.
- Se debe mantener siempre vivo el interés mediante notas de captura económica con impacto en el turismo.

### 5.3.2 Modos de gestión

Sobre la forma en que debe operar un observatorio se concluye, por parte de los expertos, lo siguiente:

- Debe lograr solvencia e independencia económica.
- Debe generar noticia, en cuanto a constituirse en fuente de información para el medio.
- Debe aprovecharse la informática para la captura de la información, mediante el suministro de *software* que sea óptimo para el observatorio y las compañías de turismo.
- No debe estar ligado al gobierno de turno. Debe ser administrado por entes independientes y recibir aportes del sector privado, quienes esperan unos resultados que se reflejan en los estados financieros.

## 5.4 Etapa 4: Definición de los productos y servicios que debe entregar un observatorio, y diseño de la estructura organizacional

### 5.4.1 Productos y servicios

Se identificaron los productos y servicios que un observatorio de turismo debe entregar a la comunidad académica y al sector empresarial, a partir del análisis de diferentes observatorios

de turismo que operan en el mundo, y de la literatura académica y, tomando como referente la opinión de los expertos, se hizo una clasificación por rango de importancia. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

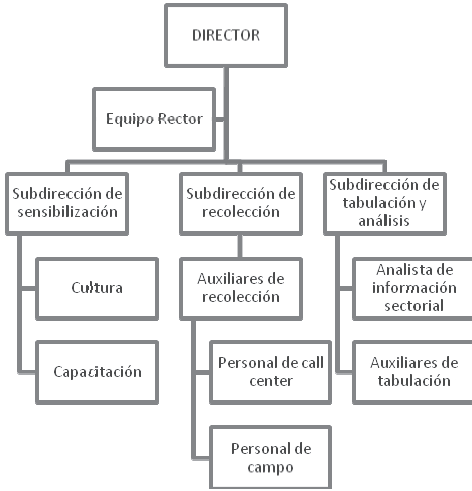
<b>INFORMES</b>
Informe anual de turismo
Informes por subsectores y por productos turísticos
Barómetros sobre las opiniones de los distintos agentes del destino: Eje. Índice de confianza turístico
Estudios de prospectiva de los mercados, los informes por países emisores o por productos
Estudios sobre nuevos mercados y condiciones generales de acceso a ellos
<i>Benchmarking</i> respecto a otros destinos referentes y la competencia
Estudios sobre el valor y la notoriedad de la marca del destino
Estudios de comunicación y comercialización del destino
Estudios específicos: ejemplo de precios comparados, capacidad de carga, análisis sobre la situación del empleo turístico
Análisis y evolución de la demanda turística
Informe de los principales sitios visitados por los turistas, a partir de aplicaciones informáticas para realizar la trazabilidad al turista
Aplicación de sistemas de información geográfica para determinar los niveles de concentración en el espacio de la oferta y la demanda
Tipología de turistas
Satisfacción de los turistas
Fidelidad de los turistas

## 5.4.2 Estructura Organizacional

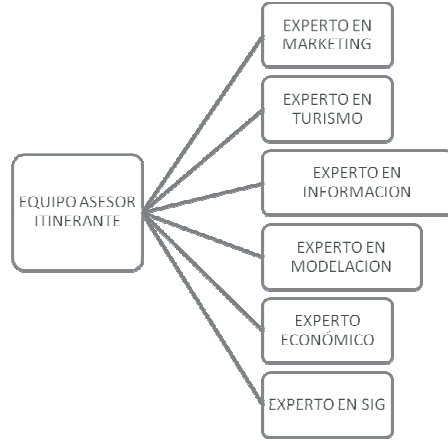
Dentro del proceso de investigación sobre el funcionamiento de observatorios se identifica que cuando éste se encuentre en su máxima operación, la estructura organizacional tiende a crecer; sin embargo, en sus primeras fases la estructura necesaria para la operación del observatorio de turismo no requiere ser tan robusta; fácilmente puede funcionar con seis (6) personas encargadas de direccionar cada una de las áreas. Lo que sí es realmente importante es que la estructura debe estar claramente definida y cada subdirección debe tener unas funciones explícitas que permitan el cumplimiento de las metas. El principal objetivo de estos órganos, en la estructura administrativa propuesta, es ejercer la dirección y control de los procesos, así como la búsqueda, asignación y administración de recursos e información. Se presenta en el Figura 1 la estructura administrativa propuesta.

Dentro de esta estructura administrativa se propone la composición de un equipo rector, que se presenta en la Figura 2, para que realice las funciones de auditoría y seguimiento a la gestión, y también se sugiere la conformación de un equipo asesor itinerante<sup>5</sup>, el cual se presenta en el gráfico 3, en el cual las universidades vinculadas en el proyecto aportan sus conocimientos para la creación y fortalecimiento del observatorio de turismo.

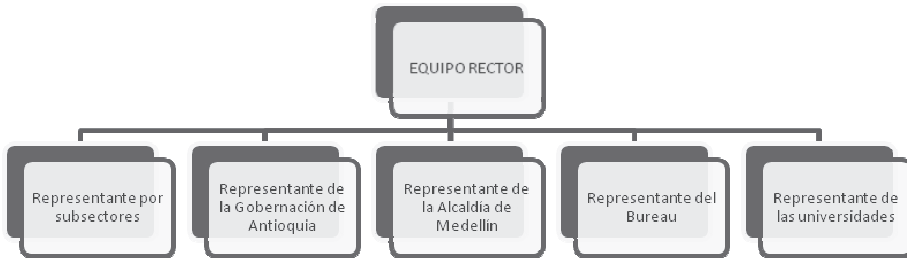
5 Se utiliza el término itinerante, ya que los expertos de este equipo asesor trabajarán, o serán convocados con base en las necesidades que requieran la asesoría de expertos, que se vayan presentando en la medida que se vaya desarrollando la gestión del observatorio.



**Figura 1.** Estructura Administrativa del observatorio de turismo



**Figura 3.** Conformación del equipo asesor



**Figura 2.** Conformación del equipo rector

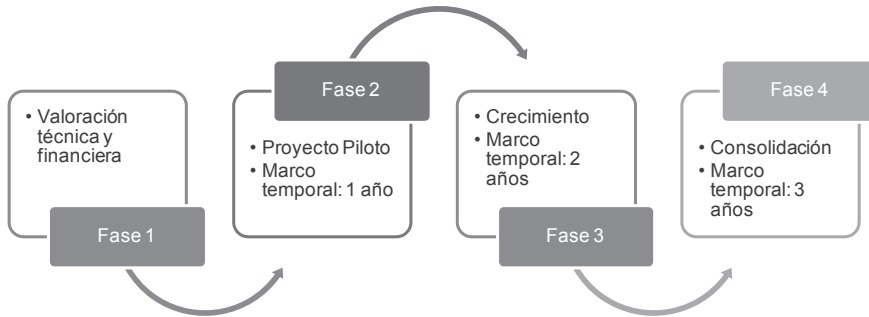
La recomendación considera la envergadura del proyecto, la responsabilidad de ofrecer resultados en el corto plazo y la necesidad de un crecimiento sostenido que brinde una base sólida, además de una consecuente utilización de recursos.

El desarrollo por fases deberá ser apoyado por el planteamiento de proyectos piloto, que permitan hacer una revisión micro de los procesos que se van a reali-

zar, para luego escalarlo para el proyecto general.

Dentro de estas fases, como anteriormente se dijo, se tiene toda la colaboración del SITUR para desarrollar pruebas; es así como el proyecto está pensado por fases, cada una de las cuales permite tomar decisiones para la implementación de la fase siguiente.

Para una mejor identificación del proceso se ilustra en la Figura 4.



**Figura 4.** Propuesta de implementación del observatorio

## 6. Conclusiones

- La región requiere migrar todos sus sistemas de captura de la información de turismo a una sola plataforma que permita canalizar esfuerzos.
- Los resultados obtenidos, aunque satisfactorios, requieren una mayor profundización.
- Las dificultades en materia de aplicación de TIC al turismo pueden ser un obstáculo bastante fuerte para la implementación de la propuesta del observatorio, debido a la inexistencia, en ocasiones, de página web de destinos o de empresas, o a la poca participación de los empresarios de las regiones en los sistemas de distribución por internet (IDS). Todo ello entorpece de primera mano los métodos de captura de información a través de la web.
- El desarrollo estratégico de un sector, necesariamente, dependerá de un sistema robusto para la gestión de la información.
- Los retos del sector turismo a futuro requieren de una plataforma de información que le permita planear, en el corto, mediano y largo plazo.
- Además de la recolección, procesamiento y análisis de la información, es un factor clave de éxito del observatorio la tarea de sensibilización a los actores del medio.
- Para el éxito de un centro de esta naturaleza, más que estructura se requieren líderes que puedan llevarlo a que permanezca en el tiempo y a que sea independiente de los “vaivenes” políticos.

## 7. Recomendaciones

- Lograr que el observatorio tenga independencia financiera.
- Para lograr la captura de la información en los municipios diferentes a la capital de Antioquia se requiere dotar a los empresarios de una plataforma de *front desk* que permita alinear la información de estos con el observatorio.
- Identificar actores independientes a lo público y lo privado, que participen en la dirección del centro.
- Desarrollar proyectos piloto que permitan identificar las posibles debilidades, fortalezas, inconvenientes que se puedan presentar desde la aplicación práctica.
- Identificar las necesidades de información de los actores y ofrecer los análisis que les permitan comprenderla.
- La información que se extraiga debe estar alineada con los parámetros internacionales, de tal manera que a futuro puedan hacerse comparaciones.

## Referencias

Alvarado Muñoz, O., Guauña Cabrera, D. M., & Rivera Martínez, W. F. (2004). Modelo de gestión para la conformación de un observatorio turístico para el departamento del Cauca. Ascolfa.

Restrepo Ayala, C. (20 de agosto de 2011). Centros para la gestión de la información. (J. I. Márquez Godoy, & L. López: Entrevistadores).

Banco de la República (1998). *Banco de la República - Colombia*. (Disponible en [http://www.banrep.gov.co/series-estadisticas/see\\_prod\\_mlaboral.htm](http://www.banrep.gov.co/series-estadisticas/see_prod_mlaboral.htm) y consultado el 17 de mayo de 2012).

Palacios Botero, A. (22 de julio de 2011). Centros para la gestión de la información. (J. I. Márquez Godoy, Entrevistador).

Carvajal, A. (18 de agosto de 2011). Centros para la gestión de la información. (J. I. Márquez Godoy, Entrevistador).

Ciudad Autónoma de Melilla (2004). *Observatorio de la Ciudad Autónoma de Melilla* (Disponible en <http://www.observatoriomelilla.org> y consultado el 2 de agosto de 2011).

Conde Pérez, E. M., Schmidt Cornejo, N. E., & Covarrubias Ramírez, R. (2011). Diseño e implementación de un observatorio turístico en los destinos de Manzanillo y Comala. En Escuela Superior de Turismo del IPN (Ed.), *Congreso de investigación turística - XII Nacional y VII internacional de SECTUR / CESTUR* (pág. 22). Colima: Universidad de Colima.

Giraldo, C. (25 de agosto de 2011). Centros para la gestión de la información. (J. I. Márquez Godoy, Entrevistador).

González, A., Rodríguez, J., & Arroyave, P. (10 de febrero de 2012). Trabajo de SITUR. (L. López, J. I. Márquez Godoy, & M. S. Tabares, Entrevistadores).

Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V., Miquel, S., Bigné, E., y otros. (2000). *Introducción al marketing*. Madrid: Prentice Hall.



- Lamb, C., Hair, J., & McDaniel, C. (2006). *Marketing*. México: Thomson.
- Medellín Convention Bureau (2006). *SITUR*. Sistema de indicadores turísticos. (Disponible en <http://situr.gov.co/> y consultado el 20 de agosto de 2011).
- Echeverri Ramos, L. (10 de agosto de 2011). Centros para la gestión de la información. (J. I. Márquez Godoy, Entrevistador).
- Universidad de San Martín de Porres (2008). *OTP*. Observatorio Turístico del Perú (Disponible en <http://www.observatorioturisticodelperu.com/qsomos.php> y consultado el 13 de agosto de 2011).
- Universidad Nacional de Lanús. (2004). *Observatur*. Observatorio turístico de Argentina (Disponible en [http://www.observatur.edu.ar/index.php?option=com\\_frontpage&Itemid=1](http://www.observatur.edu.ar/index.php?option=com_frontpage&Itemid=1) y consultado el 3 de agosto de 2011).

## Anexo 1

PRODUCTOS Y SERVICIOS OFRECIDOS DURANTE LAS FASES DE IMPLEMENTACIÓN		
FASE 1	FASE 2	FASE 3
<p>Diseño conceptual y operacional sobre la estructura y la forma de gestión y operación para un Observatorio de Turismo en el departamento de Antioquia, así como la evaluación financiera del proyecto durante sus diferentes fases.</p>	<p>1. Boletín Estadístico base CST de turismo apoyado por el SITUR. Incluyendo módulo de empleo de la OCDE1</p> <p>Mercados de prueba desde la oferta</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Subsector: alojamiento hotelero y extra-hotelero</li> <li>• Marco espacial: Occidente – Medellín sector 70.</li> </ul> <p>Mercados de prueba desde la demanda</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta a turistas incluyendo variables sugeridas por la CST, inicialmente en los PIT'S, y cruce de variables de encuesta a turistas en los PIT'S con el total de turistas que ingresan a la ciudad.</li> </ul> <p>2. Índice de confianza turístico: Instrumento que valora las expectativas de los empresarios del sector en lo referente a la futura evolución de sus negocios y del sector.</p> <p>3. Proyecto de prueba de aplicación electrónica con visitantes: trazabilidad del turista.</p>	<p>1. Boletín Estadístico base CST de turismo</p> <p>Mercados de prueba desde la oferta</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Subsector: Alojamiento.</li> <li>• Marco espacial: Occidente, Oriente, suroeste, Valle de Aburrá.</li> </ul> <p>Mercados de prueba desde la demanda</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta a turistas incluyendo variables sugeridas por la CST, no solo en los PIT'S, sino en alojamiento de diferentes categorías.</li> </ul> <p>2. Informe de posición competitiva del destino</p> <p>3. Servicios de Asesorías y consultorías al sector turístico y sus diferentes subsectores.</p> <p>4. Noticias constantes de coyuntura turística.</p> <p>5. Aplicación de Sistemas de información geográfica para determinar los niveles de concentración en el espacio de la oferta y la demanda</p>