

## DIAGNÓSTICO DE COMPETITIVIDAD DEL TURISMO EN BOYACÁ (COLOMBIA)\*

DIANA CRISTINA RODRÍGUEZ MORENO\*\* & PILAR NATHALY GRANADOS ÁVILA\*\*\*  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA

*Recibido/ Received/ Recebido: 25/05/2015 - Aceptado/ Accepted / Aprovado: 22/07/2016*

### Resumen

Este artículo presenta un diagnóstico del turismo de Boyacá (Colombia). Para tal efecto se realizó el estudio en siete destinos turísticos mediante la cadena de valor. Se efectuaron 368 entrevistas a empresarios, turistas, habitantes y gobierno. Dentro de las conclusiones se tiene que Boyacá y sus destinos turísticos requieren incrementar su competitividad, sin embargo, los diversos problemas que se encuentran en las cadenas de valor de los destinos turísticos impiden el logro de este objetivo.

**Palabras clave:** *Turismo; Cadena de valor; Competitividad; Colombia.*

## DIAGNOSIS OF COMPETITIVENESS OF TOURISM IN BOYACÁ (COLOMBIA)

### Abstract

This article presents a diagnosis of tourism in Boyacá (Colombia). For this purpose, the study was carried out in seven tourist destinations through the value chain. 368 interviews were conducted with businessmen, tourists, inhabitants and government. Within the conclusions it was found that Boyacá and its tourist destinations require to increase its competitiveness. However diverse problems located in the tourist destinations value chains prevent the achievement of this objective.

**Keywords:** *Tourism; Value chain; Competitiveness; Colombia.*

---

\* Artículo de investigación derivado del proyecto “Tecnologías de Información y Comunicación como estrategia para el desarrollo de destinos turísticos”, apoyado por Colciencias con la asignación de dos jóvenes investigadores, desarrollado por los grupos de investigación INNTEC y GEVAFI de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia.

\*\* Administradora de empresas de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Magister en Administración Universidad Nacional de Colombia sede Bogotá. Profesora de la Escuela de Administración de Empresas, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Tunja, Colombia. Correo electrónico: [diana.rodriguez@uptc.edu.co](mailto:diana.rodriguez@uptc.edu.co).

\*\*\* Administradora de Empresas Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Joven Investigador Colciencias. Correo electrónico: [pilarnathaly.granados@uptc.edu.co](mailto:pilarnathaly.granados@uptc.edu.co)

# DIAGNÓSTICO DE COMPETITIVIDADE DO SETOR TURÍSTICO EM BOYACÁ (COLÔMBIA)

## Resumo

Este artigo apresenta um diagnóstico do turismo de Boyacá (Colômbia). Para tal efeito, realizou-se um estudo em sete destinos turísticos mediante a cadeia de valor. Efetuaram-se 368 entrevistas a empresários, turistas, habitantes e governo. Dentro das conclusões encontrou-se que Boyacá e seus destinos turísticos requerem incrementar sua competitividade e que os diversos problemas encontrados nas cadeias de valor dos destinos turísticos impedem o alcance deste objetivo.

**Palavras chave:** Turismo; Cadeia de valor; Competitividade; Colômbia.

Rodríguez, D. & Granados, P. (2017) Diagnóstico de competitividad del turismo en Boyacá. En: *Revista de la Facultad de Ciencias Económica: Investigación y Reflexión. rev.fac.cienc. econ*, XXV (2), DOI:

JEL: Z32, L83, M10, M21.

## 1. Introdução

El turismo es una industria dinámica que moviliza personas por todo el planeta, influye en los ámbitos ambiental, económico, social y cultural (Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2011), genera oportunidades de negocio, ingresos por divisas, contribuye al ingreso público y privado, estimula la creación de tecnologías y la formación de capital humano (Brida, Monterubbianesi, & Zapata, 2011), es el mayor proveedor de empleos del planeta (Buhalis & Law, 2008), por estas razones diversos países han decidido impulsar el turismo como estrategia de desarrollo local (Barroso & Flores, 2006). El departamento de Boyacá no es ajeno a esta tendencia los gobiernos departamental y municipales desean posicionar al departamento y municipios como destinos turísticos competitivos.

El objetivo de este trabajo es realizar una caracterización de la actividad turística en el departamento para suministrar información útil para el establecimiento de estrategias y la toma de decisiones, debido a que el gobierno departamental no tiene información sobre la dinámica de la cadena. Este estudio tiene enfoque cualitativo, el instrumento de recolec-

ción de información utilizado fue la entrevista, la cual se realizó a actores de la cadena, empresarios, proveedores de servicios de transporte, hoteles, restaurantes, también a intermediarios (agencias de viaje), a turistas y habitantes de siete destinos turísticos en Boyacá.

En primer lugar, se presenta el marco de referencia que contiene las características del sector, aspectos sobre su competitividad en términos generales, la competitividad del turismo en Colombia y Boyacá y un breve resumen de las características del departamento y siete de sus destinos turísticos. Después se presenta la metodología, enseguida los resultados y finalmente se exponen algunas conclusiones.

## 2. Marco de referencia

El turismo consiste en el conjunto de actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos a su entorno habitual, por un periodo inferior a un año, por motivos no relacionados con actividades de trabajo en el lugar visitado. La actividad turística se ha diversificado y expandido geográficamente, según datos de la OMC en 1950, Estados Unidos, Francia, Suiza, Canadá e Italia,

contaban con el 71% de los arribos mundiales, en el 2010 Estados Unidos, Francia, Italia, China y España (los nuevos 5) sólo tenían el 30% de participación. (Jiménez & Aquilino, 2012). Los clientes turísticos han modificado sus preferencias, desean cambiar constantemente de destino generando mayor competencia y desarrollo de nuevos destinos y productos turísticos. La demanda es más heterogénea, con segmentos diversos, mayor exigencia en calidad y atención personalizada, debido a cambios en el estilo de vida y valores de los turistas, éstos tienen mayor experiencia, son más informados y exigentes. (Bañuls, Rodríguez, & Jiménez, 2007).

El sector turismo es complejo, tiene gran variedad de actores heterogéneos (Buhalis & Law, 2008), envuelve servicios, bienes industriales, producción de artesanías, alimentos, etc. (Quintero, Bernal, & López, 2005). En él participan numerosos proveedores y compradores que interactúan constantemente en relaciones de competencia y cooperación (Saéz, 2009). Es un sector estacional, pues fluctúa en el tiempo y espacio (Leeuwen & Nijkamp, 2011). Es intensivo en información, comprende elementos tangibles e intangibles (Colak & Aydinoglu, 2006). El turismo tiene en cuenta el destino y la región en la que se encuentra, además a la comunidad que lo habita (Monterrubio, 2009).

## 2.1. Competitividad y turismo

Competitividad significa capacidad de competir, rivalidad para la consecución de un fin ([www.rae.es](http://www.rae.es)), desde la perspectiva de la gestión empresarial, la competitividad es definida por la habilidad de empresas y sectores de poner exitosamente sus productos en el mercado internacional. (Quintero et al., 2005) Esta noción surge de los economistas que desde el siglo XVII explicaban cómo debería ser la asignación de recursos de las naciones en la búsqueda de maximización del beneficio, riqueza y bienestar, se trata de hacer a una nación más competitiva a través del comercio internacional, aprovechando las ventajas comparativas que cada una presenta.

Hesckscher y Ohlin (principios del siglo XIX) suponían que la ventaja comparativa está dada por la disponibilidad de recursos de las naciones (abun-

dancia) y la tecnología de producción (intensidad), ventajas de los factores. Esta perspectiva ha condicionado la política gubernamental sobre competitividad, con el supuesto que los gobiernos pueden a través de políticas de intervención, alterar la ventaja en los factores, reduciendo costos relativos de las empresas, con tasas de interés, costos salariales, devaluación, subvención, etc., sin embargo, la ventaja comparativa basada en factores de producción no es suficiente para explicar la competitividad de sectores económicos en el comercio internacional, el lugar y la eficacia con que se usan los factores parecen ser más decisivos que los factores en sí mismos (Porter, 1991).

Las ventajas comparativas de los territorios no tienen la misma importancia para todas las actividades productivas como agricultura, pesca, minería y también el desarrollo de destinos turísticos. Para el turismo a diferencia de otros sectores las dotaciones naturales, si son bien gestionadas, no se agotan pues el turista disfruta de la playa, cultura, paisaje, etc., pero no los consume, así como ocurre con el agua, el petróleo y diferentes materias primas. Las ventajas comparativas, en recursos naturales propias de cada destino como montañas, playa, paisaje, clima, etc. y su gestión son importantes para este sector (Barroso & Flores, 2006).

Para Vera et al. (1997) los factores de ventaja comparativa se dividen en tres: Factores espaciales que se refieren a la distancia física entre los núcleos emisores y receptores, se debe entender como la relación distancia/tiempo y distancia/costo; los factores ambientales son las diferentes condiciones o atributos cuantitativos y cualitativos que conforman el espacio geográfico, se clasifican a su vez en naturales y culturales; por último los factores dinámicos que son aquellos que pueden cambiar de acuerdo al tiempo más fácilmente que los factores ambientales entre estos están la infraestructura, mano de obra, etc.

Existen numerosos instrumentos que ayudan con la observación de competitividad. Porter (1980) examina los determinantes de la intensidad de la competencia en una industria cuyas reglas están contenidas en cinco fuerzas: Amenaza de ingreso de

nuevos competidores, la amenaza de los sustitutos, el poder negociador de los compradores, el poder negociador de los proveedores y la rivalidad entre los competidores actuales. Porter (1991), establece que las cinco fuerzas competitivas determinan la rentabilidad del sector porque conforman los precios que pueden cobrar las empresas, los costos que tiene que soportar y las inversiones necesarias para competir en el sector. Estas cinco fuerzas también establecen la intensidad competitiva y la rentabilidad a largo plazo del capital invertido.

Porter (1991), asume la cadena de valor empresarial con un enfoque sistémico, como un conjunto de actividades interdependientes, analizando a la empresa por medio de un instrumento llamado cadena de valor que permite establecer la forma para catalogar cada uno de los procesos de una empresa teniendo en cuenta que siempre se dividen en dos grupos: actividades primarias que corresponden a aquellas que permiten a la empresa desarrollar su propósito fundamental y actividades de apoyo que soportan el desarrollo de este propósito (Porter, 1980). La cadena de valor ha sido una herramienta diseñada para el análisis empresarial, y ha sido utilizada preferencialmente por empresas de producción de bienes, también Porter (1991) hace referencia al sistema de valor que es un conjunto de actividades en un sector específico. Poon (1993) adaptó el concepto de cadena de valor de Porter a la industria turística (Yilmaz & Bititci, 2006). La cadena de valor es una herramienta de utilidad para orientar decisiones, facilitando el conocimiento de los eslabones (Pulido-Fernández, 2016).

Una cadena de valor consiste en un conjunto de organizaciones que trabajan juntas para agregar valor y entregar un producto y/o servicio a un cliente o mercado (Yilmaz & Bititci, 2006). La cadena de valor turística describe una serie de procesos que transfieren productos turísticos desde el proveedor hasta el consumidor, está compuesta por proveedores turísticos, intermediarios y clientes (Dai, Liu, & Han, 2010), así como por productos turísticos, intermediarios turísticos tradicionales o electrónicos (Zhao, Cao, & Liu, 2009). Yilmaz & Bititci (2006), presentan el concepto de cadena de valor turística, estableciendo 3 eslabones: 1) *pre-entrega*

que implica actividades e información antes de la salida del consumidor; 2) *entrega*, que es donde los clientes consumen el producto, los proveedores de turismo entregan sus productos, son todas las actividades y servicios que el turista consume desde que sale rumbo a visitar el destino, como transporte, hoteles, etc.; 3) *post venta*, que mide la satisfacción del cliente, estableciendo medidas correctivas si es necesario.

Para Poon (1993) la cadena de valor turística está compuesta por actividades primarias y secundarias. Las actividades primarias son las que agregan valor a la experiencia turística que están en contacto directo con los diferentes consumidores, aquí se ubican servicios de transporte, servicios prestados en los sitios turísticos como alquiler de automóviles, alojamiento, atracciones entre otras; el marketing y venta está encargada de la promoción y comercialización de destinos; la distribución al detalle es desarrollada principalmente por las agencias de viaje; y por último el servicio al cliente y postventa, actividades que se desarrollan para mejorar la calidad de la experiencia turística. En las actividades de apoyo en la industria del turismo se destacan la infraestructura, capital humano, el desarrollo de productos y servicios, la innovación, la cual es fundamental; el desarrollo de sistemas de información y tecnología puede configurarse como fuente de alta ventaja y actividades de abastecimiento.

El objeto de estudio para analizar y comprender la competitividad del sector turístico es el destino turístico el cual es un territorio con una marca, precio y flujo de turistas suficiente como para convertir la actividad en esencial para su economía (Torres & Merrero, 2014). La competitividad de un destino turístico, es vital para la supervivencia en el mercado (Cîrstea, 2014) y está determinada por su posición en el mercado turístico internacional (Gomezelj & Mihalič, 2008).

La investigación sobre competitividad de destinos turísticos permite establecer estrategias para incrementarlas. Goffi (2013) usa el modelo de Richie & Crouch (2000,) para desarrollar indicadores de competitividad turística, haciendo énfasis en la sostenibilidad, así mismo Jimenéz & Aquilino, (2012),

presentan un modelo para establecer competitividad de destinos turísticos, integrando los modelos de Ritchie & Crouch (2000, ), el modelo integrado de Dwyer & Kim (2003, ), el Monitor de competitividad del Consejo mundial de viajes y turismo (WTTC) y el índice de competitividad de turismo y viajes del Foro económico mundial. Alarcón & Núñez, (2006) analizan Varas, un destino turístico chileno utilizando las 5 fuerzas de Porter; Quintero et al., (2005) consideran la competitividad de Cartagena - Colombia usando el concepto de clúster y la perspectiva del destino y del producto turístico, también construyen la matriz DOFA. Mineiro, (2008), estudia los clústeres turísticos en Andalucía – España, evidenciando que las relaciones entre actores son los pilares de la creación del producto, gestión del producto, promoción turística y relaciones para comercialización turística.

Segarra, Miret, Peiró, & Verma, (2012), presentan un estudio de clústeres turísticos españoles, analizan cuantitativamente los beneficios económicos para compañías localizadas en clusters concluyendo que hay influencia económica positiva. Esen & Uyar (2012), usan el diamante de Porter para examinar la competitividad turística de Turquía. Ramírez (2015) realiza un diagnóstico turístico en Restrepo – Colombia. Reguera & López, (2014), efectúan diagnóstico mediante el enfoque de cadena de valor de Ureña – Venezuela, como destino turístico observando oportunidades y obstáculos. Jonker, (2004) identifica factores críticos de éxito para procesos de gestión de destinos turísticos en sud África que tienen impacto en la satisfacción del cliente y el logro de objetivos de crecimiento sostenible.

Son pocos los trabajos publicados sobre la cadena de valor de destinos turísticos (Pulido-Fernández, 2016; Lessmeister, 2008). Popp & El Fasskaoui (2013), estudian la cadena de valor turística en las montañas Anti- Atlas en Marruecos; Zhao, Cao, & Liu (2009) indican como la tecnología de información ha reconfigurado la cadena de valor turística tradicional. Lessmeister, (2008), estudia el turismo en las montañas marroquíes, mostrando actores y actividades, con el enfoque de cadena turística, para comprender la gobernanza en éstas, al respecto realizaron 32 entrevistas a guías y agencias de viajes

marroquíes y a 20 operadores turísticos de Francia, Reino Unido y Alemania que ofrecían actividades turísticas en las montañas marroquíes.

## 2.2. Competitividad del turismo en Colombia y Boyacá

El turismo se ha convertido en uno de los sectores económicos de mayor crecimiento en el mundo, participa con el 30% en las exportaciones de servicios y el 6% en el total de exportaciones mundiales (UNWTO, 2014). Para el caso de Colombia el turismo es el tercer generador de divisas después del petróleo y el carbón; creció 4,7% en el 2014, participa en más del 50% de las exportaciones de servicios (EFE, 2015). El Plan nacional de Desarrollo, *Todos por un nuevo país 2014- 2018*, indica que se desea dinamizar la producción en servicios como el turismo, y en concordancia con el Plan Sectorial de Turismo para la construcción de la paz 2014 – 2018 el Ministerio de Comercio Industria y Turismo trabajará en el mejoramiento de la competitividad turística de las regiones (DNP, 2015). En el Plan Nacional de Desarrollo, *Prosperidad para todos 2010-2014*, el turismo se mostró como motor para el crecimiento económico y se hizo especial énfasis en mantener los avances obtenidos para afianzarlo y consolidarlo como uno de los de mayor perspectiva para mejorar la economía nacional, regional y local con la garantía de que el desarrollo de actividades turísticas sean sostenibles e incluyentes. Igualmente, el Conpes 3397 “*Política Sectorial de Turismo*” ha contribuido a consolidar el compromiso de los diferentes actores del Estado en pro de apoyar el sector.

Pese al crecimiento y potencial del sector para generar desarrollo local, aún hay importantes limitantes en la competitividad de la industria en el País. Los problemas relacionados con el sector en el país son: la deficiente calidad de servicios turísticos, incumplimiento de estándares de calidad internacionales, deficiencias en la planta e infraestructura turística, insuficiencia en la conectividad aérea, marítima, fluvial y digital entre regiones, falta de coordinación entre instituciones de orden nacional en cuanto a políticas del sector, adicionalmente las políticas nacionales son inaplicables en ámbitos regionales y locales

(DPN, 2014). La infraestructura turística es insuficiente, hay deficiencias en capacitación, educación y sensibilización, baja asociación entre empresarios del sector, poca promoción de los distintos destinos turísticos, discontinuidad en planes de gobierno relacionados al turismo, falta de conocimiento o aplicación de políticas turísticas, deficiencia en la gestión gubernamental, problemas de orden público, y débiles programas de calidad en el servicio. (Such, Zapata, Riso, Brida, & Pereyra, 2009).

Las regiones, departamentos y municipios colombianos, desean mejorar la gestión de sus destinos turísticos. El departamento de Boyacá, igual que en las diversas ciudades y regiones del mundo, presenta ventajas comparativas en turismo, que estarían integradas por recursos existentes como la riqueza natural, el clima e incluso la cultura. Las ventajas comparativas se relacionan con la habilidad de los destinos turísticos para agregar valor a los recursos y usarlos eficientemente, así se ha pasado de un concepto de competitividad estática a uno de competitividad dinámica. (Barroso & Flores, 2006).

El plan de Desarrollo del Departamento de Boyacá 2016 – 2019, muestra interés por el turismo como medio para disfrutar la naturaleza y como estrategia de desarrollo sostenible y de fortalecimiento de tejido social en las comunidades del departamento, también declara la necesidad de definición y promoción de productos turísticos para incrementar el número de turistas que visitan Boyacá (Gobernación de Boyacá, 2016). El plan de Desarrollo 2012-2015, se propuso metas encaminadas a posicionar a Boyacá como un destino turístico de clase mundial y contempló al turismo como uno de los motores que generan desarrollo regional (Gobernación de Boyacá, 2012).

De acuerdo con el PEDCTI Boyacá 2022 del departamento cuenta con numerosos recursos naturales, históricos y culturales con los cuales es posible desarrollar una actividad turística competitiva, pero desafortunadamente los actores de la cadena de valor no están preparados para aprovechar esas ventajas comparativas y lograr que la industria turística genere recursos importantes; las causas más relevantes son: la desarticulación existente en los prestadores

de servicios y productos turísticos, el desarrollo desordenado de la actividad empresarial por parte de los prestadores, la poca investigación del mercado para potencializar productos y destinos turísticos, como también la debilidad en estudios que permitan tomar decisiones estratégicas, inexistencia de un sistema de gestión turística, el escaso uso de tecnologías de información y comunicación (TIC) y la informalidad empresarial (Colciencias, 2012).

### 2.3. Características de Boyacá

El departamento de Boyacá está ubicado en el centro oriente de Colombia, tiene una superficie de 23.189 Km<sup>2</sup>, es atravesado por la cordillera oriental de la Región Andina de Sur a Norte y debido a su topografía tiene variedad de climas desde Nevado hasta clima cálido. Boyacá se divide en 4 zonas: cordillera, altiplano, piedemonte llanero y planicie del valle del Magdalena. Boyacá, tiene numerosos recorridos turísticos, caminos y pueblos coloniales, paisajes naturales, historia pre colonial y colonial, arquitectura colonial, actividades culturales y folclóricas en sus municipios, lugares históricos reconocidos por acontecimientos importantes en la historia del país, como la batalla del puente de Boyacá y la Batalla del pantano de Vargas. Tiene también reservas naturales como el nevado del Cocuy, Iguaque, artesanías, mitos y leyendas, el parque temático Gondava cerca a Villa de Leyva, el parque arqueoastronómico de Monquirá y los petroglifos de Zaquecipá; las artesanías de Ráquira y el desierto de la Candelaria, entre muchos otros atractivos.

Tunja, capital del departamento, limita por el norte con los municipios de Combita y Motavita; al oriente con Oicatá, Chivatá, Soracá y Boyacá; por el Sur con Ventaquemada, y por el Occidente con Samacá, Cucaita y Sora. Su temperatura promedio es de 13°C. Cuenta con el aeropuerto Gustavo Rojas Pinilla que es utilizado por pequeños aviones con vuelos esporádicos, pero no cuenta con vuelos comerciales; en transporte terrestre, las principales vías de acceso son la troncal Briseño – Tunja – Sogamoso y la A 62 que se dirige al departamento de Santander. Tunja fundada en 1539 por el capitán Gonzalo Suarez Rendón es una de las ciudades más antiguas de América, tiene zonas de arquitectura.

Es una ciudad religiosa, reconocida por sus iglesias y sitios históricos, como la casa del fundador, la casa del escribano Don Juan de Vargas, la Plaza de Bolívar, La pila del mono, el Paredón de los Mártires, el pozo de Hunzahua y los Cojines del diablo, entre otros. Se realizan eventos como el Aguinaldo Boyacense, la Semana Santa y el Festival Internacional de la Cultura.

Paipa, municipio denominado como la capital turística del Oriente Colombiano, está localizado en el valle de Sogamoso al noroccidente del departamento de Boyacá, a 40 km de la ciudad de Tunja, su temperatura promedio es de 15°C, se caracteriza porque en él se encuentran rocas sedimentadas de origen marino y continental. Se compone por cuencas hidrográficas como lo son la de los ríos Chicamocha, el río Palermo y el río Tolotá (Alcaldía de Paipa, 2014) y una población aproximada de 29.606 habitantes (Bello, 2011). Limita con los municipios de Duitama, Firavitova, Tibasosa, Sotaquirá y Tuta. El turismo se destaca como sector económico principal de la economía, generando un alto nivel de empleo, el desarrollo comercial se ve estrechamente ligado a las artesanías y productos derivados de la leche (Alcaldía de Paipa, 2014). En transporte aéreo cuenta con el aeropuerto Juan José Rondón, habilitado para aviones pequeños y helicópteros (Alcaldía de Paipa, 2014). Dentro de la gastronomía más relevante del municipio de Paipa se encuentran los diversos amasijos, almonjabanas, pan de yuca, quesadillos y queso Paipa, que tiene denominación de origen. Entre los mejores planes turísticos del municipio están la visita a las piscinas termales, al pantano de Vargas por su riqueza histórica, al Lago Sochagota y a la hacienda el Salitre.

Villa de Leyva, está localizado en la cordillera Oriental colombiana perteneciente a la provincia de Ricaurte a 37 Km de la ciudad de Tunja, tiene una extensión de 128 Km<sup>2</sup>, su temperatura promedio es de 18°C, está regado por 3 ríos: Sutamarchán, Sáchica y el Río Cane (Alcaldía Villa de Leyva, 2015). Limita por el Norte con los municipios de Arcabuco y Gachantivá, al sur con el municipio de Sáchica, por el Oriente con Chíquiza, y al Occidente con Santa Sofía y Sutamarchán. La base de la econo-

mía es la agricultura, la ganadería, la minería, pero como actividad principal está el turismo (Alcaldía de Villa de Leyva, 2014). Villa de Leyva fue reconocido como monumento nacional, tiene arquitectura estilo colonial, con museos y monumentos. También posee parques temáticos y diversos paisajes naturales, cascadas, bosques y desiertos. Además, el municipio disfruta de variedad y cantidad de restaurantes con propuestas gastronómicas variadas y de buena calidad.

Villa de Leyva tiene una de las plazas principales más grandes de Sur América, La casa de Don Juan de Castellanos, La Casa museo del Maestro Luis Alberto Acuña, La Casa Primer Congreso de Colombia, La casa de la primera destilación del Nuevo Reino de Granada, El convento de San Agustín, El templo de Nuestra Señora del Carmen, El museo de Arte Religioso, La casa museo de Antonio Nariño, La de Antonio Ricaurte, El Santuario de Fauna y Flora de Iguaque, El museo Paleontológico, El museo el Fósil, el Parque Arqueológico de Monquirá, La granja de Avestruces.

La Sierra Nevada de Güicán, Cocuy y Chita, es una masa, posee 30 km de longitud y 25 picos con nieve. El municipio de Güicán de la Sierra se encuentra a 255 Km de distancia de Tunja, la principal fuente de la economía es la agricultura y la ganadería. El transporte es vial desde la capital del departamento y en general las vías del municipio son caminos veredales (Alcaldía de Güicán de la Sierra, 2014). El municipio del Cocuy, está a 251 Km de la capital del departamento, con una temperatura promedio de 14°C, una altura entre 2.200 m.s.n.m. a 4.200 m.s.n.m. las principales fuentes económicas son la agricultura y la ganadería (Alcaldía de Cocuy, 2015). El nevado es un lugar muy concurrido por los interesados en el alpinismo debido a la facilidad en el acceso y por la hermosura del lugar, además de la Sierra Nevada cuenta con lugares como el Peñón de la Gloria, la Milagrosa Morenita de Güicán, y las aguas termales que se encuentran en la vereda de San Luis. En cuanto a gastronomía se encuentran amasijos, la mantecada de maíz, el masato de arroz y de maíz, como deficiencia esta la mala infraestructura vial que dificulta y retrasa el tiempo de llegada a los municipios.

El Lago de Tota tiene aproximadamente 65 Km<sup>2</sup>, es el más grande de Colombia, cuenta con cuatro islas: San Pedro, Cerro Chico, Santo Domingo y Santa Helena. El lago está rodeado por cuatro municipios: Aquitania, Tota, Iza y Cuítiva. El Lago de Tota se caracteriza por ser frío y por el hermoso paisaje mar en medio de las montañas, tiene atractivos adicionales como el Mirador de la Cumbre y Playa Blanca, estos municipios cuentan con la dicha de observar el Lago en plenitud desde su arribo al municipio de Aquitania. Entre los eventos más reconocidos está el encuentro nacional de buceo en alturas, en gastronomía se encuentra el “hute” que era preparado por los indígenas de la región donde enterraban la papa o el maíz en lodo por varios meses y en épocas de desabastecimiento lo consumían, esta tradición se conserva en la región, además por los beneficios que presta el Lago es muy fácil consumir la trucha en diversas presentaciones que son ofrecidas en los distintos restaurantes de la región.

La zona occidental está compuesta por 16 municipios que son Briseño, Buenavista, Caldas, Chiquinquirá, Coper, Cascués, La Victoria, Maripí, Muzo, Otanche, Pauna, Quípama, Saboyá, San Miguel de Sema, San Pablo de Borbur y Tanunguá, las fuentes económicas son la minería especialmente el negocio de esmeraldas, razón por la cual ha sido históricamente una zona violenta, la agricultura, la ganadería y el turismo religioso al contar con la capital religiosa de Colombia (Fundecomercio, 2012). La Zona Occidente es una zona en su mayoría esmeraldera, la mayor recepción turística se da en su capital Chiquinquirá por la visita a la Basílica de Nuestra Señora del Rosario, los 15 municipios restantes cuentan con una gran variedad paisajística entre fauna, flora y minería. Para el fomento turístico se han creado rutas turísticas: ruta de Saravita, la ruta de Fura y Tena y la ruta Verde, donde el turismo ecológico y minero se despliega a lo largo de los municipios teniendo como inconveniente la ola de violencia que se desató posterior a la muerte del “Zar de las esmeraldas” Víctor Carranza.

El Piedemonte Llanero comprende 14 municipios que son Garagoa, Guateque, Tenza, Guayatá, Almeida, Chivor, Santa María, San Luis de Gaceno, Campo hermoso, Páez, Pajarito, Labranza Grande,

Paya y Pisba. Se encuentra una gran variedad de climas con temperaturas que oscilan entre 15°C y 30°C. El Piedemonte Llanero es una zona que bordea los departamentos de Arauca y Casanare, pero al igual que la Zona Occidente tan solo cuenta con turismo paisajístico debido a la escasa inversión del gobierno y su gran problemática social por violencia y la falta de educación, la parte turística más relevante es la denominada “Ruta libertadora” que comprende varios municipios entre ellos Labranza Grande, Pajarito, Pisba y Paya entre otros, esta ruta se hace en honor a Simón Bolívar y todos los soldados que lo acompañaron en la travesía para lograr la independencia de Colombia; pero tanto sus vías como la infraestructura turística son muy deficientes.

### 3. Metodología

La investigación tiene un enfoque cualitativo basado en entrevistas a profundidad con guía, para identificar cómo se desarrolla la actividad turística en siete destinos turísticos de Boyacá. Los destinos turísticos se seleccionaron teniendo en cuenta los establecidos en el plan de Desarrollo 2012 – 2015 que son Paipa, Tunja, Villa de Leyva, El Nevado del Cocuy, El Lago de Tota, Zona Occidente de Boyacá. Este estudio es descriptivo, debido a que identifica las características particulares de la actividad turística en destinos del departamento.

Para conocer los rasgos del sector, se tuvieron en cuenta los actores que participan en la cadena de valor turística de los destinos estudiados, entonces se realizaron entrevistas a empresarios del sector, que proveen a los turistas actividades y servicios como hoteles, restaurantes, vendedores de alimentos y bebidas y atractivos turísticos, también se entrevistaron representantes de los gobiernos departamental y municipales (Secretarías de Turismo de las alcaldías y del Departamento), otros actores entrevistados fueron habitantes y turistas de cada uno de los destinos. La entrevista fue personal, con preguntas abiertas aplicando un proceso inductivo, sin embargo, también se presentan procesos deductivos, pues se define lo que se quiere conocer (características de la actividad turística) observando el sector a través de sus los agentes que intervienen en la cadena de valor. La recolección de información de campo fue



realizada durante los meses de febrero, marzo, abril, mayo, junio y julio de 2015.

El instrumento de recolección de información (guías de entrevista) se elaboró teniendo en cuenta la revisión de estudios presentados en el marco de referencia, la guía de entrevista fue revisada y avalada por funcionarios de la Secretaría de Cultura y Turismo de Boyacá. Se hicieron 21 entrevistas como prueba a los actores de la cadena, con el objetivo de mejorar la estructura y forma de tal manera que fuera efectiva para recoger la información requerida. La guía de entrevista presentó preguntas abiertas, que indagaban sobre la situación de los componentes de la cadena de valor del turismo.

Se realizaron 368 entrevistas: 153 a empresarios, 76 a turistas, 130 a habitantes, y 9 a representantes gubernamentales. Previa revisión de las bases de datos de las cámaras de comercio del departamento (Tunja, Duitama y Sogamoso) se realizó recolección de información primaria mediante visitas a los lugares turísticos, para realizar entrevistas a empresarios de la cadena de valor (agencias de viaje, hoteles, restaurantes, atractivos y transporte), turistas (como perciben los atractivos turísticos, infraestructura, acceso, la calidad y servicio en la cadena de valor), habitantes de los lugares, a los gobiernos locales y al departamental. Las entrevistas fueron grabadas y transcritas para su posterior evaluación e interpretación, con ayuda Atlas ti. También se hizo uso de la observación, fotografías y videos.

#### 4. Resultados

Boyacá es un departamento ubicado en la zona centro oriental de Colombia, tiene valles verdes, bosques, serranías, desiertos, nevados; cuenta con diversidad en fauna, flora y clima. Boyacá posee un legado de ancestros indígenas que se ubicaron en la región antes de la conquista española y por lo tanto disfruta de lugares con historia prehispánica, con sitios de adoración a dioses muiscas y sitios de interés arqueológico. Su patrimonio arquitectónico comprende iglesias, conventos, templos y casonas. Aún se conserva gran riqueza en cuanto a mitos, leyendas y creencias populares derivadas de los indígenas que habitaron el territorio y también de las

costumbres y creencias hispánicas. La gastronomía es exquisita, aunque compleja con ingredientes únicos y propios de la región, además tiene regiones conocidas por sus artesanías.

Boyacá cuenta con atractivos turísticos únicos en el país reconocidos por su valor histórico, religioso, arquitectónico, paisajístico y ambiental, como son: lago de Tota, uno de los lagos naturales más importantes de América; el Nevado del Cocuy, con ecosistemas dignos de ver por todo el mundo; Paipa, como sitio para hacer negocios, a propósito de las aguas termales y la hotelería; Tunja, con su arquitectura y sitios religiosos; Villa de Leyva con su arquitectura; La zona del occidente del departamento y El pie de monte llanero. Estos destinos turísticos tienen un alto potencial en cuanto a sus características naturales, culturales e históricas. El gobierno departamental espera que se proyecten como destinos turísticos de clase mundial impulsados con una mejor infraestructura vial y el uso de las TIC, articulado con la investigación desde la academia e involucrando a los actores del sector (Colciencias, 2012).

Con la Secretaría de Cultura y Turismo del Departamento, se verifico la escasez de información presente acerca de la situación actual de los destinos turísticos, no hay inventarios turísticos actualizados, no hay información de oferta y demanda. Se confirmó la inexistencia de diseño y generación de productos turísticos y paquetes turísticos que integren servicios, como transporte, alojamiento, recreación, visitas a atractivos turísticos, etc. Los actores de la cadena promocionan servicios de manera aislada, hay bajo nivel de trabajo conjunto, asociatividad y comunicación; en marketing y relaciones públicas todo está por hacer, pues si no hay producto con las cualidades y calidad que desea el consumidor, difícilmente se pueden generar estrategias de marketing para atraer clientes; la infraestructura de transporte en algunos casos es precaria, los servicios en los destinos son de baja calidad y no satisfacen las expectativas de los clientes.

Con respecto a la demanda, no existe un perfil o perfiles de turistas que visitan el departamento, las Secretarías de Turismo Departamental y municipa-

les no tienen información confiable ni estadísticas sobre visitas de turistas a los diferentes destinos turísticos. La mayor cantidad de turistas que visitan el departamento son nacionales y generalmente visitan destinos boyacenses los fines de semana, especialmente festivos, además cuando hay festividades y eventos en los municipios, por eso la gran estacionalidad del sector. Los turistas que visitan el departamento tienen acceso a servicios de hoteles, hostales, posadas, centros vacacionales, campings, restaurantes, cafés y bares de diferentes precios y categoría en calidad y servicio, especialmente en destinos más desarrollados como Villa de Leyva y Paipa, así Boyacá recibe turistas segmentados por ingresos y edades, de todos los niveles. Se pudo establecer que lo que están dispuestos a gastar los turistas en un viaje a Boyacá oscila entre 500.000 COP y \$1.000.000 COP por visita.

La visita de turistas aumenta en Semana para Tunja y Chiquinquirá (Zona occidente); en el caso de Villa de Leyva en el festival de cometas y festival de luces en Agosto y Diciembre respectivamente; el Lago de Tota es muy visitado en la época decembrina. En Paipa las visitas más recurrentes en Octubre para el festival de bandas y el festival del Lago Sochagota a finales del mes de Junio principios de Julio; en la Zona Occidente varía según las festividades de cada municipio, pero la mayor afluencia la tiene Chiquinquirá en Diciembre por las visitas a la virgen de Nuestra Señora de Chiquinquirá; El Nevado de Cocuy Güican y Chita es visitado recurrentemente en las épocas soleadas del año como lo es en Diciembre, ya que el acceso al nevado es más seguro; El Piedemonte Lanero es un lugar visitado en las diferentes fiestas que se realizan en cada uno de los municipios, en general se evidencia que Boyacá recibe la mayor afluencia de turistas en la época de vacaciones escolares lo que comprende de Noviembre a Enero y de Junio a Julio, además de la semana de receso académico de los colegios en Octubre.

La logística interna y externa es realizada por las empresas de transporte intermunicipal y empresas de transporte turístico que en el departamento son en un 99% terrestres ya que los aeropuertos con los que cuenta Boyacá son para servicio de avionetas y helicópteros. Las empresas que prestan el servi-

cio terrestre se pueden ubicar en la terminal de la ciudad de Bogotá a tan solo 2 horas de la capital del departamento, la infraestructura vial en el departamento es muy defectuosa, las vías primarias son regulares y las secundarias y terciarias están en muy malas condiciones.

El turismo es intensivo en servicio y para los proveedores de alojamiento y de alimentos y bebidas, se encontró que la capacitación del recurso humano en servicio al cliente es baja y en muchos casos nula, son personas oriundas de los municipios con poco estudio relacionado a su labor en las empresas. Otro de los aspectos críticos en el turismo, más aún si se reciben turistas extranjeros como en el caso de Villa de Leyva y Paipa, es el conocimiento y fluidez por lo menos en el idioma inglés, pero desafortunadamente en el país y en Boyacá esta competencia es muy limitada.

Las agencias de viajes, cumplen el papel de intermediarios entre los proveedores de servicios turísticos y los clientes, sin embargo, la tendencia es que los consumidores de manera autónoma programen sus viajes y compren los servicios a través de internet mediante intermediarios como depegar, booking, trivago, tripadvisor, entre otros, también hacen reservas en restaurantes, compran cupones de promoción en alimentos, alojamiento y paquetes turísticos.

Boyacá cuenta con una guía turística que se encuentra en los buscadores de internet, donde está toda la información de los distintos municipios como historia, clima, gastronomía y en general lugares de interés. Todos los municipios cuentan con la página de la alcaldía donde se encuentran datos como lugares de interés, sin embargo, no es suficiente pues los turistas generalmente no tienen la costumbre de revisar páginas web de alcaldías, además el objetivo de éstas no es comercial, únicamente informativo. Los agentes que componen la cadena de valor no tienen bien estructuradas sus plataformas virtuales con la información necesaria para que los turistas puedan llegar a comprar productos y servicios.

Boyacá no ha mejorado de manera considerable su infraestructura tecnológica, el proyecto *Vive digital*

que se extiende a lo largo del país, no presta el servicio como se esperó ya que la cobertura en cada uno de los municipios es deficiente, los habitantes y los empresarios no tienen acceso a servicios de red digital, y por lo tanto tampoco, en el occidente y piedemonte. El acceso a la red de internet la tienen los colegios y entidades públicas de los municipios, aun así el 70% de los empresarios entrevistados hacen uso de redes sociales como twitter, Facebook e Instagram, usan servicios de portales como booking.com, para exhibir sus productos y servicios, en general esta posibilidad que ha brindado la globalización ha permitido el conocimiento de Boyacá por parte de los turistas, pero a la llegada de ellos a los distintos lugares turísticos ven la necesidad del uso abierto de la internet y lo encuentran en algunos de los servicios de alojamientos o restaurantes pero no en parques o lugares públicos del municipio visitado.

Los proveedores de bienes y servicios con los que cuenta cada uno de los municipios son escasos y ofrecidos por los habitantes que trabajan como meseros, camareras, cocineros aseo y administradores de los establecimientos. En lo que se refiere a proveedores de insumos para los proveedores turísticos como lencería, artículos de aseo, entre otros, son adquiridos en municipios cercanos y de mayor auge comercial como son las principales ciudades del departamento (Tunja, Sogamoso y Duitama) y del país (Bogotá). Las deterioradas vías hacen que los costos por adquirir productos se incrementen, hay desabastecimiento posterior a festividades desarrolladas en los distintos municipios.

Los turistas y habitantes de los destinos resaltan las deficiencias en la capacitación del recurso humano, a pesar de esto los turistas califican el servicio prestado como bueno. Las empresas turísticas no tienen convenios con cajas de compensación ni empresas donde brinden beneficios en paquetes turísticos a los visitantes no brindan información, lo que se empeora al no existir puntos de atención turística especializada, por esta razón se detectó que los turistas acuden claramente a los habitantes para solicitar información sobre lugares de interés o en la red se enteran de los distintos puntos a visitar, hoteles, restaurantes y todo lo relacionado a las actividades de

ocio, por otra parte, el gobierno no lleva controles de los productos y servicios que se ofrecen en los municipios lo que dificulta la evaluación de la calidad del destino, adicionalmente los empresarios, turistas y habitantes indican la poca o nula intervención del Gobierno para mejorar las condiciones de la cadena de valor del sector turismo.

## 5. Conclusiones

El departamento cuenta con atractivos turísticos por sus paisajes, diversidad de climas, pero en contra está la deficiente infraestructura vial y la infraestructura aérea, es por esto que se requiere de una inversión por parte del Gobierno nacional y departamental para lograr un acceso más fácil al departamento. Zonas como el occidente de Boyacá, piedemonte y el Cocuy presentan vías de todos los niveles en estados deplorables, los turistas, habitantes y empresarios se refieren a ellas como trochas.

Una de las fortalezas de departamento como destino turístico, es la calidez de sus habitantes y colaboradores de las distintas organizaciones, pero se hace necesaria la capacitación en servicio al cliente y en un segundo idioma. Los microempresarios necesitan de manera urgente conocimiento sobre mercado, finanzas y gestión de empresas, sus procesos son empíricos y poco sistemáticos, de esta manera la calidad de productos y servicios es débil sin contar con las mayores dificultades en acceso a mercados. Entidades responsables de la educación como los colegios y el SENA deben orientar sus esfuerzos en capacitar a las personas, habitantes de los municipios para el trabajo en el turismo, pues es una alternativa para generar empleo y desarrollo local. Las Cámaras de Comercio, que proveen capacitación, deben orientarse a brindar herramientas que mejoren la gestión empresarial y medir la eficiencia y eficacia de sus acciones y asignación de recursos

Es necesario que se empiecen a generar e integrar estadísticas turísticas para medir la satisfacción, perfil y cantidad de visitas por los turistas al departamento, esto con el fin de recolectar mayor información primaria para tomar medidas correctivas e implementar procesos que se consideren necesarios para hacer de Boyacá un destino más agradable y

acogedor para nuevos turistas. En Boyacá debe haber visión conjunta del sector integrando lo público y lo privado en pro de liderar una estrategia integral para la planificación, promoción y ejecución de políticas que mejoren la competitividad turística del departamento.

Los eslabones de la cadena de valor y sus empresas no están agregando suficiente valor a la experiencia turística, no están aprovechando las oportunidades que presenta el entorno ni las tendencias de consumo que indican mayor segmentación, con propuestas turísticas, como turismo agrícola, ecológico, étnico, gastronómico, etc. que pueden ser de gran potencial para la región.

La insuficiente transferencia, desarrollo y apropiación de las tecnologías de información y comunicación en el departamento dificulta la promoción y publicidad de sus productos y servicios. Hay mucho por hacer en uso de TIC, las empresas no tienen página web y tampoco se asocian para conseguirlas, el gobierno departamental en el plan de desarrollo 2012 – 2015 se propuso generar un sistema de información turístico, que permitiera a las empresas ofertar sus servicios y a la región ofrecer productos turísticos, lo cual no se cumplió, tampoco hay inventarios turísticos actualizados ni cubrimiento total de atractivos turísticos con georreferenciación.

En integración empresarial tanto horizontal como vertical falta mucho por hacer, las empresas deben coordinar las operaciones para brindar satisfacción al cliente, además la mayoría no exponen sus servicios en internet y no están visibles en medios como depegar, booking, trivago, etc. tampoco generan alianzas con agencias de viajes físicas y/o virtuales, lo cual les permitiría reducir el riesgo por la estacionalidad e incertidumbre en la demanda, características del sector.

## 6. Referencias

- Alarcón, N., & Núñez, J. (2006). Análisis de la Industria de Alojamiento Turístico de la ciudad de Puerto Varas, Chile. *Panorama Socioeconómico*, (32): 24–35. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39903204>
- Bañuls, A., Rodríguez, A., & Jiménez, M. (2007). El capital humano como factor estratégico para la competitividad del sector turístico. *Cuadernos de Turismo*, (19): 47–69. Retrieved from <http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2316405.pdf>
- Barroso, M., & Flores, D. (2006). La competitividad internacional de los destinos turísticos: del enfoque macroeconómico al enfoque estratégico. *Cuadernos de Turismo*, 17: 7–24. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39801701>
- Bello, M. (2011). Guía turística de Boyacá. *Ministerio de Industria Y Comercio*, p. 76. Bogotá.
- Brida, J., Monterubbianesi, P., & Zapata, S. (2011). Impactos del turismo sobre el crecimiento económico y el desarrollo. El caso de los principales destinos. *Pasos*, 9: 291–303. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88117284006>
- Buhalis, D., & Law, R. (2008). Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet—The state of eTourism research. *Tourism Management*, 29(4), 609–623. <http://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.01.005>
- Cîrstea, Ș. D. (2014). Travel & Tourism Competitiveness: A Study of World's Top Economic Competitive Countries. *Procedia Economics and Finance*, 15(14), 1273–1280. [http://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00588-7](http://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00588-7)
- Colak, H. E., & Aydinoglu, A. C. (2006). Determining Regional Tourism Development Strategies of East Black Sea Region of Turkey by GIS. In *XXIII FIG Congress* (pp. 1–9). Munich, Germany. Retrieved from [https://www.fig.net/resources/proceedings/fig\\_proceedings/fig2006/papers/ts72/ts72\\_03\\_colak\\_aydinoglu\\_0545.pdf](https://www.fig.net/resources/proceedings/fig_proceedings/fig2006/papers/ts72/ts72_03_colak_aydinoglu_0545.pdf)
- Colciencias. (2012). Plan estratégico departamental Ciencia, tecnología e Innovación. PEDCTI Boyacá 2022. Observatorio Ciencia y tecnología. Retrieved from <http://www.colciencias.gov.co/sites/default/files/upload/paginas/pedcti-boyaca.pdf>
- Dai, W. D., Liu, M. M., & Han, L. J. (2010). Research on knowledge alliance of tourism based on industry value chain. In *Proceedings of the International Conference on E-Business and E-Government, ICEE 2010* (pp. 1887–1889). <http://doi.org/10.1109/ICEE.2010.477>
- DNP, D. N. de P. (2015). Plan Nacional de Desarrollo, Todos Por un Nuevo País 2014 - 2018. <http://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- DPN. (2014). *Plan Sectorial de Turismo 2014 - 2018 “Turismo para la construcción de la paz.”* Retrieved from [www.mincit.gov.co/minturismo/descargar.php?id=71713](http://www.mincit.gov.co/minturismo/descargar.php?id=71713)
- EFE. (2015, April 9). Ingresos por turismo en el país crecieron 4,7 %. *El Espectador*. Bogotá. Retrieved from <http://www.elespectador.com/noticias/economia/ingresos-turismo-el-pais-crecieron-47-2014-articulo-554058>
- Esen, S., & Uyar, H. (2012). Examining the Competitive Structure of Turkish Tourism Industry in Comparison with Diamond Model. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 62, 620–627. <http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.104>
- Fundecomercio. (2012). Plan de desarrollo turístico para el departamento de Boyacá.
- Gobernación de Boyacá. (2012). Plan Departamental de Desarrollo Boyacá 2012-2015. Retrieved from [www.boyaca.gov.co](http://www.boyaca.gov.co)
- Gobernación de Boyacá. (2016). Plan de Desarrollo 2016 - 2019: Creemos en Boyacá Tierra de paz y libertad. Tunja. <http://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

- Goffi, G. (2013). A model of tourism destination competitiveness: the case of Italian destination of excellence. *Anuario Turismo Y Sociedad*, *xix*, 121–147. Retrieved from <http://revistas.uexternado.edu.co/index.php/tursoc/article/view/3718>
- Gomezelj, D. O., & Mihalič, T. (2008). Destination competitiveness- Applying different models, the case of Slovenia. *Tourism Management*, *29*, 294–307. <http://doi.org/10.1016/j.tourman.2007.03.009>
- Jiménez, P., & Aquilino, G. (2012). Propuesta de un modelo de competitividad de destinos turísticos. *Estudios Y Perspectivas En Turismo*, *21*, 977–995. Retrieved from <http://www.scielo.org.ar/pdf/eypt/v21n4/v21n4a10.pdf>
- Jonker, J. (2004). The identification of management - process critical success factors that will achieve competitiveness and sustainable growth for South Africa as a tourism destination. *Sothorn African Business Review*, *8*(2), 1–15. Retrieved from [http://www.unisa.ac.za/contents/faculties/service\\_dept/docs/Sabview\\_Vol-8\\_2.pdf](http://www.unisa.ac.za/contents/faculties/service_dept/docs/Sabview_Vol-8_2.pdf)
- Leeuwen, E., & Nijkamp, P. (2011). *Operational advances in tourism Research Memorandum 2011-19*. Amsterdam. Retrieved from [http://dspace.ubv.uu.nl/bitstream/handle/1871/19532/rm\\_2011-19.pdf?sequence=2](http://dspace.ubv.uu.nl/bitstream/handle/1871/19532/rm_2011-19.pdf?sequence=2)
- Lessmeister, R. (2008). Governance and organisational structure in the special tourism sector - Buyer-driven or producer-driven value chains? The case of trekking tourism in the Moroccan mountains. *Erdkunde*, *62*(2), 143–157. <http://doi.org/10.3112/erdkunde.2008.02.04>
- Mineiro, R. (2008). Micro-clusters turísticos: el papel del capital social en el desarrollo económico social. *Revista de Estudios Empresariales*, *2*: 67–92.
- Monterrubio, C. (2009). Comunidad receptora: Elemento esencial en la gestión turística. *Gestión Turística*, *11*, 101–111. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=223314808005>
- Plan Nacional de Desarrollo. (n.d.). Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014 Colombia, 541.
- Poon, A. (1993). *Turism, Technology and Competitive Strategies*.
- Popp, H., & El Fasskaoui, B. (2013). Some observations on tourism developments in a peripheral region and the validity of global value chain theory. The anti-atlas mountains in Morocco. *Erdkunde*, *67*(3): 265–276. <http://doi.org/10.3112/erdkunde.2013.03.05>
- Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Ed Vergara. Argentina (Vergara). Buenos Aires, Argentina.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and companies*. New York.
- Pulido-Fernández, J. I. (2016). La cadena de valor del destino como herramienta innovadora para el análisis de la sostenibilidad de las políticas turísticas. El caso de España. *Innovar*, *26* (59): 154–175. <http://doi.org/10.15446/innovar.v26n59.54369>. ENLACE
- Quintero, P., Bernal, C., & López, H. (2005). La competitividad turística de Cartagena de Indias. In *La competitividad turística de Cartagena de Indias: análisis del destino y posicionamiento en el mercado* (p. 121). Cámara de Comercio de Cartagena. Retrieved from [file:///C:/Users/Diana/Downloads/2009062513\\_INV\\_NO4LAC-1.PDF](file:///C:/Users/Diana/Downloads/2009062513_INV_NO4LAC-1.PDF)
- Ramírez, E. D. (2015). Tourist participatory diagnosis of a case study in the Restrepo municipality, Colombia. *Spanish Journal of Rural Development*, *VI*(Special 1), 1–16. <http://doi.org/10.5261/2015.ESP1.01>
- Reguera, A., & López, A. (2014). *Urueña, Villa del Libro. Aproximación a la imagen de un destino*. Universidad de Valladolid. Retrieved from <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/5990/1/TFG-N.98.pdf>
- Saéz, A. (2009). Los micro-clusters turísticos ¿una herramienta para el desarrollo turístico en zonas rurales deprimidas? *Semestre Economico*, *12* (24): 57–68.
- Segarra, M., Miret, L., Peiró, A., & Verma, R. (2012). The Effects of Localization on Economic Performance: Analysis of Spanish Tourism Clusters. *European Planning Studies*, *20* (8): 1319–1334. <http://doi.org/10.1080/09654313.2012.680586>
- Such, M., Zapata, S., Risso, W., Brida, J., & Pereyra, J. (2009). Turismo y crecimiento económico: Un análisis empírico de Colombia. *Estudios Y Perspectivas En Turismo*, *18*(1), 21–35. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180714242002>
- Torres, P., & Murrero, M. (2014). Algunas Consideraciones Sobre La Medición de La Competitividad De Destinos Turísticos. *Retos Turísticos*, *2*(2). Retrieved from <http://retos.mes.edu.cu/index.php/retojs/article/view/60>
- UNWTO. (2014). *Annual Report 2014 UNWTO*. Retrieved from [http://dtxqt4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto\\_annual\\_report\\_2014.pdf](http://dtxqt4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto_annual_report_2014.pdf)
- Vera, F., Lopez, F., Marchena, M., & Antón, S. (1997). Análisis territorial del turismo: Una nueva geografía del turismo, 469.
- Yilmaz, Y., & Bititci, U. (2006). Performance measurement in the value chain: manufacturing v. tourism. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *5*, 371–389. <http://doi.org/10.1108/17410400610671417>
- Zhao, L., Cao, G., & Liu, M. (2009). The reconfiguration of tourism value chain based on E-commerce. In *2009 International Conference on Management of e-Commerce and e-Government, ICMCG 2009* (pp. 522–525). <http://doi.org/10.1109/ICMeCG.2009.28>