

**ESTUDIO DE FACTORES DE COMPETITIVIDAD PARA EL SECTOR
TURISMO DE BOYACA**

**ANA MARIELA VARGAS PEREZ
GLADYS YANETH MARIÑO BECERRA
LUZ MARTHA VARGAS PEREZ**

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BUCARAMANGA- INSTITUTO
TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY
MAESTRIA EN ADMINISTRACION
BUCARAMANGA
2005**

**ESTUDIO DE FACTORES DE COMPETITIVIDAD PARA EL SECTOR
TURISMO DE BOYACA**

**ANA MARIELA VARGAS PEREZ
GLADYS YANETH MARIÑO BECERRA
LUZ MARTHA VARGAS PEREZ**

**INFORME FINAL TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR EL TITULO DE
MAGISTER**

**Director
Dr. NESTOR RAUL OBANDO LEON**

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BUCARAMANGA- INSTITUTO
TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY
MAESTRIA EN ADMINISTRACION
BUCARAMANGA
2005**

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Bucaramanga, 2005

AGRADECIMIENTOS

Las Autoras expresan sus agradecimientos a:

Dra. Eva Janeth Prada Grandas, Directora de la Maestría en Administración, por su constante apoyo y colaboración.

Dr. Néstor Raúl Obando León, Director del Trabajo de Grado, por su acertada orientación, colaboración y tolerancia en el desarrollo del proyecto.

A las autoridades departamentales y a las personas entrevistadas por su colaboración, interés y tiempo dedicado.

A todas las demás personas que de una u otra manera contribuyeron para el término de esta investigación.

DEDICATORIA

Las Autoras expresan su reconocimiento a:

Dios Todopoderoso por la vida y el sendero que nos ha trazado.

Nuestros padres, ejemplo de vida, por la confianza y seguridad que supieron sembrar en nuestros seres.

Nuestros esposos e hijos, por ser nuestra principal motivación para asumir los retos y por su constante apoyo y comprensión.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCION	14
1. MARCO REFERENCIAL	17
1.1 Estado del Arte	17
1.2 Referentes Teóricos	21
2. DETERMINANTES DE LA VENTAJA COMPETITIVA	26
2.1 Condiciones de los factores	26
2.1.1 Dotación y jerarquización de factores.	27
❖ Dotación de factor humano.	27
➤ Idiosincrasia del boyacense.	27
➤ Requerimientos de factor humano.	27
➤ Formación del factor humano.	27
➤ Calidad del factor humano.	28
❖ Dotación de recursos físicos.	30
➤ Básicos generalizados y básicos especializados.	30
➤ Geografía física.	31
➤ Economía.	31
❖ Dotación de recursos de conocimiento.	33
❖ Dotación de recursos de capital.	35
➤ Dotación de capital del sector público.	35
➤ Financiación empresarial.	36

➤ Fuentes y usos del capital en Boyacá.	37
❖ Dotación de infraestructura.	38
➤ Los recursos naturales y otros atractivos.	38
➤ Infraestructura turística complementaria.	39
➤ Infraestructura general y de servicios.	39
2.1.2 Creación de factores.	46
❖ Creación del factor humano.	46
❖ Creación de recursos físicos.	48
➤ Red vial.	48
➤ Acueducto y alcantarillado.	48
❖ Empresa	49
➤ Por el gobierno nacional.	49
➤ Por el gobierno departamental.	49
❖ Recursos de capital.	49
2.1.3 Desventajas selectivas.	49
2.2 CONDICIONES DE LA DEMANDA.	51
2.2.1 Generalidades.	51
2.2.2 Mercado a nivel internacional.	52
2.2.3 Mercado doméstico.	53
2.2.4 Estado de internacionalización.	57
❖ Origen del mercado.	57
❖ Segmentos del mercado.	57

❖ Gestión de reservas.	62
2.2.5 Demanda Actual	62
2.3 SECTORES CONEXOS Y AUXILIARES.	63
2.3.1 Sector empresarial.	63
2.3.2 Sector financiero.	65
2.3.3 Sector transporte.	65
2.3.4 Sector Educación	66
2.4 ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD DE LA EMPRESA.	66
2.4.1 Empresa Turística	67
2.4.2. Contexto empresarial.	68
2.4.3 Estructura organizacional.	70
2.4.4 Estrategia.	71
2.4.5 Rivalidad empresarial.	73
2.4.6 Oferta turística de la empresa Boyacense.	75
2.4.7. Comparativo composición empresarial de la actividad turística.	76
2.5 CASUALIDAD.	76
2.5.1 El fenómeno de la globalización de la economía.	76
2.5.2. Aspectos macroeconómicos.	79
2.6 PAPEL DEL GOBIERNO.	80
2.6.1 Plan de Desarrollo Nacional 2002-2006.	80
2.6.2 Decretos y resoluciones.	82
2.6.3 Plan de Desarrollo Departamental.	83

3. EVOLUCION Y DIAGNOSTICO DE LOS FACTORES DE COMPETITIVIDAD PARA EL SECTOR TURISMO DE BOYACA	84
3.1 EVOLUCION DE LOS FACTORES DE COMPETITIVIDAD PARA EL SECTOR TURISMO DE BOYACA (1997-2004).	84
3.2 DIAGNOSTICO ACTUAL DE LOS FACTORES DE COMPETITIVIDAD	88
3.2.1 Factores básicos y avanzados.	88
3.2.2 Estructura y estrategia.	89
3.2.3 Condiciones de la Demanda	90
3.2.4 Apoyo de industrias conexas.	90
3.2.5 Papel del gobierno.	91
3.2.6 Casualidad	92
CONCLUSIONES.	93
RECOMENDACIONES.	102
BIBLIOGRAFÍA.	107
INFOGRAFIA.	109

LISTA DE GRAFICOS

	pág.
Gráfico 1. Demanda turística en Boyacá	19
Grafico 2. Fuentes de ventaja competitiva por la ubicación	22
Grafico 3. Mapa departamento de Boyacá.	32
Grafico 4. Comparativo oferta hotelera Boyacá 2004-1997.	45
Gráfico 5. País de origen de los huéspedes extranjeros.	52
Gráfico 6. Productos turísticos mas vendidos por las agencias de viajes en los destinos nacionales.	58
Gráfico 7. Ciudades de Colombia más vendidas por las agencias de viajes.	60
Grafico 8. Sectores que demandaron el servicio de organización de eventos.	62
Gráfico 9. Oferta según tipo de prestador de servicios turísticos.	67
Gráfico 10 . Naturaleza jurídica de prestadores de servicios turísticos.	68
Gráfico 11. Clasificación prestadores de servicios turísticos por tamaño.	68

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Oferta educativa general.	32
Cuadro 2. Oferta educativa.	35
Cuadro 3. Capital público-inversión.	36
Cuadro 4. Capital privado-inversión empresas en Boyacá.	38
Cuadro 5. Vías a cargo de la territorial.	41
Cuadro 6. Comparativo oferta alojamiento de Boyacá agremiada en Cotelco.	45
Cuadro 7. Índice alojamiento, estadía y tarifa promedio 2003.	45
Cuadro 8. Meses de preferencia para viajar.	53
Cuadro 9. Motivación del Turista para viajar.	53
Cuadro 10. Motivos del Turista para viajar a Boyacá.	54
Cuadro 11. Sitios de preferencia para visitar.	55
Cuadro 12. Actividades del Turista en Boyacá.	55
Cuadro 13. Factores negativos al visitar a Boyacá.	56
Cuadro 14. Factores positivos al visitar a Boyacá.	56
Cuadro 15. Procedencia de los Turistas.	57
Cuadro 16. Rango de edad de los visitantes.	57
Cuadro 17. Mercado y comercialización por zonas 2003.	
Origen del mercado.	59
Cuadro 18. Segmentos del mercado.	59

Cuadro 19. Gestión de reservas.	61
Cuadro 20. Medios de pago.	61
Cuadro 21. Estructura de la empresa boyacense.	71
Cuadro 22. Comparativo de la permanencia de las empresas en el mercado.	73
Cuadro 23. Oferta de servicios turísticos en Boyacá.	75
Cuadro 24. Rivalidad empresarial.	76
Cuadro 25. Flujos de inversión extranjera, según actividad económica	77
Cuadro 26. Evolución factores de competitividad Sector Turismo de Boyacá.	84

RESUMEN

El objetivo fundamental de la presente investigación es realizar un análisis de los determinantes de la ventaja competitiva nacional aplicados al Sector Turismo en Boyacá, para determinar su evolución con respecto al estudio realizado por el Ministerio de Desarrollo Económico en el año de 1997.

En el primer capítulo se presenta el marco teórico sobre competitividad, en el segundo capítulo se aplica en forma detallada el Modelo del Diamante Competitivo de Porter, se analizan las condiciones de los factores, tanto básicos como avanzados; las condiciones de la demanda; los sectores conexos y de apoyo, la estrategia, estructura y rivalidad de la empresa; el papel del gobierno y la casualidad; al tiempo que se compara con los resultados obtenidos por el Estudio de Competitividad del Sector Turismo en 1997. En el tercer capítulo se realiza un resumen de la evolución y se plantea un diagnóstico que recoge aspectos positivos y negativos relevantes que permiten puntualizar aspectos de competitividad del Sector, que sirven de base para plantear estrategias de acción para dar solución a problemas encontrados. Por último se presentan las conclusiones y se proponen recomendaciones, a manera de puntos de discusión que servirán de base para futuras investigaciones.

ABSTRACT

The main objective of this research is to make an analysis of the principal factors of the national competitive advantage applied to the Boyaca's Tourism Sector in order to establish its evolution compared to the study prepared by the Ministry of Economic Development in the year of 1997.

In the first chapter the competitiveness theory same is presented. In the second chapter Porter's Diamond Competitive Model is applied in a detailed way, the conditions of the factors, the basic and the advanced ones, are analyzed as well as the demand conditions; support and connected sectors, the enterprise's strategy, structure and competition; the government role and the casualty; and at the same time it is compared with the results given by the Competitive Report of the Tourism Sector in 1997.

In the third chapter a summary of the evolution is made and a diagnostic is suggested which involves relevant positive and negative features that allow to point out factors of competitiveness of the Sector, which are the foundation to propose action strategies to solve problems that were found.

Finally, conclusions are presented and some suggestions are made in the way of discussion points that will serve as the basis to future researches.

INTRODUCCIÓN

Con el creciente auge de la globalización y por ende, el inminente cambio que requieren las infraestructuras productivas a nivel de sectores económicos y de empresa, se torna esencial encontrar las ventajas competitivas que permitan a las diferentes regiones ser competitivas a nivel mundial. Es así como este trabajo presenta un análisis que determina la evolución de los factores de competitividad en el Sector Turismo en Boyacá, presenta una evaluación a través de aspectos positivos y negativos, se propone el diagnóstico, las conclusiones y las recomendaciones.

En las circunstancias actuales de desempleo y recesión en que se encuentra el departamento de Boyacá, en el que en vez de crear, se han cerrado muchas industrias y los niveles de desempleo son de los más altos del País, y teniendo en cuenta que es uno de los departamentos no sólo con más tradición histórica sino con inmensas bellezas naturales, es muy importante que el gobierno departamental asuma como uno de sus renglones bandera al Sector Turismo del Departamento, dentro de la búsqueda de la competitividad.

Es por esto, que el objetivo fundamental de esta investigación es determinar cómo han evolucionado los factores de competitividad del Sector Turismo en Boyacá durante el periodo 1997-2004. A través del desarrollo de los objetivos específicos se realiza un análisis de la evolución de los determinantes de la ventaja competitiva nacional aplicados al Sector Turismo del departamento de Boyacá. En forma concreta se presentan los determinantes de los factores de competitividad básicos y avanzados; de la estrategia, estructura y rivalidad de la empresa; de las condiciones de la demanda; se identifican cuáles son los sectores conexos del Sector Turismo en Boyacá; se analiza cuál ha sido el papel e importancia del Gobierno en el desarrollo del Sector, se determinan los aspectos de la casualidad que favorecen al Sector Turismo en Boyacá; a la vez que se hacen comparativos frente al Estudio de Competitividad del Sector Turismo elaborado por el Ministerio de Desarrollo Nacional, en 1997. Con los resultados obtenidos se destacan aspectos positivos y negativos representativos, para con base en ellos, plantear estrategias de mejoramiento.

Los estudios sobre competitividad inician en La Junta del Acuerdo de Cartagena, la cual realizó el cálculo de indicadores de competitividad de la industria en los 5 países andinos con base en los estudios preparados por consultores nacionales en cada país, en particular para Colombia, entre los estudios realizados, se encuentra el Estudio de Competitividad del Sector Turismo, adelantado a través del IFI por el Ministerio de Desarrollo Económico, sobre la base de un diagnóstico estratégico de las actividades económicas y de las condiciones de infraestructura, recursos humanos y ambientales de Boyacá; con el cual, se definió y concertó una visión estratégica y un portafolio de programas, proyectos y acciones competitivas en los sectores agroalimentario, turístico, minero, industrial, comercial y de actividades educativas y culturales para el Departamento; el cual se tomó como referente para comparar la evolución de la competitividad del Sector Turismo.

El estudio plantea un análisis con el referente teórico de clusters por zonas geográficas del País, desarrolla un análisis sectorial desde la descripción del entorno base del turismo, el potencial de atractivos y recursos, infraestructura y servicios de apoyo al turismo, medida de la oferta de servicios turísticos, calidad de los servicios, calificación profesional, formación y capacitación, entorno empresarial, papel del sector público y las instituciones a nivel regional y local, productos y clusters competidores, amenazas sobresalientes, y micro clusters.

Con este contexto sobre estudios de competitividad del Sector Turismo, se aplica el modelo de competitividad de Michael Porter, a través de la metodología del Diamante de Competitividad.

El Modelo de Diamante de Porter asegura que es vital encontrar la ventaja competitiva que asegure la sostenibilidad del Sector dentro de un escenario social competitivo con base en determinantes como: las condiciones de los factores de producción, la estructura de rivalidad y las estrategias típicas de las empresas del sector, las condiciones de la demanda que se enfrenta, los sectores relacionados y de apoyo, el papel del gobierno y el papel del azar. Porter ha llamado “cluster” a un sector económico concentrado geográficamente.

El determinante de los factores hace alusión clara a que una nación, región o sector debe mantener una condición de los mismos en relación a 3 definiciones básicas: calidad, costo y especialización desagregados en la capacidad de dotación de factores, recursos humanos, recursos físicos, conocimiento, capital e infraestructura. Relevancia de los factores, diferenciar factores básicos versus factores avanzados esto es: clima, situación geográfica, mano de obra versus comunicaciones, mano de obra especializada y centros de investigación, creación de factores y, demandas selectivas entre factores.

La estrategia y rivalidad empresarial sugiere de manera precisa el *management* de las empresas, su estructura, las ventajas competitivas que suelen manejar y la rivalidad doméstica entre ellas. Las condiciones de la demanda se refieren a la composición interna de la misma en cuanto a sus características de segmentación mercadológica, a la tasa de crecimiento y la presión de la misma sobre el entorno empresarial, y en general a su sentido crítico y exigente.

De otro lado los sectores conexos y las industrias de apoyo relacionadas deben mostrar la cadena de proveedores en un sistema de producción consumo de las áreas geográficas de interés, además de aquellos sectores en los que las empresas pueden coordinar o compartir actividades de la cadena de valor. El gobierno y la causalidad son dos elementos referentes en el Diamante de Porter, el primero juega un papel fundamental ya que controla la política de subsidios, subvenciones, mercado de capitales, política educativa e influencia sobre el entorno empresarial y consumo, mientras tanto el segundo es fruto de cambio en la percepción sobre la inversión, el desarrollo tecnológico, el nacimiento, crecimiento y madurez de los sectores de la economía, cambio en los mercados financieros y decisiones internacionales.

El papel del gobierno permite identificar las estrategias, acciones y visión del gobierno frente a la actividad sectorial. La forma como normalice, regule, controle y en general como desarrolle la inversión social, puede influir de manera positiva o negativa, sobre la ventaja competitiva nacional.

El estudio es de tipo descriptivo, ya que recopila información actual relacionada con las variables que componen los factores de competitividad para la oferta turística en Boyacá. La información se analizó e interpretó para determinar su evolución con respecto a 1997.

El método de investigación se ajusta al analítico deductivo, pues se determinaron particularmente las características constitutivas de los factores de competitividad según el Diamante de Porter, para inferir su evolución con respecto al estudio realizado por el Ministerio de Desarrollo Económico en 1997, y su incidencia dentro de la competitividad del Sector.

Dentro de las fuentes de información secundaria se encuentran: el Ministerio de Industria Comercio y Turismo, el Fondo de Promoción Turística, la Matriz de Competitividad de Turismo de la Gobernación de Boyacá, los estudios de competitividad del Departamento, la normatividad del Sector, Ministerio del Medio Ambiente, documento de Proexport: Colombia Compite, Consejo Nacional de Productividad y Competitividad, Corporación Calidad, Mincomex, y bibliografía especializada sobre temas de competitividad y turismo. Como fuentes primarias se realizaron entrevistas estructuradas con la Directora de Turismo, el Secretario de Planeación Departamental, el Director de Desarrollo Empresarial del Departamento, la Directora del Instituto de Cultura Bellas Artes y Turismo de Boyacá, el Director del Observatorio Regional Mipyme, la Directora del CREPIB Boyacá, la Decana de la Facultad de Administración de la Universidad Andina, y entre otros, dirigentes del sector en el Departamento.

Se consultaron monografías y trabajos de investigación relacionados con el tema como: Organización de una red turística en el departamento de Boyacá. 2004, Proyecto de capacitación para el mejoramiento de la gestión empresarial del subsector hotelero en Boyacá. U.P.T.C. Tunja. 2004, Evaluación de la gestión de las mipyme en Boyacá. U.P.T.C. Tunja. 2004, Gestión de la innovación en las mipyme en Boyacá. U.P.T.C. Tunja. 2004, entre otras.

Dentro de las fuentes terciarias se tomaron como referentes las publicaciones, documentos y estadísticas de la Secretaria de Infraestructura del departamento de Boyacá, las Cámaras de Comercio de Tunja, Duitama y Sogamoso y, la Secretaría de Turismo Departamental.

El estudio se limita al análisis global del Sector Turismo del departamento de Boyacá y concluye con la determinación de la evolución y diagnóstico de los factores de competitividad del Sector Turismo en Boyacá. El estudio es de importancia, dado que puede servir de base para futuras investigaciones sobre el tema, además de él se desprenden un buen número de nuevas investigaciones.

1. MARCO REFERENCIAL

La competitividad, entendida como¹ la capacidad del país para alcanzar niveles de crecimiento sostenido en un contexto globalizado, que se caracteriza por la presencia de una revolución tecnológica, la priorización del conocimiento como recurso económico básico y, que se mide a nivel internacional a través de factores de competitividad, puede mostrar de una manera certera, qué tanto, se puede explotar el Sector Turismo en Boyacá.

1.1 Estado del Arte

A nivel Nacional

Los estudios sobre competitividad inician en La Junta del Acuerdo de Cartagena, la cual realizó el cálculo de indicadores de competitividad de la industria en los 5 países andinos con base en los estudios preparados por consultores nacionales en cada país.

Los tratados de libre comercio, se han convertido en el centro de la estrategia de desarrollo económico pues se considera traerán bienestar económico para las personas, de hecho en este momento el tema más candente en el País es la negociación del TLC.

El Ministerio de Desarrollo Económico, a través del IFI, adelantó el estudio para la formulación y puesta en marcha de un programa de competitividad para Boyacá; sobre la base de un diagnóstico estratégico de las actividades económicas y de las condiciones de infraestructura, recursos humanos y ambientales de Boyacá, se definió y concertó una visión estratégica y un portafolio de programas, proyectos y acciones competitivas en los sectores agroalimentario, turístico, minero, industrial, comercial y de actividades educativas y culturales en el Departamento; es así como en 1996 se entregó el Estudio de Competitividad del Departamento que se busca actualizar en cada uno de sus aspectos, siendo el del turismo uno de los fundamentales por las perspectivas de desarrollo actual.

El Ministerio de Desarrollo Económico presentó el estudio de Competitividad del Sector Turismo donde plantea un análisis con el referente teórico de clusters por zonas geográficas del País, desarrolla un análisis sectorial desde la descripción del entorno base del turismo, el potencial de atractivos y recursos, infraestructura y servicios de apoyo al turismo, medida de la oferta de servicios turísticos, calidad de los servicios, calificación profesional, formación y capacitación, entorno empresarial, papel del sector público y las instituciones a nivel regional y local, productos y clusters competidores, amenazas sobresalientes, y micro clusters.

¹ PORTER, Michael. *The Competitiva Advantage of Nations*. New York: The Free Press.1990,p.57.

De acuerdo con este estudio, se tuvieron en cuenta criterios y factores a considerar, en particular para el Sector Turismo, dentro de los criterios están²:

- Los recursos naturales y otros atractivos. Hace referencia a los tipos de recursos naturales y culturales que conforman un patrimonio turístico, la forma como se garantice la sustentabilidad de éste se convierte en ventaja competitiva.
- Conectividad. Hace referencia a la conectividad aérea, terrestre y marítima a nivel regional, nacional e internacional.
- Infraestructura general y de servicios. De ésta depende en gran medida la imagen y calidad del servicio al turista. Dentro de la infraestructura se tienen en cuenta los factores vial, pistas, terminales, servicios básicos, aspectos sanitarios, servicios de salud, entre otros.
- Capacidad de alojamiento.
- Infraestructura turística complementaria. Son aspectos complementarios que motivan al turista para acceder al lugar, son los que arraigan la estadía y el volver, tales como: centros de convenciones, espacios para ferias, centros comerciales, iglesias, casinos, instalaciones deportivas, parques arqueológicos, museos, gastronomía, animación turística.
- Entorno empresarial. Lo determina el grado de desarrollo empresarial, la cadena de proveedores del sector, el nivel de calificación del personal, el nivel de tecnología en uso para procesos de gestión, de producción y de mercadeo. También hacen parte las agremiaciones que soportan al Sector.

Plantea también los indicadores que permiten medir el turismo receptivo y reflejan las expectativas de los turistas para cada tipo de producto turístico así:³

- Factores de condición: son aquellos que se tienen que cumplir como requisito previo para que el turista decida a Boyacá como destino posible: seguridad, condiciones sanitarias, infraestructura en comunicaciones, actividad económica.
- Factores principales: se relacionan con la capacidad de la Región para que el turista pueda llegar a ella, moverse y alojarse cómodamente, teniendo a su disposición los servicios complementarios (condiciones ambientales, atractivos naturales, atractivos arqueológicos e históricos, atractivos urbanos, lugares especializados, hoteles, conectividad, agencias de viaje y operadores de turismo).

² MINISTERIO DE DESARROLLO ECONOMICO. En Estudio de Competitividad del Sector Turismo. Tomo I. 1997, p. 8-12.

³ MINISTERIO DE DESARROLLO ECONOMICO. En Estudio de Competitividad del Sector Turismo. Tomo I. 1997, p.21.

- Factores complementarios: se refieren a la oferta que tienen la Región para que el turista pueda hacer compras, obtener productos típicos de la región, divertirse y hacer deporte. Incluye centros comerciales, compras típicas, diversión y deportes.

De acuerdo al Estudio de Competitividad del Sector Turismo desarrollado por el Ministerio de Desarrollo Económico⁴ Boyacá se encuentra dentro de la oferta turística para el mercado internacional, en cluster vacacional, a partir de grandes ciudades y clusters difusos.

Boyacá nació al turismo hace poco más de un cuarto de siglo, se caracteriza como un circuito terrestre con un buen número de puntos de interés, sin un gran centro captador. Cuenta con dos destinos pequeños, muy diferenciados tanto en clima y ambiente como en tipo de actividad, estos son, Paipa y Villa de Leyva.

Tunja como capital posee diversos atractivos culturales e históricos que atraen, no cuenta con atractivos vacacionales, por tanto se convierte en un lugar obligado, pero de paso.

El potencial turístico del Departamento obedece al turismo itinerante de fin de semana, con recorrido terrestre apacible por la belleza del paisaje rural, y por la variedad de puntos de interés. Cuenta con cuatro ingredientes principales: historia, arquitectura colonial, termalismo y paisaje.

Boyacá tuvo la suerte de haber sido objeto único del plan deliberado y más o menos integral que se haya adelantado en el País para desarrollar turísticamente una región. El plan fue propuesto en el año de 1969, a través de un acuerdo entre el Ministerio de Obras Públicas y la Empresa Colombiana de Turismo, que desencadenó con la ejecución de obras viales que unieron destinos como Bogotá-Tunja, Tunja-Villa de Leyva; también obras como la remodelación del parque aledaño al Puente de Boyacá, el Monumento a los Héroes del Pantano de Vargas y mejoras al Lago de Tota. Para esta ocasión se inauguró el hotel Sochagota, primer hotel moderno del circuito, construido con recursos de la Nación en el Departamento.

De acuerdo con información suministrada por la Directora de Turismo de Tunja, luego se adelantaron diversas obras como la recuperación de hoteles, apertura de museos, restauración de iglesias, conventos y casas coloniales; creación de centros artesanales, recuperación de conventos rurales; se creó el Instituto de Desarrollo de Boyacá IDEBOY quien administró recursos destinados al Sector Turismo, así se emprendió un programa de mercadeo y publicidad que incluyó la elaboración de folletos y guías, e incluyó apoyo logístico para la realización de películas de resonancia internacional en terreno boyacense. Es así como se mejora de manera sustancial la oferta hotelera con la renovación o construcción de diversos hoteles, se mejora la oferta de establecimientos de carretera como restaurantes, estaciones de servicio, servicio de automotor, entre otros.

⁴ Ibid.,p.13-15

Desde entonces, Boyacá se ha consolidado como el sitio de descanso de los bogotanos, con un segmento de estratos altos y medio alto, aunque se ha incursionado en el estrato medio a través de convenios con varias cajas de compensación. Existe un muy pequeño componente internacional principalmente en tres líneas: diplomáticos motivados por conocer la Región, hombres de negocios y, participantes en seminarios y congresos que tienen lugar en el Departamento.

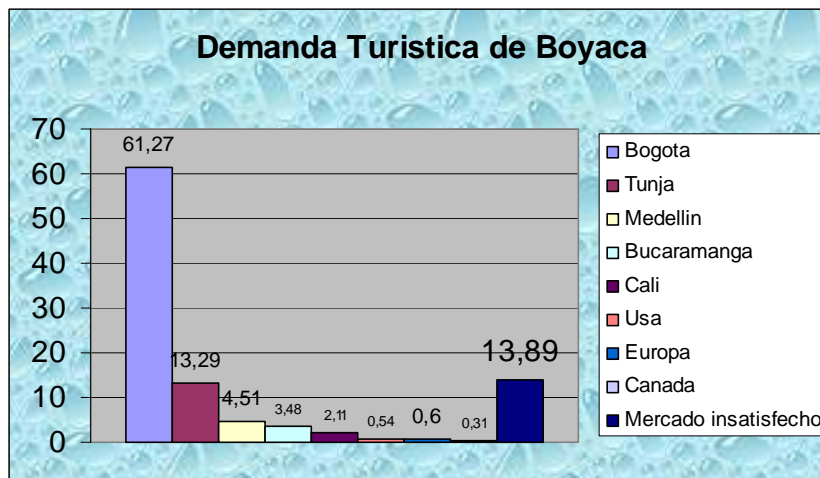
En los años setenta se gestaron programas como la “Ruta de los Libertadores” y la autopista Bogotá-Medellín, que buscaban mejorar la afluencia de turista hacia el Departamento.

A mediados de los ochenta Proexpo inaugura el Hotel-Centro de Convenciones de Paipa, con lo cual se reactivó la actividad y se mejoró la competitividad a nivel internacional, sin embargo en los últimos años ha ido decreciendo, como consecuencia, los establecimientos especializados perdieron calidad y muchos cerraron.

Algunos datos estadísticos por ejemplo:

- 850 habitaciones aptas para el turismo internacional de 2451 en 132 hoteles principalmente en Paipa , Villa de Leyva y Tunja
- La principal demanda de Boyacá es Bogotá (61.27 %), Tunja (13.29%) Medellín (4.51%), Bucaramanga (3.48%), Cali (2.11%), en cuánto a la demanda internacional USA (0.54%), España (0.39%), Canadá (0.31%), Francia (0.21%). (ver gráfico 1.)

Gráfico 1. Demanda turística en Boyacá



Fuente: Estudio de competitividad del Sector Turismo, Ministerio de Desarrollo Económico, Colombia, 1997, p. 13.

A nivel internacional⁵

En abril de 1999, Crist Inman, Ph D., Profesor de INCAE y Gustavo Segura, Investigador Consultor del Centro Latinoamericano de Competitividad y Desarrollo Sostenible (CLACDS), presentan un documento trabajo sobre el diagnóstico del turismo en Centroamérica. Este trabajo busca estimular la reflexión sobre marcos conceptuales novedosos, posibles opciones de abordaje de problemas, sugerencias para la eventual puesta en marcha de políticas públicas, proyectos de inversión regional, nacional o sectorial y de estrategias empresariales.

Como parte de la Agenda Centroamericana para el Siglo XXI, durante los últimos tres años el CLACDS ha asignado recursos para realizar evaluaciones de la competitividad del Sector Turismo en cada uno de los países, excepto Belice. En estos esfuerzos, el CLACDS basó su investigación en el marco analítico proporcionado por Michael Porter, profesor de *Harvard University*. El estudio sostiene que el potencial de competitividad de un “cluster” está determinado por los seis factores relacionados por el Diamante de Porter y sus interrelaciones. CLACDS evaluó el “cluster” de turismo de los países, con base en cada una de estas dimensiones, y concluyó en una propuesta de plan de mejoramiento

1.2 Referentes Teóricos⁶

Con este contexto sobre estudios de competitividad del Sector Turismo, se aplicó el modelo de competitividad de Michael Porter, a través de la metodología del Diamante al Sector Turismo en Boyacá, para determinar su diagnóstico y evolución.

El planteamiento Porteriano⁷, surge dentro de los nuevos enfoques competitivos que desde la dimensión microeconómica, macroeconómica, políticas gubernamentales y los fenómenos institucionales, sociales, culturales permiten el desarrollo económico social en términos de la competitividad como un todo, en términos de estos lineamientos desde los años 90 se han desarrollado 3 grandes referentes en torno a la competitividad:

Nivel macro.

Nivel meso.

Nivel micro de análisis competitivo.

Nivel Macro: con miras a lograr una asignación efectiva de recursos resulta clave la existencia de mercados de factores, bienes y capitales, es allí donde el concepto de gestión se transforma en pluridimensional y apuesta por la competencia, la cooperación y el dialogo social a fin de canalizar los potenciales nacionales y desarrollar la capacidad necesaria para operar exitosamente en el mercado mundial. Las fuentes necesarias para el diseño macroeconómico son la estabilización y el crecimiento, en vías del crecimiento este se

⁵ INMAN, Crist y SEGURA, Gustavo. Turismo en Centroamérica: El Reto de la Competitividad.1999,P.2-30

⁶ PORTER, Michael. La Ventaja Competitiva de las Naciones.1990, p. 109-185.

⁷ Michael Porter. La Ventaja Competitiva de las Naciones. Págs. 109-185.

debe apoyar en la política fiscal , presupuestal , monetaria y cambiaria , que lógicamente debe concentrarse en un manejo adecuado del alza general de los precios de la economía o inflación, el eficiente funcionamiento del estado y gobierno local en cuanto a gasto público en inversión , el desarrollo de un sector financiero efectivo y una política de comercio exterior que de equilibrio a la balanza de pagos .

Además de ello para alcanzar la competitividad internacional no basta con la estabilización macroeconómica , según el estudio del Banco Mundial en 1993 la estabilidad estimula el ahorro permitiendo la inversión ; pero también se requiere una medida de protección a las industrias jóvenes con el fin de obtener una ventaja comparativa dinámica que ejerza una influencia positiva en el desenvolvimiento industrial y coadyuve a la estructuración de industrias competitivas a nivel internacional , aunque el nivel regional es difícil establecer esta serie de leyes de referencia , el nivel macro tiene una fuerte correspondencia directa con la administración local en este sentido sería viable la construcción de una política a nivel meso.

Nivel Micro : La OCDE y teóricos como Stamer Meyer y Esser⁸ asumen que ese nuevo paradigma invitan a las empresas a orientarse al ámbito internacional , involucrándose en encadenamientos globales de valor es decir producir para empresas muy concretas en el exterior , tratando siempre de confrontar requerimientos tales como el acortamiento de los ciclos de producción , ala diferenciación de la demanda, la evolución de técnicas como la microelectrónica, biotecnología , ingeniería genética y nuevos materiales . Bajo este nivel las empresas deben organizar la producción a los deseos del cliente, los suministros al Just in time o al Supply Chain y al innovación debe ser la fuente de la ventaja competitiva. por estas razones las empresas son la base del nivel micro.

Nivel Meso: Este nivel es aquel donde se formulan políticas específicas que creen una ventaja competitiva, dirigidas a la formación de industrias y su medio de apoyo, como instituciones tecnológicas, centros de capacitación, apoyo financiero, apoyo técnico y capacidad de asociación empresarial, dicho en otros términos es la formación de un entorno capaz de fomentar, complementar y multiplicar los esfuerzos a nivel empresa. En la última década el entorno empresarial , las instituciones de apoyo y los patrones políticos de este nivel han cobrado una importancia relevante debido al cambio tecnológico organizacional, además de superar el paradigma fordista.

En el nivel macro se forma desde lo teórico en el ámbito país, región o sectores de la economía nacional, en éste existen 3 enfoques generalmente aceptados:

El Modelo del Diamante de Porter.

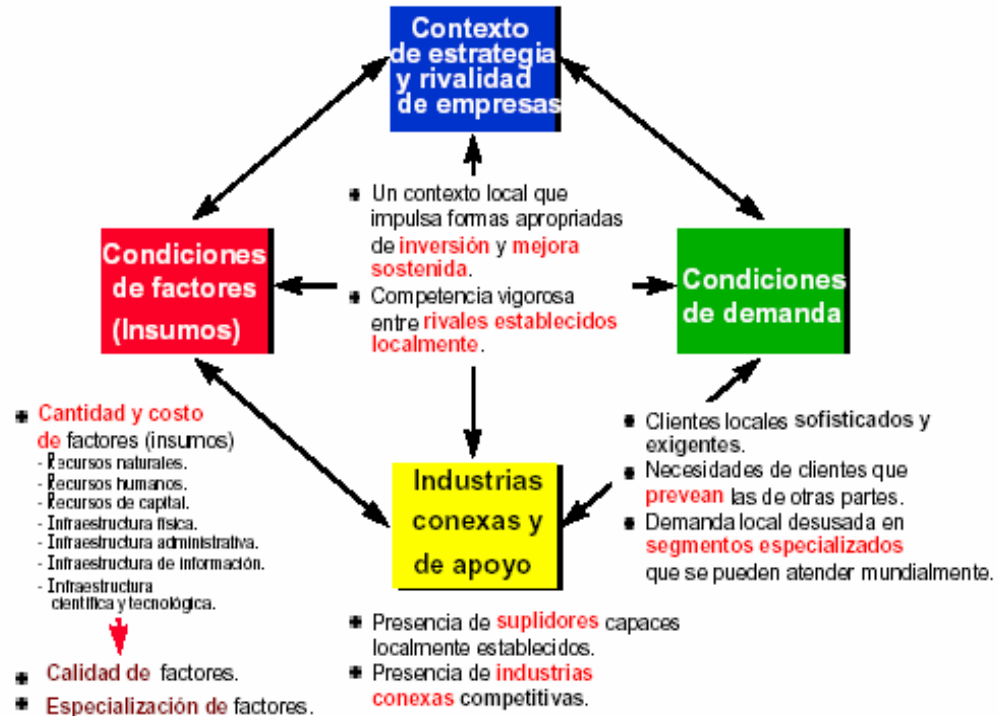
El Modelo del Informa Capital de Competitividad.

El modelo de competitividad sistémica.

⁸ ARESE, Héctor Félix. Comercio y Marketing internacional. Modelo para el diseño estratégico. Buenos Aires: Edit. Norma, 1999. p.211.

Para el caso de esta investigación se toma como base el modelo de Diamante de Porter que asegura que es vital encontrar la ventaja competitiva que asegure la sostenibilidad del Sector dentro de un escenario social competitivo con base en determinantes como (ver gráfico 2.):

Grafico 2. Fuentes de ventaja competitiva por la ubicación.



Fuente: PORTER, Michael. La Ventaja Competitiva de las Naciones.1990, p.14.

Porter sostiene que la competitividad de un sector económico debe estudiarse en seis dimensiones: las condiciones de los factores de producción, la estructura de rivalidad y las estrategias típicas de las empresas del sector, las condiciones de la demanda que se enfrenta, los sectores relacionados y de apoyo, el papel del gobierno y el papel del azar. Porter ha llamado “cluster” a un sector económico concentrado geográficamente.

El determinante de los factores hace alusión clara a que una nación, región o sector debe mantener una condición de los mismos en relación a 3 definiciones básicas: calidad, costo y especialización desagregados en la capacidad de dotación de factores, recursos humanos, recursos físicos, conocimiento, capital e infraestructura.

Relevancia de los factores, diferenciar factores básicos versus factores avanzados esto es: clima, situación geográfica, mano de obra versus comunicaciones, mano de obra especializada y centros de investigación, creación de factores y, demandas selectivas entre factores.

La estrategia y rivalidad empresarial sugiere de manera precisa el *management* de las empresas, su estructura, las ventajas competitivas que suelen manejar y la rivalidad doméstica entre ellas. Las condiciones de la demanda se refieren a la composición interna de la misma en cuanto a sus características de segmentación mercadológica, a la tasa de crecimiento y la presión de la misma sobre el entorno empresarial, y en general a su sentido crítico y exigente.

De otro lado los sectores conexos y las industrias de apoyo relacionadas deben mostrar la cadena de proveedores en un sistema de producción consumo de las áreas geográficas de interés, además de aquellos sectores en los que las empresas pueden coordinar o compartir actividades de la cadena de valor. El gobierno y la causalidad son dos elementos referentes en el diamante de Porter, el primero juega un papel fundamental ya que controla la política de subsidios, subvenciones, mercado de capitales, política educativa e influencia sobre el entorno empresarial y consumo, mientras tanto el segundo es fruto de cambio en la percepción sobre la inversión, el desarrollo tecnológico, el nacimiento, crecimiento y madurez de los sectores de la economía, cambio en los mercados financieros y decisiones internacionales.

El papel del gobierno permite identificar las estrategias, acciones y visión del gobierno frente a la actividad sectorial. La forma como normalice, regule, controle y en general como desarrolle la inversión social, puede influir de manera positiva o negativa, sobre la ventaja competitiva nacional.

Desde el referente teórico del Turismo⁹ las diferentes corrientes o escuelas turísticas existentes distinguen algo claro el turismo es un hecho social, económico y cinético aunque el orden o la jerarquía del mismo varia en función de lo que se persigue, hacia 1911 Schauullern dice que el turismo es un concepto que comprende todos los procesos, pero especialmente los económicos, manifestándose en la afluencia, permanencia y el regreso de los viajeros desde y hacia determinadas regiones, el sujeto humano se pone en contacto con los bienes naturales o mundo exterior y para que se de, es necesario que es sujeto se desplace, el hecho económico radica en el beneficio que se puede deja para la región donde se practica esta serie de acciones, en su defecto la escuela cinética considera el turismo como un hecho de movimiento ya que traslada las personas hacia un mundo exterior atractivo, Schuink abandona el hecho económico porque los elementos definidos del turismo son el movimiento, el tiempo y la motivación, Bormann considera el suceso de viaje como un motivo turístico independiente de las acciones que allí se realizan, la corriente Psicosocial en cambio se interesa por la relación social y la motivación que este genera concretamente, Morgenrot asiste al turismo como una connotación Psicosocial por la satisfacción generada al viajero desde lo comportamental.

La relevancia de estas escuelas del pensamiento han definido lo que actualmente distingue al turismo como sector económico y paraeconómico, económico porque según Fernández

⁹ ENDE, Michael. Teoría turística, aproximación al modelo de turismo. p.83-95

Fuster el turismo es un fenómeno importante para las economías de los países por sus efectos multiplicadores, reafirmando esto Tambroni y Fernández aluden al turismo como la tercera fuerza en este orden de ideas, lo que justifica la existencia del turismo es precisamente su trascendencia económica ya que estimula directa o indirectamente a otros sectores, es un generador de divisas, con lo que garantiza los resultados económicos en el producto interno bruto y la balanza de pagos. Paraeconómico porque según Walter Hunziker y Kart Krapf padres del turismo moderno, éste es un conjunto de relaciones y fenómenos producido por el desplazamiento y permanencia temporal de personas fuera de su residencia habitual, el turismo no es una relación humana sino un fenómeno cuyo epicentro es el sujeto humano y no la mercancía, a estos preceptos agrega el francés Jean Medecin el turismo es la expresión cultural del hombre, por excelencia es el medio que utiliza para diferenciarse, es un viaje al humanismo; al respecto el colombiano Luis Baldeón sostiene al turismo como un hecho humano que compromete disciplinas como la sociología, la psicología, la antropología el derecho, le geografía y la historia, aquí se pasa de algo meramente económico a lo humano

La AIEST (Asociación Internacional de científicos Turistologos) declara al concepto turismo como un hecho social, humano, económico y cultural irreversible ya que el economicismo turístico ha conllevado a la transformación desordenada de las realidades culturales y geográficas de los pueblos. Así mismo López Esparragosa declara al turismo como un hecho humano social innegable producto de las relaciones humanas previas a cualquier consideración técnica o lucrativa a partir de estas consideraciones es que empieza la construcción de un mapa integral del turismo en un escenario competitivo.

Según la OEA los atractivos turísticos se clasifican en sitios naturales, Museos, manifestaciones culturales e históricas, folklore, realizaciones técnicas y científicas.

ESTUDIO DE FACTORES DE COMPETITIVIDAD PARA EL SECTOR TURISMO DE BOYACA

2. DETERMINANTES DE LA VENTAJA COMPETITIVA

En este capítulo se analizan los determinantes de la ventaja competitiva propuestos por el Diamante de Porter a saber: condiciones de los factores, condiciones de la demanda, sectores conexos y auxiliares; estrategia, estructura y rivalidad de la empresa; casualidad y, papel del gobierno.

En cada uno de los determinantes se analizan diferentes aspectos, sobre los cuales se compara su situación actual a 2004, frente a los resultados contenidos en el Estudio de Competitividad del Sector Turismo realizado por el Ministerio de Desarrollo Económico en el año 1997.

2.1 Condiciones de los factores¹⁰.

El análisis de los factores es de vital importancia para determinar la competitividad del Sector Turismo en Boyacá, ya que de acuerdo al grado de eficiencia y efectividad con el que se desarrollen, se pueden consolidar las ventajas competitivas.

Para el análisis de las condiciones de los factores del Sector Turismo del Departamento de Boyacá, se tuvo en cuenta que se pueden jerarquizar en dos tipos, los básicos y los avanzados.

Los factores básicos hacen referencia a su simple existencia, como propiedad de la región, se asemeja a la ventaja comparativa, pueden ser la posición geográfica, el clima, la mano de obra poco o no calificada, y en general todos los recursos naturales.

Los factores avanzados, por el contrario, hacen referencia a aquellos sobre los cuales ha ejercido acción el hombre, para su perfeccionamiento y mayor aprovechamiento, incluye aspectos como: la modernización en telecomunicaciones, personal altamente capacitado, desarrollo e innovación y tecnología, etc.

Además de la anterior jerarquización, los factores se pueden clasificar de acuerdo a la especificidad con que se apliquen a los sectores productivos, pueden ser: factores generalizados y especializados.

¹⁰ PORTER, Michael. *The Competitiva Advantage of Nations*. New York: The Free Press. 1990, p.113

Los primeros, hacen referencia a factores aplicables a la totalidad de los sectores de la economía, mientras que los segundos, a un sector específico, en este caso, al Sector Turismo.

2.1.1 Dotación y jerarquización de factores. Para el análisis, se tuvo en cuenta la existencia de factores de producción que facilitan el desarrollo de la actividad turística. Se realiza el estudio en forma paralela entre la dotación y, jerarquización de factores. Los factores se pueden agrupar en las siguientes categorías:

❖ Dotación de factor humano. Dentro de este factor, se tomó en cuenta la mano de obra que se requiere para el desarrollo de la actividad turística. Se analizó en forma global la idiosincrasia del boyacense, para conocer su incidencia en la prestación del servicio turístico, el tipo de personal que requiere el Sector, en qué profesión y a qué nivel debe estar formado, cuál es la demanda, en qué cantidad, para determinar la facilidad de acceso a la mano de obra y, la calidad, vista como su nivel de cualificación y desempeño a través de su competitividad. Los hallazgos fueron los siguientes:

➤ Idiosincrasia del boyacense. Según el Estudio de Competitividad para el Sector Turismo realizado por el Ministerio de Desarrollo Económico (1997)¹¹, la naturaleza reservada de los campesinos boyacenses, el condicionante cultural negativo, la tendencia al desaseo y desorden hace deslucir la belleza natural del Departamento. El poco conocimiento que los boyacenses tienen de los valores culturales e históricos de la Región, son una limitante para la orientación adecuada al turismo. Es por esto que en la actualidad, el gobierno departamental ha incluido como eje transversal de la educación media la cátedra boyacense, que busca la promoción y cambio cultural.

➤ Requerimientos de factor humano. De acuerdo a las categorías de empleo que se asocian con el Sector Turismo encontradas en Cotelco, se determina que se requiere como factor humano básico a técnicos y tecnólogos y como factor avanzado a profesionales a nivel de pregrado, especialización y maestría en las áreas de:

- Administración.
- Promoción y Mercadeo.
- Seguridad.
- Sistemas.
- Mantenimiento.
- Servicios generales.

➤ Formación del factor humano. De acuerdo con las misiones de las instituciones de educación superior en Boyacá, tanto públicas como privadas, la formación universitaria está llamada a formar profesionales competentes que asuman el liderazgo productivo del Departamento frente a los retos de la envergadura de los tratados de libre comercio. Este,

¹¹ MINISTERIO DE DESARROLLO ECONOMICO. En Estudio de Competitividad del Sector Turismo. Tomo II. Bogotá.1997, p. 33.

con seguridad, es uno de los aspectos relevantes hacia la productividad regional, así como el diseño de proyectos de ciencia y tecnología en el camino hacia la consolidación de escenarios ciertos de desarrollo.

Sobre los retos del sector académico, y en particular de las universidades, frente a la modernidad, se sostiene, que a los estudiantes se les debe enseñar a crear empresa para que no aspiren sólo a ser empleados, sino desarrollar competencias y habilidades para promover proyectos productivos, que además de ser competitivos, estén comprometidos con la generación de empleo. Se requiere aunar esfuerzos de la universidad y los niveles medio y básico de educación para conformar comunidad académica que eficientemente responda a las necesidades del medio en pro del desarrollo turístico del Departamento.

➤ Calidad del factor humano¹². El concepto de calidad del factor humano, debe ser coherente con el concepto de competitividad, visto como la capacidad del trabajador para afrontar retos y cambios de acuerdo a las necesidades que exige el mercado.

La calidad, se puede inferir con indicadores sobre la forma como perciben la visión empresarial, la percepción de sus debilidades y fortalezas y su nivel de capacitación, sobre las expectativas de los trabajadores de empresas del Sector Turismo, clasificadas entre micro y pequeña empresa, se obtuvieron los siguientes resultados:

✓ En cuanto a visión empresarial. Las principales percepciones sobre la visión de empresa a nivel micro son:

- Mantenerse en el mercado 51%.
- Obtener utilidades 21%.
- Incrementar ventas 17%.
- Mejorar infraestructura 11%.

A nivel de pequeña empresa son:

- Ser el mejor 8%.
- Prestar un buen servicio 42%.
- Cumplir con las expectativas de los clientes 8%.
- Generar utilidades 13%.

✓ En cuanto a auto evaluación de debilidades y fortalezas. Dentro de las percepciones sobre las debilidades de formación de los micro y pequeños empresarios del Sector, se encuentra: gestión financiera (71%), y la innovación y conocimientos sobre empresa apenas el 24%; en general, consideran que existen fallas en la preparación y manejo de personal. Dentro de las fortalezas perciben la experiencia 25 %, el buen servicio 49%., e instalaciones y ubicación con un 13%.

¹² MORALES, Alex. y LOPEZ, Luis. Proyecto Investigación Capacitación para el Mejoramiento de la Gestión Empresarial del Sector Hotelero en Tunja.2004.,p.40-47.

✓ Preparación académica. Para las empresas de este renglón del turismo el 93% del personal es de carácter operativo y el 7% administrativo.

El nivel educativo del personal que gerencia las microempresas de este sector corresponde al 23% primaria, 59% secundaria, 15% universitaria y 3% otros.

Dentro del perfil profesional el 33% corresponde a Administrador de Empresas, el 25% Economistas, y el 42% otras profesiones.

En el nivel educativo del personal operativo de las micro se tiene que el 54% tiene formación primaria, y el 44% secundaria.

El nivel educativo del personal que gerencia las pequeñas empresas de este sector se presenta como sigue: 21% secundaria, y 79% universitaria. Dentro del personal profesional el 40% es Administrador de Empresas, el 40% Administrador Hotelero y Turístico, y el 20% otras profesiones.

El nivel educativo del personal operativo de las pequeñas empresas se tiene que el 19% tiene formación primaria, el 52% secundaria, el 15% universitaria y el 14% otros.

✓ Capacitación. En las microempresas el 92% no recibe ningún tipo de capacitación, y el 68% esta dispuesto a recibirla. En las pequeñas empresas el 74% recibe algún tipo de capacitación, y el 100% desea recibirla.

Ante este panorama, se concluye que las estrategias de capacitación dirigidas a nivel comunitario, técnico y empresarial, previstas en el estudio de competitividad del Sector Turismo (1997), no se han hecho palpables dado que:

En general, se observa que tanto la visión como la organización de las empresas dependen en gran parte del nivel educativo de la gerencia. En la pequeña empresa donde existe un mayor grado de formación profesional se notan políticas de liderazgo empresarial, calidad, contratación y capacitación de personal, acordes con el cambio que exige la realidad empresarial.

El bajo nivel de formación profesional actual en la empresa turística, constituye una debilidad de mucha importancia.

Es interesante analizar que el factor preponderante de competitividad, la innovación, no lo perciben como una debilidad importante, y se considera, es la falencia más pronunciada¹³, entonces, se puede afirmar que los empresarios no están concientes de la importancia de estos aspectos.

¹³ MINISTERIO DE DESARROLLO ECONOMICO. En Estudio de Competitividad del Sector Turismo. Tomo II.. Bogotá.1997, p. 33.

Se hace necesario invertir en cultura, en la formación de informadores, recepcionistas de hoteles, guías bilingües, gastronomía, calidad de servicio, promoción y divulgación, y, en general en las actividades que generen valor agregado al sector.

La formación y capacitación del talento humano vinculado al Sector, es de vital importancia, dado que debe marcar claramente las diferencias en el servicio que se preste al turista. Un bajo nivel de profesionales vinculados, como se detecta en la actualidad (2004), no favorece desarrollo de ventajas competitivas, que le permitan al Sector posicionarse dentro del contexto de la globalización.

❖ Dotación de recursos físicos. Para el análisis de los recursos físicos se determinó la infraestructura que posee el Sector Turismo en el departamento de Boyacá, dado que son un potencial para atraer el turismo. Se cuenta con:

➤ Básicos generalizados y básicos especializados^{14, 15, 16}. Boyacá, departamento de Colombia localizado al noreste del País sobre la Cordillera Oriental. Limita al norte con los departamentos de Santander y Norte de Santander y la República de Venezuela, al oriente con los departamentos de Arauca y Casanare, al sur con los departamentos de Casanare y Cundinamarca, y al occidente con el departamento de Antioquia, del que está separado por el río Magdalena. Fue creado en 1821.

Actualmente cuenta con 1.365.110 habitantes de los cuales el 43,6% se ubica en los centros urbanos por debajo del 72,85% a nivel nacional y el 56,4% en el área rural con un índice de desarrollo humano de 0,762; 21 puntos porcentuales, muy inferior al promedio nacional. Este territorio fue el principal asiento de la cultura muisca, que en épocas de la conquista española llegó a tener cerca de un millón de habitantes. El carácter pacífico de esta etnia fue uno de los factores que favoreció su supervivencia. De esta etapa histórica quedan algunas muestras arqueológicas en Sogamoso, Tunja y Villa de Leyva, aunque los principales centros de actividad Muisca fueron Hunza (Tunja), Tundama (Duitama) y Sugamuxi (Sogamoso).

Su relieve en general es quebrado, aunque su sector central es ondulado por lo cual es conocido como altiplano, así mismo, al occidente hay otro plano ondulado correspondiente al Valle del Magdalena. En la zona de la altiplanicie el clima es frío y de tendencia seca, pero en las vertientes hacia el Magdalena y los Llanos Orientales, el clima es más húmedo y varía desde clima frío hasta clima cálido, las partes más altas de la cordillera presentan clima de páramo. La geología del Departamento es complicada y como resultado de los periodos cretácico y terciario los suelos existentes son uno de los más aptos del País para cultivos temporales, tal es el caso del altiplano, dando paso a la concentración de la actividad agrícola dentro de la economía de Boyacá.

¹⁴ CORREA, Ramón C. Monografías de los Pueblos de Boyacá. Tomo 1. Editorial ABC. Tunja. 1987.

¹⁵ OCAMPO LOPEZ, Javier. El Imaginario en Boyacá vol.2. 2001, p.15-45.

¹⁶ INSTITUTO GEOGRAFICO AGUSTIN CODAZZI. En Diccionario Geográfico de Colombia. 1996.

La distribución geográfica de Boyacá ha permitido estructurar todo un corredor central que va desde Bogotá hasta Gámeza recorriendo los municipios de Ventaquemada, Paipa, Duitama, Sogamoso, Corrales, y lógicamente la capital del Departamento Tunja, los tramos de estas vías de acceso rodean otras localidades como Oicatá, Tuta, Tibasosa, Nobsa, Mongua, Topaga, y SantaRosa de Viterbo, pero además recogen poblaciones que se caracterizan por tener un estrecho vínculo tanto territorial como comercial y de infraestructura con el corredor entre ellos Motavita, Sáchica, Sutamarchan, Villa de Leyva, Ráquira, Tinjacá y Monguít, entre los cuales se constituyeron los circuitos turísticos de las Hinojosa.

Boyacá fue escenario de los principales hechos de la campaña libertadora en las batallas del Puente de Boyacá y el Pantano de Vargas; de gran valor histórico y cultural de los países Bolivarianos, además posee entre otros atractivos naturales la laguna de Tota, Represa de Chivor, Páramo de Oceta, Santuario de la Flora y Fauna de Iguaque, Parque Mundo Natural del Cocuy, por otro lado es muy importante destacar la especialización en artesanos de barro en Ráquira, madera y forja en Nobsa y cestería en Valle de Tenza¹⁷.

El departamento de Boyacá realiza eventos tradicionales contemporáneos importantes que han ganado espacio en el ámbito nacional e internacional entre ellos el Concurso Nacional de Bandas realizado en Paipa, Festival del Sol y del Acero realizado en Sogamoso, Festival de la Vid y del Vino realizado en Nobsa, Festival de Cometas realizado en Villa de Leyva y el Festival Internacional de la Cultura realizado en Tunja.

El artículo 109 del título XI o disposiciones finales de la ley 300 de 1996 crea los círculos metropolitanos turísticos como una integración de municipios, que puede mejorar la prestación de servicios turísticos por cooperación y asociación, en dicha norma se consagra el Círculo Metropolitano Turístico de Boyacá, conformado por los municipios de Paipa, Duitama, Tibasosa, Nobsa, Monquí, Sogamoso, Iza, Tota, Aquitana, Tunja, Villa de Leyva, Ráquira, Sáchica, Chiquinquirá, Tópaga, Mongua y Gámeza, localidades que abarcan las zonas mencionadas del corredor industrial e histórico de Boyacá.

➤ Geografía física¹⁸. Tiene una extensión de 23.189 km² y una gran diversidad geográfica y climática que oscila desde las altas cumbres de la Sierra Nevada del Cocuy y el Páramo de Pisba hasta las tierras bajas del valle medio del Magdalena o Territorio Vásquez. Existe también un área árida conocida como el Desierto de La Candelaria. El territorio lo bañan las hoyas hidrográficas de los ríos Magdalena, Arauca y Meta. Cuenta además con numerosas lagunas como la de Tota (3.000 m), la de Fúquene, la de Eucas y las represas de Chivor, y la Esmeralda. También tiene en su territorio innumerables aguas termales en Iza, Macanal, Paipa, Pajarito y Rondón.

➤ Economía¹⁹. La economía está bastante diversificada: se vive de la agricultura, la

¹⁷ BOYACA 7 DIAS. En Revista Así es mi Boyacá. Casa Editorial el Tiempo S.A.Tunja.2002,p.2-4.

¹⁸ Ibid.,p.40,132,150.

¹⁹ Ibid.,p.139,163,110.

Grafico 3. Mapa Departamento de Boyacá



ganadería, la pesca, los servicios, el comercio, la industria, la artesanía, la extracción de petróleo y la minería, especialmente de esmeraldas. Se cultiva verduras, legumbres, papa, maíz, cebada, caña de azúcar, trigo, plátano y frutales. La ganadería (leche y carne) cubre los mercados regionales y la capital de la República. En cuanto a la minería, se explota el carbón, el hierro, las calizas y las esmeraldas. Es el primer productor nacional de esmeraldas en los municipios de Muzo, Coscuez, Maripí, Pauna, Otanche y Buenavista. La explotación del recurso, debido a los altos precios en el mercado internacional, ha llevado a

que se vivan procesos de violencia. El hierro se explota especialmente en acerías Paz del Río, en la localidad de Nobsa y Paz del Río, el cemento en Nobsa y el petróleo en Puerto Boyacá. Las artesanías que elaboran sus habitantes son variadas pero predominan las figuras en barro hechas en Ráquira, Moniquirá y Cerinza. Desde la Central Hidroeléctrica de Chivor se genera energía para el País, utilizando para ello las aguas del río Batá. La zona

❖ Dotación de recursos de conocimiento. Se determina por la capacidad del Sector para generar conocimiento, la existencia de instituciones educativas, de investigación y empresarial que fortalezcan las disciplinas base para el desarrollo de la actividad turística.

➤ Educación. En Boyacá funcionan instituciones educativas de educación superior de carácter público como la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia UPTC, la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD, de carácter privado como la Universidad Antonio Nariño, Universidad Santo Tomas, y Universidad de Boyacá, entre otras.

✓ Educación como factor especializado. En Boyacá se cuenta con oferta educativa en programas que favorecen el desarrollo del Sector Turismo. La UPTC en su sede Duitama ofrece en particular el programa de formación profesional en Administración Hotelera y de Turismo, y el SENA con programas como gastronomía y, guías de turismo.

✓ Educación como factor generalizado. A nivel general, según los formularios²⁰ C-600 del DANE-MEN del 2003 se tienen los siguientes resultados:

Cuadro 1.Oferta Educativa General.
Porcentaje de establecimientos

Sector/nivel educativo	Rural oficial	Rural privado	Urbano oficial	Urbano privado
Preescolar	75.6	0.06	11.0	12.8
Educación básica primaria	82	1	10	7
Educación secundaria y media vocacional	40	3	39	18
Educación superior			77	23

Fuente: CAMARA DE COMERCIO. En Boyacá en Cifras según Formularios C-600 del DANE-MEN .2003.

Se observa que la oferta de la educación en Boyacá²¹ está concentrada por establecimientos del sector oficial, principalmente en el sector rural, se observa apatía del sector privado para el fomento de la educación, quizá, por el factor rentabilidad. Sin embargo, en el sector urbano donde hay una mayor participación del sector público se observa que el número de estudiantes matriculados en el sector oficial es mayor, en nivel preescolar el 76%, nivel básica primaria 90%, secundaria y media vocacional 87% y, educación superior 80%.

La situación de la educación en general se puede considerar una debilidad importante, dadas las políticas del gobierno de privatización de la educación. Se convierte en un factor

²⁰ MINISTERIO DE EDUCACION NACIONAL DANE. En Formularios C-600. 2003.

²¹ CAMARA DE COMERCIO. En Boyacá en Cifras.2004,Tunja.p.110-111.

crítico dada la alta tasa de analfabetismo (20,6%) del Departamento.

✓ A nivel estudios tecnológicos y a distancia²². Existe oferta de programas a nivel tecnológico y a distancia que garantizan el apoyo operativo y técnico a la actividad empresarial de las industrias conexas del Sector así:

- Técnicos y Tecnólogos en Sistemas informáticos.
- Técnicos y Tecnólogos en Administración Comercial y Financiera.
- Tecnólogos en Empresas de Economía Solidaria.

✓ A nivel de pregrado²³. Encaminado a la formación empresarial tanto de gestión como de apoyo desde las diferentes ramas del conocimiento a las industrias conexas que afectan el Sector Turismo así:

- Ingeniería de Sistemas y Computación.
- Economía.
- Administración de Empresas.
- Contaduría Pública.
- Licenciaturas.
- Administración y Negocios Internacionales.
- Marketing y Ventas.
- Arquitectura.
- Ingeniería Civil.
- Ingeniería de Vías y Transportes.
- Medicina.
- Enfermería.

✓ A nivel de postgrado²⁴. Que permitan la visión estratégica de la industria y el Sector así:

- Especialización en alta gerencia en mercadotecnia.
- Planeación y gestión del desarrollo territorial.
- Gerencia de la pequeña y mediana empresa.

✓ A nivel de diplomados²⁵. Que garanticen el acceso a educación no formal con destinación puntual hacia el sector así:

- Gerencia de marketing.
- Gerencia del servicio.
- Marketing estratégico.

²² www.unad.edu.co. Facultades. Recuperado en diciembre 12 de 2004

²³ www.usta.edu.co. Facultades. Recuperado en diciembre 12 de 2004

²⁴ www.uan.edu.c Facultades. Recuperado en diciembre 12 de 2004

²⁵ Ibid.

Cuadro 2. Oferta educativa.²⁶

Pregrado	Tecnológico y a distancia	Postgrado
Ingeniería de sistemas y computación. Economía. Administración de empresas Contaduría pública. Administración turística y hotelera. Licenciaturas. Administración y negocios internacionales. Marketing y ventas. Arquitectura. Ingeniería civil. Ingeniería vías y transportes. Ingeniería electrónica. Medicina. Enfermería.	Técnicos en sistemas informáticos. Técnicos en administración comercial y financiera. Técnicos en obras civiles. Técnicos electrónicos.	Alta gerencia en mercadotecnia. Planeación y gestión del desarrollo territorial. Gerencia de la pequeña y mediana empresa. A nivel de diplomados. Gerencia de Marketing. Gerencia del servicio. Marketing estratégico. Gestión ambiental.

Fuente: CAMARA DE COMERCIO. En Boyacá en Cifras 2003, p.112-118.

Boyacá y especialmente, Tunja, su capital, goza de una amplia oferta educativa a nivel superior, ya que allí hacen presencia, la mayoría de las universidades del País, es por esto que se le conoce como ciudad universitaria, lo que se constituye en una fortaleza, como garantía para la formación del talento humano requerido por este servicio, en su internacionalización.

Con respecto al estudio de competitividad (1997), se ha ampliado significativamente, la oferta educativa.

❖ Dotación de recursos de capital. Según Porter²⁷, hace referencia al capital con que una nación cuenta, la forma como se distribuye a través del consumo, el ahorro y la inversión, así mismo la capacidad del sector financiero para proveer de recursos a la economía.

➤ Dotación de capital del sector público. El principal inversor de capital a nivel sectorial lo constituye la Gobernación Departamental, durante el año 2003 se realizaron inversiones en el Sector y sus industrias conexas, en los principales municipios turísticos así:

²⁶ CAMARA DE COMERCIO. En Boyacá en Cifras 2003, Tunja.2004,p.112-118.

²⁷ PORTER, Michael. *The Competitiva Advantage of Nations*. New York: The Free Press.1990, p.115

Cuadro 3. Capital público-inversión.
(miles de \$)

Inversión/Municipio	Tunja	Villa de Leyva	Paipa
Salud	2.292.734	729.423	990.311
Educación	24.428.924	492.541	619.526
Agua Potable y Saneamiento básico	987.700	740.297	899.729
Recreación y cultura	275.574	193.794	530.348

Fuente: Contraloría General de Boyacá. Anuario Estadístico Boyacá. 2003, p.3.

Se observa la importante inversión asignada al municipio de Paipa y Villa de Leyva, principalmente en salud, agua potable y saneamiento básico y, recreación y cultura, en Paipa. Situación favorable dadas las condiciones aptas como microclusters propuesto por el estudio de competitividad de 1997²⁸.

➤ Financiación empresarial. En Boyacá hacia la década de los ochenta se ofreció un programa especial de créditos blandos orientado a la mejora de la infraestructura hotelera que condujo a la renovación y construcción de hoteles en Villa de Leyva, Duitama, Paipa, Sogamoso y algunos otros. Otro programa que se desarrolló, fue aquel con destino a financiar mejoras en media docena de establecimientos de carretera como pequeños restaurantes y estaciones de servicio a los largo de las principales vías.

Dentro de los programas de financiación empresarial el Gobierno Nacional ofrece²⁹:

✓ Micro crédito. Dentro de las estrategias del sector financiero se cuenta con el apoyo al micro crédito en las Mipyme, su masificación sólo se logrará si se cuenta con el desarrollo de las cooperativas de ahorro y crédito y las multiactivas con sección de ahorro y crédito, las ONG especializadas en micro crédito y aquellas que además de sus servicios de apoyo también ofrecen crédito.

✓ Banca de desarrollo. La banca de desarrollo se concentra en actividades de segundo piso y su actividad se centra en atender las demandas de las Mipymes sin sesgos sectoriales. Se cuenta con el IFI, y, de manera simultánea, se avanza en la integración de las entidades de banca de desarrollo: Instituto de Financiamiento Industrial, Banco de Desarrollo, financiera de desarrollo territorial, (IFI, BANCOLDEX, FINDETER, FEN, y FINAGRO) para aprovechar las sinergias contables, financieras y operacionales y sumar recursos públicos para fortalecer el patrimonio del IFI.

✓ Fondos de garantías. El Gobierno Nacional adelanta una reforma legal con el fin de que el Fondo Nacional de Garantías (FNG) se convierta en una entidad vigilada por la Superintendencia Bancaria. La nueva naturaleza del FNG permitirá aumentar el

²⁸ MINISTERIO DE DESARROLLO ECONOMICO. En Estudio de Competitividad del Sector Turismo. Tomo II. 1997, p.25.

²⁹ DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACION . Plan Nacional de Desarrollo. Hacia un Estado Comunitario 2002-2006. Bogotá D.C.2002, p.12.

número de Mipymes beneficiarias de las garantías de riesgo compartido con los intermediarios financieros. Así mismo, se fortalecerá patrimonialmente el FNG con recursos del Fondo Agrícola de Garantías (FAG).

✓ Reformas legales y regulatorias. Hace referencia a los mecanismos legales que permiten a los bancos y a los fondos de garantías contar con procesos ágiles para recuperar sus recursos ante el riesgo de incumplimiento de los deudores. El Gobierno Nacional evaluará las disposiciones legales y regulatorias vigentes con el fin de acelerar los procesos de liquidación de garantías.

✓ Apoyo y seguimiento a programas pilotos adelantados a través de entidades públicas. El Gobierno Nacional adelantará proyectos pilotos por intermedio de fiduciarias públicas para demostrar la viabilidad de esquemas que facilitan el acceso al mercado financiero.

✓ Promoción de mayor información de las Mipymes a los mercados. Una adecuada administración de los registros de crédito que manejan las centrales de riesgo y la existencia de calificadoras especializadas para las Mipymes son mecanismos necesarios para posibilitar y agilizar el acceso a los mercados financieros.

El Gobierno Departamental promueve la canalización del ahorro público y privado hacia proyectos estratégicos, a través de estímulos, y portafolios de proyectos de inversión viable y rentable. Con respecto a 1997, se han incorporado nuevas estrategias para el financiamiento de las Mipymes, una de ellas, el Fondo Emprender busca la realización de proyectos viables a través de la juventud. Este aspecto favorece el impulso al Sector Turismo.

➤ Fuentes y usos del capital en Boyacá. La movilización del capital en Boyacá, con relación al crédito, se realiza a través de entidades financieras como el Banco de Bogotá, Bancolombia, Banco Popular, Banco Caja Social, Megabanco, Banco Ganadero, Banco de Occidente, Banco Agrario y otros. Las mayores participaciones le corresponden a Bancolombia, Banco de Bogotá y Megabanco. Las ciudades con mayor movilización de capital son: Sogamoso 39.08%, Tunja: 34.25%, y Duitama: 17.07%. Esto indica concentración del crédito, en las principales ciudades del Departamento. Este factor no se tuvo en cuenta en el estudio de competitividad del Departamento. (1997).

La focalización del crédito hacia las principales ciudades limita el desarrollo de la actividad turística, pues las empresas turísticas ubicadas en municipios menores como Paipa y Villa de Leyva no han tenido acceso.

Con relación a los usos se tiene:

Con respecto a la inversión del sector privado, se observa que de los sectores conexos relacionados, el de mayor reactivación, fue el relacionado con los servicios sociales y de salud, y en menor escala, la educación.

Cuadro 4. Capital Privado-Inversión Empresas en Boyacá. Sectores conexos.
Precios corrientes. (Miles de \$)

Actividad/usos	Inversión neta 2002	Inversión neta 2003
Hoteles y restaurantes	90.800	-53.700
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	969.613	-186.066
Educación	16.500	70.690
Servicios sociales y de salud	444.673	1.086.351
Intermediación financiera	-1.695.716	-164.592
TOTAL INVERSION	6.428.829	7.693.642

Fuente: CAMARA DE COMERCIO. Boyacá en cifras.2004.Tunja.2005, p. 84-85

El sector del transporte, la intermediación financiera y, los hoteles y restaurantes decayeron notablemente.

Estas cifras demuestran que a pesar de considerarse al turismo como actividad estratégica del Departamento, no se ha recibido respuesta positiva por parte del sector privado, circunstancia que desfavorece la competitividad.

❖ Dotación de infraestructura. Para el análisis de la infraestructura se tuvieron en cuenta los criterios y factores propuestos por el Ministerio de Desarrollo Económico en su estudio de competitividad para el Sector Turismo del año 1997.

➤ Los recursos naturales y otros atractivos. Boyacá posee diferentes tipos de recursos naturales y culturales que conforman su Patrimonio Turístico, la forma como se garantice la sustentabilidad de éste se convierte en ventaja competitiva. Anexo A.

De acuerdo con el Inventario Turístico nacional, y tomando como referencia los municipios de Tunja, Paipa y Villa de Leyva, Boyacá cuenta con 71 atractivos ubicados dentro de las categorías 3 y 4, el 59,15%(42) en categoría media (3) y el 40,85%(29) en categoría superior (4) ubicados así³⁰:

Bienes Culturales (43): monumentos, iglesias, museos.

Etnografía (12): artesanías y mercados de grupos indígenas.

Acontecimientos Programados (8): atracciones como fiestas, concursos, tales como el Aguinaldo Boyacense, Festival de bandas de Música, Festival de Cometas.

Realizaciones Contemporáneas (5): centros comerciales y otros.

Sitios Naturales (3): ríos, parques y riquezas naturales.

Como ventaja a nivel de atracción del turista internacional se cuentan los monumentos religiosos y de arquitectura colonial:

³⁰ MINISTERIO DE DESARROLLO ECONOMICO. En Estudio de Competitividad del Sector Turismo. Tomo II. Bogotá.1997, p.34.

- ✓ Museo de Arte Religioso en Duitama.
- ✓ Iglesias de San Ignacio, Santo Domingo, Santa Bárbara, San Francisco y Catedral, en Tunja.
- ✓ Convento e iglesia de Santa Clara en Tunja.
- ✓ Iglesia y Capillas Pozas de Tópaga.
- ✓ Convento e iglesia parroquial de Monguí.
- ✓ Templo parroquial y Monasterio de Santo Eccehomo en Villa de Leyva.
- ✓ Convento Rural Agustino del desierto de la Candelaria en Villa de Leyva.
- ✓ Iglesia de Sáchica.
- ✓ Frescos decorativos de la iglesia de Turmequé.

A nivel histórico:

- ✓ El Puente de Boyacá, en cercanías de Tunja.
- ✓ La Casa del Fundador Juan de Castellanos y la Casa del Escribano Juan de Vargas, en Tunja.
- ✓ Monumento del Pantano de Vargas, en Paipa.
- ✓ Casa del Congreso y Casa de la Real Fábrica de Licores, la casa donde murió Nariño, la casa donde nació Ricaurte y, en general, todo el casco urbano de Villa de Leyva.
- ✓ Patrimonio arqueológico y paleontológico el Infiernito y donde se excavó un paleontosaurio, en los alrededores de Villa de Leyva.

➤ Infraestructura turística complementaria. Son aspectos complementarios que motivan al turista para acceder al lugar, son los que arraigan la estadía y el volver. En Boyacá se cuenta con:

- ✓ Termales: de carácter curativo en Paipa, Iza, entre otros.
- ✓ Centro Artesanal de Ráquira.
- ✓ Centros de Convenciones: Paipa y Villa de Leyva lideran este segmento del mercado, la principal oferta la realizan los hoteles que cuentan con la infraestructura, tecnología y capacidad de mercadeo propia para su realización.
- ✓ Espacios para ferias.
- ✓ Centros comerciales.
- ✓ Casinos.
- ✓ Instalaciones deportivas.
- ✓ Gastronomía: Boyacá no ofrece servicio gastronómico a nivel internacional, cuenta con cocina típica variada de gran aceptación, sin embargo no existe la oferta en magnitud ni calidad para competir.

➤ Infraestructura general y de servicios. Dado que Boyacá trata un turismo esencialmente terrestre, el elemento de infraestructura más crítico son las carreteras.

✓ Infraestructura vial³¹. Con las limitaciones propias del sistema vial colombiano: (estrecho, de malos peraltes, débil en materias de puentes y señalización), las carreteras boyacenses en los circuitos básicos del turismo se mantienen en un estado aceptable, y señalizadas.

Los circuitos son: Bogotá-Tunja, Tunja-Paipa, Tunja-Villa de Leyva, Villa de Leyva-Chiquinquirá, y Chiquinquirá-Bogotá.

Como proyectos han sido adjudicadas concesiones en dos trayectos de gran importancia: Briceño-Tunja-Sogamoso y Briceño-Zipaquira-Chiquinquirá-Villa de Leyva-Tunja, los cuales se han iniciado y favorecerán en muy alto grado el desarrollo del turismo, sin embargo requieren de una gestión por parte de los dirigentes para su óptima ejecución.

Por otro lado, el acceso a puntos secundarios como el caso de Tibaná, Turmequé, Monguí, el Pantano de Vargas, Iza, entre otros se encuentran en regular estado, y sin señalización, con el desarrollo del proyecto de los anillos turísticos del Departamento, se han adelantado mejoras significativas y se espera mayor cobertura.

La red vial rural del Departamento está constituida por 8891,58 Km. sin contar con los de los municipios, siendo uno de los departamentos a nivel nacional con mayor longitud de vías.

Con el proceso de descentralización Boyacá recibió mediante convenio No. 0235 de marzo de 1995 una longitud de 1232 Km. de la red secundaria, convenio No. 0215 de 19 de diciembre de 1997 del Fondo Nacional de Caminos Vecinales 835,35 Km., con la condición de recibir un monto fijo por Km. para su mantenimiento por el primer año. En la actualidad el 33,4% está pavimentado y el 66,6% ha perdido en gran medida sus condiciones de transitabilidad.

La red secundaria tradicional se ha manejado al libre albedrío de las gobernaciones de turno, de acuerdo a intereses particulares del momento, éstas al igual que las carreteras terciarias, por sus especificaciones técnicas, los tránsitos promedio diarios, y las bajas concentraciones de población son poco probables como objeto de pavimentación.

En la actualidad la superficie de rodadura es determinante, ya que la oferta, la accesibilidad y movilidad a nivel de pavimento es del 12%, y únicamente al 53% de las cabeceras municipales se llega por vía completamente pavimentada.

Boyacá goza de una ubicación estratégica, paso obligado del transporte terrestre a las diferentes regiones del País, sin embargo su infraestructura vial se considera una debilidad, pues se encuentra desarticulada, sin la logística y el estado necesario para aportar en forma efectiva al desarrollo del Departamento.

³¹ SECRETARIA INFRAESTRUCTURA DE BOYACA. En Informe Gestión 2004. Tunja. 2005.

Según el “Informe Secretaría de Infraestructura Departamental 2004”³²: La red vial en la actualidad se encuentra en un alto nivel de deterioro, dado lo oneroso de su mantenimiento y la exigencia de una gestión eficaz que no ha tenido lugar. A esto se agrega la condición geológica y climática que las deteriora

El bajo nivel de pavimentación de las vías va en detrimento de un 47% de los municipios, en los cuales el costo del transporte se ve incrementado en un 76% con respecto a las vías pavimentadas. A continuación las vías a cargo de la Territorial.

Cuadro 5. Vías a cargo de la Territorial

VIA	2003	2003
Nombre de la vía	Longitud Pavimentada Km.	Longitud en Afirmado Km.
TOTAL RED CONCESIONADA	217.35	0
Ubate-Puente Nacional	90.25	0
Choconta-Tunja	61.68	0
Tunja-Duitama	47.51	0
Duitama-La Palmera	124	11.5
Guateque-El Secreto	46.03	34.1
Dos y Medio-Otanche	0	97
Otanche-Chiquinquirá	37	54.12
Chiquinquirá-Tunja	73	0
Tunja-Paez	25	93
Duitama-La Ye	4	0
Sogamoso-El Crucero	15.74	0
La Ye-Tibasosa-Sogamoso	15.72	0
Barbosa-Tunja	64	0
Belen-Samaca	20	110
TOTAL RED	404.77	400.03
Total a cargo de Invias Boyacá		804.8

Fuente: Estadísticas Instituto Nacional de vías Territorial Boyacá. Boyacá en cifras 2003.p. 103.

En general, en las ciudades de Boyacá se presentan deficiencias en las vías urbanas, la señalización no es suficiente para orientar al turista, se manifiesta escasez de zonas verdes, limitantes de parqueo y falta de orientación³³; situación vigente para el año 2004, pues según el análisis de demanda continúa siendo una debilidad.³⁴

En Boyacá la U.P.T.C. ofrece el programa de Ingeniería de Vías y Transportes, lo cual garantiza la formación de personal especializado que ofrezca soluciones a la problemática existente; se requiere formalizar el compromiso de mejoramiento de este factor en el Departamento, a través de convenios y contratos interinstitucionales.

✓ Aeropuertos. Boyacá aún no cuenta con aeropuerto internacional, pero existen aeropuertos de pista corta en El Espino, Quípama, Paipa y Sogamoso; existe el proyecto

³² SECRETARIA DE INFRAESTRUCTURA DEPARTAMENTAL. En Informe gestión 2004.Tunja.2005.p.9.

³³ MINISTERIO DE DESARROLLO ECONOMICO. En Estudio de Competitividad del Sector Turismo. Tomo II. Bogotá.1997, p.36.

³⁴ PINTO, Alexander. y DURAN, Carlos. Investigación Organización de una Red Turística en el Departamento de Boyacá. UPTC.Tunja. 2004, p.96.

para la construcción del aeropuerto para Villa de Leyva y muy recientemente se inauguró el aeropuerto comercial de Tunja, sin embargo, no cuenta con planes de vuelo formales. En realidad el único que tiene línea de Transporte de pasajeros es Sogamoso con la empresa Aires. Coincide este factor, con el análisis del Estudio de Competitividad (1997), lo que significa que no se ha avanzado, en el desarrollo de este medio de transporte, dificultando el acceso directo del turista principalmente el internacional.

✓ Terminales. Las ciudades intermedias como Tunja, Duitama, Sogamoso cuentan con terminales de transporte pero no en condiciones lo suficientemente aptas para atender en forma eficiente al flujo de pasajeros y vehículos, dado el bajo uso de tecnología en la prestación de servicio como son los altoparlantes, circuito cerrado de televisión, zonas de carga y descargue claramente definidas, puestos de control de seguridad, etc., factores que garantizan un servicio eficiente y competitivo, lo cual se deduce de la observación y comparación con terminales de zonas turísticas del país.

✓ Servicios básicos.

▪ Acueducto y alcantarillado. El agua potable y el saneamiento son dos servicios públicos domiciliarios de gran importancia que afectan directamente la calidad de vida de una comunidad. Su importancia radica en el impacto que tienen sobre las condiciones sanitarias de la población; en el riesgo de exposición a enfermedades transmitidas por el agua; y de vital importancia para el desarrollo social y económico de las regiones, por ser la base de expansión y creación de la actividad comercial, industrial y turística.

De acuerdo a estadísticas de la Secretaría de Infraestructura Departamental, en el año 2002, la cobertura de acueducto era de 94,55% en el área urbana, y del 89,52% de alcantarillado. De otra parte, la calidad del agua se deteriora como resultado del vertimiento de aguas residuales; en la actualidad existen 104 plantas de tratamiento de agua potable, de las cuales, 88 están en funcionamiento y de éstas 47 suministran agua apta para el consumo humano.

En el área rural el 48,9% de los habitantes del Departamento acceden a servicio de acueducto y apenas el 13,8% cuenta con alcantarillado.

Durante el 2003 el número de suscriptores de categoría residencial se incrementó en 1785, en la categoría industrial y comercial disminuyó en 2 y 299 respectivamente.

De acuerdo a los encuentros provinciales y el encuentro sectorial adelantado por la gobernación del Departamento, en los diferentes municipios para efectos de mejorar su gestión, se encontró que se posee baja cobertura y calidad de servicios, uso irracional del agua, baja calidad del agua suministrada y altos índices de agua no contabilizada. Además se encontró la inexistencia de plantas de tratamiento de aguas residuales, baja cobertura de alcantarillado y tratamiento inadecuado para la disposición de residuos sólidos.

La Universidad de Boyacá ofrece el programa de Ingeniería Sanitaria y Ambiental, lo cual contribuye a formar personal capacitado que ofrezca soluciones a la problemática.

- Energía³⁵. En cuanto al consumo de energía el mayor número de suscriptores se encuentra en el sector residencial, le siguen en su orden los sectores comercial, oficial e industrial; en cuanto al kilovatio/hora (KWH) el comportamiento es similar; pero, al analizar los datos sobre el valor se pueden apreciar algunas variaciones significativas: el sector residencial continúa ocupando el primer lugar pero el sector oficial pasa al segundo lugar seguido de cerca por el sector industrial y, finalmente, lejos el sector comercial, este comportamiento puede explicarse no solamente por la dinámica del consumo, sino por los precios unitarios.

En cuanto a los comercializadores de energía en el mercado total EBSA ocupa el primer lugar con un 62,06% del mercado, seguido por Empresas Públicas de Medellín (EPM) (17,85), ISAGEN (9,44%) y EMGESA (5,79%)³⁶

- Comunicaciones. En cuanto a líneas telefónicas se presenta un ligero incremento (1%) en el sector residencial al pasar de 104.705 suscriptores en el 2002 a 105.726 en el 2003; en el sector rural se pasó de 4.336 en 2002 a 4.540 en el 2003. El servicio de TELECOM se mantiene relativamente igual, de 1.795 pasó a 1.793. Se incrementó el sector comercial y el sector oficial con 135 y 61 respectivamente, en general se aumentaron 1.418 líneas en el Departamento durante 2003.

Boyacá cuenta con el servicio telefonía celular por parte de COMCEL, MOVISTAR y OLA.

- Aspectos sanitarios. De acuerdo con los registros de servicio de aseo se incrementó en 1.186 kilómetros barridos en el 2003, también se podaron 317.140 metros cuadrados de maleza por encima de los registrados en el 2002, la basura recolectada disminuyó en 1008 toneladas con respecto al 2002.

- Servicios de salud. Se evidencia el deterioro en la calidad de vida de los habitantes del Departamento, con impacto directo en la salud pública teniendo en cuenta indicadores como bajas coberturas en vacunaciones, alta prevalencia de enfermedades de la infancia en especial las asociadas a la malnutrición y pobreza así como aumento de enfermedades emergentes y complicaciones de enfermedades que no han logrado ser controladas como la hipertensión arterial y el cáncer.³⁷

El sistema de salud demuestra en forma progresiva la incapacidad de respuesta, con coberturas bajas en atención en salud que apenas llegan a la mitad de la población.

³⁵ EMPRESA DE ENERGIA DE BOYACA S.A. E.S.P. En Informe Estadístico 2002-2003.Tunja.2005.

³⁶ CAMARA DE COMERCIO. En Boyacá en cifras, 2003.Tunja.2004, p. 93.

³⁷ INSTITUTO SECCIONAL DE SALUD DE BOYACA. En Informe Estadístico 2003.Tunja.2004.

- Capacidad hospitalaria³⁸. El sector público del Departamento de Boyacá cuenta con una institución de tercer nivel de atención, 9 hospitales de segundo nivel y 16 hospitales de primer nivel de atención, todos con servicios de hospitalización. En los 123 municipios existen unidades de atención básica con servicios de medicina general, odontología, despacho de medicamentos y traslado de pacientes. En muchos de los municipios se atienden los partos normales en centros y puestos de salud por el médico general. Cuenta con una capacidad hospitalaria total de 1.887 camas en las 59 instituciones de los diferentes niveles de atención. Es de resaltar la grave crisis financiera de la red pública hospitalaria, cuyo déficit a finales del 2003 era de aproximadamente 67 mil millones de pesos. Las instituciones a instancias del gobierno han realizado procesos de reestructuración y se proyectan fusiones y liquidaciones.

- Capacidad de alojamiento. Según el Estudio de Competitividad del Ministerio de Desarrollo económico en 1997 se encontró que la oferta de alojamiento en la zona es de carácter familiar. El número promedio de habitaciones por establecimiento es de 20, y tiende a aumentarse según la categoría. Los hoteles más grandes pertenecen a cadenas hoteleras. El carácter de industria familiar conlleva a diversas falencias en cuanto a calidad en la prestación de servicios por la escasa preparación empresarial, limitaciones de planta física, y en general la familiaridad de hogar que no permite percibir en forma objetiva las necesidades del turista. Sin embargo el tipo de hotel casona turística con un grado de mayor desarrollo empresarial cautiva al turista por la prevalencia de las antiguas formas de hospitalidad.

En relación con el Estudio de Competitividad, (1997), la oferta de alojamiento se ha mantenido en el tiempo, en general se incrementó sólo en tres hoteles y 101 habitaciones. La mayor variación se dio en la disminución de cinco hoteles dos estrellas y el aumento de once hoteles sin calificar. Se hace necesario un mayor control en cuanto a calificación de los hoteles.

En general se observa un bajo nivel de estadía en los hoteles boyacenses, en promedio dos días, aspecto que desfavorece la actividad turística. El mayor índice de alojamiento se da en hoteles tres estrellas y el mínimo en hoteles cinco estrellas. Con relación al promedio nacional el índice de alojamiento y de estadía en Boyacá es menor. La tarifa promedio ofrecida por los hoteles boyacenses es menor al promedio nacional.

³⁸ INSTITUTO SECCIONAL DE SALUD DE BOYACA. En Informe Estadístico 2003.Tunja.2004.

Cuadro 6. Comparativo oferta alojamiento de Boyacá agremiada en Cotelco.

	BOYACA 2004		BOYACA 1997		VARIACION	
	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones
5 estrellas	2	172	1	92	1	80
4 estrellas	0	0	1	60	-1	-60
3 estrellas	7	249	10	347	-3	-98
2 estrellas	1	30	6	183	-5	-153
1 estrella	0	0	0	0	0	0
sin calificar	16	433	5	101	11	332
Total	26	884	23	783	3	101

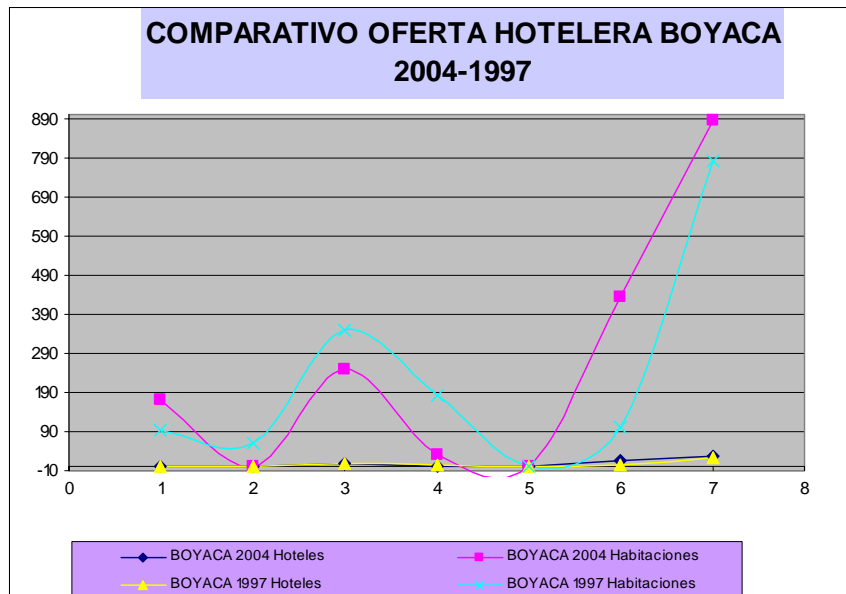
Fuente: MINISTERIO DE DESARROLLO ECONOMICO. En Estudio Competitividad Sector Turismo.1997,p. 37.

Cuadro 7. Índice alojamiento, estadía y tarifa promedio 2003

	Índice Alojamiento	Estadía	Tarifa Prom. 2003	Tarifa Prom. 2002
Boyacá	1.62	1.97	112.231	103.813
Promedio Nacional	1.98	2	125.537	116.825
5 estrellas	1.54	2.03	156.534	134.436
4 estrellas	1.93	2.12	91.560	92.693
3 estrellas	4.64	1.95	87.976	86.795

Fuente: COTELCO. En Revista Operación Hotelera en Colombia 2003. p.10.

Grafico 4. Comparativo Oferta Hotelera Boyacá 2004-1997



Fuente: MINISTERIO DESARROLLO ECONOMICO. En Estudio Competitividad Sector Turismo.Bogotá. 1997, p.37.

2.1.2 Creación de factores. Según Michael Porter³⁹ se da la creación de factores cuando instancias gubernamentales y privadas establecen estrategias y acciones encaminadas al fortalecimiento y desarrollo hacia la competitividad del recurso. Para esta investigación se da para:

❖ Creación del factor humano.

➤ Por el gobierno nacional. El gobierno nacional a través de su plan de desarrollo propone planes de acción que contribuyen a la creación del factor, en la medida que buscar perfeccionar la formación humana y construcción de tejido social. Es así, como en el programa nacional actual de gobierno se encuentran proyectos como cultura para construir nación y ciudadanía, en donde se intenta rescatar la cultura a través de la creación de instancias como los consejos territoriales de cultura y los fondos mixtos para la promoción de la cultura y las artes; la mayoría de ellos se encuentra aún lejos de responder adecuadamente a las necesidades y demandas de la población. El programa sobre reconocimiento y formación en valores, orientado para generar sentido de pertenencia al País y ante todo para fomentar la apropiación de los procesos de desarrollo, por intermedio de los Ministerios de Educación Nacional y de Cultura, y la Oficina del Alto Comisionado para la Paz. Los programas de fortalecimiento de la convivencia y los valores y el sistema nacional de convivencia buscan fortalecer el tejido social, recuperar la confianza ciudadana en sus instituciones, empoderar a las comunidades y organizaciones sociales alrededor de las iniciativas productivas o las inversiones en infraestructura de manera que se garantice su sostenibilidad, y contribuir al desarrollo y a la paz en la Región. Además el Programa de Fortalecimiento a la capacitación que propone el Plan de la Revolución Educativa.

De acuerdo con las funciones del decreto 210 de 2003, en el tema de formación turística se elaboró el proyecto y los términos de referencia del “Programa nacional de colegios amigos del turismo”, que tiene como finalidad articular las acciones educativas propuestas por el Programa con los sistemas curriculares de los colegios, de tal manera que los contenidos turísticos, y en general el uso creativo del tiempo libre, permeen de manera transversal todas las asignaturas como eje articulador de su propuesta curricular desde la educación básica, en aquellas instituciones que voluntariamente deseen enfocar su formación hacia el turismo, es decir se busca la inclusión del turismo en los PEI. La iniciativa fue acogida dentro del plan de trabajo de la OMT para Colombia en el período 2004-2005. Este proyecto fue presentado ante la Organización Mundial del Turismo, OMT, la Comunidad Andina de la Naciones - CAN" y ante el Convenio Andrés Bello, para su financiación e implementación. De otra parte, en la Mesa Sectorial del SENA, se ha venido trabajando el tema del desarrollo de competencias laborales básicas para la formación turística⁴⁰.

➤ Por el Gobierno Departamental. El Plan de Gobierno Departamental actual promueve la divulgación de la cultura boyacense, el afianzamiento del sentido de

³⁹ PORTER, Michael. *The Competitiva Advantage of Nations*. New York: The Free Press.1990.,p.121.

⁴⁰ www.mincomex.gov.co en INFORME DE GESTIÓN 2003 Dirección de Turismo. Recuperado en diciembre 2004.

pertenencia, da especial importancia a la juventud, como eje generador de desarrollo. El Gobierno Departamental, de acuerdo a su experiencia inicial con los circuitos turísticos de las Hinojosas, ha emprendido programas de capacitación en servicio al cliente, gestión de calidad y cultura en valores. Durante el 2003 se llevaron a cabo talleres de capacitación a prestadores de servicios turísticos, por parte del Ministerio de Industria Turismo y Cultura, en los cuales se dio a conocer aspectos relacionados con el Registro Nacional de Turismo y se brindó capacitación acerca del diligenciamiento del formulario para la inscripción o actualización en el Registro.

➤ Por políticas sectoriales. El Sector Turismo en su afán de encontrar competitividad ha creado las unidades sectoriales de normalización del Sector Turismo⁴¹, ha adelantado políticas de normalización para competir con calidad. Dentro de sus planteamientos propone la estandarización de formación y capacitación para guías de turismo, para trabajadores del sector hotelero por intermedio de Cotelco, del sector de restaurantes por intermedio de Acodres, y para agentes de viajes.⁴² Durante el año 2003 se adelantaron reuniones de los comités técnicos para estructurar las normas específicas de cada sector según los programas anuales de trabajo de las Unidades. Así mismo, se inició el proceso de sensibilización con ASTIEMPO para constituir la Unidad Sectorial de Normalización de Tiempo Compartido. Se elaboraron 12 normas técnicas sectoriales, para cada uno de los subsectores así⁴³:

Hoteles:

- Prestación de servicio de recepción y reservas conforme a manuales existentes.
- Manejo de valores e ingresos relacionados con la operación del establecimiento.
- Atención del área de conserjería de acuerdo al manual de procedimientos.

Agencias de viajes:

- Asesoría y venta de servicios y paquetes turísticos

Guías de turismo:

- Conducción de grupos en recorridos ecoturísticos
- Conducción de grupos en recorridos de buceo a pulmón
- Conducción de grupos en recorridos de buceo con tanque
- Conducción de grupos en recorridos guiados en museos

Restaurantes:

- Preparación de alimentos de acuerdo con la orden de producción.
- Servicio a los clientes de acuerdo con estándares establecidos.

⁴¹ www.hazloconcalidad.org. Unidades Sectoriales de Normalización. Recuperado en diciembre 2004.

⁴² ENTREVISTA con la Dra. Marelvi Mora, Directora de Cultura y Turismo de Boyacá. Tunja, 17 de enero del 2005.

⁴³ www.mincomex.gov.co en INFORME DE GESTIÓN 2003 Dirección de Turismo. Recuperado en diciembre 2004.

- Control en el manejo de materia prima e insumos en el área de producción de alimentos conforme a requisitos de calidad.
- Manejo de recursos cumpliendo las variables definidas por la empresa.

De otra parte, con el apoyo del Programa CYGA del ICONTEC, se logró la implementación de las normas técnicas sectoriales publicadas para agencias de viajes, en 6 de estas empresas, las cuales obtuvieron la certificación de calidad. Así mismo, se logró la certificación de competencias laborales de 40 guías turísticos, acorde con las normas técnicas básicas publicadas.

➤ Por la empresa privada. La empresa privada ha jalonado la creación del factor humano a través del impulso del valor de la asociatividad, como una de las premisas y exigencias para el desarrollo del sector, además como característica necesaria e indispensable para la conformación de cadenas productivas, es así como se ha fortalecido la Asociación Hotelera de Colombia COTELCO, la Asociación Colombiana de Restaurantes ACODRES y la Asociación de Hoteleros de Boyacá ASHOTELBO.⁴⁴

❖ Creación de recursos físicos.

➤ Red vial.

✓ Desde la política gubernamental a nivel nacional. Según el Plan de Gobierno Nacional el sector transporte representa el 5,5% del PIB, por esta razón el Gobierno lo ha considerado factor estratégico de competitividad. Es por esto que dentro de sus planes se propone lograr una infraestructura estratégica en transporte que minimice su costo y por ende el costo de los productos y servicios ofrecidos por el comercio y la industria, adelantar proyectos de mantenimiento y conservación de carreteras que faciliten la interconexión modal para integrarlas con el ámbito regional, nacional e internacional, hacia la consolidación de una óptima red nacional de carreteras

✓ Desde la política a nivel departamental. El Plan de Gobierno Departamental plantea la reactivación de macroproyectos como el de la doble calzada Briceño-Tunja-Sogamoso tramo ferroviario Belencito-Bogotá, y respaldo para la construcción, mantenimiento y mejoramiento de la red vial del Departamento, con el objeto de facilitar la actividad comercial, industrial y ante todo turística del Departamento.

La Secretaría de Infraestructura Departamental ha tenido en cuenta el programa red vial estratégica, con la cual se busca aprovechar oportunidades como la vocación turística y ecológica; y de paso ofrece en el territorio departamental 6 circuitos turísticos y 5 troncales.

➤ Acueducto y alcantarillado. A nivel departamental el Gobierno propone como

⁴⁴ ENTREVISTA con la Dra. Marelvi Mora, Directora de Cultura y Turismo de Boyacá. Tunja, 17 de enero del 2005.

meta el mejoramiento de la prestación de servicios públicos domiciliarios, ampliando la cobertura del sector rural.

❖ Empresa

➤ Por el Gobierno Nacional. Dentro de su objetivo de mejorar la competitividad de las empresas plantea programas que facilitan la creación de nuevas empresas, reducción de trámites, apoyo a la investigación e innovación. Propone la agenda de conectividad que busca masificar el uso de las tecnologías de la información y telecomunicaciones - TIC, y con ello aumentar la competitividad del sector productivo, apoya el desarrollo de las Mipymes como eje central de desarrollo empresarial.

➤ Por el Gobierno Departamental. Promociona la reconversión industrial y mayor flujo de inversión neta, con el objeto de lograr un entorno favorable a la inversión e identificación de subsectores/ ventajas competitivas/ incorporación de innovaciones tecnológicas blandas y duras. Además promueve el fortalecimiento de la asociatividad a nivel de municipios y consolidación del cooperativismo como forma de competir, lo cual facilitaría el diseño y ejecución de proyectos regionales en las diferentes provincias del Departamento.

❖ Recursos de capital. Según el Gobierno Nacional, en lo que respecta al acceso al financiamiento, en Colombia, el mercado financiero no ha respondido adecuadamente a la demanda de recursos de las Mipymes. Esta situación obedece a un cúmulo de factores: a) la existencia de normas legales y marcos regulatorios restrictivos; y b) la rigidez de las estructuras internas de los bancos (estatutos, manuales y políticas de crédito diseñados para las grandes empresas), así como los altos costos administrativos. A estos dos factores, se suma que las Mipymes tienen, generalmente, estructuras empresariales débiles con prácticas gerenciales deficientes. La política del Gobierno pone énfasis en la reducción de las barreras de acceso al mercado financiero de las Mipymes, mediante mecanismos que brinden confianza al mercado financiero.

2.1.3 Desventajas selectivas⁴⁵. Teniendo en cuenta que las principales desventajas con respecto a los recursos, están en la infraestructura general de la malla vial, cultura y promoción, el Gobierno Departamental a partir del 2004 comenzó a implementar el proyecto de los anillos turísticos en su primera fase: el circuito turístico “Las Hinojosa”.

El proyecto tiene como objetivo, diversificar los destinos y productos turísticos, a través de concatenar las ventajas de varios municipios aledaños, para guiar al turista por un recorrido integral. Cada municipio se encarga de “mostrar” sus atractivos y bondades.

La propuesta e intencionalidad de la Gobernación de Boyacá con el proyecto del anillo turístico Las Hinojosa fue bueno, pero imperdonable que una región con una ancestral tradición turística haya podido ofrecerle a Colombia y al mundo, un programa turístico sin

⁴⁵ ENTREVISTA con SANCHEZ RUEDA, Norlando. Director Observatorio Regional Mipyme. Tunja, enero 18 de 2005.

haber previsto aspectos esenciales como un adecuado servicio al cliente y capacitación a los pobladores de los Municipios.

El proyecto fue apreciable en publicidad y promoción, pero carente en cuanto a la gestión turística que se utilizó. Con respecto a la gestión empresarial se falló al hacer propuestas de valor al cliente o al mercado y no poder cumplirlas, de la misma forma que mercadear masiva e indistintamente un producto, sin saber el público objetivo.

Propuestas de valor que no se gestaron, como los senderos y caminatas eco turísticas, los aposentos rurales preparados para el visitante, las actividades de campo y las fincas agro turísticas y las visitas guiadas a los atractivos naturales y culturales, que tanto se prometieron, pueden concluirse como un engaño al visitante. Más que convidar, el Proyecto debió orientar, acompañar, enseñar, deleitar y promover lo lúdico y recreacional. Sin embargo, a los mismos habitantes de las nueve regiones involucradas, tomó por sorpresa el programa.

Se desaprovechó una excelente oportunidad para promocionar y vender el Departamento a partir de sus incomparables oportunidades frente a otros lugares de Colombia. Pero el problema no es de este proyecto; es que ciertamente no ha existido una estrategia promocional turística que identifique nichos de mercado frente a las ventajas significativas de cada región. Se requiere de estrategias muy definidas para explotarse y venderse mejor turísticamente. En Boyacá se conjugan excelentes variables que la distinguen de otras regiones del País, para hacer del turismo una industria que no solamente dependa de las temporadas decembrinas, ni únicamente del turismo familiar.

Se notó la improvisación en muchos aspectos y se dejó su éxito en manos de personas que no estaban comprometidas con el Proyecto. La propuesta fue interesante y se supo vender bien. La estrategia promocional funcionó en este caso. Al final, con la experiencia de este proyecto se aprende que se está haciendo turismo para sólo despertar la simple curiosidad del visitante, más no para crearle el interés, la motivación y el deseo de regresar. Es decir, existe conformismo con venderle a un cliente, pero no se piensa en que vuelvan a comprar.

Fue un buen comienzo, se están preparando los correctivos necesarios, y de hecho a través de la dirección de turismo y cultura del departamento se ha trabajado en capacitación y formación turística y gastronómica en los municipios involucrados, así mismo se ha avanzado en señalización y mantenimiento de las vías de acceso. Igualmente las universidades se han vinculado activamente a través del desarrollo de proyectos que contribuyen a la implementación de estrategias para operacionalizar el proyecto.

El proyecto es de tal magnitud que todas las fuerzas vivas se han visto motivadas y comprometidas para aportar desde su ámbito al avance del proyecto, es así como ya se inició la implementación de la segunda fase: anillo del “Nevado del Cocuy”, para lo cual se adelantan inversiones y trabajo aunado por parte del Gobierno Departamental, -el “Anillo

de los Dinosaurios”⁴⁶, y de iniciativa individual “La Ruta de la Virgen de Chiquinquirá”⁴⁷

2.2 CONDICIONES DE LA DEMANDA

2.2.1 Generalidades⁴⁸: Colombia ha firmado acuerdos de libre comercio con México y con todos los países de América del Sur (excepto las Guayanas). Los cuatro tratados suscritos son:

- Componente Comercial de la Comunidad Andina (CAN): incluye a Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela.
- G3: suscrito entre Colombia, Venezuela y México.
- El suscrito entre Colombia y Chile.
- El suscrito entre los países miembros de la CAN y los de MERCOSUR (incluye a Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay).

Además, de acuerdo al Plan Nacional de Desarrollo se encuentran en negociaciones la firma de acuerdos de libre comercio con Estados Unidos, Canadá y la Comunidad Europea.

Si se tiene en cuenta que los tratados de libre comercio tienen como objetivo⁴⁹ reglamentar en forma comprehensiva las relaciones comerciales entre países con el fin de incrementar los flujos de comercio e inversión y por esa vía su nivel de desarrollo económico y social, éstos serían una oportunidad en la medida que se disminuyan las trabas y al contrario, se facilite el libre mercado y por ende, a las actividades de turismo. Son una forma de garantizar el acceso de los productos y servicios del País a mercados externos, además se puede favorecer la creación de nuevas empresas por parte de inversionistas nacionales o extranjeros.

En términos generales el Sector se vería favorecido⁵⁰ por el aumento en la productividad gracias a la liberación del comercio de servicios, sin embargo es importante tener en cuenta que estos tratados no generan cambios por sí mismos, simplemente representan oportunidades para los países con ventajas competitivas, que estén respaldadas por políticas internas de desarrollo, adecuación logística, y compromiso y cultura de la comunidad, es por esto que podría considerarse un arma de doble filo en los casos donde no se esté preparado para la competitividad.

Con este panorama Boyacá debe prepararse para afrontar el reto de una demanda cada vez más exigente, con competencia a nivel nacional e internacional. Boyacá es participe con eventos nacionales de promoción y en algunas ocasiones se realizan eventos de talla internacional, no se observan actualmente enfoques expresos de mercadeo internacional. La

⁴⁶ ENTREVISTA, con MORA, Marelvy. Directora Oficina Turismo y Cultura de Boyacá, 12 julio 2005.

⁴⁷ ENTREVISTA, con MUÑOZ, Alberto. Autor Proyecto. Villa de Leyva ,8 de julio 2005.

⁴⁸ www.mincomercio.gov.co. Relaciones comerciales. Recuperado en enero 17 de 2005.

⁴⁹ www.wto.org. OMC. Organización Mundial del Comercio. Tratados de libre comercio. Recuperado en enero 14 de 2005.

⁵⁰ ENTREVISTA con Dra. Magdalena Sandoval, miembro activo SEIKY. Tunja, 26 de enero de 2005.

inexistencia de cadenas hoteleras internacionales limita el mercado, al interno. Así mismo la inexistencia de aerolíneas que oferten el Departamento, y el escaso mercadeo y tecnología aplicada obstaculiza su competitividad internacional. Una de las principales desventajas es la ausencia de una red de información.

2.2.2 Mercado a nivel internacional⁵¹. Según la Organización Mundial de Turismo (OMT) hubo 664 millones de turistas internacionales en el 2003. La llegada de turistas internacionales por año provienen de Europa 401.5 mill., Asia 119.1 mill., América 12.4 mill., América del Sur 14.2 mill.

En Colombia⁵² 620.048 turistas extranjeros ingresaron al País en el 2003, esto equivale solamente al 0.089 % del turismo del mundo y al 4 % de Suramérica, no obstante, los ingresos generados por éste siguen siendo muy significativos.

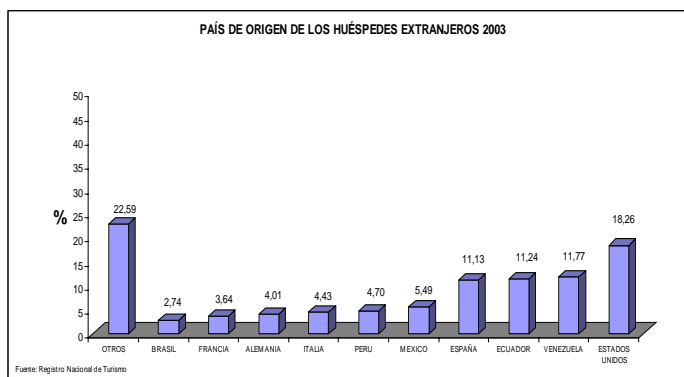
¿Por qué no vienen los turistas a Colombia?

- Percepción de inseguridad.
- Falta de promoción e información.
- Falta preparación de oferta.

Por qué vendrían los turistas a Colombia:

- Seguridad democrática: percepción de seguridad.
- Reactivación del turismo interno *VIVE COLOMBIA VIAJA POR ELLA*.
- Gran potencial: se tiene buena oferta pero falta organizarla.
- Reactivación de promoción externa.

Gráfico 5. País de origen de los huéspedes extranjeros.



La mayor parte de los turistas extranjeros procede de Estados Unidos, Venezuela, Ecuador y España.

⁵¹ www.mincomex.gov.co. Recuperado en enero 23 de 2005.

⁵² Departamento Administrativo de Seguridad. En estadísticas 2003.

2.2.3 Mercado doméstico⁵³. Según los resultados de la investigación “Organización de una Red Turística en el Departamento de Boyacá”, 2004, se tiene que:

- El mercado del Sector Turismo está concentrado en un 98% en el mercado interno.
- Visión del turismo en Boyacá según los turistas. Se plantean aspectos relacionados de cómo percibe el turista que visita a Boyacá, así.

Cuadro 8. Meses de preferencia para viajar.

Opción de respuesta	Número respuestas	Porcentaje
Enero	62	31.6
Febrero	32	16.3
Marzo	10	5.1
Abril	11	5.6
Mayo	0	0.0
Junio	12	6.1
Julio	15	7.7
Agosto	0	0.0
Septiembre	0	0.0
Octubre	10	5.1
Noviembre	12	6.1
Diciembre	32	16.3
Total	196	100%

Fuente: PINTO, Alexander. y DURAN, Carlos. Investigación Organización de una Red Turística en el Departamento de Boyacá. Tunja, 2004, p.89.

Los meses de preferencia de los turistas para viajar son enero con 31.6%, febrero con 16.3%, diciembre con el 16.3% y julio y junio con 7.7% y 6.1% respectivamente.

Cuadro 9. Motivación del Turista para viajar.

Opción de Respuesta	Número respuestas	Porcentaje
Deseo de conocer otra región	93	15.8
Deporte y recreación	110	4.8
Visita a centros médicos	22	3.7
Tratamientos de salud	25	4.3
Interés en conocer nueva gente	60	10.2
Visitar amigos y familiares	49	8.3
Salir de la rutina	37	6.3
Alejarse de la familia	27	4.6
Recomendación médica	21	3.6
Comercio y negocios	23	3.9
Ferias y festividades	65	11.1
Religión	25	4.3
Aumentar conocimientos	31	5.3
TOTAL	588	100%

Fuente: PINTO, Alexander. y DURAN, Carlos. Investigación Organización de una Red Turística en el Departamento de Boyacá. Tunja, 2004, p.90.

⁵³ PINTO, Alexander. y DURAN, Carlos. Investigación Organización de una Red Turística en el Departamento de Boyacá. Tunja, 2004, p.84-100.

Dentro de las principales motivaciones del turista para viajar se encuentran el deseo de conocer otra región con 15,8%, las ferias y festividades que se realizan con 11,1%, el interés por conocer nueva gente con 10,2% y visitar amigos y familiares con 8,3%. Los aspectos relacionados con la salud en su conjunto son altamente representativos con un 11,6%.

Cuadro 10. Motivos del Turista para viajar a Boyacá.

Opción de Respuesta	Número respuestas	Porcentaje
Deseo de conocer otra región	19	9.7
Deporte y recreación	14	7.1
Visita a centros médicos	0	0
Tratamientos de salud	0	0
Interés en conocer nueva gente	33	16.8
Visitar amigos y familiares	16	8.2
Salir de la rutina, descanso, tranquilidad	21	10.8
Alejarse de la familia	0	0
Recomendación médica	0	0
Comercio y negocios	2	1.0
Ferias y festividades	0	0
Religión	2	1.0
Aumentar conocimientos	31	15.8
Paisajes	52	26.5
Costo	2	1.0
Clima	4	2.0
TOTAL	196	100%

Fuente: PINTO, Alexander. y DURAN, Carlos. Investigación Organización de una Red Turística en el Departamento de Boyacá. Tunja, 2004, p.95.

Dentro de las principales motivaciones que tienen los turistas para viajar a Boyacá se encuentran los paisajes con 26.5%, interés en conocer nueva gente con 16.8%, aumentar conocimientos con 15.8%, Salir de la rutina, descanso y tranquilidad 10,8% y visitar amigos y familiares 8.2%. Se consolida Boyacá como destino histórico cultural.

Dentro de las motivaciones del turista para viajar específicamente a Boyacá aparecen nuevas alternativas como los paisajes, el costo y el clima, lo que se puede considerar el valor agregado que ofrece el Departamento. Se observa cómo los aspectos relacionados con la salud, y ferias y festividades no son reconocidos como aspectos preponderantes de turismo hacia Boyacá, lo que podría constituir una oportunidad desaprovechada dado el potencial y oferta existente en el Departamento.

Con respecto a la motivación de aumentar conocimientos no es una alta prioridad para el turista en cambio se reconocer como potencial en Boyacá.

Boyacá da respuesta a las motivaciones generales del turista en lo que respecta al interés de conocer a nuevas gentes, visitar amigos y familiares, y deportes y recreación.

Cuadro 11. Sitios de preferencia para visitar.

Opción de respuesta	No. respuestas	Porcentaje
Villa de Leyva	141	14.4
Ráquira	68	6.9
Tunja	75	7.7
Paipa	96	9.8
Sogamoso	64	6.5
Duitama	37	3.8
Tinjacá	1	0.1
Sutamarchán	2	0.2
Moniquirá	51	5.2
Chiquinquirá	37	3.8
Muzo	32	3.3
Cocuy	68	6.9
Ramiriquí	7	0.7
La Uvita	1	0.1
Cómbita	1	0.1
Tota	52	5.3
Iza	21	2.1
Tibasosa	60	6.1
Guicán	63	6.4
Panqueva	1	0.1
Santa Rosa	2	0.2
Iguaque	21	2.1
Nobsa	14	1.4
Firavitova	2	0.2
Tenza	55	5.6
Pesca	3	0.3
Samacá	1	0.1
Boyacá Boyacá	1	0.1
Sáchica	1	0.1
Miraflores	2	0.2
TOTAL	980	100%

Fuente: PINTO, Alexander. y DURAN, Carlos. Investigación Organización de una Red Turística en el Departamento de Boyacá. Tunja, 2004, p.92.

Cuando los turistas viajan a Boyacá demuestran preferencia por visitar a Villa de Leyva con un 14.4%, Paipa con 9.8%, Tunja con 7.7%, Ráquira y el Cocuy con 6.9%, Sogamoso con 6.5%, Guican con 6.4%, Tibasosa con 6.1%, Tenza con 5.6%, Tota con 5.3% y Moniquirá con 5.2%.

Cuadro 12. Actividades del Turista en Boyacá.

Opción de respuesta	Número respuestas	Porcentaje
Visitar sitios turísticos	138	23.5
Visitar sitios históricos	109	18.5
Trabajar	16	2.7
Actividades religiosas	15	2.6
Deporte y recreación	84	14.3
Visitar amigos y familiares	54	9.2
Descansar	12	2.0
Apreciar paisajes	33	5.6
Comprar artesanías y productos	8	1.4
Asistir a ferias y fiestas	83	14.1
Tomar fotos	6	1.0
Comer platos típicos	30	5.1
TOTAL	588	100

Fuente: PINTO, Alexander. y DURAN, Carlos. Investigación Organización de una Red Turística en el Departamento de Boyacá. Tunja, 2004, p.95.

Las principales actividades que realiza el turista en Boyacá en su orden son visitar sitios turísticos con 23.5%, visitar sitios históricos con 18.5%, deporte y recreación con 14,3%, asistir a ferias y fiestas con 14,1% y visitar amigos y familiares con 9.2%.

Se observa la baja participación en las actividades del turista que viene a Boyacá el comprar artesanías y productos, las actividades religiosas y comer platos típicos, aspectos relevantes en el potencial turístico del Departamento.

Cuadro 13. Factores negativos al visitar a Boyacá.

Opción de Respuesta	Número respuestas	Porcentaje
Mala información al turista	100	51.0
Carreteras y transporte	47	24.0
Clima	14	7.1
Ciudades, señalización, vías.	17	8.7
Desorden público	18	9.2
TOTAL	196	100%

Fuente: PINTO, Alexander. y DURAN, Carlos. Investigación Organización de una Red Turística en el Departamento de Boyacá. Tunja, 2004, p.96.

Según los turistas que visitan a Boyacá los aspectos más negativos son la mala información al turista y el estado de las carreteras y el transporte con el 51% y 24% respectivamente. Al igual que en el Estudio de Competitividad de 1997 las ciudades, su señalización y sus vías son considerados aspectos negativos

Cuadro 14. Factores positivos al visitar a Boyacá.

Opción de respuesta	Número respuestas	Porcentaje
Gastronomía	61	31.1
Clima	10	5.1
Paisajes y sitios históricos	81	41.3
Gente	25	12.8
Cultura	3	1.5
Costo y tranquilidad	13	6.6
Arquitectura	3	1.5
TOTAL	196	100%

Fuente: PINTO, Alexander. y DURAN, Carlos. Investigación Organización de una Red Turística en el Departamento de Boyacá. Tunja, 2004, p.97.

Según los turistas que visitan a Boyacá los aspectos más positivos son los paisajes y sitios históricos, la gastronomía y la gente con el 41.3%, 31.1% y 12.8% respectivamente.

Se observa cómo Boyacá se consolida también como destino turístico de paisaje, ante la imponencia de sus paisajes, lo especial de su gastronomía y la hospitalidad y calor de su gente. Importante la consolidación de los factores como el costo, la tranquilidad y el clima.

Vale la pena resaltar como los turistas no reconocer el servicio al cliente, ni la calidad de los servicios ofrecidos.

Cuadro 15. Procedencia de los Turistas.

Opción de respuesta	Número respuestas	Porcentaje
Antioquia	25	12.69
Atlántico	13	6.63
Bolívar	2	1.01
Boyacá	41	20.81
Caquetá	2	1.01
Casanare	2	1.01
Cundinamarca	64	32.48
Meta	4	2.03
Norte de Santander	6	3.04
Santander	29	14.72
Valle	6	3.04
Extranjeros	2	1.01
TOTAL	196	100%

Fuente: PINTO, Alexander. y DURAN, Carlos. Investigación Organización de una Red Turística en el Departamento de Boyacá. Tunja, 2004, p.99.

Los turistas que visitan a Boyacá proceden principalmente de Cundinamarca con 32.48%, Boyacá con 20.81%, Santander con 14.72% y Antioquia con 12.69%.

Se observa el importante porcentaje de participación de turistas a nivel interno en Boyacá.

Cuadro 16. Rango de edad de los visitantes.

Opción de respuesta	Número	Porcentaje
10-20	7	3.57
21-30	96	48.97
31-40	50	25.51
41-50	19	9.69
51-60	9	4.59
60 en adelante	15	7.65
TOTAL	196	100

Fuente: PINTO, Alexander. y DURAN, Carlos. Investigación Organización de una Red Turística en el Departamento de Boyacá. Tunja, 2004, p.99.

La mayoría de los turistas que visitan a Boyacá se encuentran en el rango de edad entre 21-30 años y 31-40 años, con el 48.97% y 25.51% respectivamente. Se observa la baja participación de la edad adulta y adulto mayor.

2.2.4 Estado de internacionalización. Para determinar el estado de internacionalización del Sector se tiene en cuenta el grado de aceptación del mismo a nivel internacional, con respecto a otras regiones del País, además los motivos y tipo de turismo que se desarrolla. Se tuvieron cuenta en los siguientes aspectos:

- Perfil del turismo receptivo en Boyacá.
- Se consultaron fuentes de información de la Corporación Nacional de Turismo, Cotelco, la Aeronáutica Civil, y algunos estudios sobre el Sector.

❖ Origen del mercado. El porcentaje de extranjeros aumentó en 2.5 puntos en el año, al pasar de 16.8% en el año 2.002 al 19.3% en el año 2.003. Las zonas con mayor porcentaje de visitantes nacionales fueron: Influencia Bogotá, Tolima, y Santa Marta,

mientras que, Bogotá, Antioquia y el Valle del Cauca presentaron la más alta participación de visitantes extranjeros. Cuadro 17.

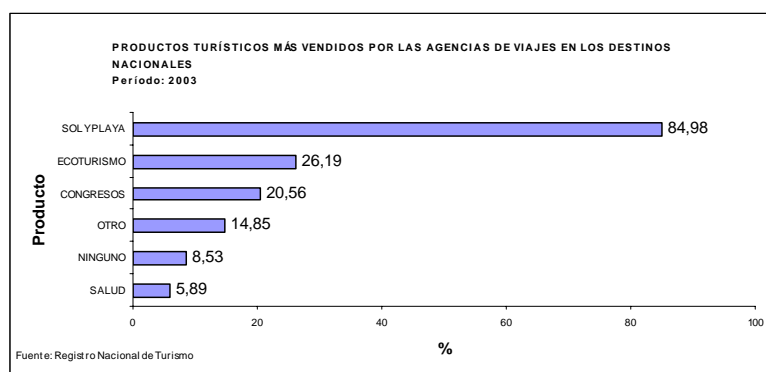
Se observa el bajo porcentaje de origen del mercado internacional.

❖ Segmentos del mercado. Para determinar la segmentación del mercado se hace necesario conocer los lineamientos generales de la Dirección de Turismo del Departamento, y aspectos generales con respecto al comportamiento del mercado así:

➤ Productos turísticos⁵⁴. Según la Directora de Turismo de Boyacá en la actualidad se encuentran estructurados 6 productos turísticos:

- ✓ Turismo de Naturaleza y Aventura: este tipo de turismo está por desarrollarse en Colombia, a pesar de la existencia de lugares con condiciones especiales que lo harían posible, las condiciones de los factores que se requieren aún son deficientes. En Boyacá el Nevado del Cocuy, la Laguna de Iguaque.
- ✓ Turismo Cultural: oportunidades por los atractivos iglesias, gastronomía, artesanías y arquitectura.
- ✓ Turismo Historia: oportunidades por el referente histórico del Departamento.
- ✓ Turismo Salud: oportunidades por los termales de Paipa, Iza entre otros.
- ✓ Turismo Reuniones: aprovecha la infraestructura con que cuenta el Departamento.
- ✓ Turismo Religioso: busca aprovechar las romerías de tipo religioso que se han generalizado en municipios como Chiquinquirá, Morcá, Soracá.

Gráfico 6. Productos turísticos mas vendidos por las agencias de viajes en los destinos nacionales.



Dentro de los productos turísticos más vendidos por las agencias de viaje en los destinos nacionales están el sol y playa, ecoturismo y congresos; no aparecen las fortalezas del departamento de Boyacá, como son el turismo histórico, cultural, ni de naturaleza.

⁵⁴ ENTREVISTA con la Dra. Marelvi Mora, Directora de Cultura y Turismo de Boyacá. Tunja, 17 de enero del 2005.

Cuadro 17. Mercado y Comercialización por Zonas 2003. Origen del Mercado

Concepto/zona	Antioquia	Atlántica	Bogotá	Boyacá	Cafetera	Cartagena	Influencia Bogota	Oriental	San Andrés	Santa Martha	Sur occidental	Tolima	V
Domestico	79.1	83.3	61	91.6	92.4	79.6	97.5	90.4	93.8	95.4	81.5	96.1	
Extranjero	20.9	16.7	39	8.4	7.6	20.4	2.5	9.6	6.2	4.6	18.5	3.9	
Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	

Fuente: COTELCO. En Revista Operación Hotelera en Colombia 2003. Pág.16

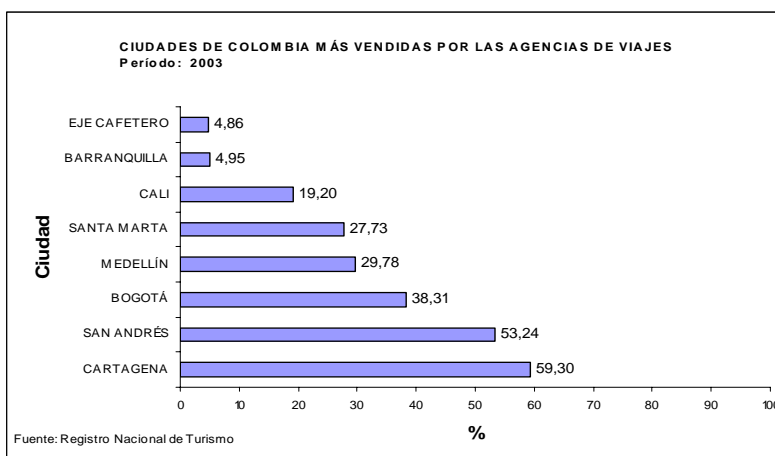
Cuadro 18. Segmentos del Mercado

Concepto/zona	Antioquia	Atlántico	Bogotá	Boyacá	Cafetera	Cartagena	Influencia Bogota	Oriental	San Andrés	Santa Martha	Sur occidental	Tolima	Valle
Negocios	62.3	85.5	75.6	24.5	49.6	24	36.5	80.1	5	17.6	73	64.4	69.3
Convenciones	17.9	6.3	15.8	35.5	7.7	26.7	25.9	5.4	5.7	32.5	10.9	13.4	13
Turista individual	14.7	5	0.3	35.8	23.5	41.3	30.3	10.8	77.2	41.2	4.5	17.5	12.4
Turista Grupo	5.1	3.2	8.3	4.2	19.2	8	7.3	3.7	12.1	8.7	11.6	4.7	5.3
Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Fuente: COTELCO. En Revista Operación Hotelera en Colombia 2003. Pág.16.

➤ Destinos turísticos⁵⁵. Como principal destino se tiene el microcluster compuesto por las ciudades de Tunja, Paipa y Villa de Leyva. Se encuentra en ejecución el proyecto de los circuitos o anillos turísticos, con destinos emergentes donde se diversifica la oferta turística como el circuito de las Hinojosas, el Valle de Tenza, el Cocuy.

Gráfico 7. Ciudades de Colombia más vendidas por las agencias de viajes.



Las principales ciudades vendidas por las agencias de viaje en Colombia son Cartagena, San Andrés, Bogotá y Medellín. Dentro de las ciudades más vendidas por las agencias de viajes no se encuentra ningún destino turístico de Boyacá.

La visión del turismo en Boyacá en el 2010 es: Boyacá posicionada como líder en el Sector Turismo en el mercado interno.

➤ Tipos de segmentos del mercado⁵⁶. En el mercado se observó un repunte del segmento de Negocios y Convenciones al pasar de 67.2% en el año 2.002 al 74.3 en el año 2.003, acorde con la tendencia de reactivación económica que vive el País. Cuadro 9.

La Zona Atlántico comercial y la Zona Oriental continúan liderando el segmento de negocios, Cartagena el segmento de negocios y San Andrés el segmento turístico individual y de grupo. Cuadro 18.

En Boyacá se observa una alta participación del turista individual y convenciones, una participación promedio de negocios, y mínima en turistas de grupo

⁵⁵ Ibid.

⁵⁶ COTELCO. En Revista Operación Hotelera 2003, p. 16.

Cuadro 19. Gestión de reservas.

Concepto/zona	Antioquia	Atlántico	Bogotá	Boyacá	Cafetera	Cartagena	Influencia Bogota	Oriental	San Andrés	Santa Martha	Sur occidental	Tolima	Valle	Total 2003	Total 2002
Porcentaje de Reservas	84.5	69.5	81.4	72.1	61.7	65	62.4	53.1	85.3	89.2	50.1	68.3	74.9	74.5	68.9
Directo al Hotel	80.5	52	61.1	41.4	61.5	43.9	51.6	73.6	2.7	52.1	77.7	83.1	72.6	59.7	59.2
Oficinas de Representación	0.4	6.7	7.7	33	2.1	29.3	7.8	18.7	79.3	15.5	2.6	8.6	1.3	11.8	9.4
Agencia de viajes	5.8	20.5	10.1	22.9	18.8	21.5	4.7	4.4	14	22	9.9	3.8	11.9	12.6	14.3
Aerolíneas	9	3.3	3.8	0	2.2	2.3	0.1	2.2	4	3.4	0	0.3	4.6	3.6	5.8
Sistemas de reservas	4.3	17.5	17.3	2.7	15.4	3	35.8	1.1	0	7	9.8	4.2	9.6	12.3	11.3
Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Fuente: COTELCO. En Revista Operación Hotelera en Colombia 2003. p. 16

➤ Medios de pago.

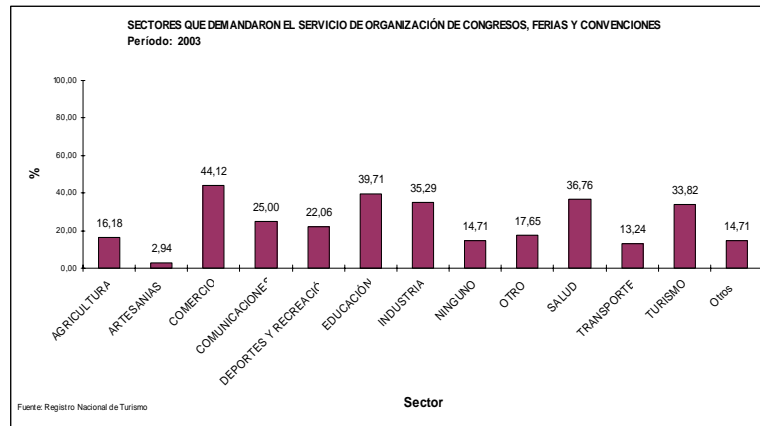
Cuadro 20. Medios de pago.

Concepto/zona	Antioquia	Atlántico	Bogotá	Boyacá	Cafetera	Cartagena	Influencia Bogota	Oriental	San Andrés	Santa Martha	Sur occidental	Tolima	Valle	Total 2003	Total 2002	5 estrellas	4 estrellas	3 estrellas
Efectivo moneda nacional	15.4	29.9	14.2	25.4	30	14.6	41.8	15.7	7.4	32.3	44	39.9	24.6	22.1	30.6	17	18.6	42.9
Efectivo moneda extranjera	3.8	3.1	7	0	1.4	2.1	3.2	2.6	1.2	0.3	4.1	0.5	3.6	3.8	2.7	4.7	3.4	0.3
Tarjeta crédito nacional	20.2	32.8	23.9	29.6	23.5	39	28.1	26	6.8	36.3	8.1	32.1	19.3	26.1	24.2	27.5	24.5	19.9
Tarjeta crédito internacional	7.5	1.2	18	0.3	3.8	5.7	0.6	2	2	2.2	2.2	1.5	12.2	8.6	4.2	12.2	3.3	1.3
Crédito del hotel	50.1	31.1	35.9	31.4	38.5	28.3	24.5	50.8	73.9	27.4	37.6	29.9	36.9	36.5	32.9	37	42.1	31.5
Voucher	3	1.9	1	13.3	2.8	10.3	1.8	2.9	8.7	1.5	4	0	3.4	2.9	5.4	1.6	8.1	4.1
Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Fuente: COTELCO. En Revista Operación Hotelera en Colombia 2003. p. 16

En los medios de pago el crédito hotelero continúa siendo el preferido al momento de pagar, seguido por las tarjetas de crédito y el pago en efectivo.

Grafico 8. Sectores que demandaron el servicio de organización de eventos.



Los sectores que demandan mayor número de servicios de organización de eventos, ferias y convenciones son el comercio, con 44,12%, la educación con 38,71%, salud con 36,76%, industria con 35,29% y turismo con 33,82%. La cobertura de estos eventos fue de 20,59% internacional, 47,06% nacional y local 16,18%.

❖ Gestión de reservas. En el año 2003, el porcentaje de viajeros que realizan reserva aumentó en 5.6 puntos frente al 68.9% del año 2002. En Boyacá se observa una muy baja participación de un sistema de reservas, y una buena representatividad de la reservación directo al hotel, oficinas de representación y agencias de viajes, aspectos que se han mantenido con respecto al Estudio de Competitividad del Sector Turismo⁵⁷; aún no se cuenta con agencias operadoras de turismo receptivo. Cuadro 19.

2.2.5 Demanda Actual

Registros hoteleros de Turistas en Boyacá periodo enero – marzo 2005

Municipio	Turistas nacionales	Turistas extranjeros
El cocuy	1.964	
Villa de leyva	38.260	482
Chiquinquirá	2.683	
Sogamoso	204	4
Moniquirá	9.947	
Garagoa	3.013	
Paipa	16.400	
Duitama	1.820	
Tunja	2.308	65

Fuente: Policía de Turismo de Boyacá

⁵⁷ MINISTERIO DE DESARROLLO ECONOMICO. En Estudio de Competitividad del Sector Turismo. Tomo II. Bogotá. 1997, p.39.

Se consolida el predominio del mercado interno del turismo en Boyacá, así como los destinos de preferencia por los turistas, en las ciudades de Villa de Leyva y Paipa, repuntan Moniquirá y Garagoa. A nivel internacional predomina Villa de Leyva y Tunja.

Movilización de vehículos Boyacá
Temporadas 2003 – 2004 – 2005

	Ingreso de vehículos	Salida de vehículos
Dic/2003	36.200	20.665
Dic/2004	48.625	27.850
Enero/2004	9358	10.273
Enero/2005	15.710	14.137

Fuente: Policía de Turismo de Boyacá

Se observa un incremento significativo anual en el ingreso de vehículos, y en menor proporción las salidas de vehículos.

2.3 SECTORES CONEXOS Y AUXILIARES^{58, 59}

Sectores conexos, aquellos con quienes las empresas pueden compartir actividades, esfuerzos y expectativas que les permiten desarrollar competitividad a nivel nacional e internacional.

Algunos de los sectores que trabajan en conjunto para lograr competitividad están representados por empresas como:

2.3.1 Sector empresarial. A partir del año 2.000, las cámaras de comercio en asocio con algunos comerciantes e industriales y la Gobernación del Departamento, han tratado de reactivar, al tenor de las políticas gubernamentales dadas por la Ley 590 del 2.000 para las Mipymes, entidades que jalonen el desarrollo productivo del Departamento, especialmente los que se han identificado como estratégicos para la economía regional como son: metalmecánico, minero, artesanal, educativo y turístico. Existe preocupación por la gran desventaja que presenta el aparato productivo regional, ante esquemas como la abierta liberalización de los mercados que hoy caracteriza el mundo. Boyacá es uno de los departamentos menos competitivos de Colombia.

Hoy, en el 2005 existe en Boyacá el Consejo Regional de Apoyo a las Mipymes, el Comité Asesor Regional de Comercio Exterior CARCE, el Centro Regional de Gestión para la Productividad y la Innovación de Boyacá CREPIB que comienzan a coordinar esfuerzos. La UPTC es miembro de estas entidades y el Observatorio Regional de Gestión

⁵⁸ ENTREVISTA con la dra. Mariana Palacios. Directora CREPIB. Boyacá. Tunja, 19 enero del 2005.

⁵⁹ ENTREVISTA con el dr. Norlando Sánchez Rueda, Director Observatorio Regional Mipyme. Tunja. 18 de enero del 2005.

Empresarial de la Escuela de Administración de Empresas, asocia esfuerzos con el CREPIB con el propósito de fortalecer líneas de investigación en la problemática de la Mipyme boyacense. Además, en abril del 2004 ha concluido el estudio denominado Agenda Prospectiva de Ciencia y Tecnología del Departamento, la cual intenta articularse con los planes de desarrollo del Departamento.

Entre las entidades promotoras se encuentran:

❖ PROEXPORT⁶⁰. Entidad que promueve la inserción efectiva de las empresas productoras o comercializadoras de bienes no tradicionales o de servicios colombianos en los mercados internacionales; mediante una amplia gama de opciones de apoyo a los empresarios que respondan a su grado de madurez organizacional y a su potencial exportador y que tienen un impacto directo en el nivel de productividad y competitividad de sus firmas.

Las acciones que Proexport adelanta son de vigencia nacional, ha liderado proyectos como las macroruedas de negocios, el diseño del álbum coleccionable de destinos turísticos, promoción y divulgación del turismo dentro del renglón de servicios entre otros, además se encuentra adelantando un renglón específico para el turismo.

❖ El Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA). Creado en 1957 como resultado de la iniciativa conjunta de los trabajadores organizados, los empresarios, la Iglesia Católica y la Organización Internacional del Trabajo, es un establecimiento público del orden nacional, con personería jurídica, patrimonio propio e independiente y autonomía administrativa, adscrito al Ministerio de la Protección Social de la República de Colombia.

El SENA cumple la función que le corresponde al Estado de invertir en el desarrollo social y técnico de los trabajadores colombianos, ofreciendo y ejecutando la formación profesional integral para la incorporación de las personas en actividades productivas que contribuyan al crecimiento social, económico y tecnológico del País.

Además de la formación profesional integral, impartida a través de Centros de Formación, brinda servicios de formación continua del factor humano vinculado a las empresas, información, orientación y capacitación para el empleo, apoyo al desarrollo empresarial, servicios tecnológicos para el sector productivo y, apoyo a proyectos de innovación, desarrollo tecnológico y competitividad. En el marco del plan estratégico 2002-2006 el SENA contribuye al desarrollo tecnológico y la innovación.

El Sena ha participado en la formulación de los contenidos del proyecto de capacitación que se imparten a partir del año 2004 a los policías de turismo a través de Internet. Con recursos del Fondo de Promoción Turística se logró la estructuración de un diplomado en alta dirección de hoteles que ya inició su cuarta promoción, a través del cual se han capacitado más de 100 ejecutivos hoteleros.

⁶⁰ www.proexport.com

La Dirección de Turismo lideró una alianza con el Sena, Confecámaras, Ecopetrol y Dansocial con el fin de desarrollar la metodología de laboratorios experimentales de organización socioempresarial - LEOS en 45 talleres con cubrimiento en 340 municipios.

- ❖ Centros de desarrollo empresarial CDE. Los CDE actúan, básicamente, a través de empresas externas, entidades de servicios empresariales, consultores y asesores profesionales o directamente según lo aconsejen las circunstancias.

- ❖ Fondo Colombiano para la Modernización y Desarrollo de las Mipymes. Fomipyme⁶¹. Apoya la cofinanciación de programas, proyectos y actividades para el desarrollo tecnológico de las Mipymes y la aplicación de instrumentos no financieros dirigidos a su fomento y promoción.

2.3.2 Sector financiero. El sector financiero juega un papel esencial para el desarrollo del Sector Turismo y de la economía en general, ya que es el canalizador del capital, factor de producción esencial para el crecimiento y desarrollo empresarial, eje dinamizador de las fuentes y usos de capital. Dentro del sector financiero se encuentran instituciones que fomentan el desarrollo empresarial hacia la competitividad, entre otras están:

- ❖ Banco de Comercio Exterior (BANCOLDEX)⁶². Es una sociedad anónima de economía mixta, vinculada al Ministerio de Comercio Industria y Turismo, siendo el Gobierno Nacional su mayor accionista. Opera en Colombia como un banco de redescuento, ofreciendo productos y servicios financieros tanto a las empresas relacionadas con el comercio exterior colombiano como a aquellas no vinculadas al comercio exterior y actúa como instrumento financiero del Estado Colombiano para respaldar el Plan Estratégico Exportador. A continuación se presentan las diferentes modalidades de crédito Bancóldex

- El Fondo Nacional de Garantías S.A. (FNG). Es una sociedad anónima de carácter mixto. Opera a través de los fondos regionales de garantías, sociedades anónimas de economía mixta con participación mayoritaria del sector privado y manejo netamente empresarial.

- Fondo Nacional de Proyectos de Inversión. FONADE. Es una empresa industrial y comercial del estado, de naturaleza especial de carácter financiero, sujeta a la vigilancia de la Superintendencia Bancaria. Es la única empresa estatal dotada jurídica, técnica y financieramente de facultades para agenciar proyectos de desarrollo en todas las fases del ciclo del proyecto.

2. 3.3 Sector transporte. Una de las mayores fortalezas del Departamento lo constituye su localización, por lo que lo atraviesa o proyecta un cruce de caminos, habilitados según el

⁶¹ www.mincomercio.gov.co/fomipyme. Recuperado en enero 24 de 2005.

⁶² www.bancoldex.com. Recuperado en enero 24 de 2005.

comportamiento de la economía y la potencialización de ventajas conocidas nacionalmente como el turismo, la agroindustria y la minería. El esquema normativo colombiano ha generado una estructura empresarial alrededor de la actividad del transporte, sujeta a la habilitación que el Estado otorga para operar, a las empresas interesadas en la prestación del servicio, donde los principios de autorregulación, calidad y seguridad deben ser el eje fundamental para un servicio eficiente y competitivo. El transporte constituye una de las actividades económicas de tradición y liderazgo en el Departamento, coadyuva al desenvolvimiento de sus actividades económicas, se refleja en datos como el de las 4.237.153 toneladas de origen transportadas de productos agrícolas, manufacturas, mineros, pecuarios y otros durante el año 2001, y 2.916.861 toneladas transportadas como destino; y los 264.409 viajes cargados de origen y 272.317 viajes cargados de destino en el año 2001⁶³; además, la movilidad intermunicipal de pasajeros incluido el turismo. Según el programa de gobierno departamental se intenta promover la organización del transporte en cadena y ve la necesidad de habilitar un programa de movilidad para hacer más competitivos a los operadores de carga, pasajeros, promover la integración de un sistema integral masivo sobre el corredor industrial y la incorporación de una gama variada de transportes livianos, de avanzada en la modernidad y sostenibilidad.

En el Departamento se cuenta con las empresas prestadoras de servicio de transporte terrestre intermunicipal como: Coflonorte, Gacela, Rondón, Autoboy, Reina, Cootraestur. Con empresas a nivel nacional como Berlina del Fonce y Copetrán. Solamente se cuenta con Aires en Sogamoso para el servicio aéreo.

Con respecto a 1997 no se ha avanzado en la ampliación de cobertura con respecto al servicio aéreo, aspecto que debe ser tenido en cuenta para mejorar la competitividad del Sector Turismo, así como el servicio especializado para tures y rutas turísticas.

2. 3.4 Sector Educación. Argumentado en los factores básicos y avanzados.

2.4 ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD DE LA EMPRESA^{64 65 66 67 68}

La determina el grado de desarrollo empresarial, la cadena de proveedores del sector, el nivel de calificación del personal, el nivel de tecnología en uso para procesos de gestión, de producción y de mercadeo. También hacen parte las agremiaciones que soportan el Sector.

⁶³ CAMARA DE COMERCIO. En Boyacá en Cifras 2003, Tunja.2004,p.99-102.

⁶⁴ ENTREVISTA con la Dra. Mariana Palacios, Directora CREPIB Boyacá.Tunja 19 de enero del 2005.

⁶⁵ ENTREVISTA con el Dr. Norlando Sánchez Rueda, Director Observatorio Regional Mipyme. Tunja, 18 de enero del 2005.

⁶⁶ ENTREVISTA con Secretario de Desarrollo Empresarial. Gobernación de Boyacá. Tunja, 16 de enero del 2005.

⁶⁷ ENTREVISTA con la Dra. Martha Triana, Decana Facultad Administración. Uniandina. Tunja, 22 de enero del 2005.

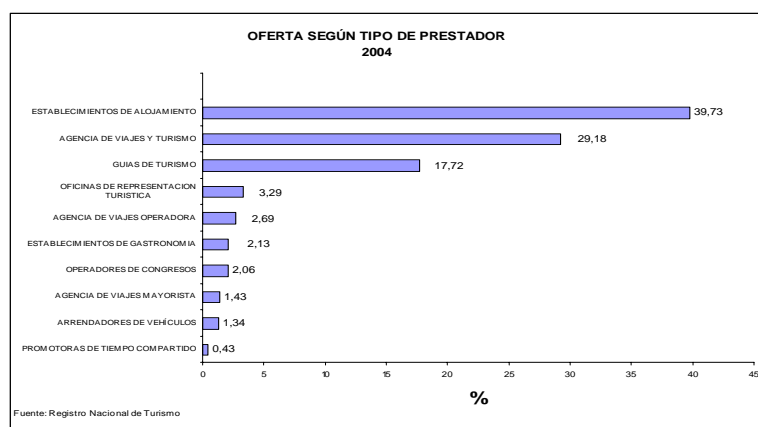
⁶⁸ ENTREVISTA con la Dra. Marelvi Mora, Directora de Cultura y Turismo de Boyacá. Tunja, 17 de enero del 2005.

2.4.1 Empresa Turística.

Las empresas turísticas se pueden agrupar así⁶⁹:

- Las agencias de viajes.
- Los establecimientos de alojamiento y hospedaje.
- Los operadores profesionales de congresos, ferias y convenciones.
- Los arrendadores de vehículos.
- Las oficinas de representaciones turísticas.
- Los usuarios operadores, desarrolladores e industriales en zonas francas turísticas.
- Las empresas promotoras de proyectos de tiempo compartido y multipropiedad.
- Las empresas comercializadoras de proyectos de tiempo compartido y multipropiedad.
- Las compañías de intercambio vacacional.
- Los establecimientos de gastronomía, bares y negocios similares de interés turístico
- Los guías de turismo.
- Las empresas captadoras de ahorro para viajes y empresas de servicios turísticos prepagados.

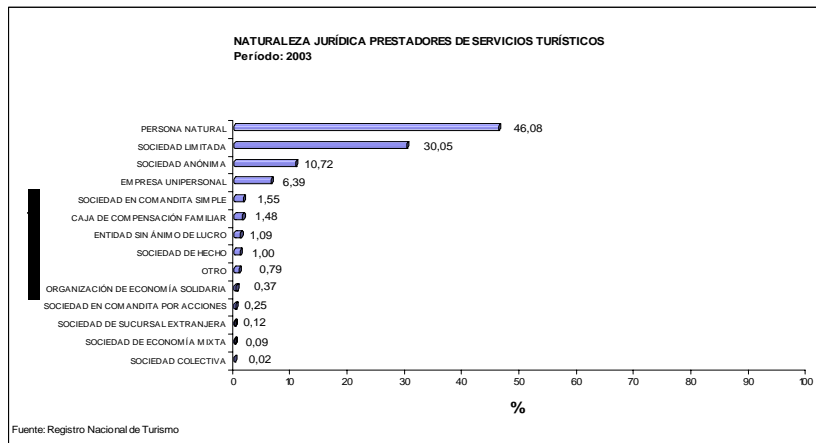
Gráfico 9. Oferta según tipo de prestador de servicios turísticos.



Del total de los prestadores de servicios turísticos Boyacá participó con un 4,02% en el año 2004.

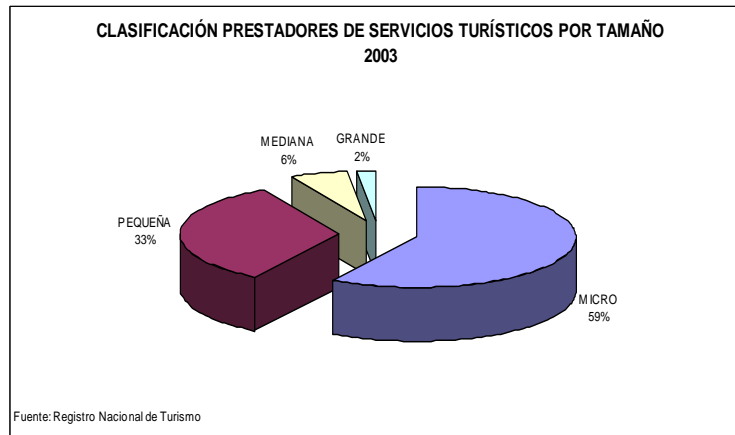
⁶⁹ www.mincomercio.gov.co.

Gráfico 10 . Naturaleza jurídica de prestadores de servicios turísticos.



La mayor parte de los prestadores de servicios turísticos se constituyen legalmente como persona natural con 46,08%, como sociedad limitada con 30,05% y sociedad anónima con 10,72%.

Gráfico 11. Clasificación prestadores de servicios turísticos por tamaño.



A nivel nacional la mayor parte de los prestadores de servicios turísticos están clasificados como microempresas con un 59% y pequeñas 33%. Existe muy poca proporción de mediana y gran empresa.

2.4.2. Contexto empresarial. El País cuenta con importantes grupos económicos de los cuales hacen presencia en Boyacá: como el Grupo Empresarial Antioqueño, Grupo Santo Domingo, Grupo Ardila Lulle, Grupo Bolívar, Grupo Social, Grupo Olímpica, Grupo Superior, Holcim, y otros en el sector Financiero, todos en capacidad de competir internacionalmente. A estos grupos se están uniendo inversionistas internacionales de gran

altura, como el Banco Santander y Bilbao Vizcaya de España y Carrefour y Macro de Francia y Holanda. Colombia cuenta con la participación de las grandes multinacionales americanas y europeas del petróleo y en los últimos años con la conformación de empresas nacionales con inversionistas internacionales estratégicos en el área de las comunicaciones.

La anterior estructura empresarial se ve contrastada por una gigantesca masa de pequeñas empresas, que pasan muchos problemas para ser rentables ante la competencia de estos gigantes y del mundo en general. La tendencia del mercado de la pequeña empresa se está inclinando por el lado de los servicios. La infraestructura empresarial presenta las dos caras, la de los altos desarrollos y competitividad y la de las dificultades y el atraso tecnológico.

De acuerdo con el Plan de Desarrollo a nivel nacional las Mipymes representan 94% de los negocios del País y 33% de la población ocupada. Su participación en el empleo industrial asciende a 60% y en el valor agregado de la industria a 48%. En el comercio, representan 95% del empleo y 74% de la producción. La crisis económica de los últimos años ha afectado, de manera notable, a las microempresas, las cuales han sufrido tasas de mortalidad superiores al 50%. Los principales problemas de la Mipymes están asociados a sus bajos niveles de productividad, explicados, a su vez, por el rezago tecnológico y el escaso capital físico y humano. En el caso de las microempresas rurales, la poca escolaridad, unida al aislamiento de los mercados y a las restricciones crediticias, constituyen las principales barreras para su consolidación y crecimiento.

Actualmente el Sector Turismo en Colombia está conformado por un sector oficial, un sector mixto y un sector privado. El sector oficial está integrado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, sus entidades adscritas y vinculadas, las entidades territoriales, así como las demás entidades públicas que tengan asignadas funciones relacionadas con el turismo, con los turistas o con la infraestructura. El sector mixto está integrado por el Consejo Superior de Turismo, el Consejo de Facilitación Turística y el Comité de Capacitación Turística. El sector privado está integrado por los prestadores de servicios turísticos, sus asociaciones gremiales y las formas asociativas de promoción y desarrollo turístico. En este punto es importante mencionar que el subsector de la educación turística formal, en sus modalidades técnica, tecnológica, universitaria, de postgrado y de educación continuada es considerado como soporte del desarrollo turístico y de su competitividad y en tal condición se propiciará su fortalecimiento y participación.⁷⁰

El sector privado representa una fuerza impulsora esencial para el Sector Turismo, a través del mejoramiento de los servicios prestados, la diversificación de la oferta turística e implementación de nuevos productos, es allí donde dependiendo de la iniciativa privada se vislumbran las oportunidades de desarrollo del sector.

En Boyacá en la década del 90 no se dieron inversiones privadas importantes; se cuentan la

⁷⁰ CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 300 de 1996. Ley General de Turismo. Bogotá.1996.

ampliación del Hotel Panorama en Paipa y el Hotel-Hacienda Baza en Tibaná; así como otros desarrollos cercanos en el tiempo en Villa de Leyva, Paipa y Tunja, a pesar de lo anterior existe presencia acumulada muy fuerte del sector público en la hotelería, lo cual hace la actividad muy dependiente y limita la aceptación del riesgo por parte del sector privado.

2.4.3 Estructura organizacional. De acuerdo con investigaciones realizadas por el Observatorio Regional MIPYME, grupo de investigación adscrito a Colciencias, en cuanto a la estructura organizacional de las empresas en Boyacá se dan tres tipos en el sector:

- La hotelería es predominantemente de carácter familiar lo que conduce a un escaso desarrollo organizacional, los trabajadores desempeñan varias funciones a la vez, algunos de ellos a fuerza de su crecimiento se han profesionalizado medianamente.
- Hoteles de diseño comercial: construidos con inversión pública, operados por cadenas nacionales, poseen una estructura profesional de manejo.
- Hotelería comercial de provincia: destinado a satisfacer necesidades de negocios mas no turísticos.

A través del tiempo se ha visto que no existe cooperación entre las empresas, se nota una marcada autarquía, lo que imposibilita la gestión conjunta para jalonar el sector, sin embargo con la ejecución del programa del circuito turístico de las Hinojosa se han adelantado convenios entre los municipios para lograr ventajas competitivas en la ruta turística.

La UPTC ha sido promotora de turismo con la realización de eventos de orden nacional e internacional, es así como en marzo del 2002 se realizó el primer Congreso Internacional de Administración, y en octubre de 2001 el Encuentro Nacional de Estudiantes de Administración.

2.4.4 Estrategia. En el plan estratégico de Boyacá elaborado en el año 2.000 se diseñó para Boyacá, la siguiente visión:

En el año 2.010, Boyacá, con base en su identidad histórico-cultural, su posición geográfica estratégica y su potencial de recursos naturales, será el primer destino turístico de Colombia, despensa agroindustrial de excelente calidad, centro minero y artesanal, con alto valor agregado; sus entidades educativas serán centro de investigación del conocimiento, la ciencia y la tecnología con proyección nacional e internacional, que privilegien el fomento de capacidades para el ser, saber, hacer e interactuar de los Boyacenses.

La empresa privada ha sido impulsora del turismo en Boyacá. Las agremiaciones como la Asociación Colombiana de Restaurantes ACODRES, COTELCO, Asociación de Hoteleros

de Boyacá ASHOTELBO, han sido las encargadas de jalonar los procesos de modernización y revitalización del sector, a pesar del posicionamiento fuerte del sector público.

La empresa privada se ha caracterizado por su poca visión empresarial de tipo estratégico, poca propensión al riesgo, se ha debilitado la calidad de sus servicios, y se manifiesta un alto sentido del conformismo.

Cuadro 21. Estructura de la empresa boyacense

Tipo de empresa	Porcentaje
Micro Empresa	65.0
Pequeña Empresa	32.7
Mediana Empresa	2.0
Gran Empresa	0.3

Fuente : Consolidado Cámaras de Comercio de Boyacá y Observatorio Mipyme UPTC. 2.004

De acuerdo con investigaciones orientadas por el Observatorio Regional de Gestión Empresarial Mipyme, alrededor de estos aspectos, la actividad micro y pequeño empresarial, que representa el 97.7 % de la estructura productiva de Boyacá, véase (cuadro 12), sin distinguir entre sectores y en forma general, posee las siguientes características generales, que hacen de esta región de Colombia, muy poco competitiva (puesto 15 entre 23 departamentos).⁷¹

- En el escalafón de competitividad de los departamentos de la Región Central de Colombia, Boyacá ocupa el último lugar, siendo superada por departamentos como Meta, Tolima y Huila. Esta región es liderada por Bogotá.
- La participación de Boyacá en el PIB nacional es de 2.48 %. Mayor que lo que ocurre con 14 departamentos.
- La perspectiva de crecimiento económico de los empresarios boyacenses, para el año 2.003, fueron las menos optimistas de Colombia.
- Los empresarios de Boyacá tienen una mala percepción sobre el avance de los cambios en la economía del Departamento, para adaptarlos a la competitividad de largo plazo. Esto indica un rezago en competitividad permanente.
- El coeficiente de internacionalización (valor de las exportaciones más las importaciones, respecto al PIB), es 6.67 %. El grado de apertura internacional es bajo y sólo supera a Sucre, Chocó y Meta.
- Las exportaciones de Boyacá sobre el PIB Departamental son del 6.1 %, lo cual es bajo y sólo supera a Nariño, Sucre y Choco.
- Hay 0.07 centros de investigación por cada 10.000 habitantes, lo cual genera un alto rezago en I+D en el Departamento.

⁷¹ COMFECAMARAS. En Estudio de Competitividad. 2003.Bogotá.2003, p.35.

- Los valores sociales dominantes en Boyacá, no estimulan la competitividad. Ocupa el puesto 8°. entre los más bajos.
- La calidad de la gerencia es calificada como mala. Ocupa Boyacá el puesto 19 entre 23 departamentos.
- La utilización de instrumentos de planeación para la gestión empresarial, es muy pobre. Boyacá ocupa el puesto 19 entre 23 departamentos.

El Sector Turismo a pesar de ser considerado estratégico para la economía regional⁷², es un sector que aún no incorpora los nuevos conceptos de la actividad turística para hacer a las empresas altamente competitivas, acorde con actividades que generen valor y los nuevos conceptos de mercado y cliente. Así también, aunando el producto de diversas fuentes de investigación⁷³, puede decirse que son características generales del empresario de la Micro y Pequeña Empresa Turística de Boyacá, las siguientes:

- A nivel micro empresarial carecen de formación empresarial en un 75.0 %. A nivel pequeño el 45.0 % poseen capacitación en áreas administrativas.
- Presentan debilidades que inciden en la calidad de la gestión de la innovación, relacionadas con :
 - Apego al trabajo individual y dificultad para aliarse con empresarios del mismo sector.
 - Visión cortoplacista de su compromiso como empresario.
 - Apego a la rutina y poco amigo del cambio.
 - Poca importancia a la innovación y creatividad, como estrategia de negocio.
 - Muy conformista. Se complace con metas pequeñas.
 - Autosuficiencia que limita las posibilidades de asesoría y especialización.
 - Muy poca utilización de información para crecer y mejorar la actividad.
 - Muy poca utilización de estrategias que faciliten el aprendizaje y la incorporación de conocimiento a la actividad.
 - Utilización de planeación reactiva antes que proactiva.
 - Temor al riesgo que induce a no capitalizar oportunidades de mercado.
 - Utilización de procesos productivos muy artesanales que limitan la calidad.
- Presentan fortalezas que apoyan o facilitan considerar la innovación como factor de desarrollo estratégico, relacionadas con :
 - La persistencia y experiencia en las actividades empresariales que desarrollan.
 - El conocimiento del mercado, sus características y requerimientos.
 - La capacidad para ingeniar estrategias o formas de trabajo para sobrevivir.
 - Capacidad de trabajo individual.
 - El deseo de cambiar, aunque en no más del 45.0 % de los empresarios de este tipo.

⁷² GOBERNACION DE BOYACA. En Estudio Prospectivo y estratégico, Boyacá 2020. Tunja, p.47.

⁷³ Fuentes Varias : Documentos COTELCO, min.-Desarrollo, CINSET, Secretaría Departamental de Gestión Empresarial y Observatorio Regional de Gestión Empresarial Mipyme UPTC - Tunja. 2..004.

- El deseo por mejorar frente al reconocimiento del nuevo entorno económico mundial.

El desarrollo de cadenas y productivas y clusters, procesos propios y pertinentes de competitividad se están gestando de manera incipiente, no existe aún un proceso formal de consolidación, aun cuando desde 1997 lo propuso el Ministerio de Desarrollo en el Estudio de Competitividad.

2.4.5 Rivalidad empresarial. En la Región no existe un real tejido empresarial, una particular cultura corporativa que aglutine esfuerzos y busque alianzas para su desarrollo sectorial, la asociatividad es nula, no existe entidad gremial (ACOPÍ no funciona desde 1.990), se dilapidan esfuerzos individuales, la absorción de tecnología y conocimiento por parte del aparato productivo es muy bajo y la presencia en los mercados nacionales no está caracterizada estratégicamente⁷⁴. Aunque en la actualidad el número de empresas asociadas a la actividad turística se ha incrementado, esta situación a hoy, ha cambiado muy poco. Cuadro 21.

La rivalidad de la empresa turística en Boyacá no ha permitido el perfeccionamiento de la prestación de los servicios, ya que no se han desarrollado aspectos como los servicios especializados de apoyo al turismo ni una oferta acorde con las ventajas comparativas de sus factores básicos.

Para el análisis de la permanencia de las empresas en el mercado se tienen las siguientes estadísticas:

Cuadro 22. Comparativo de la permanencia de las empresas en el mercado.

Actividad económica/empresas	Sociedades constituidas		Sociedades reformadas		Sociedades liquidadas		Variación neta	
	2002	2003	2002	2003	2002	2003	2002	2003
Hoteles y restaurantes	2	7	3	2	5	1	0	8
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	52	34	19	19	19	21	52	32
Educación	4	9	21	37	27	45	-2	1
Servicios sociales y de salud	47	36	30	25	16	26	51	35
Intermediación financiera	3	5	9	4	4	3	8	6
TOTAL EMPRESAS	523	392	172	196	160	189	535	399

Fuente: CÁMARA DE COMERCIO. En Boyacá en Cifras. 2004. p. 84.

⁷⁴ Fuentes Varias : Documentos COTELCO, Min.-Desarrollo, CINSET, Secretaría Departamental de Gestión Empresarial y Observatorio Regional de Gestión Empresarial Mipyme UPTC - Tunja. 2..004.

Durante el 2003, en la actividad de hoteles y restaurantes, se reactivó la creación de empresas y disminuyeron las liquidaciones. En las actividades de transporte, almacenamientos y comunicaciones y, la de servicios sociales y de salud, se observa un gran movimiento en la constitución, sin embargo en menor proporción que en el 2002, se han reformado un buen número de empresas, y así mismo se liquidaron otras.

La actividad de educación presenta una disminución considerable en cuanto al número de empresas, la actividad de intermediación financiera se mantiene constante.

Las actividades empresariales que más han generado creación de empresas son: el transporte, almacenamiento y comunicaciones y, servicios sociales y de salud. En hoteles y restaurantes, educación e intermediación financiera ha sido muy baja. Esta situación puede ser considerada como un indicador desfavorable, pues no es palpable la reactivación empresarial hacia las actividades propias del turismo, como son, los hoteles restaurantes, recreación, etc. Existe movilidad empresarial en el mercado.

Los servicios especializados de apoyo al turismo no reportan avances significativos con respecto al estudio de Competitividad de 1997⁷⁵, se encuentra que:

- Boyacá no cuenta con agencias operadoras especializadas, ni dentro ni fuera de la Región. Los servicios que se ofrecen actualmente obedece a sistemas propios de cajas de compensación propietarias de hoteles, o corresponden a programas de operadores receptivos del País que ofrecen indistintamente los destinos.
- En cuanto a la difusión e información sobre el destino turístico es reducida, se limita a los puntos de interés.
- Los principales hoteles de Boyacá tienen sistemas de reservas y teléfonos directos en Bogotá, también existe red de reservas de Ashotelbo.
- No existe un sistema de alquiler de vehículos, el turista debe resolver este problema desde Bogotá.

Las agencias de viajes que operan en los principales destinos turísticos en la actualidad son ligeramente superiores a las existentes en 1997 así:

⁷⁵ MINISTERIO DE DESARROLLO ECONOMICO. En Estudio de Competitividad del Sector Turismo. Tomo II. 1997, p.39.

- Paipa: VTR, Paipa Tours.
- Tunja: Roka, Boyacá Tours, Yestitour.
- Duitama: Varin, Provitur, Solaris.
- Sogamoso: Solaris, Boytours.

Actualmente, el Gobierno Departamental ha incrementado la difusión del turismo hacia Boyacá con el programa de los anillos turísticos, a través de medios televisivos, vallas y pancartas y, folletos especializados. Anexo B.

2.4.6 Oferta turística de la empresa Boyacense.⁷⁶ Existe gran variedad de servicios ofrecidos por la empresa turística en Boyacá. En los primeros lugares están el alojamiento, restaurante y piscina; sin embargo preocupa los últimos lugares que ocupan la cultura, historia y arte boyacense, el servicio telefónico, y agencia turística, aspectos relevantes de servicio. Las empresas de turismo en Boyacá ofrecen servicios turísticos como los presentados en el Cuadro 14.

Cuadro 23. Oferta de servicios turísticos en Boyacá.

Servicios Ofrecidos	Cantidad	Porcentaje
Alojamiento	81	18.0
Bar	51	11.3
Restaurante	76	16.9
Parqueadero	29	6.4
Cafetería	16	3.6
Room Service	10	2.2
Cultura, historia y arte boyacense	10	2.2
Recreación	38	8.4
Piscina	42	9.3
Salón de recepciones	28	6.2
Agencia turística	12	2.7
Cine	4	0.9
Servicio telefónico	3	0.7
Venta de víveres	6	1.3
Venta de artesanías	15	3.3
Comidas y postres	29	6.4
TOTAL	450	100

Fuente: Investigación Organización de una red turística en el departamento de Boyacá. U.P.T.C. 2003, p.84.

⁷⁶ PINTO, Alexander. y DURAN, Carlos. Investigación Organización de una Red Turística en el Departamento de Boyacá. UPTC. Tunja. 2004, p.84.

2.4.7. Comparativo Composición Empresarial de la Actividad Turística.

Cuadro 24. Rivalidad empresarial

Ciudad/empresas	Restaurantes		Hoteles		Casas Cultura		Bibliotecas	
	1999	2003	1999	2003	1997	2003	1997	2003
Paipa	6	6	26	32	-	1	1	0
Tunja	6	61	18	33	4	1	9	1
Duitama	6	43	11	30	1	1	3	1
Sogamoso	5	28	11	26	1	1	2	1
Villa de Leyva	6	4	29	36	1	1	3	1

Fuente: CAMARA DE COMERCIO. En Boyacá en cifras 1.997, p.147-154. VIP.La guía Hotelera.2004

Se tomaron en cuenta las empresas que parecen reportadas dentro de la oferta turística del Departamento. Se observa, que:

- Se ha incrementado en muy buena parte el número hoteles, incrementando el nivel de rivalidad.
- Se ha incrementado el número de restaurantes en las ciudades principales, sin embargo en los municipios de Paipa se mantuvo y en Villa de Leyva bajó, situación que disminuye la rivalidad empresarial.
- Con respecto a factores complementarios, que contribuyen al mejoramiento de la actividad, como, las casas de cultura y bibliotecas, se han regulado a la existencia mínima.

En términos generales, tomando como referente el número de empresas existentes, en las ciudades principales la rivalidad de las empresas se incrementó, lo que conduce, a una mayor exigencia y por ende perfeccionamiento del servicio.

2.5 CASUALIDAD

Dentro de los aspectos relevantes de casualidad que pueden afectar al Sector Turismo están:

2.5.1 El fenómeno de la globalización de la economía. Con el TLC el Gobierno y las empresas del Sector pueden tener acceso a tecnologías de información de punta, acceso a operadores internacionales que puedan reconocer el potencial y jalonar el sector. En este sentido los convenios interinstitucionales e intercambios pueden generar un incremento en las exportaciones del Sector.

Las nuevas zonas francas turísticas favorecen la actividad turística, ya que gozan de los mismos privilegios y exenciones que las industriales, tales como la libertad de operaciones en divisas, entrada libre de mercancías, exención de impuestos, contratación de créditos en el exterior, así como la posibilidad de remitir libremente los beneficios fuera del País, entre otras ventajas.

En cuanto a los temas de negociación se pueden considerar los siguientes:

❖ **Servicios.** Se busca eliminar las trabas legales al comercio de servicios que puedan tener los países, los acuerdos permiten el desarrollo de reglas de juego transparentes. En estas negociaciones los países pueden reservarse algunas restricciones que deseen mantener sobre sectores estratégicos. Algunos de los sectores en que se negocia son: bancario, telecomunicaciones, servicios médicos y servicios profesionales a las empresas.

Estimaciones preliminares de los efectos de un acuerdo bilateral con Estados Unidos indican que las ganancias pueden ser amplias. La liberación completa de servicios puede generar un incremento del 4,7% en el bienestar general y hasta un 7,5% en el largo plazo⁷⁷.

❖ **Inversión.** Se busca establecer normas justas y transparentes que promuevan la Inversión a través de la creación de un ambiente estable y sin obstáculos injustificados, se hace con el fin de atraer el capital necesario para desarrollarla. La inversión extranjera es considerada como una oportunidad de desarrollo, en la medida que gesta el desarrollo de proyectos productivos, para el caso de servicios asociados a la actividad del turismo, se tienen los siguientes datos:

Cuadro 25. Flujos de inversión extranjera, según actividad económica (millones de dólares)

Servicios	1994-1997	%	1998-2002	%
Electricidad, gas y agua.	3.496	31.5	430	3.9
Construcción.	212	1.9	5	0.05
Comercio, restaurantes y hoteles	315	2.8	873	7.8
Transporte, almacenamiento y comunicaciones.	459	4.1	2.090	18.7
Establecimientos financieros.	2369	21.4	2.985	26.7
Servicios comunales,	87	0.8	472	4.2
Total servicios.	6938	62.6	6.856	61.4
Total Inversión.	11.089	100%	11.168	100%

Fuente: CONFECAMARAS, OEA, TRUST. en Documento de trabajo. El sector servicios en Colombia. 2005.p.19.

Se observa un incremento notable en la inversión extranjera en los servicios de transporte, almacenamiento y comunicaciones; en los servicios de comercio, restaurantes y hoteles, y servicios de establecimientos financieros, aspecto que favorece la actividad del turismo.

❖ **Logros del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo⁷⁸.** Durante el año del 2003 el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo adelantó el Programa de Transferencia de tecnología con el gobierno de Rumania, dentro del marco del acuerdo suscrito con dicho país, se concretó la realización de una misión empresarial a Rumania en el tema del desarrollo turístico termal y de salud, la cual fue aplazada hasta nueva fecha; también con el Instituto de Turismo de Costa Rica, una transferencia de tecnología sobre el programa de “Certificación para la Sostenibilidad Turística”.

⁷⁷ CONFECAMARAS, OEA, TRUST. en Documento de trabajo. El sector servicios en Colombia.2005. p.75.

⁷⁸ www.mincomex.gov.co en INFORME DE GESTIÓN 2003 Dirección de Turismo. Recuperado en diciembre 2004.

En el ámbito de la Organización Mundial del Turismo – OMT - , se presentaron propuestas importantes como la de la protección de los atractivos turísticos y los hoteles frente a las acciones del conflicto armado, según el Protocolo II de Ginebra, acorde con los instrumentos internacionales suscritos por Colombia con este Organismo.

En el ámbito de la Comunidad Andina de Naciones, CAN, Colombia asumió la presidencia del Comité Andino de Autoridades de Turismo, CAATUR y lideró un plan de acción integral en el ámbito andino, con el fin de promover la competitividad e integración andina a través del sector turismo, dando cumplimiento a las Decisiones 463 y 498 de la CAN. Así mismo, se organizó en Colombia la XVII Reunión del CAATUR, en Bogotá, así como las actividades para la celebración del Día del Turismo Andino, el 24 de mayo, en coordinación con las delegaciones diplomáticas andinas en el país. Colombia también participa activamente en el programa de Rutas Turísticas Virtuales Andinas, proyecto de difusión y promoción de los principales atractivos en la CAN.

En el foro multilateral de la Asociación de Estados del Caribe AEC, la Dirección de Turismo ha asumido un papel importante participando en las reuniones del Comité Especial de Turismo, realizadas en Puerto España, Trinidad y Tobago, donde se trabajaron temas de interés comunitario en el marco de la Zona de turismo sustentable del Caribe y de seguridad turística.

Elaboró la exposición de motivos para la entrada en vigor del convenio de cooperación turística con la República del Perú, que fortalecerá la integración y el conocimiento mutuo a través del turismo entre los dos Estados.

En el tema de transferencia de tecnología, se logró la realización de una misión con la venida al país de un experto mexicano, para el desarrollo de macroproyectos turísticos en la región Caribe.

De otra parte se ha logrado la participación de la Dirección de Turismo en diferentes eventos internacionales tales como:

- X Reunión de la Comisión de Vecindad Colombo – Panameña, en Cartagena de Indias, del 27 al 28 de abril de 2003.
- 40ª Reunión de la Comisión de la OMT para las Américas y el Seminario sobre turismo rural y su contribución para la creación de empleo y conservación del patrimonio, en Asunción, Paraguay, del 12 al 13 de mayo de 2003, donde Colombia presentó la experiencia exitosa del agroturismo en el Quindío
- Congreso Iberoamericano sobre Patrimonio Cultural, Desarrollo y Turismo, en Morelia, México, del 8 al 11 de junio.
- XVIII Congreso Interamericano de Turismo, en Ciudad de Guatemala, Guatemala, del 18 al 20 de junio de 2003

- V Encuentro Iberoamericano de la Cuenta Satélite de Turismo de la OMT, en Cartagena, Colombia, del 1 al 4 de julio de 2003.
- XVII Comité Andino de Autoridades de Turismo, CAATUR en Guayaquil, Ecuador, del 7 al 9 de agosto.
- III Conferencia Iberoamericana de Ministros de Turismo, en Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, del 11 al 12 de septiembre.
- Reunión de la Comisión de Vecindad e Integración Colombo – Peruana, en Iquitos, Perú, del 27 al 28 de noviembre.

Logros importantes que representan el punto de partida del TLC en el Sector Turismo en Colombia, susceptibles de ser tenidos en cuenta para su aprovechamiento y desarrollo en Boyacá.

2.5.2. Aspectos macroeconómicos. A nivel internacional existe una red externa dedicada y comprometida con el turismo. El aporte del Sector Turismo al producto interno bruto, considerando sólo los servicios prestados por hoteles y restaurantes, representó el 2,05% en el 2001. Por su importancia para el desarrollo económico y para ampliar su participación en el producto nacional, la Ley General de Turismo, abre importantes espacios a la inversión privada, crea nuevos polos de desarrollo turístico y legisla sobre la protección del medio ambiente y su relación con los sectores afectados.⁷⁹

Según reporta la Dirección General de Turismo, el desempeño económico del Sector ha sido eficiente, con control total de las variables macroeconómicas y una constante de crecimiento económico positiva. El turismo es un sector de gran potencial para el País, con múltiples atractivos que permite diseñar y competir con diversos productos; atractivos como ser el único país con Costa Caribe y Pacífica, Zona Andina, Llanera y Amazónica, lo cual le confiere una ubicación geográfica estratégica y de fácil acceso a los mercados del mundo.

Colombia, además cuenta con grandes ciudades cosmopolitas en donde se encuentran sitios de esparcimiento como bibliotecas, parques, arquitectura variada, las redes de ciclo rutas más grandes de América Latina, aeropuertos eficientes, sistemas de transporte urbano e intermunicipal cada vez mejores, cobertura en servicios básicos de educación y salud, excelente vida nocturna entre otras. Es de gran significado que el País cuente con el primer puesto en mega biodiversidad al poseer más de nueve millones de hectáreas de Parques Nacionales Naturales, cinco reservas de la biosfera, gran diversidad étnica y cultural de cinco patrimonios mundiales de la humanidad, cuenta con museos únicos en el mundo y una población con crecimiento anual del 1.8% para una población estimada de 44 millones de habitantes, donde el 71% de la población es urbana. El 80% de la demanda turística de Colombia es interna, presentándose una alta propensión al consumo turístico por los bajos niveles de costos internos. Se presenta una concertación estacional de 17 días festivos que

⁷⁹ CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 300 de 1996. Ley General de Turismo. Bogotá.1996.

por la denominada Ley de Emilianos se convierten en puentes festivos con dirección de movilización a zonas turísticas cercanas a la residencia.

2.6 PAPEL DEL GOBIERNO

El Gobierno a través de cada una de sus ramas, ejecutiva, legislativa y judicial es el ente encargado de establecer estrategias y políticas sectoriales para generar desarrollo económico y social.

La rama ejecutiva del gobierno en cabeza de la Presidencia de la República, las gobernaciones y las alcaldías tienen como función principal proponer planes de desarrollo y programas de gobierno congruentes entre sí para jalonar la productividad en cada uno de los sectores de la economía.

En Colombia, el Sector Turismo, con el fenómeno de la globalización, se ha consolidado como aspecto fundamental a tener en cuenta en los planes de desarrollo dada la potencialidad de las ventajas comparativas de la Nación, susceptible de convertirse en la principal ventaja competitiva para competir a nivel global.

2.1.6.1 Plan de Desarrollo Nacional⁸⁰ 2002-2006. En este plan de desarrollo propuesto por el Dr. Álvaro Uribe Vélez, se contemplan aspectos que favorecen la industria turística; los objetivos centrales del Plan apuntan a la creación de un estado comunitario y gerencial, y un país de propietarios; es así como plantea la importancia de un trabajo mancomunado ciudadanía-gobierno que se traduzca en la eficiencia y transparencia del manejo del Estado. Esto favorece un cambio cultural importante hacia el aprovechamiento efectivo de los recursos y la generación de riqueza.

Teniendo en cuenta que Colombia posee una gran variedad de factores que favorecen el turismo, como son, sus paisajes, su diversidad cultural, su biodiversidad, su tradición histórica, arquitectónica, etc., deben ser aprovechados a través de la creación de nuevas empresas, con lo cual se genera empleo productivo, movilización de recursos y por ende calidad de vida.

El Plan propone además directrices que garantizan la posibilidad de desarrollar la actividad turística con calidad y de manera confiable para la demanda como:

- Seguridad democrática.
- Implementación del programa de seguridad vial.
- Desarrollo de proyectos productivos y de generación de ingresos.
- Desarrollo de infraestructura física y social.
- Impulso al crecimiento económico sostenible y la generación de empleo.

⁸⁰DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACION . Plan Nacional de Desarrollo. Hacia un Estado Comunitario 2002-2006. Bogotá D.C.2002.

- Sostenibilidad ambiental.
- Alianzas productivas.
- Acceso a factores productivos y financieros.
- Promoción de la participación ciudadana.
- Ordenamiento territorial y evaluación ambiental estratégica.
- Asistencia técnica a las entidades territoriales.
- Incentivos para la renovación y el desarrollo urbano.
- Evaluación ambiental estratégica.
- Promoción de una cultura urbana.
- Ordenamiento y desarrollo territorial.
- Promoción de procesos de gestión y ordenamiento territorial.

En el año 2005 Proexport incluyó al Sector Turismo como sector específico de promoción, junto con el sector mercancías, artesanías, y servicios. Este hecho favorece en muy alto grado el despegue de la actividad turística, por la promoción a nivel mundial del Sector.

A comienzos del 2005 se realizó la primera rueda de negocios a nivel internacional sobre turismo en Bogotá.

El Gobierno Nacional dentro de su estrategia de desarrollo plantea el Plan Sectorial de Turismo⁸¹ en el cual promueve planes de acción orientados a desarrollar competitividad, se plantean estrategias, ejes temáticos, plan de inversiones, generalidades sobre el turismo a nivel local y regional, y propuestas de reforma legal. Aborda temáticas que buscan establecer factores relevantes para la competitividad del Sector como son destinos turísticos, infraestructura, seguridad para los viajeros, fuerza empresarial, conocimiento de los mercados y promoción, formación, capacitación y cultura del turismo, información oportuna para la toma de decisiones, cooperación internacional y, financiación e incentivos.

Dentro de la búsqueda de competitividad, el Gobierno ha promovido la política de calidad turística⁸² para lograr posicionamiento a nivel mundial, a través del despliegue de calidad en prestación del servicio, gestión empresarial y cultura como ventaja competitiva. Vincula los esfuerzos de entidades como el Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas FOMIPYME, el Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA - Programa Nacional de Aseguramiento y Certificación de la Calidad (PNAC), el Programa Nacional de Mejoramiento del Control de la Calidad y Gestión Ambiental en las PYMES (CYGA) - Convenio SENA-BID-ICONTEC y el Fondo de Promoción Turística de Colombia. Con la política de competitividad, mercadeo y promoción turística se busca desarrollar la estrategia de calidad hacia el Sector Turismo. Se plantea el desarrollo de la estrategia de calidad con las Unidades Sectoriales de Normalización⁸³ en lo referente a calidad del servicio y competencias laborales, a través de

⁸¹ www.mincomercio.gov.co. Plan Sectorial de Turismo. Recuperado en enero 24 de 2005.

⁸² www.mincomercio.gov.co Política de Calidad Turística. Recuperado en enero 24 de 2005.

⁸³ www.hazloconcalidad.org. Unidades Sectoriales de Normalización. Recuperado en enero 27 de 2005.

la implementación de estándares, indicadores y normatividad en los destinos turísticos, prestadores de servicios turísticos a nivel público y privado. Dentro de la política está la conformación de Unidades Sectoriales de Normalización del Sector Turismo en:

- Unidad Sectorial de Normalización de Guías de Turismo.
- Unidad Sectorial de Normalización de Cotelco.
- Unidad Sectorial de Normalización de Acodres.
- Unidad Sectorial de Normalización de Tiempo Compartido.
- Unidad Sectorial de Normalización de Consejo profesional de Agentes de Viaje.
- Unidad Sectorial de Normalización de Turismo Sostenible.

La rama legislativa del Gobierno en cabeza del Congreso de la República tiene como función primordial establecer las normas y leyes que regulan la actividad económica. La ley 300 de 1996 (Ley General del Turismo), regula los aspectos relacionados con el sector. En el actual Gobierno se han planteado modificaciones que buscan el fortalecimiento del Fondo de Promoción Turística a través del incremento de contribuciones parafiscales, mayor participación y representatividad de los gremios asociados a la actividad, seguimiento y control a la legalidad de las empresas turísticas, e incentivos a la gestión empresarial.

2.1.6.2 Decretos y resoluciones⁸⁴. La Dirección de Turismo preparó el texto del Decreto 2074, el cual fue expedido por el Gobierno Nacional el día 25 de julio de 2003. Con esta norma se modificó el Decreto 504 de 1997. El objetivo principal del Decreto 2074 de 2003 consistió en la simplificación de los trámites que deben cumplir los prestadores de servicios turísticos para efectos de cumplir sus obligaciones frente al Registro Nacional de Turismo.

Igualmente, la Dirección de Turismo participó en la reglamentación de la reforma tributaria contenida en la Ley 788 de 2002 que concedió exenciones en el impuesto a la renta a los servicios prestados por nuevos hoteles o por hoteles remodelados y/o ampliados y a los servicios de ecoturismo. La reglamentación de los requisitos para la procedencia de las citadas exenciones está contenida en el Decreto 2755 de 2003. Por otra parte, la Dirección de Turismo, elaboró el proyecto de resolución mediante el cual se fijó el procedimiento para la expedición de las certificaciones relacionadas con la prestación de servicios turísticos por parte de los hoteles nuevos y de los hoteles remodelados y/o ampliados, requeridas por el Decreto 2755 de 2003.

En la actualidad, la Dirección de Turismo, junto con la Unidad Administrativa Especial del Sistema de Parques Nacionales Naturales, estudia los criterios técnicos de las diferentes actividades o servicios ecoturísticos, para efectos de las exenciones señaladas.

Por otra parte, la Dirección de Turismo colaboró con la redacción del proyecto de decreto relacionado con la reglamentación de las zonas francas turísticas.

⁸⁴ www.dnp.gov.co Decretos y Resoluciones. Recuperado en enero 16 de 2005.

2.6.3 Plan de Desarrollo Departamental. El programa de gobierno del Dr. Jorge Eduardo Londoño Ulloa, Gobernador del departamento de Boyacá: BOYACÁ... DEBER DE TODOS 2004-2007, toma como uno de los ejes centrales de acción al Sector Turismo. Los planteamientos son coherentes con el Plan de Gobierno Nacional en los aspectos relacionados con eficiencia, transparencia y compromiso ciudadano en el manejo de los recursos del Estado. Plantea subprogramas que favorecen la actividad turística en el Departamento, que aportan ingredientes importantes para promover el Sector como:

- Modernización del manejo del Estado, la eficiencia y el cumplimiento.
- Convivencia pacífica.
- Conservación y mantenimiento de los sitios histórico culturales.
- Mejoramiento de la infraestructura física para el turismo, incrementar la accesibilidad.
- Apoyo a la actividad empresarial del Sector Turismo.
- Consecución y ejecución de recursos hacia la promoción de la actividad turística.
- Fortalecimiento de mecanismos de financiación a empresas turísticas.
- Posicionamiento de Boyacá como el primer destino turístico del interior del País.
- Promoción de la identidad y diversidad cultural boyacense como factor de competitividad.
- Desarrollo de estrategias que permitan el mejoramiento de condiciones y calidad de vida.
- Especialización del turismo en cada una de las regiones de acuerdo con sus atractivos, infraestructura y accesibilidad.

3. EVOLUCION Y DIAGNOSTICO ACTUAL DE LOS FACTORES DE COMPETITIVIDAD PARA EL SECTOR TURISMO DE BOYACA

3.1 EVOLUCION DE LOS FACTORES DE COMPETITIVIDAD PARA EL SECTOR TURISMO DE BOYACA (1997-2004).

Teniendo en cuenta la información contenida en el Estudio de Competitividad para el Sector Turismo en Boyacá de 1997 y la información recolectada para este estudio se tienen los siguientes resultados:

Cuadro 26. Evolución factores de competitividad Sector Turismo de Boyacá. (1997-2004).

Factor	Estudio de Competitividad 1997	Presente estudio Estado Actual 2004	Estado Evolución
CONDICIONES DE LOS FACTORES.			
Factor humano. Idiosincrasia del boyacense.	Limitante para la orientación adecuada al turismo.	El gobierno departamental ha incluido como eje transversal de la educación media la cátedra boyacense, que busca la promoción y cambio cultural.	Evolución en curso.
Capacitación.	Propone estrategias de capacitación dirigidas a nivel comunitario, técnico y empresarial.	En las microempresas el 92% no recibe ningún tipo de capacitación, y en las pequeñas empresas el 74% recibe algún tipo de capacitación. El bajo nivel de formación profesional actual en la empresa turística, se constituye en una debilidad de mucha importancia.	No se ha tomado en cuenta, no ha evolucionado.
Criterio de competitividad.	La innovación es la falencia más pronunciada.	Falta de conciencia sobre la importancia de la innovación como estrategia de competitividad.	No ha evolucionado.
Dotación de recursos físicos.	La variedad de climas, de paisaje, riqueza histórica y arquitectónica, la hacen atractiva para el turista.	La variedad de climas, de paisaje, riqueza histórica y arquitectónica, la hacen atractiva para el turista.	Se mantiene.
Recursos de conocimiento. Educación como factor especializado.	La UPTC en su sede Duitama ofrece el programa de formación profesional en Administración Hotelera y de Turismo, y el SENA con programas como Gastronomía y Guías de Turismo.	La UPTC en su sede Duitama ofrece el programa de formación profesional en Administración Hotelera y de Turismo, y el SENA con programas como Gastronomía y, Guías de Turismo.	Se mantiene, no ha evolucionado.
Educación como factor generalizado.	No analizado.	La oferta de la educación en Boyacá esta concentrada por establecimientos del sector oficial, principalmente en el sector rural, se observa apatía del sector privado para el fomento de la educación, quizá, por el factor rentabilidad. Tasa de analfabetismo del Departamento (20,6%).	Debilidad para el desarrollo del Sector Turismo.

Factor	Estudio de Competitividad 1997	Presente estudio 2004	Estado Evolución
A nivel estudios tecnológicos y a distancia.	No analizado.	Existe oferta de programas a nivel tecnológico y a distancia que se garantizan el apoyo operativo y técnico a la actividad empresarial de las industrias conexas del Sector, sin embargo no existen programas especializados de apoyo a la actividad turística.	Oportunidad para el desarrollo del Sector.
A nivel de pregrado.	No analizado.	Existencia de amplia gama de programas encaminados a la formación empresarial tanto de gestión como de apoyo desde las diferentes ramas del conocimiento a las industrias conexas que afectan el Sector Turismo.	Oportunidad para el desarrollo del Sector. Ha evolucionado en el tamaño de la oferta.
A nivel de postgrado.	No analizado.	Existencia de programas que permiten la visión estratégica de la Industria y el Sector.	Oportunidad para el desarrollo del Sector. Ha evolucionado en el tamaño de la oferta.
A nivel de Diplomados.	No analizado.	Existencia de programas que garantizan el acceso a educación no formal con destinación puntual hacia el Sector.	Oportunidad para el desarrollo del Sector. Ha evolucionado en el tamaño de la oferta.
Dotación de recursos de capital. Dotación de capital del sector público.	No analizado.	El principal inversor de capital a nivel sectorial lo constituye la Gobernación Departamental.	Favorece las condiciones requeridas para el microcluster propuesto por el estudio de competitividad de 1997.
Financiación empresarial.	Programa especial de créditos blandos orientado a la mejora de la infraestructura hotelera, y programa que financió mejoras en establecimientos de carretera.	Se han incorporado nuevas estrategias para el financiamiento de las Mipymes.	Oportunidad para el desarrollo del Sector. Ha evolucionado en el tamaño de la oferta.
Fuentes del capital en Boyacá.	No analizado.	Existe variedad de entidades financieras, de carácter nacional e internacional.	Oportunidad para el desarrollo del Sector.
Usos del capital en Boyacá.	No analizado.	De los sectores conexas, el de mayor reactivación, fue el relacionado con los servicios sociales y de salud, y en menor escala, la educación. El sector del transporte, la intermediación financiera y, los hoteles y restaurantes decayeron notablemente.	Amenaza para el desarrollo del Sector pues ha disminuido la inversión en los sectores de mayor relación con el mismo.
Dotación de infraestructura. Los recursos naturales y otros atractivos.	Boyacá posee diferentes tipos de recursos naturales y culturales que conforman su Patrimonio Turístico, la forma como se garantiza la sustentabilidad de éste se convierte en ventaja competitiva.	Boyacá posee diferentes tipos de recursos naturales y culturales que conforman su Patrimonio Turístico, la forma como se garantiza la sustentabilidad de éste se convierte en ventaja competitiva.	Se mantiene.

Factor	Estudio de competitividad 1997	Presente estudio 2004	Estado Evolución
Infraestructura general y de servicios.			
Infraestructura vial.	Con las limitaciones propias del sistema vial colombiano.	La red vial en la actualidad se encuentra en un alto nivel de deterioro, dado lo oneroso de su mantenimiento y la exigencia de una gestión eficaz que no ha tenido lugar. A esto se agrega la condición geológica y climática que las deteriora.	No ha evolucionado. Debilidad importante para el desarrollo del Sector.
Aeropuertos.	Boyacá no cuenta con aeropuerto internacional, pero existen aeropuertos de pista corta en El Espino, Quípama, Paipa y Sogamoso; existe el proyecto para la construcción del aeropuerto para Villa de Leyva.	En el 2005 se inauguró el aeropuerto comercial de Tunja, sin embargo, no cuenta con planes de vuelo formales.	En general no ha evolucionado. Debilidad importante para el desarrollo del Sector.
Terminales.	No analizado.	Las ciudades intermedias como Tunja, Duitama, Sogamoso cuentan con terminales de transporte pero no en condiciones lo suficientemente aptas para atender en forma eficiente al flujo de pasajeros y vehículos.	No ha evolucionado. Amenaza para el desarrollo del Sector.
Servicios básicos. Acueducto y alcantarillado.	No analizado.	Baja cobertura y calidad de servicios. Uso irracional del agua. Baja calidad del agua suministrada y altos índices de agua no contabilizada. Inexistencia de plantas de tratamiento de aguas residuales. Baja cobertura de alcantarillado y tratamiento inadecuado para la disposición de residuos sólidos.	No ha evolucionado. Amenaza para el desarrollo del Sector.
Energía	No analizado.	Incremento progresivo de la cobertura tanto a nivel rural como urbano.	Ha evolucionado en la cobertura.
Comunicaciones Sanitario. Servicios de salud.	No analizado.	Baja cobertura en atención en salud. Deterioro en la calidad de vida de los habitantes del Departamento, con impacto directo en la salud pública.	No ha evolucionado. Amenaza para el desarrollo del Sector.
Capacidad hospitalaria.	No analizado.	En el sector público del Departamento se cuenta con una institución de tercer nivel de atención, 9 hospitales de segundo nivel y 16 hospitales de primer nivel de atención, todos con servicios de hospitalización. En los 123 municipios existen unidades de atención básica con servicios de medicina general, odontología, despacho de medicamentos y traslado de pacientes.	Amenaza dado que las instituciones a instancias del Gobierno han realizado procesos de reestructuración y se proyectan fusiones y liquidaciones, lo que podría conducir a una disminución del servicio.
Capacidad de alojamiento.	Oferta de alojamiento de carácter familiar. El número promedio de habitaciones por establecimiento es de 20, y tiende a aumentarse según la categoría.	Se incrementó en tres hoteles y 101 habitaciones. La mayor variación se dio en la disminución de cinco hoteles dos estrellas y el aumento de once hoteles sin calificar. Se hace necesario un mayor control en cuanto a calificación de los hoteles.	En general se mantiene. Amenaza para el desarrollo del Sector.

Factor	Estudio de Competitividad 1997	de Presente estudio 2004	Estado Evolución
Nivel de estadía en hoteles.	No analizado.	Bajo nivel de estadía en los hoteles boyacenses, en promedio dos días. El mayor índice de alojamiento se da en hoteles tres estrellas y el mínimo en hoteles cinco estrellas.	Debilidad para el desarrollo del Sector.
Creación de factores.			
Creación del factor humano.	No analizado.	El Gobierno Nacional propone planes de acción que contribuyen a la creación del factor, el Gobierno Departamental promueve la divulgación de la cultura boyacense y el afianzamiento del sentido de pertenencia. El Sector Turismo ha creado las "Unidades Sectoriales de Normalización del Sector Turismo". La empresa privada ha jalonado el fortalecimiento de los gremios relacionados con el Sector.	Ha evolucionado. Oportunidad para el desarrollo del Sector.
Creación de recursos físicos.			
Red vial.	No analizado.	El Gobierno Nacional ha considerado el transporte como factor estratégico de competitividad. Propone lograr una infraestructura estratégica en transporte y adelantar proyectos de mantenimiento y conservación de carreteras. El Gobierno Departamental plantea la reactivación de macroproyectos para la construcción, mantenimiento y mejoramiento de la red vial del Departamento.	Ha evolucionado. Oportunidad para el desarrollo del Sector.
Acueducto alcantarillado.	No analizado.	El Gobierno Departamental propone como meta el mejoramiento de la prestación de servicios públicos domiciliarios, ampliando la cobertura del sector rural.	Oportunidad para el desarrollo del Sector.
Empresa.	No analizado.	Programas del Gobierno Nacional y Departamental para mejorar competitividad.	Oportunidad para el desarrollo del Sector.
Recursos de capital.	No analizado.	Política del Gobierno para reducción de las barreras de acceso al mercado financiero de las Mipymes, mediante mecanismos que brinden confianza al mercado financiero.	Oportunidad para el desarrollo del Sector.
CONDICIONES DE LA DEMANDA.			
Origen del mercado.	Predominio mercado interno.	Predominio mercado interno. Auge de la globalización y el libre comercio.	Oportunidad para el desarrollo del Sector.
Características de la demanda.	Clientes exigentes.	Incremento exigencia de clientes por el incremento de la oferta.	Oportunidad para el desarrollo del Sector.
Segmentos del mercado.	No analizado.	Segmentos diferenciados. Alta participación del turista individual y convenciones, una participación promedio de negocios, y mínima de turistas de grupo.	Oportunidad para el desarrollo del Sector.

Factor	Estudio de Competitividad 1997	Presente estudio 2004	Estado Evolución
Gestión de reservas.	No se cuenta con agencias operadoras de turismo receptivo.	No se cuenta con agencias operadoras de turismo receptivo. Baja participación de un sistema de reservas, y una buena representatividad de la reservación directa al hotel, oficinas de representación y agencias de viajes, aspectos que se han mantenido con respecto al estudio de competitividad.	No ha evolucionado. Amenaza para el desarrollo del Sector.
SECTORES CONEXOS Y AUXILIARES.	No analizado.	Se identifica a los sectores empresarial, financiero, transporte y educativo.	Oportunidad para el desarrollo del Sector.
ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD DE LA EMPRESA.	En Boyacá en la década del 90 no se dieron inversiones privadas importantes. Presencia acumulada muy fuerte del sector público en la hotelería, lo cual hace la actividad muy dependiente y limita el riesgo y la visión estratégica del sector privado.	Investigaciones que permiten determinar la estructura organizacional, estrategia, rivalidad empresarial y niveles de competitividad.	Ha evolucionado. Oportunidad para el desarrollo del Sector.
CASUALIDAD.	No analizado.	El fenómeno de la globalización de la economía. Aspectos macroeconómicos.	Oportunidad y/o amenaza para el desarrollo del Sector.
PAPEL DEL GOBIERNO.	No analizado.	El Gobierno a través de cada una de sus ramas, ejecutiva, legislativa y judicial es el ente encargado de establecer estrategias y políticas sectoriales para generar desarrollo económico y social.	Oportunidad para el desarrollo del Sector.

Fuente: Las Autoras

3.2 DIAGNOSTICO ACTUAL DE LOS FACTORES DE COMPETITIVIDAD

De acuerdo con la información recolectada, se infieren los aspectos positivos y negativos de cada factor, para así proponer alternativas de mejora.

3.2.1 FACTORES BASICOS Y AVANZADOS

Boyacá cuenta con una gran riqueza de factores básicos evaluados desde el Sector Turismo, de hecho es una ventaja competitiva, sin embargo no es sustentable pues la tecnología, el cambio cultural y la visión empresarial, no se han aprovechado en forma óptima.

Aspectos positivos. Se pueden destacar los siguientes:

- ❖ Existencia de productos turísticos de alta calidad y reconocidos a nivel nacional e internacional.
- ❖ Destinos turísticos por carretera de gran reconocimiento y relevancia.
- ❖ Ubicación estratégica del Departamento, variedad de climas, paisaje e historia.
- ❖ Existencia de vías de acceso a todos los municipios del Departamento.
- ❖ Riqueza histórica cultural, arqueológica y ambiental para desarrollar el turismo.

Aspectos negativos. Se pueden destacar los siguientes:

- ❖ Insuficiente nivel de asociación y organización de empresarios y trabajadores del Sector Turismo.
- ❖ Escaso uso de tecnología en el desarrollo empresarial genera bajo perfil de competitividad en el Sector.
- ❖ Falta de formación y conocimientos para el desarrollo empresarial. Los escasos programas de capacitación sobre servicio, calidad y competitividad han propiciado el estancamiento y cierre de empresas del Sector.
- ❖ Falta de infraestructura vial y de servicios adecuadas lo cual obstaculiza los programas de diversificación turística.
- ❖ Estado de deterioro de la malla vial del Departamento dificulta el desarrollo de la actividad turística.
- ❖ Bajo nivel de aplicación de innovación en el Sector.
- ❖ Bajo capital público y privado asociado al Sector Turismo.
- ❖ Inexistencia de programas y planes de Turismo posicionados a nivel nacional.
- ❖ La cultura ciudadana del boyacense dificulta el desarrollo del turismo.
- ❖ Rezago de la investigación y desarrollo aplicado a los recursos básicos.

3.2.2 Estructura y estrategia

A nivel general la estructura y estrategia no han desarrollado con plenitud una visión hacia la competitividad, se requiere de cambios sustanciales y trabajo aunado por parte de la comunidad empresarial.

Aspectos positivos. Se pueden destacar los siguientes:

- ❖ Existencia de pautas de normalización de la calidad.
- ❖ Capacidad de movilidad y resistencia a condiciones adversas.
- ❖ Incremento rivalidad empresarial.

Aspectos negativos. Se pueden destacar los siguientes:

- ❖ Concentración de microempresas.
- ❖ Rezago en innovación, investigación y desarrollo.

- ❖ Mala calidad de la gerencia.
- ❖ Baja profesionalización.
- ❖ Bajo coeficiente de internacionalización.
- ❖ Escaso desarrollo organizacional.
- ❖ Inexistencia de tejido empresarial.

3.2.3 Condiciones de la demanda.

La demanda del Sector Turismo es una oportunidad latente a nivel mundial; las tendencias a la preocupación por la salud, por la disminución del estrés, la calidad de vida orientan a los clientes a exigir calidad y valor agregado cuando de turismo se trata.

Aspectos positivos. Se pueden destacar los siguientes:

- ❖ Clientes con diversidad de opciones y alternativas con respecto a destinos y productos turísticos.
- ❖ Apertura de nuevos mercados con los tratados de libre comercio, en la medida que se incrementa la demanda, posibilita el incremento de la rivalidad empresarial con la incursión de nuevas empresas, facilita la realización de convenios de intercambio turístico y obliga a la innovación y competitividad.
- ❖ Diversificación del mercado con cuatro segmentos posicionados.
- ❖ Alta nivel de población de avanzada edad en los países desarrollados, clientes potenciales para paquetes orientados a la salud y recreación.

Aspectos negativos. Se pueden destacar los siguientes:

- ❖ La inexistencia de estrategias de mercadeo y comercialización para los destinos y productos turísticos impide el acceso de la demanda, lo cual propicia desconfianza y estancamiento empresarial.
- ❖ Concentración demanda interna y mínima externa.
- ❖ Insuficiente número de agencias de viajes.
- ❖ Fallas en la infraestructura que limitan el acceso de la demanda por vía aérea.

3.2.4 Apoyo de industrias conexas

El apoyo de industrias conexas al Sector es amplio y variado, cada una de ellas presenta planes y programas, sin embargo, se nota la falta de articulación con las estrategias del Sector y liderazgo al momento de ejecutar acciones conjuntas.

Aspectos positivos. Se pueden destacar los siguientes:

- ❖ Participación del Sector Financiero.
- ❖ Participación del Sector Productivo.
- ❖ Participación del Sector Transporte.
- ❖ Apoyo por parte de gremios del Sector.

- ❖ Apoyo de entidades como:
 - ✓ Universidades de la Región que ofrecen formación y capacitación orientada a los factores que favorecen el turismo.
 - ✓ El Consejo Regional de Apoyo a las Mipymes.
 - ✓ Comité Asesor Regional de Comercio Exterior CARCE.
 - ✓ Centro Regional de Gestión para la Productividad y la Innovación de Boyacá CREPIB.
 - ✓ La presencia del SENA con programas de capacitación sobre actividades que soportan el turismo.
 - ✓ Instituciones de educación básica y secundaria.
 - ✓ Cámaras de Comercio.

Aspectos Negativos. Se pueden destacar los siguientes:

- ❖ Falta de integración efectiva entre los sectores.
- ❖ Baja cobertura del Sector Financiero en el sector rural del Departamento.
- ❖ Baja capacidad de asociación por parte del Sector Productivo.
- ❖ Baja capacidad de ahorro e inversión.
- ❖ Alta exigencia en crédito.

3.2.5 Papel del gobierno

El Gobierno tanto a nivel Nacional como Departamental, tiene trazadas directrices integrales hacia el fomento de la actividad turística.

El sector Turismo es considerado de vital importancia para el desarrollo económico del País, en cada uno de las estrategias del Gobierno se prevé el apoyo a los factores que coadyuvan para su desarrollo.

Aspectos positivos. Dentro de los principales instrumentos de apoyo al Sector se encuentran:

- ❖ Plan de Desarrollo Nacional.
- ❖ Plan sectorial Turismo.
- ❖ Marco legal y programas de ajuste a instrumentos normativos.
- ❖ Ley 300 de 1996 – Ley General de Turismo. Decreto 2074 de 2003. Ley 788 de 2002. Decreto 2755 de 2003.
- ❖ Plan de Desarrollo Departamental.

Aspectos negativos. Se puede destacar:

- ❖ Falta de cohesión interinstitucional para el cumplimiento de objetivos y estrategias.
- ❖ Recursos limitados.
- ❖ Corrupción.

- ❖ Incapacidad del Estado para garantizar seguridad.
- ❖ Falta de apoyo efectivo a la inversión y creación de empresas.

3.2.6 Casualidad

Dentro de los aspectos más representativos de la causalidad se tomó la globalización, dado que es un fenómeno mundial, ante el cual es imprescindible formar parte de él, aún cuando el País no este preparado competitivamente.

Aspectos positivos. Se pueden mencionar los siguientes:

- ❖ Oportunidad para intercambio de tecnología e innovación para el Sector Turismo.
- ❖ Oportunidad para realizar alianzas estratégicas con empresas del sector de países industrializados.
- ❖ Posibilidades de atraer inversión extranjera para desarrollo de macroproyectos turísticos.
- ❖ Ampliación de mercado potencial.
- ❖ Incremento en la exigencia de la demanda.

Aspectos negativos. Se pueden anotar los siguientes:

- ❖ Incremento de la oferta turística a nivel mundial.
- ❖ Mayor competencia.
- ❖ Baja competitividad.
- ❖ Poca capacidad de respuesta al mercado internacional.

CONCLUSIONES

Como conclusiones del estudio se tienen:

1. Condiciones de los factores.

1.1 Factor Humano

- ❖ Se hace necesario invertir en cultura, en la formación de informadores, recepcionistas de hoteles, guías bilingües, gastronomía, calidad de servicio, promoción y divulgación, y, en general en las actividades que generen valor agregado al Sector.
- ❖ La formación y capacitación del talento humano vinculado al Sector, es de vital importancia, dado que debe marcar claramente las diferencias en el servicio que se preste al turista. Un bajo nivel de profesionales vinculados, como se detecta en la actualidad (2004), no favorece el desarrollo de ventajas competitivas, que le permitan al Sector posicionarse dentro del contexto de la globalización.

1.2 Dotación de recursos físicos.

- ❖ El turismo continúa siendo un renglón importante de la economía del Departamento debido a que todo su territorio, su paisaje y los recursos naturales que posee están considerados dentro de los monumentos históricos del País.
- ❖ Boyacá goza de ventajas comparativas que favorecen el desarrollo del Sector Turismo, la variedad de climas, la riqueza histórica y arquitectónica, la hacen atractiva para el turista.
- ❖ Boyacá cuenta con un gran potencial turístico, debido a su ubicación geográfica, a sus atractivos turísticos, culturales y religiosos, sin embargo es opacado por la cultura, la infraestructura vial, y la falta de promoción turística, en especial a nivel internacional.

1.3 Dotación de recursos de conocimiento.

- ❖ La UPTC en su sede Duitama continúa ofreciendo el programa de formación profesional en Administración Hotelera y de Turismo, y el SENA con programas como Gastronomía y, Guías de Turismo.
- ❖ La situación de la educación media en general se puede considerar una debilidad importante, se convierte en un factor crítico dada la alta tasa de analfabetismo del Departamento.

- ❖ En la actualidad existe oferta de programas a nivel tecnológico y a distancia que garantizan el apoyo operativo y técnico a la actividad empresarial de las industrias conexas del Sector, sin embargo no existen programas especializados de apoyo a la actividad turística.
- ❖ En la actualidad se ha ampliado la gama de programas de pregrado encaminados a la formación empresarial tanto de gestión como de apoyo desde las diferentes ramas del conocimiento a las industrias conexas que afectan el Sector Turismo.
- ❖ En la actualidad existen programas de postgrado que permiten la formación encaminada o perfeccionar visión estratégica de la Industria y el Sector.
- ❖ Actualmente, existen de programas de diplomado que garantizan el acceso a educación no formal con destinación puntual hacia el Sector.
- ❖ Boyacá y especialmente, Tunja, su capital, goza de una amplia oferta educativa a nivel superior, ya que allí hacen presencia, la mayoría de las universidades del País, es por esto que se le conoce como ciudad universitaria, lo que se constituye en una fortaleza, como garantía para la formación del talento humano requerido por este servicio, en su internacionalización. Con respecto al estudio de competitividad (1997), se ha ampliado significativamente, la oferta educativa.

1.4 Dotación de recursos de capital.

1.4.1 Financiación empresarial.

- ❖ El Gobierno Departamental promueve la canalización del ahorro público y privado hacia proyectos estratégicos, a través de estímulos, y portafolios de proyectos de inversión viable y rentable.
- ❖ Con respecto a 1997, se han incorporado nuevas estrategias para el financiamiento de las Mipymes, una de ellas, el Fondo Emprender busca la realización de proyectos viables a través de la juventud. Este aspecto favorece el impulso al Sector Turismo.

1.4.2 Fuentes del capital en Boyacá.

- ❖ Existe variedad de entidades financieras, de carácter nacional e internacional.
- ❖ La focalización del crédito hacia las principales ciudades limita el desarrollo de la actividad turística, pues las empresas turísticas ubicadas en municipios menores como Paipa y Villa de Leyva no han tenido acceso.

1.4.3 Usos del Capital en Boyacá.

- ❖ El principal inversor de capital a nivel sectorial lo constituye la Gobernación Departamental; durante el año 2003 se realizaron inversiones en el Sector y sus industrias conexas, primordialmente en municipios netamente turísticos como Paipa, Villa de Leyva y Tunja, lo cual favorece las condiciones requeridas por el microcluster propuesto por el Estudio de Competitividad de 1997.
- ❖ Con respecto a la inversión del sector privado, se observa que de los sectores conexos, el de mayor reactivación, fue el relacionado con los servicios sociales y de salud, y en menor escala, la educación. El sector del transporte, la intermediación financiera y, los hoteles y restaurantes decayeron notablemente.
- ❖ El comportamiento de la inversión privada demuestra que a pesar de considerarse al turismo como actividad estratégica del Departamento, no se ha recibido respuesta positiva por parte del sector privado, circunstancia que desfavorece la competitividad.

1.5 Dotación de infraestructura.

- ❖ Boyacá posee diferentes tipos de recursos naturales y culturales que conforman su Patrimonio Turístico, la forma como se garantice la sustentabilidad de éste se convierte en ventaja competitiva.

1.5.1 Infraestructura general y de servicios.

- ❖ Boyacá trata un turismo esencialmente terrestre, el elemento de infraestructura más crítico son las carreteras. La red vial en la actualidad se encuentra en un alto nivel de deterioro, dado lo oneroso de su mantenimiento y la exigencia de una gestión eficaz que no ha tenido lugar. A esto se agrega la condición geológica y climática que la deteriora.
- ❖ Boyacá goza de una ubicación estratégica, paso obligado del transporte terrestre a las diferentes regiones del País, sin embargo su infraestructura vial se considera una debilidad, pues se encuentra desarticulada, sin la logística y el estado necesario para aportar en forma efectiva al desarrollo del Departamento.
- ❖ En general, en las ciudades de Boyacá se presentan deficiencias en las vías urbanas, la señalización no es suficiente para orientar al turista, los turistas manifiestan escasez de zonas verdes, limitantes de parqueo y falta de orientación.
- ❖ En Boyacá la U.P.T.C. ofrece el programa de Ingeniería de Vías y Transportes, lo cual garantiza la formación de personal especializado que ofrezca soluciones a la problemática existente; se requiere formalizar el compromiso de mejoramiento de este factor en el Departamento, a través de convenios y contratos

interinstitucionales.

- ❖ Boyacá aún no cuenta con aeropuerto internacional, existen aeropuertos de pista corta en El Espino, Quípama, Paipa y Sogamoso; existe el proyecto para la construcción del aeropuerto para Villa de Leyva y muy recientemente se inauguró el aeropuerto comercial de Tunja, sin embargo, no cuenta con planes de vuelo formales.

1.5.2 Terminales.

- ❖ Las ciudades intermedias como Tunja, Duitama, Sogamoso cuentan con terminales de transporte pero no en condiciones lo suficientemente aptas para atender en forma eficiente al flujo de pasajeros y vehículos.

1.5.3 Servicios básicos.

- ❖ En la actualidad existe baja cobertura y calidad de servicios, uso irracional del agua, baja calidad del agua suministrada y altos índices de agua no contabilizada. Inexistencia de plantas de tratamiento de aguas residuales, baja cobertura de alcantarillado y tratamiento inadecuado para la disposición de residuos sólidos.
- ❖ En cuanto a los servicios de energía, comunicaciones y aspectos sanitarios se ha dado un incremento progresivo de la cobertura tanto a nivel rural como urbano.
- ❖ Existe baja cobertura en atención en salud, deterioro en la calidad de vida de los habitantes del Departamento, con impacto directo en la salud pública teniendo en cuenta indicadores como bajas coberturas en vacunaciones, alta prevalencia de enfermedades de la infancia en especial las asociadas a la malnutrición y pobreza así como aumento de enfermedades emergentes.
- ❖ En cuanto a la capacidad hospitalaria en el sector público del Departamento se cuenta con una institución de tercer nivel de atención, 9 hospitales de segundo nivel y 16 hospitales de primer nivel de atención, todos con servicios de hospitalización. En los 123 municipios existen unidades de atención básica con servicios de medicina general, odontología, despacho de medicamentos y traslado de pacientes. Las instituciones a instancias del Gobierno han realizado procesos de reestructuración y se proyectan fusiones y liquidaciones.
- ❖ La capacidad de alojamiento se ha mantenido en el tiempo, en general se incrementó sólo en tres hoteles y 101 habitaciones. La mayor variación se dio en la disminución de cinco hoteles dos estrellas y el aumento de once hoteles sin calificar. Se hace necesario un mayor control en cuanto a calificación de los hoteles.

- ❖ En general se observa un bajo nivel de estadía en los hoteles boyacenses, en promedio dos días. El mayor índice de alojamiento se da en hoteles tres estrellas y el mínimo en hoteles cinco estrellas.

1.6 Creación de factores.

1.6.1 Creación del factor humano.

- ❖ El Gobierno Nacional propone planes de acción que contribuyen a la creación del factor, el Gobierno Departamental promueve la divulgación de la cultura boyacense y el afianzamiento del sentido de pertenencia. El Sector Turismo ha creado las “Unidades Sectoriales de Normalización del Sector Turismo”. La empresa privada ha jalonado el fortalecimiento de los gremios relacionados con el Sector. Con el desarrollo del proyecto de los anillos turísticos se han incrementado los esfuerzos en capacitación y formación del factor humano.

1.6.2 Creación de recursos físicos.

- ❖ El Gobierno Nacional ha considerado el transporte como factor estratégico de competitividad. Propone lograr una infraestructura estratégica en transporte y adelantar proyectos de mantenimiento y conservación de carreteras. El Gobierno Departamental plantea la reactivación de macroproyectos para la construcción, mantenimiento y mejoramiento de la red vial del Departamento.
- ❖ El Gobierno Departamental propone como meta el mejoramiento de la prestación de servicios públicos domiciliarios, ampliando la cobertura del sector rural.
- ❖ Programas del Gobierno Nacional y Departamental buscan mejorar competitividad y la reducción de las barreras de acceso al mercado financiero de las Mipymes, mediante mecanismos que brinden confianza al mercado financiero.
- ❖ Teniendo en cuenta que las principales desventajas con respecto a los recursos, están en la infraestructura general de la malla vial, cultura y promoción, el Gobierno Departamental a partir del 2004 comenzó a implementar el proyecto los anillos turísticos, alrededor de los cuales se ha incrementado la inversión en infraestructura.
- ❖ Fue un buen comienzo; se están preparando los correctivos necesarios, y con ellos la implementación de la segunda fase: anillo del nevado del Cocuy, para lo cual se adelantan inversiones y trabajo aunado por parte del Gobierno Departamental.

2. Condiciones de la demanda.

- ❖ La demanda para el Sector Turismo continúa con predominio del mercado interno, sin embargo surge el auge de la globalización y el libre comercio.
- ❖ El Sector Turismo se vería favorecido con la globalización por el aumento en la

productividad gracias a la liberación del comercio de servicios, sin embargo es importante tener en cuenta que estos tratados no generan cambios por sí mismos, simplemente representan oportunidades para los países con ventajas competitivas, que estén respaldadas por políticas internas de desarrollo, adecuación logística, y compromiso y cultura de la comunidad, es por esto que podría considerarse un arma de doble filo en los casos donde no se esté preparado para la competitividad.

- ❖ Con este panorama Boyacá debe prepararse para afrontar el reto de una demanda cada vez más exigente, con competencia a nivel nacional e internacional. Boyacá es participe con eventos nacionales de promoción y en algunas ocasiones se realizan eventos de talla internacional, no se observan actualmente enfoques expresos de mercadeo internacional. La inexistencia de cadenas hoteleras internacionales limitan el mercado, al interno. Así mismo la inexistencia de aerolíneas que oferten la Zona, y el escaso mercadeo y tecnología aplicada obstaculiza su competitividad internacional. Una de las principales desventajas es la ausencia de una red de información.
- ❖ Se observan 4 segmentos diferenciados: con una alta participación del turista individual y convenciones, una participación promedio de negocios, y mínima a turistas de grupo.
- ❖ La mayoría de los turistas que visitan a Boyacá se encuentran en el rango de edad entre 21-30 años y 31-40 años, con el 48.97% y 25.51% respectivamente. Se observa la baja participación de la edad adulta y adulto mayor.
- ❖ Se consolida Boyacá como destino histórico cultural, dado que dentro de las principales motivaciones que tienen los turistas para viajar a Boyacá se encuentran los paisajes, aumentar conocimientos, salir de la rutina, descanso y tranquilidad.
- ❖ Dentro de las motivaciones del turista para viajar específicamente a Boyacá aparecen nuevas alternativas como los paisajes, el costo y el clima, lo que se puede considerar el valor agregado que ofrece el Departamento. Se observa cómo los aspectos relacionados con la salud, y ferias y festividades no son reconocidos como aspectos preponderantes de turismo hacia Boyacá, lo que podría constituir una oportunidad desaprovechada dado el potencial y oferta existente en el Departamento.
- ❖ Boyacá da respuesta a las motivaciones generales del turista en lo que respecta al interés de conocer a nuevas gentes, visitar amigos y familiares, y deportes y recreación.
- ❖ Aún no se cuenta con un sistema efectivo de agencias operadoras de turismo receptivo, se da baja participación de un sistema de reservas, y una buena representatividad de la reservación directa al hotel, oficinas de representación y

agencias de viajes.

- ❖ En general se observa un bajo nivel de estadía en los hoteles boyacenses, en promedio dos días. El mayor índice de alojamiento se da en hoteles tres estrellas y el mínimo en hoteles cinco estrellas. Con relación al promedio nacional el índice de alojamiento y de estadía en Boyacá es menor. La tarifa promedio ofrecida por los hoteles boyacenses es menor al promedio nacional.
- ❖ Existe gran variedad de servicios ofrecidos por la empresa turística en Boyacá. En los primeros lugares están el alojamiento, restaurante y piscina; sin embargo preocupa los últimos lugares que ocupan la cultura, historia y arte boyacense, el servicio telefónico, y agencia turística, aspectos relevantes de servicio.

3. Sectores conexos y auxiliares.

- ❖ Se identifica como sectores conexos y auxiliares de mayor impacto a los sectores empresarial, financiero, transporte y educativo.
- ❖ El Departamento promueve la organización en cadena y ve la necesidad de habilitar un programa de movilidad para hacer más competitivos a los operadores de carga, pasajeros, promover la integración de un sistema integral masivo sobre el corredor industrial y la incorporación de una gama variada de transportes livianos, de avanzada en la modernidad y sostenibilidad.
- ❖ En la actualidad el Sector Turismo en Boyacá es un sector dinámico apoyado en la exuberancia y las bondades geográficas de la Región, que no ha sabido explotarse en forma visionaria. Es un sector estratégico para Boyacá, pero que no ha podido crecer por falta de asociatividad y apoyo de muchos agentes relacionados con el sector.

4 Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa

- ❖ En Boyacá en la década del 90 no se dieron inversiones privadas importantes; se cuentan la ampliación del Hotel Panorama en Paipa y el hotel-hacienda Baza en Tibaná; existe presencia acumulada muy fuerte del sector público en la hotelería, lo cual hace la actividad muy dependiente y limita el riesgo y la visión estratégica del sector privado.
- ❖ A través del tiempo se han desarrollado investigaciones que permiten determinar la estructura organizacional, estrategia, rivalidad empresarial y niveles de competitividad.
- ❖ El sector privado representa una fuerza impulsora esencial para el Sector Turismo, a través del mejoramiento de los servicios prestados, la diversificación de la oferta turística e implementación de nuevos productos.

- ❖ El Sector Turismo a pesar de ser considerado estratégico para la economía regional, es un sector que aún no incorpora los nuevos conceptos de la actividad turística para hacer a las empresas altamente competitivas, acorde con actividades que generen valor y los nuevos conceptos de mercado y cliente.
- ❖ La rivalidad de la empresa turística en Boyacá no ha sido suficiente pues no ha permitido el perfeccionamiento de la prestación de los servicios, no se han desarrollado aspectos como los servicios especializados de apoyo al turismo ni una oferta acorde con las ventajas comparativas de sus factores básicos.
- ❖ Las actividades empresariales que más han generado creación de empresas son: el transporte, almacenamiento y comunicaciones y, servicios sociales y de salud. En hoteles y restaurantes, educación e intermediación financiera ha sido muy baja. Esta situación puede ser considerada como un indicador desfavorable, pues no es palpable la reactivación empresarial hacia las actividades propias del turismo, como son, los hoteles restaurantes, recreación, etc. Existe movilidad empresarial en el mercado.
- ❖ Existe gran variedad de servicios ofrecidos por la empresa turística en Boyacá. En los primeros lugares están el alojamiento, restaurante y piscina; sin embargo preocupa los últimos lugares que ocupan la cultura, historia y arte boyacense, el servicio telefónico, y agencia turística, aspectos relevantes de servicio.
- ❖ En términos generales, tomando como referente el número de empresas existentes, en las ciudades principales la rivalidad de las empresas se incrementó, lo que conduce, a una mayor exigencia y por ende perfeccionamiento del servicio.
- ❖ En el ámbito empresarial del Departamento predomina el apego a la costumbre, a lo ya conocido y establecido; la administración que enfatiza en los esfuerzos individuales y el cumplimiento de roles estrictamente demarcados, signa, en muchos casos la gestión de la rutina, antes que de la innovación.
- ❖ Tanto la visión empresarial como la organización de las empresas del Sector Turismo depende en gran parte del nivel educativo de la gerencia. En la pequeña empresa donde existe un mayor grado de formación profesional se notan mejores políticas de liderazgo empresarial, calidad, y contratación y capacitación de personal.

5. Casualidad.

- ❖ Un aspecto considerado es el fenómeno de la globalización de la economía, ya que con el TLC se puede tener acceso a tecnologías de información de punta, acceso a operadores internacionales que puedan reconocer el potencial y jalonar el Sector. En este sentido los convenios interinstitucionales e intercambios pueden generar un

incremento en las exportaciones del Sector.

- ❖ Se observa un incremento notable en la inversión extranjera en los servicios de transporte, almacenamiento y comunicaciones; en los servicios de comercio, restaurantes y hoteles, y servicios de establecimientos financieros, aspecto que favorece la actividad del turismo.
- ❖ Otro aspecto que se considera son los aspectos macroeconómicos, ya que según reporta la dirección General de Turismo, el desempeño económico del Sector ha sido eficiente, con control total de las variables macroeconómicas y una constante de crecimiento económico positiva. El turismo es un sector de gran potencial para el País, con múltiples atractivos que permite diseñar y competir con diversos productos; atractivos como ser el único país con Costa Caribe y Pacífica, Zona Andina, Llanera y Amazónica, lo cual le confiere una ubicación geográfica estratégica y de fácil acceso a los mercados del mundo.
- ❖ El turismo es una fuente importante generadora de divisas para el País; entre 1997 y 2003 el turismo contribuye con el 7.4%, promedio anual, en el total de ingresos de la cuenta corriente. Como proporción del PIB representa el 1.5%.

6. Papel del gobierno.

- ❖ El Gobierno a través de cada una de sus ramas, ejecutiva, legislativa y judicial es el ente encargado de establecer estrategias y políticas sectoriales para generar desarrollo económico y social.
- ❖ El Sector Turismo hace parte de la estrategia competitiva del País y del Departamento.
- ❖ En Boyacá no había políticas y estrategias claras, coherentes y de largo plazo, que orientaran acciones y tareas para el desarrollo integral y ordenado del Sector Turismo. El caso concreto de los anillos turísticos se empiezan a soportar sobre reales estrategias para mejorar la productividad y competitividad del Sector, como lo han hecho departamentos como el Quindío, San Andrés y el Cauca, por ejemplo.
- ❖ El Gobierno Departamental ha incrementado la difusión del turismo hacia Boyacá con el programa de los anillos turísticos, a través de medios televisivos, vallas, pancartas y folletos especializados.

RECOMENDACIONES

1. Condiciones de los factores.

1.1 Dotación de factor humano.

- ❖ Fortalecer la formación en valores y la cultura empresarial de los ciudadanos Boyacenses orientada hacia la competitividad.
- ❖ Incentivar y desarrollar en los estudiantes de bachillerato los valores y la cultura empresarial, mediante una cátedra transversal de cultura y valores y formación empresarial hacia el aprovechamiento del potencial turístico.
- ❖ Desarrollar campañas de capacitación a empresarios en temáticas como: mecanismos y formas de asociación empresarial, competitividad, estrategias de comercialización y mercadeo con visión global hacia los servicios turísticos.

1.2 Dotación de recursos físicos.

- ❖ Diseñar estrategias que permitan el mantenimiento y conservación de las riquezas naturales del Departamento.

1.3 Dotación de recursos de conocimiento.

- ❖ Aprovechar la oferta educativa principalmente la superior a través de mecanismos como la investigación participación-acción, y la extensión, para promover el desarrollo del Sector.
- ❖ Aprovechar la oferta educativa de nivel superior para acondicionar estrategias empresariales de contratación y capacitación de personal hacia mayores niveles de formación.

1.4 Dotación de recursos de capital.

1.4.1 Financiación empresarial.

- ❖ Promover líneas de crédito de fomento o especiales orientadas hacia el Sector.
- ❖ Promover el microcrédito como alternativa de financiación.
- ❖ Promover la descentralización del crédito hacia la provincia.

1.4.2 Fuentes del capital en Boyacá.

- ❖ Promover la inversión tanto pública como privada hacia el Sector.
- ❖ Atraer inversión extranjera al Departamento, a través de beneficios recíprocos.
- ❖ Divulgar y promocionar las estrategias de financiación a las Mipyme propuestas por el Gobierno.

1.4.2 Usos del Capital en Boyacá.

- ❖ Promover el desarrollo de proyectos de envergadura que conjuguen a los diferentes sectores conexos, y orienten la conformación de clusters.

1.5 Dotación de infraestructura.

1.5.1 Infraestructura general y de servicios.

- ❖ Gestionar recursos de orden departamental, nacional e internacional para la mejora de la infraestructura general de recursos.
- ❖ Aprovechar las prácticas empresariales de las diferentes instituciones de educación superior hacia el desarrollo de proyectos que mejoren la infraestructura.

1.5.2 Terminales.

- ❖ Realizar convenios de concesión con grandes empresas que se comprometan a mejorar la infraestructura de los terminales de transporte.

1.6 Creación de factores.

1.6.1 Creación del factor humano.

- ❖ Implementar un programa de televisión a nivel departamental, que promueva la cultura hacia la competitividad y el desarrollo del turismo.
- ❖ Promover la inversión en cultura, en la formación de informadores, recepcionistas de hoteles, guías bilingües, gastronomía, calidad de servicio, promoción y divulgación, y en general en las actividades que generen valor agregado al Sector.
- ❖ Promocionar carreras técnicas, orientadas a servicios turísticos especializados.

2. Condiciones de la demanda.

- ❖ Lograr la apertura de nuevos mercados y ampliar los existentes, a través del fortalecimiento de la asociatividad, la calidad y excelente servicio.
- ❖ Desarrollar agresivas campañas de mercadeo y comercialización para impulsar proyectos turísticos productivos, con énfasis en historia y cultura.
- ❖ Diseñar planes y programas turísticos para el segmento de personas en edad adulta y adulto mayor promocionando el turismo salud.
- ❖ Diseñar paquetes turísticos que minimicen las falencias de infraestructura, que realcen las costumbres, las fiestas, gastronomía y paisaje del Departamento.

3. Sectores conexos y auxiliares.

- ❖ Realizar convenios interinstitucionales, que promuevan alianzas estratégicas con empresas extranjeras de sectores conexos que motiven el mercado internacional y el desarrollo de proyectos que coadyuven al mejoramiento de la infraestructura.
- ❖ Fortalecer la asociatividad, ofrecer mayor apoyo a los gremios del Sector. Por intermedio de ponencias proponer e incentivar al Gobierno Nacional y Departamental sobre la legislación y puesta en marcha de sociedades turísticas de transformación, que faciliten la asociación, mercadeo, y prestación de servicios integrales por parte de las diferentes empresas vinculadas territorialmente al Sector.
- ❖ Implementar sistemas de tecnologías de información y comunicaciones en el Sector, a través de redes de trabajo, que vinculen, empresas turísticas, agencias de viaje, turoperadores, sitios de interés, y en general todos los organismos asociados al turismo.
- ❖ Promover desde la academia y el Gobierno el diseño y desarrollo de macroproyectos que motiven el afianzamiento del segmento individual y negocios.
- ❖ Promover desde las universidades las prácticas empresariales que estimulen a las empresas turísticas, hacia el mejoramiento de la competitividad.
- ❖ Implementar sistemas de información que soporten un proceso estadístico integrado de la actividad turística, con el fin de disponer de información útil y oportuna para empresarios, gremios y autoridades.
- ❖ A través de la investigación participación acción conformar clusters.
- ❖ Proponer a las instancias gubernamentales la creación de un tipo de empresa que motive la asociatividad en las empresas del Sector Turismo, verbigracia, como las sociedades agrícolas de transformación, que aun cuando jóvenes en existencia han

propiciado grandes logros en el desarrollo de la competitividad del sector agrario en Boyacá.

4 Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa

- ❖ Impulsar el desarrollo empresarial hacia el crecimiento estratégico, donde las empresas se apoyen en desarrollo tecnológico y de gestión administrativa, en procesos de vinculación de innovación, ciencia y tecnología como insumos que articulen su estrategia competitiva y la propuesta de valor a sus clientes, brindándoles una muy amplia flexibilidad, aprendizaje permanente, capacidad de respuesta a las necesidades del mercado y posibilidad para redefinir en forma permanente su *core business*.
- ❖ Proponer a las instancias gubernamentales la creación de un tipo de empresa que motive la asociatividad en las empresas del Sector Turismo, verbigracia, como las sociedades agrícolas de transformación, que aun cuando jóvenes en existencia han propiciado grandes logros en el desarrollo de la competitividad del sector agrícola en Boyacá.
- ❖ Promover la innovación, el conocimiento, la capacitación y la culturización, como ejes de la ventaja competitiva del Sector.
- ❖ Apoyar al factor humano del Sector Turismo, a través del ICONTEC y el SENA para la adopción de sistemas de gestión y estándares de calidad, a través de mecanismos de certificación voluntaria de procesos y competencias laborales.

5. Casualidad.

- ❖ Realizar convenios interinstitucionales a nivel nacional e internacional que promuevan el turismo.
- ❖ Realizar convenios interinstitucionales de carácter nacional e internacional para el intercambio turístico.

6. Papel del gobierno.

- ❖ Buscar la articulación y adecuación de la gestión para el desarrollo de la Política Nacional para el Fomento del Sector Turismo.
- ❖ Diseñar una estrategia macro a nivel departamental de culturización y valores, donde el objetivo fundamental sea el redescubrimiento y afianzamiento de la cultura boyacense hacia la competitividad, el desarrollo y la calidad de vida.
- ❖ Gestión de recursos del orden Nacional e Internacional, para la propuesta y

desarrollo de macroproyectos que integren los esfuerzos hacia el aprovechamiento de las ventajas existentes en el Sector.

- ❖ Vincular a los municipios en forma más activa, comprometiendo a los Concejos Municipales para que respalden al Sector Turismo como fuente de ventajas competitivas para los municipios.
- ❖ Empoderar a la Oficina de Turismo Departamental para que lidere los planes, proyectos y acciones a seguir, propuestas por los diferentes estudios de competitividad del Sector. Así mismo implementar sistemas de control de gestión que garanticen su cumplimiento.
- ❖ Motivar la creación de empresas turísticas de orden departamental.

BIBLIOGRAFÍA

ARESE, Héctor Félix. Comercio y Marketing Internacional. Modelo para el diseño estratégico. Buenos Aires: Edit. Norma, 1999.

ALGUNAS TEORÍAS E INSTRUMENTOS PARA EL ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD (Documento presentado al IICA, Programa CODES, para su publicación)1 Asamblea General. La Organización: Santiago de Chile, 1999.

BEST, Michael H. (1990) The New Competition. Institutions of Industrial Restructuring. Polity Press, Cambridge

CAMARA DE COMERCIO. Boyacá en Cifras 1997.

CAMARA DE COMERCIO. Boyacá en Cifras 2003.

CONTRALORIA GENERAL DE BOYACA. Anuario Estadístico Boyacá en Cifras. 2003.

CORREA, Ramón C. Monografías de los Pueblos de Boyacá. Tomo 1. Editorial ABC.1987. Tunja.

CAVAROZZI, M. (1992) Beyond Transitions to Democracia in Latín América. Jornal of Latín American Studies, Vol. 24 (No.3, pp.665-84)

CEPAL, (1990) Transformación productiva con equidad. , Santiago de Chile
Ciro Ibáñez Gericke Magíster Eco. Recursos Naturales Juan Caro Troncoso ing. Comercial, Lic. Economía Santiago de Chile, agosto del 2000.

CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley General de Turismo, Ley 300 de 1996. Bogotá: Corporación Nacional de Turismo, 1996.

CORTEZ CAICEDO, Oscar Alberto. Manual práctico del ATPA, ATPDEA. Bogotá: BBVA, Banco Ganadero, 2003.

ENRIGHT, M.J. (1993), "The Geographic Scope of Competitive Advantage," in E. Dirven, J. Groenewegen, and S. van Hoof (eds), Stuck in the Region?: Changing Scales of Regional Identity (Utrecht: Netherlands Geographical Studies 155), 87-102.

ESSER, Klaus y otros. Competitividad sistémica: Nuevo desafío a las empresas y a la política. En Revista de la CEPAL, Santiago 1996, No. 59, p. 39 – 52

INCAE Montefresco, Nicaragua Alajuela, Costa Rica Guayaquil, Ecuador Percepción Gerencial Vol. 3, N°5, Enero de 2000 Dinámica de los "Clusters": una nueva inquietud de

los gerentes. Vol. 3, N°8, Abril 2000. Tres fuerzas empujan la competitividad en América Latina

KRUGMAN, Paul y OBSTFELD, Maurice. Economía Internacional. Teoría y política. Madrid: Edit Mc Graw Hill, 1995. ISBN84-481-1616X

Lundvall, B.A. (1993), "Explaining Interfirm Co-Operation and Innovation: The Limits of the Transaction Cost Approach", in G. Grabher (ed), The Embedded Firm: On the Socioeconomics of Industrial Networks, (London and New York: Routledge).

Madoery, Oscar (2001): Transformaciones globales, instituciones y políticas de desarrollo local. Manila. Septiembre a octubre de 1980.

MENDEZ, Carlos. Metodología. Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. Mc graw Hill. 1998

Meyer-Stamer, Jörg (2001): Estrategias de desarrollo local/regional: Cluster, políticas de ubicación y competitividad sistémica. ILPES y Fundación Friedrich Ebert. Policy Paper N° 28, septiembre, Sao Paulo, Brasil.

MONREAL GONZÁLEZ, Pedro. Desarrollo, redes productivas y clusters: reflexiones sobre el caso de Cuba. Centro de Investigaciones de Economía Internacional (CIEI) Universidad La Habana. Cuba

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO. Código Ético Mundial para el Turismo. XIII. Organización, 1948. Nueva York: Página Web de la ONU.

MEYER-STAMER, Jörg. PACA Participatory Appraisal of Competitiva Advantage Evaluación Participativa de la Ventaja Competitiva (Proyecto de Marketing Municipal) Versión 2.1 Noviembre 2000

MINISTERIO DE DESARROLLO ECONOMICO: Estudio de Competitividad del Sector Turismo. Tomo I,II,III. Imprenta Nacional de Colombia.1997.

OCAMPO LOPEZ, Javier. El Imaginario en Boyacá. Vol.2. Editorial Humbolt Services Ltda..2001.Colombia.

PORTER, Michael. The Competitiva Advantage of Nations. New York: The Free Press. 1990.

-----Clusters and the new economics of competition. Harvard Business Review; Boston; Nov/Dec 1998.Volumen: 76 Issue: 6 Start Page: 77-90 ISSN: 00178012

REDRADO, Martín. Cómo sobrevivir a la globalización. Buenos aires: Prentice Hall, 2000. ISBN 897-97892-0-2

INFOGRAFIA

www.mincomercio.gov.co. (*Ministerio de Industria Comercio y Cultura*).

www.proexport.com. (*Fondo de Promoción de Exportaciones*).

www.dnp.gov.co. (*Departamento Nacional de Planeación*).

www.comunidadandina.org. (*Comunidad Andina de Naciones*).

www.cepal.org. (*Comunidad Económica para América Latina*).

www.mercosur.com. (*Mercado Común del Sur*).

www.aladi.org (*Asociación Latinoamericana de Naciones*).

www.colombiaexport.com. (*Colombia Exporta*).

www.icontec.org.co. (*Normas Icontec*).

www.banreep.gov.co. (*Banco de la República*).

www.bancoldex.com. (*Bancoldex*).

www.coinvertir.org.co. (*Coinvertir*).

www.wto.org (*OMC Organización Mundial de Comercio*).

www.worldbank.org (*Banco Mundial*).

www.oecd.org *OECD (Organization for Economic Cooperation and Development)*.