



Capacidades dinámicas y ruta turística inteligente: revisión de la ruta Don Vasco en Michoacán, México

Dynamic capability and smart tourism route: review of the Don Vasco route in Michoacan, Mexico

Georgina Jatzire Arévalo Pacheco*

Doctora en Ciencias de la Administración. Profesora de Asignatura de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México, México.
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5596-3603>

Iliana Rodríguez Santibáñez

Doctora en Derecho. Profesora - Investigadora del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Ciudad de México; México.
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8114-7797>

Carlos Francisco Ortiz Paniagua

Doctor en Ciencias del Desarrollo Regional. Profesor-Investigador de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, México.
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3645-1527>

Información del artículo

Recibido:
23/06/2022

Aceptado:
24/11/2022

Publicado:
10/07/2023

*Autor de correspondencia

rosal_5841@hotmail.com

Páginas:

316 - 341

<http://rperiplo.uaemex.mx/>

DOI <https://doi.org/10.36677/elperiplo.v0i45.18935>

Resumen

Las capacidades dinámicas son fundamentales en el funcionamiento de una ruta turística inteligente. El objetivo de la presente investigación es identificar las capacidades dinámicas de la Ruta Turística Don Vasco (RDV), en Michoacán, México, en relación con su nivel de integración y desarrollo. La ruta presenta elementos de turismo inteligente, por lo tanto, a partir de la revisión, algunos estudios se midieron nueve variables, en dos escalas: 1) una a escala micro mediante una encuesta semiestructurada diseñada a partir de consulta de expertos por medio del método Delphi; 2) en el nivel macro se aplicó un censo a los operadores turísticos de la RDV. Los resultados sugieren que, para impulsar la consolidación de la RDV como ruta inteligente, es necesario atender: financiamiento, innovación e interrelaciones en primer término. En tanto que, tecnologías de información y sustentabilidad muestran aún áreas de oportunidad. Si bien, las condiciones generales posibilitan su consolidación, el índice global de inteligencia de la RDV muestra un desempeño aceptable (70%) se requiere una mayor integración entre los actores de dicha ruta.

Palabras clave:

Adaptación, innovación, ruta inteligente, interrelaciones, redes turísticas.
JEL: R11, R53, R58.

Abstract

Dynamic capabilities are essential in the operation of a smart tourist route. The aim in present is to identify the dynamic capacities of the Don Vasco Tourist Route (DVTR), in Michoacan, Mexico, in relation to its level of integration and development. The route presents elements of smart tourism, therefore, based on the review of several studies, nine variables were measured, on two scales: 1) one on a micro scale through a semi-structured survey designed from expert consultation using the Delphi method; 2) at the macro level, a census was applied to tour operators in the DVTR. The results suggest that, in order to promote the consolidation of the DVTR as an intelligent route, it is necessary promote next variables: financing, innovation and interrelationships in the first place. Meanwhile, information and communication technologies and sustainability still show opportunities to improve. Although the general conditions make its consolidation possible, the global intelligence index of the DVTR shows an acceptable performance (70%), greater integration is required between the actors.

Keywords:

Adaptation, innovation, smart route, interrelationships, tourism networks.

Introducción

La actividad turística ha cobrado un papel de mayor importancia en las economías, debido a los cambios en la tecnología, transporte, comunicación, estabilidad geopolítica, y aumento del ingreso en los países desarrollados, convirtiéndose en una fuerza importante en varias sociedades del mundo (Smith & Eadington, 1992). Evolucionado a partir de mediados del siglo pasado, desde el turismo tradicional (sol y playa), hasta las nuevas formas de turismo, destacando, hasta turismo alternativo (ecoturismo, rural, aventura, cultural, etc.)(Triarchi & Karamanis, 2017).

Actualmente, el uso de la *World Wide Web*, la inteligencia artificial, dispositivos inteligentes y aplicaciones están generando nuevas formas de valor en el sector turístico, los sistemas inteligentes se convierten cada vez en elementos imprescindibles para el turismo, tanto oferentes como demandantes (Gretzel, 2011; Borrás, Moreno y Valls, 2014). El denominado turismo inteligente es una forma en sí novedosa que precisa de marcos conceptuales para su análisis, dado que integra distintos componentes y variables (Jiang, 2013; Rua-Huan, T. & Chih, 2018).

En este sentido, el turismo inteligente es más recurrente y contempla un uso intensivo en Tecnologías de Información y Comunicación (TIC's), que involucran los conceptos: destino inteligente, experiencia inteligente y ecosistema de negocios inteligente; así como monitoreo en tiempo real, infraestructura física, personalización de la experiencia, etc. (Gretzel *et al.*, 2015a; Rua-Huan, T. & Chih, 2018). A este respecto, la gestión, la respuesta al entorno y el entendimiento del este fenómeno son analizados y aprovechados mediante las capacidades dinámicas de las empresas, instituciones o entornos, las cuales permiten adaptarse a los cambios en entornos cambiantes en que se desarrolla para mantenerse en el mercado (Zahra *et al.*, 2006; Teece, 2007)(García, 2017).

De esta manera, el turismo ha sido influenciado de forma directa e indirecta y por las TIC's, la informatización, la *Big Data* y la inteligencia artificial (Buhalis & Amaranganna, 2013). Situación que ha llevado a empresas y destinos turísticos a superar la frontera de las capacidades ordinarias para desarrollar capacidades dinámicas, que a la vez que agregan valor, también generan nuevas oportunidades de negocio (Laaksonen & Peltoniemi, 2016; Teece, 2007). Así, las capacidades dinámicas son centrales para comprender la adaptación o absorción que presentan las empresas o instituciones en el área, para hacer cambios en el mercado y responder de forma inteligente. En el sector turístico esto genera conocimiento de impacto en la decisión de viaje a ciertos destinos, por lo que trasciende si pretenden desarrollarse ventajas competitivas sostenibles (Jian & McCabe, 2021) que implican la cooperación entre sectores público y privado.

El destino turístico en México, conocido como "Tata Vasco" o "Ruta Don Vasco" (RDV) en Michoacán, que incluye 17 municipios y ocho nombramientos de Pueblos Mágicos; se ha diseñado como estrategia de desarrollo local con apoyo económico y logístico del gobierno (federal, estatal y municipal). Dicha ruta ha logrado posicionarse en el entorno nacional e internacional, dadas sus características y atributos (naturales, históricos, culturales e infraestructura) parece evolucionar hacia el turismo inteligente. Debido a que uno de sus atributos consiste en fomentar el uso de tecnologías para conocimiento, desplazamiento y maximización de la experiencia de viaje desde el uso de tecnologías de la información que permiten vincular información y estudiar al turista.

En este sentido, ¿En qué medida se han desarrollado capacidades dinámicas que apoyen la consolidación turística de la RDV? La presente investigación pretende identificar las capacidades dinámicas presentes dentro de la ruta turística para comprender, revisar y proponer áreas de oportunidad que lleven a consolidar esta estrategia de desarrollo, bajo los conceptos de turismo inteligente y capacidades dinámicas.

Para alcanzar el objetivo, luego de la introducción se presenta una descripción del área de estudio, seguida del marco teórico conceptual sobre las capacidades dinámicas en el turismo inteligente. Posteriormente se exponen las técnicas de investigación, obtención de información y construcción de indicadores de una ruta turística inteligente. Luego se exponen los resultados, se discuten los principales hallazgos y se concluye con algunas propuestas a considerar para consolidar las capacidades dinámicas en la RDV.

Área de estudio: ruta turística Don Vasco, Michoacán, México

El presente apartado se inicia con la siguiente pregunta ¿Por qué analizar la ruta turística Don Vasco? La respuesta presenta tres argumentos: 1) la ubicación estratégica; 2) se trata de un programa impulsado desde el ámbito gubernamental y, 3) el turismo se apoya en tecnologías de información.

En el primer aspecto, el Estado de Michoacán se ubica en la región Oeste del país, limita con Colima, Jalisco y Guanajuato, Querétaro, el Estado de México, el río Balsas y el océano Pacífico (figura 1). Gambarota y Lorda (2017:355) comentan que “las rutas turísticas son un elemento promocional que, basado en un itinerario previo, facilita la orientación del pasajero en el destino”. Referente al segundo aspecto, la RDV surge en el 2008 y su planeación presenta una interrelación gubernamental, empresarial y social (Ceballos, 2019). Además, se consolida en el 2011 con la obtención del premio a “Mejor Producto Turístico” de la XVI edición del concurso al Mejor Producto de Turismo Activo organizado por la Feria Internacional de Turismo (Fitur) y la revista *AireLibre* (Ceballos, 2020). En cuanto al tercer aspecto, no se puede entender en la actualidad sin el uso de las nuevas tecnologías, esto genera una ventaja adicional a los sitios turísticos desde el denominado turismo inteligente y resulta relevante identificar el grado de avance, penetración y adaptación que se ha tenido, tanto por usuarios como por empresarios.

La conformación de este espacio turístico ha sido un proceso de *larga data* tomando en cuenta las referencias históricas, dado que la ubicación geográfica permite mantener comunicación con los principales nodos turísticos de Michoacán (Morelia, Uruapan y Pátzcuaro) articulando las regiones de la Meseta Purépecha y la Región Centro, constituyendo potencial para desarrollo local-regional (Zúñiga-Bravo, 2019).

Figura 1. Ruta turística Don Vasco



Fuente: Imagen tomada del Plan Estratégico de la RDV del Gobierno de Michoacán-SECTUR (PE, 2016).

La RDV fue fundada en 2008, se integra en dos circuitos:

- 1) Zona Lacustre: constituido por Cuitzeo, Morelia, Capula, Tiripetío, Tupátaro, Cuanajo, Ihuatzio, Tzintzuntzan, Quiroga, Santa Fe de la Laguna, San Jerónimo, Erangaricuaro, Arócutin, Santa Clara del Cobre, Pátzcuaro, Zirahuén, y Tzurumútaru y;
- 2) Zona de la Meseta, constituida por Tingambato, Uruapan, San Lorenzo, Paracho, Ahuiran, Nurío, Cocucho, Ocumicho, Charapan, Zacán, Angahuan, Nuevo San Juan Parangaricutiro y Carácuaro.

El argumento temático del tramo lacustre son los 500 años de historia, espiritualidad y cocina tradicional. Los argumentos específicos del tramo son las comunidades hospitalarias (hospitales coloniales para el cuidado de los purépechas), templos, capillas, conventos, arte, conocimiento, artes y oficios. El argumento temático específico del segundo tramo que implica a la meseta purépecha tiene adicional el entorno natural (Ruta Don Vasco, 2020).

Además, la participación del turismo es del 8.7% del PIB estatal en el 2018 (DATATUR-SECTUR, 2018). La llegada de turistas de los años 2011 al 2019 tuvo un crecimiento del 19%. En relación con la derrama económica del 2011 al 2019 tuvo un alza del 13%. Uno de cada 14 michoacanos económicamente activos y ocupados trabaja directamente en el sector turístico (SECTUR, 2018).

Marco teórico conceptual

Las capacidades dinámicas, antecedentes y consideraciones

El concepto de capacidades es utilizado por diferentes autores con corrientes teóricas distintas, así Sen (1993) lo utiliza desde una visión del bienestar humano, libertad, democracia o derechos universales. Ahora el concepto de capacidades dinámicas que proviene de la Administración Estratégica hace referencia en una organización, a aquellas rutinas de tipo estratégico existentes por las cuales la dirección cambia la base de recursos de la empresa permitiendo así la generación de nuevas estrategias empresariales que vuelvan a generar valor (Prahalad & Hamel, Pisano, 1994; Teece, Pisano & Shuen, 1997; Teece *et al.*, 1997; Teece & Pisano, 1994).

Esta teoría cobra importancia por los elementos internos de la organización y su influencia en la ventaja competitiva (Barney *et al.*, 2011), suponiendo que: recursos, factores productivos y capacidades, no son homogéneos entre las empresas y, además, son difíciles de transferir o comercializar (Barney, 1991; Barney *et al.*, 2011). Bajo esta perspectiva, las capacidades dinámicas de una empresa se convierten en el aspecto más importante para crear, evolucionar y recombinar los recursos para conseguir nuevos orígenes de ventajas competitivas (García, 2017).

Ahora bien, para que estos recursos y capacidades sean fuentes de ventajas competitivas y, por tanto, sean estratégicamente importantes para las empresas, éstos deben de poseer las siguientes características: deben ser valiosos, raros (escasos), imperfectamente imitables y no deben poseer sustitutos directos (Barney, 1991). En general una capacidad, es algo que una empresa es capaz de realizar, que se deriva de los recursos y las rutinas, sobre el cual la empresa puede recurrir (Hart y Dowell, 2011).

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

En este sentido, la relación entre conocimiento organizacional y capacidades dinámicas, depende del contexto de la organización. Así, se observa que la teoría de las capacidades dinámicas se ubica entre lo interno y lo externo de la organización. En lo interno, refiere la renovación y la reconfiguración de sus recursos y capacidades. En tanto que, lo externo considera el entorno y se adapta para responder al entorno caracterizado por ser: dinámico y complejo (Zapata y Martínez, 2018). De manera que las capacidades dinámicas reconfiguran las rutinas, pero no necesariamente motivado por los cambios del entorno (Zahra *et al.*, 2006), como inicialmente propusieron Teece *et al.*, (1994) y (1997).

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

Concatenando la relación entre desarrollo de capacidades dinámica, una visión complementaria en términos del presente estudio es el enfoque del desarrollo de turismo humano, que se fundamenta en principios y postulados del desarrollo humano (DH), pero que a la vez propicia una buena vida para el residente y el visitante, entendiendo que las capacidades conforman una arista de un desarrollo integral más completo (Jiménez & Fuentes *et al.*, 2015 y Jiménez & Charneca *et al.*, 2018), que no sólo se interesa por aspectos cuantitativos, sino también cualitativos.

Las capacidades dinámicas en el turismo inteligente

La noción de las capacidades dinámicas desde la Administración, se refiere renovar las competencias y lograr la congruencia o ajuste con el entorno cambiante. Se trata de la capacidad de respuesta estratégica de la organización que es requerida oportunamente cuando el cambio tecnológico es rápido y la estimación de competencia futura es difícil determinar, es decir, se trata de la capacidad de la organización para integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas ante el entorno cambiante, innovando y adquiriendo nuevas formas de ventajas competitivas e impulsando productos o servicios de mayor valor agregado (Nopo, 2020; Teece, 1997; Teece, Pisano y Shuen, 1997).

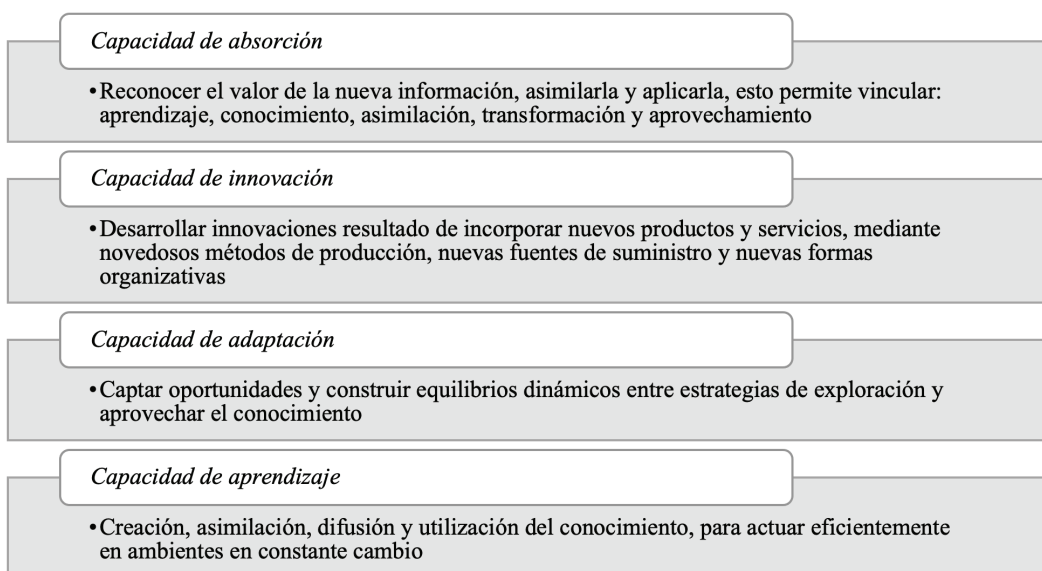
Las capacidades dinámicas se relaciona con capacidades administrativas, organizacionales y estratégica (Miranda-Torrez, 2015) en los diversos sectores y actividades económicas, entre estos, el turismo. La actividad turística se caracteriza por su versatilidad, su respuesta y su dinamismo a los cambios socio-tecnológicos y socio-económicos. Un ejemplo es su conversión a turismo inteligente, que imprime transformaciones en los eslabones de la cadena de valor y en los destinos. De manera que el turismo inteligente es: [...] un turismo sustentado por los esfuerzos conjuntos del destino para obtener información de fuentes físicas y digitales que, combinadas con tecnologías avanzadas, son capaces de transformar los datos en experiencias y propuestas de valor enfocadas a la eficiencia, sostenibilidad y mejora de la experiencia turística (Gretzel *et al.*, 2015a: 181).

El turismo inteligente presenta una integración con el uso de la tecnología como es con las TIC's (SEGITTUR, 2017) en un entorno dinámico y competitivo creando, intercambiando, consumiendo y compartiendo en el sector turístico dando lugar a un ecosistema turístico inteligente (Gretzel *et al.*, 2015c). Por su parte, Boes (*et al.*, 2015) describen al turismo inteligente como el liderazgo, el emprendimiento, el capital humano, la innovación y desarrollo del capital social en el entorno turístico. Así, Gretzel (*et al.*, 2015b) establece que la mejora de la experiencia turística es el objetivo final de todos los esfuerzos de turismo inteligente, acompañado por lo citado por Rózga, (*et al.*, 2018) con la construcción de una gobernanza donde los actores implicados en el turismo tengan una participación.

Por otro lado, el turismo inteligente es construido sobre una infraestructura de tecnología de punta (López de Ávila *et al.*, 2016) que se vincula a la sostenibilidad del desarrollo turístico con participación y accesibilidad de todos los implicados en la actividad turística. González-Reverté (2019) menciona la participación de los turistas por medio de plataformas virtuales compartiendo sus experiencias en tiempo real y evaluando su experiencia turística, y, por otro lado, los residentes por medio de la gobernanza toman decisiones que se orientan a mejorar la calidad de vida de la población. De esta manera, el turismo inteligente es un fenómeno social que surge de la convergencia de las TIC con la experiencia turística (Gretzel *et al.*, 2015a). Revisando la adaptación al turismo inteligente se destacan cuatro capacidades dinámicas para su evolución y consolidación, como se aprecia en la figura 2.

De esta manera, el turismo inteligente y las capacidades dinámicas se vinculan en los siguientes elementos: 1) infraestructura altamente tecnificados que brinda la sensación de respuesta inmediata a las necesidades de información, 2) Big Data, permite conectarse en red, 3) sostenibilidad, 4) conectividad, 5) sistema de información e innovación. Además, deben estar vinculados a: 1) gobernanza; 2) planificación; 3) productividad; 4) innovación; 5) habitabilidad; 6) bienestar; 7) sostenibilidad; y 8) accesibilidad, con el uso constante de la tecnología y la respectiva recopilación de datos que consolida un ecosistema de turismo inteligente (Buhalis & Amaranggana, 2013) y (Gretzel *et al.*, 2015a).

Figura 2. Capacidades dinámicas para evolución y consolidación



Fuente: Elaboración propia con información de Garzon-Castrillon (2015: 118); Velandia-Feria (2016; 2018).

Boscán de Pacheco (*et al.*, 2017) identifican que las anteriores capacidades dinámicas guían de interacción entre los diversos actores interdependientes del sector turístico, para generar un proceso cooperativo, por la cual, las instituciones, empresas y actores participan y cooperan en la formulación y aplicación de las nuevas capacidades hacia la consolidación en políticas públicas. Así los cambios en las capacidades se enmarcan en el enfoque de las capacidades dinámicas, ya que la organización debe adaptarse a los cambios del entorno (Teece *et al.*, 1997) y ello implica desarrollar estrategias, proyectos o políticas.

Así las capacidades dinámicas y el turismo inteligente se basan en la optimización a través de la conexión entre la tecnología, seguido del negocio inteligente (generación de plataformas interactivas entre actores públicos y privados del turismo mediante el cual se produce el diálogo) (Ferràs et al., 2020). Acompañado de un cambio social causado por la convergencia entre las TIC y la experiencia turística, estos están integrados de nuevas oportunidades para crear experiencias turísticas a través del conocimiento del contexto y monitorización en tiempo real y el término *Phygital* describe la simbiosis del espacio físico y el espacio virtual (Ballina et al., 2019).

Así, la RDV cuenta con el desarrollo de capacidades dinámicas en el departamento de gobierno vinculado a la ruta y las empresas de la zona, que dan respuesta a los cambios constante en el mercado turístico. En consecuencia, el uso de la tecnología que se ha acentuado en los últimos años en el sector turístico, provocó la creación del Centro de Interpretación Ruta Don Vasco y la página web de la ruta para posicionarse en el mercado. Además de la generación del *Big Data* con información relevante de la ruta, acción que facilita la toma de decisiones al contar con datos actuales.

Método: indicadores de una ruta turística inteligente

La RDV con interacciones empresariales, gubernamentales y sociales hacia un desarrollo integral (Jiménez & Charneca et al., 2018) y un uso intensivo de la tecnología para fines turísticos en áreas urbanas y rurales, presenta bases sólidas encaminadas al turismo inteligente. Así para encontrar la viabilidad de una ruta turística con bases en el turismo inteligente, tomando de base la RDV en Michoacán, se consideró la construcción de indicadores a partir del Manual operativo para la configuración de Destinos Turísticos Inteligentes de SEGITTUR (2015) y la Guía Metodológica para Desarrollar Indicadores Ambientales y de Desarrollo Sostenible de la CEPAL (Quiroga, 2009).

Donde un indicador se define como: una herramienta cuantitativa o cualitativa que permite mostrar indicios o señales de una situación, actividad o resultado. Por su parte, un indicador compuesto es una representación simplificada que busca resumir un concepto multidimensional en un índice simple (unidimensional), el cual puede ser de carácter cuantitativo o cualitativo según los requerimientos del analista. En términos técnicos, un indicador se define como una función de una o más variables, que conjuntamente miden una característica o atributo de un objeto de estudio (Quiroga, 2009).

Los criterios de elegibilidad de indicadores definitivos fueron: relevancia, robustez, calidad de la información, viabilidad, simpleza, claridad, seguridad en la direccionalidad, relevancia según el objetivo y diseño de gráfico (Quiroga, 2009). Es importante mencionar que ningún indicador por sí mismo es capaz de informar sobre la complejidad de los fenómenos turísticos por la gran cantidad de actores y bienes o servicios que están implicados en el objeto de estudio; pero cada indicador selecto debe aportar valor suficiente para justificar su lugar en el conjunto. Los indicadores (tabla 1) para identificar la inteligencia de una ruta turística se presentan a continuación:

Tabla1. Indicadores de la inteligencia de la RDV nivel micro y macro

Variables	Indicador	Dimensión	Preguntas para construir el indicador*
1. Interrelaciones	- Número de interrelaciones por actor en la ruta turística - Calificación de la vinculación entre actores en la ruta turística	Sociocultural	1 y 2
2. Financiamiento	- Número de apoyos de gobierno al entorno - Número de actividades apoyadas a nivel micro y macro	Económico	3 y 4
3. Uso de tecnología e información	- Porcentaje de utilización de bases de datos del entorno - Porcentaje de potencialidades de la tecnología en el turismo en el futuro	Económico	5 y 6
4. Capacitación y capacidad de aprendizaje	- Porcentaje de actores que reciben cursos en la ruta turística - Porcentaje de nivel de interacción de la red en la ruta para generar proyectos	Económico	7 y 8
5. Capacidad de innovación	- Porcentaje de innovación en la ruta turística - Porcentaje de evolución de las innovaciones en la ruta turística	Económico y ambiental	9 y 10
6. Capacidad de absorción del entorno	- Porcentaje de participación a nivel micro y macro en la ruta turística - Porcentaje de espacios de dialogo en el entorno	Sociocultural	11 y 12
7. Sustentabilidad	- Porcentaje de proyectos sustentables en la ruta turística - Porcentaje de acciones sustentable en marcha en la ruta turística	Ambiental	13 y 14
8. Capacidad de adaptación hacia un turismo inteligente	- Porcentaje de evolución hacia un turismo inteligente - Nivel de acciones orientadas a un turismo inteligente	Ambiental	15 y 16
9. Capacidad de adaptación sociocultural	- Porcentaje de relación turismo comunidad en la ruta - Número de beneficios en la ruta turística	Sociocultural	17 y 18

*Las preguntas se aprecian en el Anexo 1. Cuestionario para conocer las capacidades dinámicas de la RDV.

Fuente: elaboración propia.

Se contemplan nueve variables con sus respectivos indicadores para analizar la inteligencia de la ruta turística inteligente contemplando variables por dimensiones de la sustentabilidad, los cuales son tres indicadores ambientales, tres socioculturales y cuatro económicos. Las preguntas del cuestionario apoyan a la comprensión de la dinámica turística en la zona con la finalidad de conocer el nivel de inteligencia de la RDV. Los valores para determinar el nivel de inteligencia de la ruta utilizan los siguientes criterios:

Tabla 2. Clasificación en la escala Likert

Calificación	Índice
Excelente	100
Bueno	80
Regular	60
Malo	40
Muy malo	20

Fuente: Elaboración propia.

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

El estudio cuenta con dos niveles micro y macro, el primero hace referencia al nivel inicial de la ruta, la cual comprende actores como es el sector gubernamental y las asociaciones empresariales que forman la base del desenvolvimiento de la ruta turística; seguido del segundo nivel que comprende a los operadores turísticos de diversos giros comerciales que están presentes en la página web de la ruta turística y presentan una vinculación con la Secretaría del Turismo del Estado de Michoacán. Así se considera el nivel micro y macro reflejan la situación actual a diversa escala del desarrollo de la ruta.

En lo que respecta con el método Delphi es una metodología estructurada para recolectar sistemáticamente de información de un grupo de expertos sobre un problema; lo cual permite apreciar de forma individual y colectiva la información sobre un objeto (Astigarraga, 2008). El término de experto es ambiguo, por ello definimos como tal quien la formación y experiencia previa le ha permitido alcanzar un dominio sobre un asunto que excede el nivel promedio de sus iguales, y que está en disposición de exponer sus opiniones sobre dicho asunto para que sean utilizadas como juicios conclusivos (García y Suárez, 2013).

Fases de su aplicación expuesta por Reguant-Álvarez y Torrado-Fonseca, (2016) es la siguiente:

- I. Fase preparatoria: la cual implica la selección de expertos: el grupo es denominado comúnmente panel. Astigarraga (2008) señala grupos inferiores a 30 expertos para la viabilidad del estudio en tiempo y costo.
- II. Preparación del instrumento: es el documento o cuestionario que va a ser sometido a la consideración de los expertos.

- III. Fase de consulta: se realizan las rondas de consulta, en la cual comúnmente se realizan dos o cuatro rondas aproximadamente.
- IV. Procesamiento estadístico.
- V. Reporte de resultados.

La información de la Secretaría de Turismo del Estado de Michoacán de tres departamentos que se vinculan a la ruta turística de forma directa, los cuales son: 1) Departamento de Obras, 2) Departamento de marketing digital, y 3) Departamento de capacitación y modernización. Seguido de la consulta a los actores centrales de la ruta turística, los cuales son la Asociación de Hoteles y Moteles del Estado de Michoacán (AHMEMAC), la Asociación de Guías de Turistas del Estado de Michoacán, la Asociación Michoacana de Balnearios y Parques Acuáticos, A.C, y la Asociación de Artesanos. La información se obtuvo de los anteriores actores al ser integrantes de la ruta turística Don Vasco y contar con poder de decisión de las acciones que se desarrollan dentro de la misma. A los cuales, se les realizó tres rondas de consulta.

Por lo tanto, el panel de expertos fue constituido por cuatro empresarios líderes en organizaciones empresariales de la RDV, tres funcionarios públicos de la dependencia de Secretaría de Turismo y diez operadores turísticos de la RDV con vinculaciones en gobierno, las asociaciones o independientes, durante el año 2019 al 2021, por medio de consulta directa, seguida de comunicación vía email con cuestionarios en línea, por la situación de la pandemia del COVID-19 a inicios del 2020.

Así a nivel macro y micro se realizó una entrevista semiestructurada (anexo 1) para la obtención de la información.

Tabla 3. Dimensiones de las variables de la ruta turística Don Vasco

Variable	Dimensión
1. Interrelaciones	Sociocultural
6. Capacidad de absorción del entorno	Sociocultural
9. Capacidad de adaptación sociocultural	Sociocultural
5. Capacidad de innovación	Económico y ambiental
2. Financiamiento	Económico
3. Uso de tecnología e información	Económico
4. Capacitación y capacidad de aprendizaje	Económico
7. Sustentabilidad	Ambiental
8. Capacidad de adaptación hacia un turismo inteligente	Ambiental

Nota: el indicador económico y ambiental considera innovaciones con impacto en ambos niveles, es decir, remuneración y cuidado ambiental.

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de campo.

La dimensión comprende aspectos que tienen que ver con preservar y potenciar la diversidad y complejidad de los ecosistemas, su productividad, los ciclos naturales y la biodiversidad conjuntamente en el sistema turístico. La dimensión económica incluye a todo el conjunto de actividades humanas relacionadas en la actividad turística. La dimensión sociocultural implica el acceso equitativo a los bienes de la naturaleza, tanto en términos inter-generacionales como intra-generacionales, con una participación para preservar el patrimonio cultural heredado y evitar la disociación de la población local con sus raíces patrimoniales y tradiciones que pudiesen basarse en solidaridad (UNESCO, 2017).

Así la integración de las variables a las dimensiones responde a la necesidad de incidir en el desarrollo sustentable son considerables, por ser uno de los principales sectores de generación de empleo en el mundo, el turismo ofrece importantes oportunidades de subsistencia, con lo que contribuye a aliviar la pobreza e impulsar el desarrollo (UNWTO, 2017).

Alfa de Cronbach

El alfa de Cronbach es un coeficiente con valores entre 0 y 1, que sirve para medir la fiabilidad en estudios cuantitativos empíricos. Mientras más cercano a 1 es mayor la fiabilidad, el dato se calcula por medio de las correlaciones entre los ítems:

$$\text{Ecuación (1)} \quad \alpha_{est} = \frac{kp}{1+p(k-1)}$$

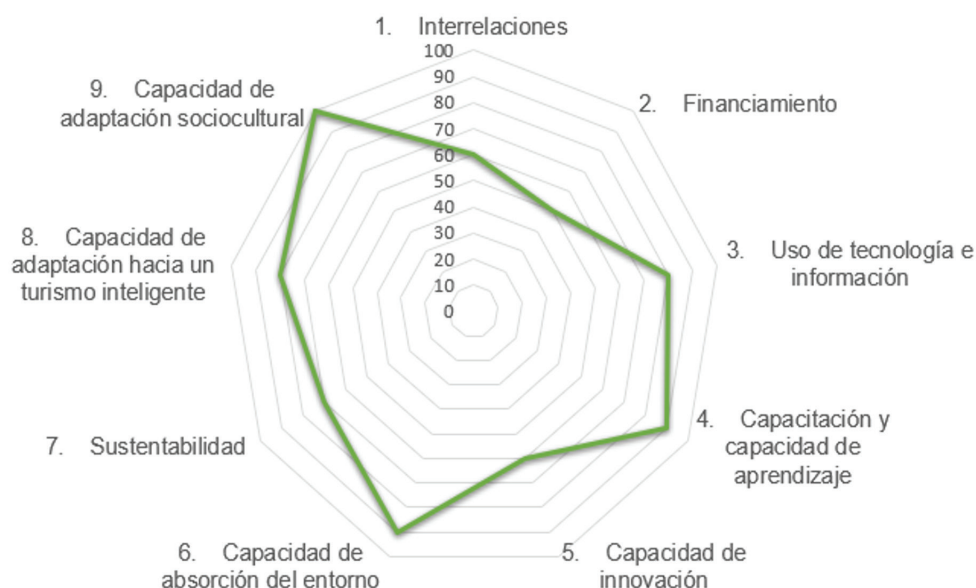
Donde:

- k es el número de ítems
- P es el promedio de las correlaciones lineales entre cada uno de los ítems

Para obtener el alfa de Cronbach con valores mayor o igual a 0.70 se considera suficiente para garantizar la fiabilidad, en el presente estudio se obtuvo un valor de 0.95, lo cual sugiere que se presenta estabilidad y/o consistencia de los ítems empleados con la escala de respuesta propuesta, de manera que es consistente el diseño del instrumento para la obtención de información.

Análisis y discusión de resultados. Las capacidades dinámicas en la RDV

La medición de la inteligencia de la RDV a partir de los indicadores se aprecia en la figura 2, en la cual, la variable Interrelaciones tiene una baja calificación, lo que indica que se requiere una mayor vinculación entre los actores. En el mismo sentido, la variable Financiamiento se ubica en una situación semejante a Interrelaciones, por lo que en ambas variables se detecta un área de oportunidad para alinear estrategias para el fortalecimiento de la funcionalidad de la RDV.

Figura 2. Variables de la inteligencia de la RDV

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de campo.

Para las variables 3) Uso de la información y 5) Capacidad de innovación, aún se encuentra en proceso de consolidación. En el caso de la primera, es incipiente el desarrollo de bases de datos, salvo las ciudades grandes, ocurriendo lo mismo con el uso de tecnologías de vanguardia para el turismo. El bajo nivel de desarrollo, conectividad e infraestructura constituyen uno de las principales limitantes. En tanto que, para la Capacidad de innovación, hay un desarrollo incipiente que se mueve en relación directa con las exigencias de la demanda, dadas las características de la misma, que fuera Morelia, Pátzcuaro y Uruapan, los otros destinos turísticos son atractivos regionales, con más de 80% de sus visitantes provenientes de los estados colindantes con Michoacán (Ortiz, 2010; Ortiz y Pacheco, 2016).

La tabla 4 muestra la distancia entre el óptimo, con base en un criterio conservador, y el resultado obtenido. Los resultados negativos o cero, indican que hay fortaleza para constituir una ruta inteligente y con capacidades dinámicas, dichas variables son: 4) Capacitación y capacidad de aprendizaje, 6) Capacidad de absorción del entorno, 8) Capacidad de adaptación hacia un turismo inteligente y 10) Capacidad de adaptación sociocultural. En tanto que, los resultados positivos muestran las variables que aún requieren ser impulsadas mediante la creación de infraestructura o programas de apoyo, según sea el caso, para alcanzar que la RDV sea una ruta inteligente y con capacidades dinámicas.

Tabla 4. Resultados promedio por variable y distancia del óptimo para la RDV

Variables	Indicador	Valor	Clasificación	Promedio	Óptimo	Distancia
1. Interrelaciones	Interrelaciones por actor en la ruta turística	60	regular	60	80	20
	Vinculación entre actores en la ruta turística	60	regular			
2. Financiamiento	Apoyos de gobierno al entorno	60	regular	50	80	30
	Actividades apoyadas a nivel micro y macro	40	malo			
3. Uso de tecnología e información	Bases de datos del entorno	60	bueno	68	80	13
	Potencialidades de la tecnología en el turismo en el futuro	75	bueno			
4. Capacitación y capacidad de aprendizaje	Actores que reciben cursos en la ruta turística	100	excelente	80	80	0
	Nivel de interacción de la red en la ruta para generar proyectos	60	bueno			
5. Capacidad de innovación	Innovación en la ruta turística	40	regular	60	80	20
	Evolución de las innovaciones en la ruta turística	80	bueno			
6. Capacidad de absorción del entorno	Participación a nivel micro y macro en la ruta turística	100	excelente	90	80	-10
	Espacios de dialogo en el entorno	80	bueno			
7. Sustentabilidad	Proyectos sustentables en la ruta turística	60	regular	70	80	10
	Acciones sustentables en marcha en la ruta turística	80	bueno			
8. Capacidad de adaptación hacia un turismo inteligente	Evolución hacia un turismo inteligente	80	bueno	80	80	0
	Acciones orientadas a un turismo inteligente	80	bueno			
9. Capacidad de adaptación sociocultural	Relación turismo comunidad en la ruta	100	excelente	100	80	-20
	Beneficios en la ruta turística	100	excelente			

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos en la encuesta.

La interrelación de los niveles micro y macro implican las bases de la cooperación, confianza y redes de la ruta. Mientras el financiamiento es el proceso por el que se proporciona capital a una unidad económica para utilizar en un proyecto o negocio, es decir, recursos como dinero y crédito para que pueda ejecutar sus planes. Por su parte, la tecnología se entiende como un conjunto de conocimientos de base científica que permite describir, explicar, diseñar y aplicar soluciones técnicas a problemas prácticos de forma sistemática y racional.

Mientras que la información se conoce un conjunto organizado de datos procesados que constituyen un mensaje que cambia el estado de conocimiento del sujeto o sistema que recibe dicho mensaje. Así, el uso de tecnología e información implica elementos tecnológicos, y son eje central en la economía digital y en los destinos inteligentes, razón por la que la tecnología es fuente para potenciar estrategias, vinculado con la información que se obtiene y se exponen a los actores involucrados.

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

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

La capacidad de absorción del entorno es la habilidad de reconocer el valor de la nueva información de origen externo, asimilarla, crear y utilizar el conocimiento del exterior para mantener ventajas competitivas. Mientras la variable de sustentabilidad en la búsqueda de la utilización de los recursos naturales de forma racional para las generaciones actuales y futuras, se contempla los elementos que orientan a la sustentabilidad existentes en la ruta.

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

En lo que respecta al índice global de la inteligencia de la RDV cuenta con un valor promedio de 70, lo que sugiere un nivel aceptable que indicaría se tiene una ruta inteligente, esto implica que RDV se encuentra en una etapa de integración y desarrollo de mecanismos y acciones.

El análisis de las capacidades dinámicas se orienta a la identificación del proceso de organización y cooperación de la ruta turística y las influencias en la colaboración e interrelaciones que se presentan a lo largo de la ruta. Las capacidades ordinarias están presentes en la organización pública de la Secretaría de Turismo, además, cuenta con departamentos que se dirigen de forma directa al seguimiento de la ruta turística, razón que permite a la Secretaría ampliar el análisis hacia capacidades dinámicas contemplando en un futuro la independencia de la ruta sin el manejo del gobierno. En este sentido, los planes de la ruta contemplan el monitoreo y evaluación de la ruta en tres grandes fases, las cuales se habían realizado sin contratiempos hasta la llegada del gobierno de la 4T, encabezado por el Lic. Andrés M. López Obrador, debido a una limitación económica que detuvo la evaluación de la RDV (Ceballos, 2020).

Independientemente de las limitaciones económicas, la Secretaría de Turismo del estado de Michoacán ha seguido con un museo interactivo y una app de la ruta turística. Así, ante la llegada de la pandemia del COVID-19 las acciones del gobierno se orientaron a generar protocolos de acción para atenuar los efectos que traería. Por lo cual, los efectos negativos del COVID-19 fueron considerables pero el sector turístico persiste gracias a la demanda nacional e interregional.

De esta manera, las acciones encaminadas a las capacidades dinámicas que se estaban generando tomaron un efecto intensivo ante la llegada de la pandemia. Las capacidades dinámicas en la ruta se presentan de manera individual y colectiva de forma formal e informal con diversos alcances en sus rutinas diarias. Sin duda, la institución gubernamental concreta de manera formal las acciones emprendidas, pero la ejecución constante recae en las empresas turísticas de manera formal e informal.

Por su parte, las acciones gubernamentales van acompañado a las empresas y sociedad civil, así se puede percibir que las condiciones de una ruta *inteligente* están presentes en Michoacán, juntamente con un desarrollo local constante y certero que evoluciona a las circunstancias del entorno. Los resultados obtenidos muestran una visión hacia la inteligencia del turismo y hacia los proyectos sustentables que orientan su vinculación. Poniendo en evidencia una sociedad, asociaciones, empresas y gobierno que generan y apropian conocimiento vinculado al turismo, enfatizando en las peculiaridades culturales o regionales que están presentes en la ruta (Alburquerque, 2004; Vázquez Barquero, 2009).

Así, el patrimonio cultural colectivo de la región de la ruta estará acompañado de una articulación institucional que rija las acciones de los integrantes de la ruta para lograr y consolidar un desarrollo sustentable e inteligente. Donde las bases como menciona Hodgson (1998), sean cooperativas entre los integrantes en una escala local y competitiva.

En ese sentido, el turismo inteligente se posiciona en el mercado internacional ante la necesidad de dar respuesta a múltiples problemas en el sector turístico y urbanizado. Además de contemplar las nuevas tecnologías en el desarrollo de productos turísticos que conlleven a nuevas formas de hacer turismo. En el caso de México, las ciudades inteligentes están tomando fuerza, así mismo, los destinos turísticos inteligentes se están construyendo para posicionar al país en el sector turístico. La RDV cuenta con elementos centrales en las capacidades ordinales, pero también se identifica la

generación de capacidades dinámicas desde la administración gubernamental que intenta denotar estrategias de ventaja competitiva. Así, las acciones desde la administración gubernamental tienen efectos directos en el sector turístico de la ruta, y por ende en todas las rutas del estado.

De tal manera, es central para la RDV que se dé la posibilidad de considerarla ruta inteligente, pues, además, apoya la posibilidad de desconcentrar el turismo en cinco destinos del país como es señalado en el Plan de Desarrollo del presidente López Obrador. La posibilidad de contar con otros atractivos turísticos que se posición a nivel nacional e internacional, aumentará la posibilidad de captar turistas y desarrollar proyectos encaminados al desarrollo y crecimiento económico de las zonas. En especial la posibilidad de empoderar a los municipios urbanos y rurales que integran la ruta turística para denotar actividades turísticas acompañadas por la dirección gubernamental evitará los riesgos que implica una actividad económica nueva.

En este sentido, la interacción de la población en la actividad turística contemplando la inteligencia de la ruta, provoca la inserción de las comunidades a partir de sus potencialidades endógenas, vinculadas a las acciones de la población que debe estar integrada en la participación de las acciones turísticas. Una de las ventajas de la RDV es la interrelación existente entre el gobierno y los ejidos en la construcción de propuestas o mantenimiento de proyectos turísticos.

Tomando de base los resultados obtenidos en los indicadores de inteligencia de la ruta se muestra que la disponibilidad de los actores es “buena” para poder trascender hacia una ruta turística inteligente. Además, las condiciones dentro de las capacidades e instituciones son paralelas a los cambios del mercado y responden de forma oportuna al desarrollo en el turismo. En este contexto, los agentes turísticos ponen en uso el conocimiento existente y el nuevo obtenido (Gretzel *et al.*, 2015a). Asimismo, será necesario que los agentes inductivos tengan la capacidad de explotar adecuadamente este conocimiento, para que esta estrategia sea finalmente implementada (González-Reverté, 2019).

Una capacidad de absorción completa permitirá a los agentes inductivos que forman parte la red relacional del destino turístico, generar ventajas competitivas en conocimiento (Comas y Guía, 2005), el cual se traduce en una imagen turística inducida coherente con relación a la identidad real del destino y los productos turísticos ofrecidos en el mismo. No obstante, la falta de cohesión en la red relacional del destino o un comportamiento inadecuado de los actores centrales, pueden favorecer la aparición de dos grupos en la imagen turística inducida, que harán que se reduzca su coherencia (Zapata y Martínez, 2018). Así, los elevados niveles de cohesión en la red relacional del destino turístico permitirán el desarrollo de un capital social integrador entre todos los actores de la red (Velandia-Feria, 2016).

Por lo tanto, las capacidades dinámicas dentro de la ruta turística presentan las condiciones para la transición hacia una ruta turística inteligente, lo cual deriva a nuevas posibilidades de integración de la vocación productiva turística en los municipios que integran la ruta, y el fortalecimiento del desarrollo regional de la zona. Así, las capacidades dinámicas ante sus cambios en la actividad turística conllevan acciones estratégicas y constantes entre los implicados (instituciones público-privado, empresas y sociedad civil) que interactúan para desarrollar el servicio turístico.

Conclusiones

Los procesos de evolución institucional en destinos inteligentes van acompañados de procesos de isomorfismo, es decir, las organizaciones incorporan de manera formal cambios en el entorno institucional, es así como las organizaciones incorporan instituciones de otras organizaciones, o sea, las interrelaciones en el entorno son promovidas y formalizadas. Es por ello que el uso de tecnologías para conocimiento, desplazamiento y mejorar la experiencia de los turistas constituye una herramienta que puede potencializar el turismo y fomentar la competitividad y desempeño de la misma.

Así, en la RDV, el pilar normativo que se presenta está orientado en la formación cultural que se tiene en la zona, es decir, valores y estándares sociales. En el pilar cognitivo se rige por las reglas sociales relacionadas con la cultura y la formalización de las reglas institucionales. Las anteriores se vinculan en el campo organizacional, que implica las interrelaciones de los actores dentro de la RDV que informan e influyen entre sí.

Por lo tanto, los cambios de una ruta tradicional hacia una inteligente van acompañados de cambio institucional por medio de estrategias. Por lo tanto, los cambios en el entorno van acompañados de capacidades en las instituciones y en las organizaciones de forma interna y externa, modificando rutinas existentes hacia cambios constantes y dinámicos.

El índice global de la inteligencia de la RDV cuenta con un valor promedio de 70, que implica un nivel aceptable hacia una ruta inteligente. Por lo tanto, las variables se pueden destacar que la inteligencia de la ruta es propia para impulsar acciones encaminadas a la consolidación de ésta. Las variables que potencia la ruta son la capacidad de adaptación, absorción, innovación, aprendizaje, tecnología e información y las interrelaciones. Mientras se debe poner atención y generar estrategias para consolidar las finanzas. Por lo cual, se puede concluir que la ruta Don Vasco presenta elementos necesarios para impulsar una ruta inteligente.

Para continuar, se puede decir que la RDV, ante los cambios en el entorno externo, ha desarrollado adaptaciones internas para trascender de una ruta turística tradicional a una que contenga elementos de ruta inteligente. Los cambios van acompañados de un recurso esencial para su éxito o fracaso: la sociedad y su capacidad de generar conocimiento, trascenderlo, modificarlo y adaptarlo. Por lo tanto, la construcción de conocimiento colectivo implica un marco institucional que formalice a los actores implicados con gobernanza en su interacción en la red de la ruta.

Así, la RDV en Michoacán cuenta con bases institucionales y con las capacidades disponibles para encaminar un proyecto sólido hacia una ruta inteligente. Sumado a la activa participación del sector empresarial, que consideran al turismo inteligente como una posibilidad para enmarcar el turismo en la zona.

Por su parte, la vinculación del gobierno, empresas y sociedad en un entorno cada vez más tecnificado incide en el uso constante de la tecnología entre los actores de la RDV, con la finalidad de aumentar la competitividad del turismo. Aunque es importante mencionar que se debe cuidar la imagen de la ruta y siempre priorizar en la seguridad del turista a lo largo de la ruta.

Referencias

- Albuquerque, F. (2004). Desarrollo económico local y descentralización en América Latina. *Revista de la CEPAL*, (82), 154-71.
- Astigarraga E. (2008). El método Delphi. San Sebastián: Universidad Deusto. Disponible en http://www.prospectiva.eu/curso-prospectiva/Metodo_delphi.doc, [06 de febrero de 2022].
- Ballina, F., Valdes, L., Del Valle, E. (2019). The Phygital experience in the Smart tourism destination. *International journal of tourism cities*, 5(4), 656-671. <https://doi.org/10.1108/IJTC-11-2018-0088>.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, (17), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>.
- Barney, J. B., Wright, M. & Ketchen, D. J. (2001). The resource based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, (27), 625-43. <https://doi.org/10.1177/014920630102700601>.
- Boscán de Pacheco, G., Fernández, J., Guédez, J. (2017). Las organizaciones públicas desde la perspectiva institucional y capacidades dinámicas. *Revista Compendium*, 20(39), 1-10. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=8805397600>, [18 de junio de 2021].
- Boes, K., Buhalis, D., Inversini, A. (2015). *Conceptualising Smart Tourism Destination Dimensions*. Information and Communication Technologies in Tourism. 391-404. Disponible en: DOI: 10.1007/978-3-319-14343-9_29.
- Borrás, J., Moreno, A., Valls, A. (2014). Intelligent tourism recommender systems: A survey. *Revista Expert Systems with Applications*, 41, (16), 15. 7370-7389. Disponible en https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0957417414003431?casa_token=NL5-Nqx7RrkAAAA:3WqTkmlJ4Suau5WkMb28K7YmInvNUIEJS9PQZvwda03t1CAwI64jgJu90z3SdleNtKT2kQ77IE, [04 de marzo de 2020].
- Buhalis, D. & Amaranggana, A. (2013). Smart Tourism Destinations. *Information and Communication Technologies in Tourism*. 553-564. http://doi.org/10.1007/978-3-319-03973-2_40.
- Ceballos, M. (2019). Entrevista al arquitecto Miguel Ángel Ceballos jefe del departamento de la Ruta Turística Don Vasco en Michoacán. Fecha: 23/08/2019. Secretaría de Turismo del Estado de Michoacán.
- Ceballos, M. (2020). Entrevista al arquitecto Miguel Ángel Ceballos jefe del departamento de Obras de la ruta turística Don Vasco de la Secretaría de Turismo del Estado de Michoacán.
- Comas, J. y Guia, J. (2005). Managing Seasonality Through Innovaion in Tourism Firms: The Role of Positionning in Relational Networks. *Tourism Review*, 63(2), 47-58. <https://doi.org/10.1108/16605370810883941>.
- DATATUR-SECTUR (2018). Compendio estadístico de turismo en México. Compendio Estadístico de México. Por la Secretaría de Turismo y BigData Datatur. México. pp. 1-10.
- Ferràs, X., Hitchen, E., Tarrats-Pons, E., Arimany-Serrat, N. (2020). Smart Tourism Empowered by Artificial Intelligence: The Case of Lanzarote. *Journal of Cases on Information Technology*, 22(1), 1-13. DOI: 10.4018/JCIT.2020010101.

- Gretzel, U. (2011). Intelligent systems in tourism. *Annals of Tourism Research*, 38(3), 757-779. <http://doi.org/10.1016/j.annals.2011.04.014>.
- Gambarota, D., Lorda, M. (2017). El turismo como estrategia de desarrollo local. *Revista Geográfica Venezolana*, 58(2), 346-359. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=347753793006>, [22 de septiembre de 2021].
- García, J. (2017). *Capacidades dinámicas de las PYME en el mercado de las licitaciones públicas internacionales*. Tesis de grado en el Instituto de Economía Internacional Facultad de Economía Programa de Doctorado en Economía Internacional y Turismo Universidad de Valencia, España.
- García, M. y Suárez, M. (2013). Delphi method for the expert consultation in the scientific research. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(2), 253-267.
- Garzon-Castrillon, M. (2015). Modelo de capacidades dinámicas. *Dinámicas empresariales*, 13(1), 111-131. <https://doi.org/10.15665/rde.v13i1.341>.
- Grant, R. (1991). The resource-based theory of competitive advantage implication for strategy formulation. *California Management Review*. <https://doi.org/10.2307/41166664>.
- Gretzel, U., Sigala, M., Xiang, Z., Koo, C. (2015a). Smart tourism: foundations and developments. *Electronic Markets*, 25(3), 179-188. DOI: <http://doi.org/10.1007/s12525-015-0196-8>.
- Gretzel, U., Werthner, H., Koo, C., Lamsfus, C. (2015b). Conceptual foundations for understanding smart tourism ecosystems. *Computers in Human Behavior*, (50), 558-563. DOI: <http://doi.org/10.1016/j.chb.2015.03.043>.
- Gretzel, L., Koo, Ch., Sigala, M., Xiang, Z. (2015c). Special issue on smart tourism: convergence of information technologies, experiences, and theories. *Electronic Markets*, 25(3), 175-177. <http://doi.org/10.1007/s12525-015-0196-8>.
- Gretzel, U. (2018). From smart destinations to smart tourism regions. *Journal of Regional Research*, (42), 171-184. Disponible en <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28966251010>, [08 de octubre de 2020].
- González-Reverté, F. (2019). Building Sustainable Smart Destinations: An Approach Based on the Development of Spanish Smart Tourism Plans. *Sustainability*, (11), 1-24. DOI:10.3390/su11236874.
- Hart, S., Dowell, G. (2011). A Natural-Resource-Based View of the Firm: Fifteen Years After. *Journal of Management*, 5(37), <http://doi.org/10.1177/0149206310390219>.
- Hodgson, G. (1998). El enfoque de la economía institucional. The Approach of Institutional Economics. *Journal of Economic Literature*, vol. XXXVI. Traducción del inglés por Carlos Mallorquín.
- Jiang, H. (2013). The research review of intelligent tourism. *Journal of Management and Strategy*, 4(4), 65-67, <http://dx.doi.org/10.5430/jms.v4n4p65>.
- Jiang, Q. & McCabe, S. (2021). Information technology and destination performance: Examining the role of dynamic capabilities. *Annals of Tourism Research*, (91), 103292. <http://doi.org/10.1016/j.annals.2021.1032>.

- Jiménez, M. F. & Charneca, C. (2018). Modelo de Turismo Humano para el Bienestar de Tapijulapa Pueblo Mágico, Tabasco, México. *Turismo y Patrimonio Cultural*, 685-700. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2018.16.049>.
- Jiménez, M. F. & M; Fuentes, L. (2015). Expansión de las capacidades de funcionamiento de las agencias turísticas para la competitividad en el mercado turístico y construir una visión de turismo humano. *El Periplo Sustentable*, (29), 144-165. Disponible en <https://rperiplo.uaemex.mx/article/view/4909>, [11 de septiembre de 2020].
- Laaksonen, O. & Peltoniemi, M. (2016). The Essence of Dynamic Capabilities and their Measurement. *International Journal of Management Reviews*, 20(2), 184-205. <http://dx.doi.org/10.1111/ijmr.12122>.
- López de Ávila, A., Lancis, E., García, S., Alcantud, A., García, B., Muñoz, N. (2016). Informe destinos turísticos inteligentes: construyendo el futuro o Smart Destination de la Secretaría de Estado de Telecomunicaciones y para la Sociedad de la Información a la Sociedad Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas, S.A. (SEGITTUR) España. Madrid. Disponible en <https://www.thinktutur.org/media/Libro-Blanco-Destinos-Turísticos-Inteligentes-construyendo-el-futuro.pdf>, [02 de septiembre de 2020].
- Miranda-Torrez, J. (2015). El Modelo de las Capacidades Dinámicas en las Organizaciones. Universidad Autónoma de Guerrero, México. *Investigación Administrativa*, 44(116). Disponible en <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456044959005>, [12 de septiembre de 2020].
- Ñopo, V. (2020). *Modelo de capacidades dinámicas en negocios unipersonales desde la teoría fundamentada: industria musical en América y Europa*. Tesis para optar el Grado de Doctor en Administración con Mención en Dirección Estratégica. Universidad San Ignacio de Loyola, Perú.
- Ortiz-Paniagua, C. F. Z. T. Infante, J. & J. C. L. Navarro. (2010). Reconsiderando la vocación económica de Zirahuén desde el valor económico del servicio ambiental recreativo *Revista Nicolaita de Estudios Económicos*, 5(2), 25-58. Disponible en <https://rnee.umich.mx/index.php/rnee/article/view/155>, [18 de septiembre de 2020].
- Ortiz-Paniagua, C. F. & G. J. Arévalo, P. (2016). Turismo termal en la Ruta de la Salud, en Michoacán: potencial de desarrollo regional. *Región y sociedad*, 28(65), 149-186. Disponible en http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-39252016000100149&lng=es&tlng=es, [02 de septiembre de 2020].
- PE (2016). Plan Estratégico de la Ruta Don Vasco. SECTUR Gobierno de Michoacán, 2016. Disponible en <https://www.gob.mx/sector>, [15 de mayo del 2021].
- Quiroga, R. (2009). Guía metodológica para desarrollar indicadores ambientales y de desarrollo sostenible. CEPAL-Serie Manuales, (61), 1-129. Disponible en https://www.cepal.org/sites/default/files/courses/files/8_manual-61-cepal-formatoserie_color.pdf, [15 de enero del 2021].
- Reguant-Álvarez, M. y Torrado-Fonseca, M. (2016). El método Delphi. REIRE, *Revista d'Innovació i Recerca en Educació*, 9(1), 87-102. <http://doi.org/10.1344/reire2016.9.1916>.

- Rua-Huan, T. & Chih, C. H. (2018). Artificial intelligence in smart tourism: A conceptual framework. *Artificial Intelligence*, 2. Disponible en <https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1013&context=iceb2018>, [22 de enero de 2020].
- Ruta Don Vasco (2020). Página web oficial de la Ruta Don Vasco. Disponible en <http://rutadonvasco.com/es/restaurantes/todas>, [18 de junio de 2019].
- Rózga, Luter, Ryszard, E., Hernández M. (2018). Las ciudades y territorios inteligentes en el contexto de las políticas públicas territoriales; relación entre gobernanza territorial y resiliencia. Ponencia presentada para el XXI Simposio Mexicano Polaco, del 03 al 05 de septiembre de 2018, en la Facultad de Geografía, de la Universidad Autónoma del Estado de México, Toluca, Edo. de México.
- Sen, A. (1993). Capability and Well-being, en M. Nussbaum y A. Sen (eds.). *The Quality of Life*. Oxford, Clarendon Press. (Traducción de R. Reyes, en Nussbaum y Sen (eds.) *La calidad de vida*. Tercera reimpresión, México: Fondo de Cultura Económico, 2002.
- SECTUR (Secretaría de Turismo) (2018). Agenda de competitividad de los destinos turísticos en México. Gobierno de Michoacán, Secretaría de Turismo de Michoacán e Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey Campus Morelia. Disponible en: <https://www.gob.mx/sectur>, [18 de junio de 2019].
- SEGITTUR (Sociedad Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas) (2015). *Destinos Turísticos Inteligentes: Manual operativo para la configuración de Destinos Turísticos Inteligentes*. La Sociedad Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas, S.A. pp. 1-141.
- SEGITTUR (Sociedad Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas) (2017). *Destinos Turísticos Inteligentes (DTI): Visión Estratégica*. La Sociedad Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas, S.A. Barcelona, España. Disponible en <https://www.segittur.es/destinos-turisticos-inteligentes/>, [22 de septiembre de 2019].
- Smith, V. L. & Eadington, W. R. (eds.) (1992). *Tourism alternatives: Potentials and problems in the development of tourism*. University of Pennsylvania Press. Disponible en [https://www.scirp.org/\(S\(i43dyn45teexjx455qlt3d2q\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=490660](https://www.scirp.org/(S(i43dyn45teexjx455qlt3d2q))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=490660), [03 de diciembre de 2020].
- Teece, D., Pisano, G. (1994). The dynamic capabilities of firms: an introduction. *Industrial and corporate change*, 3(3). 537-556. DOI: 10.1007/978-3-540-24748-7_10.
- Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-).
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, (28), 1319-1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>.

- Triarchi, E. & Karamanis, K. (2017). The evolution of alternative forms of tourism, a theoretical background. *Business and Entrepreneurship Journal*, 6(1), 39-59. Disponible en https://www.researchgate.net/profile/Kostas-Karamanis/publication/327112363_The_evolution_of_alternative_forms_of_Tourism_a_theoretical_background/links/5c2f286fa6fdccd6b58ff02d/The-evolution-of-alternative-forms-of-Tourism-a-theoretical-background.pdf, [20 de junio de 2020].
- UNESCO (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura) (2017). La cultura es el cuarto pilar del desarrollo sostenible. Disponible en: www.bcn.cat/cultura, [08 de julio de 2021].
- UNWTO (World Tourism Organization) (2017). Make Tourism a Driver for Positive Change! Resources and Collaboration for Tourism and Sustainable Development. Organización Mundial del Turismo. Disponible en <http://www2.unwto.org/es>, [08 de julio de 2021].
- Vázquez-Barquero, A. (2009). Desarrollo local, una estrategia para tiempos de crisis. *Revista Apuntes del CENES*, 28(47). Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=479549575007>, [08 de julio de 2021].
- Velandia-Feria, M. (2018). Análisis del sector económico turismo bajo el enfoque de capacidades dinámicas caso: Departamento de Sucre, Colombia. *Atlantic Review of Economics (ARoEc)*. 1(1), 1-30. Disponible en <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6525197>, [26 de febrero de 2020].
- Velandia-Feria, M. (2016). *Modelo de análisis de capacidades dinámicas para fortalecer la competitividad del sector turismo del departamento de sucre*. Trabajo de grado tipo tesis para optar al título de Magíster en Gestión de la Innovación. Universidad tecnológica de bolívar maestría en gestión de la innovación Cartagena de indias, Colombia.
- Winter, S. (2003). Understanding Dynamic Capabilities. *Strategic Management Journal*. 24(10), 991-995. DOI: 10.1002/smj.318.
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J. y Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917-955. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00616.x>.
- Zapata, G., Martínez, A. (2018). Capacidades Dinámicas de la Organización: Revisión de la Literatura y un Modelo Propuesto. *Investigación Administrativa*, (47), 121. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456054552003>, [29 de abril de 2020].
- Zúñiga-Bravo, F. G. (2019). Espacio turístico y turismo cultural a través de la ruta Don Vasco en Michoacán, México. *Revista Geográfica de América Central*, (63), 60-85. <https://dx.doi.org/10.15359/rgac.63-2.3>.

ANEXO 1**a) Interrelaciones**

1) Nombra las instituciones y asociaciones con las tienes relación:

Sector gobierno	Asociación de hoteles y moteles	Asociación de guías turísticos	Asociación de artesanos	Asociación de balnearios y parques acuáticos	Otro:

2) Califica el tipo de vinculación existente

Excelente	Bueno	Regular	Malo	Muy malo
-----------	-------	---------	------	----------

b) Financiamiento

3) ¿Existen apoyos económicos dentro de la ruta turística que otorgue el gobierno?

SI NO

4) ¿Recibe apoyo económico de alguna otra institución pública o privada?

SI NO

5) Mencione el número de actividades apoyadas a nivel micro y macro.

c) Uso de tecnología e información

6) La institución ¿cuenta con alguna base de datos para la recolección de información de la ruta?

SI NO

7) ¿Qué potencialidades presenta la tecnología para la ruta turística?

Excelente	Bueno	Regular	Malo	Muy malo
-----------	-------	---------	------	----------

d) Capacitación y capacidad de aprendizaje

8) ¿Ha recibido cursos para la prestación del servicio turístico?

SI NO

9) ¿Qué nivel de interacción existe con otras instituciones públicas, privadas o empresas de la ruta en la elaboración de proyectos?

Excelente	Bueno	Regular	Malo	Muy malo
-----------	-------	---------	------	----------

e) Capacidad de innovación

10) ¿Con qué nivel de frecuencia son las innovaciones turísticas?

Excelente	Bueno	Regular	Malo	Muy malo
-----------	-------	---------	------	----------

11) ¿Qué calificación le daría al avance de la ruta turística en Michoacán respecto a la innovación en el servicio turístico?

Excelente	Bueno	Regular	Malo	Muy malo
-----------	-------	---------	------	----------

f) Capacidad de absorción del entorno

12) ¿Convoca o participa en reuniones para compartir sus experiencias (fracasos-éxitos)?

SI NO

13) ¿Convoca o genera espacios de diálogo con otras instituciones o empresas para identificar oportunidades?

Excelente	Bueno	Regular	Malo	Muy malo
-----------	-------	---------	------	----------

g) **Sustentabilidad**

14) ¿Los proyectos o actividades realizadas que nivel de sustentabilidad turística tienen?

Excelente	Bueno	Regular	Malo	Muy malo
-----------	-------	---------	------	----------

15) ¿Qué nivel les daría a las acciones sustentables dentro de la ruta turística?

Excelente	Bueno	Regular	Malo	Muy malo
-----------	-------	---------	------	----------

h) **Capacidad de adaptación hacia un turismo inteligente**

16) ¿Qué nivel de adaptación en la ruta turística podría existir, para generar una ruta turística inteligente?

Excelente	Bueno	Regular	Malo	Muy malo
-----------	-------	---------	------	----------

17) ¿Qué nivel les daría a las acciones de turismo inteligente que se podrían emprender en la ruta turística? y ¿por qué?

Excelente	Bueno	Regular	Malo	Muy malo
-----------	-------	---------	------	----------

i) **Capacidad de adaptación sociocultural**

18) Considera que la ruta turística actual tiene una relación con la sociedad:

Excelente	Bueno	Regular	Malo	Muy malo
-----------	-------	---------	------	----------

19) ¿Qué tipo de beneficios a tendió la ruta en el entorno municipal?

ANEXO 2

Matriz de correlación								
	Interrelaciones	Financiamiento	Uso de tecnología e información	Capacitación y capacidad de aprendizaje	Capacidad de innovación	Capacidad de absorción del entorno	Sustentabilidad	Capacidad de adaptación
Interrelaciones	1							
Financiamiento	0.892730	1.000000						
Uso de tecnología e información	0.894187	0.895147	1.000000					
Capacitación y capacidad de aprendizaje	0.779325	0.908514	0.792191	1.000000				
Capacidad de innovación	0.863868	0.902007	0.889930	0.735436	1.000000			
Capacidad de absorción del entorno	0.573676	0.676123	0.622718	0.558156	0.671984	1.000000		
Sustentabilidad	0.869503	0.864272	0.863359	0.761042	0.879192	0.536875	1.000000	
Capacidad de adaptación	0.599544	0.654654	0.556564	0.560449	0.663403	0.645497	0.594089	1

Fuente: elaboración propia.