

Diagnóstico Estratégico para “La Ciudad de Tunja”, Una de las Siete Maravillas de Boyacá

Olga Cecilia Bermúdez Cifuentes y Jorge Alberto Betancourt Camacho

Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia



Modalidad: Participación activa en grupo de investigación

Director: Diana Rodríguez Moreno.

Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Escuela de Administración de Empresas, Colombia,

Tunja, 2015.

Diagnóstico Estratégico para “La Ciudad de Tunja”, Una de las Siete Maravillas de Boyacá

Resumen

Mediante el presente trabajo se realizó un diagnóstico sobre la situación actual del turismo en la ciudad de Tunja, proyectada como ciudad turística según el plan de Desarrollo 2012-2015 que plantea como objetivo principal promocionar y ubicar a la ciudad como destino turístico a nivel nacional e internacional. Se realizó un diagnóstico estratégico a través de un estudio cualitativo-descriptivo-interpretativo a partir de la información recopilada mediante la aplicación de entrevistas semi-estructuradas a habitantes, empresarios, turistas y gobierno. Las herramientas de análisis utilizadas fueron la cadena de valor y las cinco fuerzas de Porter, como resultado final se presenta el diagnóstico de la ciudad y algunas reflexiones a tener en cuenta para posicionar a Tunja como destino turístico. **Palabras clave:**

Diagnóstico estratégico, Cadena de valor, destino turístico, Tunja.

Abstract

Through this work, a diagnosis of the current situation of tourism in the city of Tunja, designed as a tourist destination as the Development Plan 2012-2015 posed as main objective to promote and position the city as a tourist destination nationwide and was conducted internationally. A strategic diagnosis was made through an interpretive-descriptive qualitative study based on information collected by applying semi-structured interviews with residents, business people, tourists and government interviews. Analysis tools used were the value chain and Porter's five forces, as a result the diagnosis of the city and some thoughts to consider in Tunja position as a tourist destination is presented.

Key words.

Strategic assessment, value chain, tourist destination, Tunja.

Introducción

La industria turística es un sector muy diverso de producción de bienes y servicios puesto que estos están relacionados con distintas industrias, debido a la participación de un amplio número de proveedores y compradores que establecen relaciones de competencia y cooperación entre ellos, basada en la concentración de actividades comerciales de distintos sectores, complementarias e interdependientes, especializadas en unas determinadas tareas ubicadas en la cadena de valor y actores interconectados que producen bienes y servicios. (Shaw y Williams, (1989); Mottiar y Ryan, (2007); (Sáez, 2009)).

Boyacá cuenta con infinidad de riquezas naturales, culturales, arquitectónicas etc. que proporcionan unas ventajas sin embargo no se ha sabido sacar provecho para que la industria

turística genere recursos importantes; las causas más relevantes son la desarticulación existente en los prestadores de servicios y productos turísticos, el desarrollo desordenado de la actividad empresarial, la poca investigación de mercados para potencializar destinos como las 7 maravillas de Boyacá.(PEDCTI Boyacá2012), a pesar de que el estado Colombiano ha venido fomentando el desarrollo de la actividad turística y desarrollando herramientas que permitan eficiencia y diferenciación en los destinos turísticos que creen una ventaja frente a los diferentes destinos que puede encontrar un turista. (Departamento Nacional De Planeación, 2010),

La ciudad de Tunja se encuentra ubicada estratégicamente en el centro del departamento de Boyacá y cuenta con un gran valor arquitectónico, cultural y religioso, sin embargo no se cuenta con información que permita a los gobernantes y empresarios tomar decisiones, es por eso que un primer paso es realizar un diagnóstico estratégico del sector turístico que presente un análisis del estado actual. En primer lugar, se despliega el planteamiento del problema, justificación y objetivos, en el segundo apartado un referente teórico, en seguida el diseño metodológico y finalmente exponen resultados y recomendaciones.

Planteamiento Del Problema

El turismo es un sector al que le apuestan los diversos gobiernos como motor de desarrollo y competitividad de las regiones, Colombia también espera sacar provecho de este sector por eso debe apostarle a un mejoramiento de la infraestructura y una consolidación de los actores para desarrollar ventajas competitivas que hagan del sector un motor de desarrollo importante para el país, El departamento de Boyacá cuenta con innumerables maravillas naturales ubicadas estratégicamente y goza de cierto reconocimiento como destino turístico; desafortunadamente, al parecer, no se encuentra preparado para aprovechar estas ventajas y convertir al sector en generador de ingresos importantes.

Teniendo en cuenta la importancia del sector turismo como motor de desarrollo para las regiones del mundo, se quiere posicionar a la ciudad de Tunja como un destino turístico de clase mundial, pero no se cuenta con información que permita tomar decisiones por esto se hace necesario la elaboración de un diagnóstico que involucre a los actores gobierno, empresarios, academia para establecer la situación actual de Tunja como destino turístico.

Tunja es una ciudad cultural y religiosa que encierra en su infraestructura toda una historia, de allí que sea conocida como la ciudad de los tesoros escondidos, a pesar de esto, no ha encontrado el camino para llegar a tener un mayor reconocimiento como destino turístico, quizás se deba a las debilidades que el sector posee como el bajo uso de las TIC y la baja articulación de los actores de la cadena de valor (turistas, habitantes, empresarios, Estado), además la carencia de información del gobierno departamental y municipal sobre la situación actual de la cadena de valor turística para la ciudad y del sector turismo, haciéndose necesaria la realización de un diagnóstico estratégico de la ciudad de Tunja como destino

turístico, con el objetivo de contribuir a la recolección de información que permita a los gobernantes y empresarios tomar decisiones y formular estrategias para el desarrollo de Tunja como destino turístico.

Pregunta de investigación: ¿Cómo se desarrolla la actividad turística en la ciudad de Tunja?

Justificación

El crecimiento constante de ingresos generados por la actividad turística, han hecho que se realicen proyectos y políticas gubernamentales reflejadas en planes de desarrollo de varios departamentos y municipios del país, planes que se enfocan en ofrecer ocio, cultura, religión, recreación entre otras, para así potencializar el sector turismo como actor importante en el desarrollo de la regiones, con el fin de seguir aumentando los entradas económicas a cada una de las poblaciones.

Boyacá no es ajeno a esta dinámica, de acuerdo a lo plasmado en el plan de desarrollo departamental “Boyacá se atreve 2012-2015”, se establece como meta el posicionamiento de la ciudad de Tunja como destino turístico de clase mundial, teniendo en cuenta la riqueza cultural, arquitectónica, religiosa que posee la ciudad y observando la necesidad de mejorar muchas de las falencias que pueden existir, se hace necesario contar con información del sector para poder establecer posibles estrategias que permitan a la ciudad ser más competitiva y lograr el objetivo de convertirse en un destino turístico de clase mundial para lograr este objetivo se requiere establecer cuál es la situación actual de la ciudad como destino turístico, así en este trabajo se realiza un diagnóstico estratégico para la ciudad.

Objetivos

Objetivo General: Realizar un diagnóstico estratégico la ciudad de Tunja como destino turístico.

Objetivos Específicos

Construir un marco de referencia para el diagnóstico y posicionamiento de destinos turísticos.

Caracterizar los diferentes sitios y festividades de la ciudad de Tunja como destino turístico de Boyacá.

Realizar un análisis estratégico del sector turístico de la ciudad de Tunja.

Marco De Referencia

Turismo

Para la Organización Mundial del Turismo (1995, p.10), el turismo se debe entender como el “conjunto de actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un periodo inferior a un año y por motivos no relacionados a su actividad laboral”.

En cuanto a la evolución del sector, grandes cambios se han generado en este sistema desde sus inicios hasta la actualidad, principalmente por tres factores: Primero, un cambio en la visión social del mundo y del comportamiento del ser humano en su entorno. Segundo, la evolución de los medios de transporte gracias a las nuevas tecnologías. Tercero, el surgimiento de nuevos medios de comunicación y de la tecnología como motor de cambio (Bonilla, 2013,).

Como se citó en Bonilla (2013), el primer factor tiene relevancia en la evolución de las clases sociales ya que el turismo era algo exclusivo de altas clases, llegando a ser considerada una experiencia elitista practicada para enriquecer los conocimientos de los más pudientes. Boyer (1983) citado por Bonilla (2013), señala que luego del surgimiento de la ley francesa del frente popular, la cual estableció el tiempo libre como derecho fundamental del hombre, ley que llegó a difundirse por Europa y el mundo, lo que rompió la brecha entre la clase rentista y los burgueses y dio inicio a un turismo asequible para todos.

Luego, la máquina de vapor transformó los medios de transporte, oportunidad que vio Thomas Cook para movilizar gente de una ciudad a otra, de un país a otro, así el transporte y con él el turismo se convirtieron en su negocio dando origen a la primera agencia de viajes, tras motivar a los turistas mediante guías impresas. Bonilla (2013).

En cuanto al tercer factor que tiene que ver con el uso de tecnologías de información y comunicación, según Álvarez (1998) citado por Bonilla (2013), la historia de la aplicación de herramientas tecnológicas en turismo se remonta a 1950, cuando las compañías aéreas desarrollaron sistemas computarizados para gestionar la información llamados sistemas de reservación computarizada, que permitieron encontrar información de horarios, tarifas e incluso facilitando la labor de hacer reservaciones.

Ortega (2010), afirma que internet ha servido para uso de tres diferentes propósitos en turismo. El primero, para la planeación del viaje donde cita la Asociación de Viajes de América TIA en referencia a los 75 millones de personas que usaron internet para planear su viaje en el 2006; el segundo propósito, para incrementar el mercado y el tercer propósito para mejorar la estructura de la industria a través de los Global Distribution Systems, bases de datos incorporadas a internet donde se podían hacer reservaciones, mejorando la oferta para los turistas, mejores precios de competencia y alternativas de prestadores de servicios.

Algunas cifras registradas por la Organización Mundial del Turismo (2013) denotan la importancia de la actividad turística como una tendencia global, mencionan que para el año 2012 el 9% de PIB mundial fue generado por el turismo; esta institución también señala que en los últimos años el sector ha experimentado una continua expansión y diversificación, siendo uno de los fragmentos económicos de mayor crecimiento del mundo. Muchas economías de naciones en desarrollo se han beneficiado del turismo y de los avances tecnológicos para ser más visibles en el mercado global y lograr mayor reconocimiento como destinos turísticos. (Torres & Marrero, 2014)

El sector turístico adquiere mayor relevancia por su aporte al empleo y su cada vez mayor representatividad en el PIB de los distintos países de mundo, así según el Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC por su sigla en inglés) en 2008, la economía de viajes y turismo generó aproximadamente 242 millones de empleos en el mundo (cerca de 3 por ciento de los empleos mundiales) y fue responsable por casi un 9,6 por ciento del producto global (5.387 mil millones de dólares). (Ventura, 2011).

Los países emergentes han visto en el turismo una herramienta eficiente para reducir la pobreza, así en 2002, la Organización Mundial del Turismo (OMT) adoptó la iniciativa ST-EP (Turismo Sostenible – Eliminación de la Pobreza) y otras orientadas específicamente a aliviar la pobreza, es preciso resaltar, que cuando se habla de desarrollo sostenible (económico-social-ambiental), no sólo se observan aspectos sociales y económicos como la generación de empleo y el incremento del PIB, también el turismo incide sobre el uso de la tierra, promueve conflictos con su uso original y modifica las características económicas y sociales de las áreas de destino; antropólogos, geógrafos sociales, organismos de protección al medio ambiente, y economistas del desarrollo, entre otros, han sido particularmente críticos de las grandes redes de hotelería y complejos inmobiliarios, por su manera de explotar los recursos naturales de los países en desarrollo. (Ventura, 2011)

Actualmente el turismo, enfrenta cambios importantes debido a modificaciones en el comportamiento del consumidor, que busca una mayor calidad a mejor precio, en todos los servicios involucrados en el turismo, como transporte, hotelería, calidad en los destinos alimentación, entre otros. La revolución de las telecomunicaciones ha provocado una aplicación de la cadena de valor del turismo, ya que no solo se consideran las actividades del turista en el destino, sino además aquellas que se originan desde el momento en el que el futuro consumidor empieza la búsqueda de información sobre el destino, y se extiende hasta el servicio post venta, es decir, comprende todo el conjunto de actividades que configuran la experiencia total para el cliente. (Torres y Marrero, 2014), entonces cualquier país, región, ciudad que desee sacar provecho del turismo debe crear una agenda turística basada en la competitividad y teniendo en cuenta la calidad en cada eslabón de la cadena de valor.

Turismo en Colombia

En América Latina, los gobiernos de la región han reconocido la importancia del turismo como fuente de divisas y de empleo, y han establecido políticas de promoción y fomento del desarrollo turístico. (Ventura, 2011, pg 17). Para el caso colombiano, según el periódico Portafolio (2014), la industria del turismo pasa por un gran momento, pues un informe de la OMT muestra que el número de turistas se incrementó en un 4,6% en los primeros seis meses del 2014, con respecto al año anterior. Aunque Colombia aún se encuentra muy lejos de países como Francia, España y Estados Unidos, es alentador un incremento del 8,4 % en número de visitantes con respecto a estos países en este sector, este mismo artículo sostiene que solo entre enero y junio de 2014 se registraron 1.946.352 visitantes internacionales.

La Asociación Nacional de Agencias de Viajes y Turismo (Anato), evalúa el crecimiento del turismo por el número de agencias de viajes, destacando que hace cinco años eran 2.000 para el 2014 llegó a la cifra de 4.463 (Portafolio, 2014). También afirma que cada vez es mayor el número de extranjeros que viajan por Colombia y de colombianos que viajan dentro del país. La Asociación Hotelera y Turística de Colombia (Cotelco) destacó el crecimiento del sector hotelero, indica que entre el 2004 y 2013 se han construido 27.705 habitaciones de hotel, y entre 2010 y hasta el año 2014 la inversión privada en infraestructura hotelera ha superado los 1,7 billones de pesos. Todas estas cifras son una muestra del desarrollo que puede generar el turismo en la región en donde sea explotado de una manera adecuada, contando con la participación tanto de habitantes como de entes gubernamentales (Portafolio, 2014).

Colombia, al ser el único país de Sudamérica que posee costas en el mar Caribe y en el mar Pacífico, goza de magníficos escenarios naturales y de variados recursos culturales para el desarrollo turístico, no obstante, éstos no representan grandes ventajas en el momento de conformar los productos turísticos, puesto que las ventajas comparativas ya no son suficientes para competir con éxito en los mercados internacionales, ahora se requiere de unas ventajas competitivas construidas por el país. Por tal razón, en los últimos años se han concentrado los esfuerzos en el fortalecimiento de la competitividad de los diversos productos y destinos turísticos colombianos. Las políticas y los planes de turismo han mantenido la tendencia a trabajar en el fortalecimiento de este aspecto que implica esfuerzos en el mediano y largo plazo. (Lopez, Murillo, y Ochoa, n.d.). Con la actual situación de devaluación del peso colombiano, se espera gran afluencia de turistas extranjeros debido a la competitividad en precios con respecto a otros destinos, también se espera que los turistas nacionales opten por destinos locales.

Boyacá y Tunja

Para el caso del Departamento de Boyacá, un territorio que cuenta con numerosas recursos naturales y culturales, se ha propuesto en el Plan Departamental de Desarrollo “Boyacá se atreve 2012-2015” (Gobernación de Boyacá, 2012), posicionar a Boyacá como destino turístico de clase mundial, desafortunadamente aún no se encuentra preparado para aprovechar las ventajas comparativas y lograr que la industria turística genere recursos importantes.

Las causas más relevantes son las desarticulación existente en los prestadores de servicios y productos turísticos, el desarrollo desordenado de la actividad empresarial por parte de los prestadores de servicios, la poca investigación de mercado para potencializar productos y destinos turísticos, la debilidad en estudios que permitan tomar decisiones estratégicas, la inexistencia de un sistema de gestión turística, el limitado uso de las TIC y la informalidad (Observatorio Colombiano de Ciencia y Tecnología, 2012).

El Plan de Desarrollo de Tunja 2012-2015 “Hechos de Verdad” consolida en el sector de promoción del desarrollo, el tema del turismo, participando en eventos de divulgación, desarrollando estrategias de promoción e implementando programas de planificación y mejoramiento del sector del turismo (Concejo Municipal de Tunja, 2012). Uno de los objetivos el posicionar a Tunja como una ciudad multidesestino, donde se desarrollen estrategias para promocionar los diferentes destinos turísticos conservando un equilibrio entre la industria del turismo, el turista, la comunidad, conservar el patrimonio cultural del municipio y el equilibrio ecológico. (Concejo Municipal de Tunja, 2012).

Para lograr el posicionamiento de un producto y/o servicio, en este caso Tunja como destino turístico es necesario en primer lugar determinar la situación actual de la ciudad (como destino turístico), establecer recursos y capacidades, que puedan potenciar su desarrollo. Se debe identificar, conocer y medir las cualidades y difundirlas entre los diferentes actores de la cadena para que sean de utilidad. Esta información es necesaria y útil, incluso para la construcción futura de un sistema de información con enfoque de cadena de valor participativo donde los diferentes actores se involucren y pueda potencializar un territorio teniendo un objetivo común. (Cavuoto, 2009).

La determinación actual de una situación, en este caso Tunja como destino turístico, requiere de herramientas de análisis, entre las más conocidas, DOFA, cadena de valor, las cinco fuerzas y el diamante de Porter, entre otras. A continuación se presenta el enfoque de la cadena de valor por ser considerado una herramienta adecuada para caracterizar la situación de un destino turístico desde la perspectiva de las actividades que agregan valor a un producto o servicio

Competitividad

La competitividad de acuerdo con la real academia de la lengua es la capacidad de competir, rivalidad para la consecución de un fin. En la gestión estratégica la evaluación de competitividad es un aspecto central. (Alonso, 2010) y ha sido establecida en la literatura como un elemento significativo en el éxito de destinos turísticos haciendo énfasis en los factores que influyen en la misma. (Goffi, 2013). Es la capacidad de llevar de manera exitosa productos al mercado internacional, los estudios sobre la competitividad del turismo están dirigidos a la diferenciación del producto y la reducción de costos, en donde la tecnología y la innovación son clave. (Quintero, Bernal, & López, 2005).

El cluster ha sido utilizado para comprender las interrelaciones empresariales en diversos sectores y por supuesto en el turístico. Porter (1990), define un clúster como un grupo de empresas interconectadas y las instituciones locales en un campo particular vínculos comunes y complementarios. (Prats et al., 2008). El sector turístico es un cluster diverso de producción de bienes y servicios puesto que estos están relacionados con distintas industrias, debido a la participación de un amplio número de proveedores y compradores que establecen relaciones de competencia y cooperación entre ellos, basada en la concentración de actividades comerciales de distintos sectores, complementarias e interdependientes, especializadas en unas determinadas tareas ubicadas en la cadena de valor y actores interconectados que producen bienes y servicios, generando ventaja competitiva identificando esta relación según la interpretación de Porter y complementada con la de la OCDE (1999).

Para Sáez (2009), los clústeres turísticos son el resultado de la localización conjunta de empresas complementarias, que directa o indirectamente se relacionan con el turismo y se benefician con la dinámica de alianzas, añadiendo valor a la experiencia turística global convirtiendo la confianza, los vínculos y el capital social en sus elementos claves.

Existen diversas herramientas para realizar análisis de competitividad como la conocida DOFA, Factores críticos de éxito, matriz Boston Consulting Group, análisis PEST, diamante de Porter, cinco fuerzas de Porter, cadena de valor, entre otros. A continuación se presentan los esquemas fundamentales de la cadena de valor y cinco fuerzas de Porter ya que éstas han sido las herramientas seleccionadas para el análisis de Tunja como destino turístico y enseguida se muestran estudios consultados acerca de competitividad de destinos turísticos.

Enfoque de las cadenas de valor

Porter (1991), asume la cadena de valor empresarial con un enfoque sistémico, asumiéndola como un conjunto de actividades interdependientes, analizando a la empresa por

medio de un instrumento llamado cadena de valor que permite establecer la forma para catalogar cada uno de los procesos de una empresa teniendo en cuenta que siempre se dividen en dos grupos: actividades primarias que corresponden aquellas que permiten a la empresa desarrollar su propósito fundamental y actividades de apoyo que soportan el desarrollo de este propósito. Porter (1980). Como se cita en (Ventura, 2011), Kaplinsky y Morris (2002) definen una cadena de valor como el conjunto de todas las actividades que son necesarias para producir un bien o servicio desde su concepción, pasando por las diferentes etapas de producción (que involucran una combinación de transformación física y los insumos de diferentes servicios) hasta el suministro al consumidor final para su uso.

Cavuto(2009), establece que la cadena de valor es un conjunto interactivo de actores económicos, articulados en diversos procesos productivos desde la provisión de materias primas, transformación y comercialización, basados en la demanda del mercado consumidor bajo principios de competitividad, equidad y sostenibilidad. Como menciona a Sayers, 2003 citado en Cavuto (2009), los bienes o servicios nacen a partir de procesos de investigación y desarrollo, o de innovación adquirida o generada espontáneamente, los que se incorporan a materias primas, se someten a procesos productivos, se distribuyen y entregan, son consumidos y en el caso de productos son desechados o reciclados. Esta secuencia de etapas conforma lo que se conoce como “cadena de valor”.

CADENA DE VALOR



Figura 1. Cadena de valor de Michael Porter,. La ventaja competitiva de las naciones, Michael Porter.

La cadena de valor ha sido una herramienta diseñada para el análisis empresarial, y ha sido utilizada preferencialmente por empresas de producción de bienes, también Porter (1991) hace referencia al sistema de valor que un conjunto de actividades en un sector específico. El turismo es un sector que comprende un complejo conjunto de servicios complementarios y de bienes necesarios para la producción de los servicios. que se caracteriza por la simultaneidad de la producción y el consumo, que tienen lugar en una localidad geográfica específica, el

destino turístico (Ventura, 2011). Así la cadena de valor se ha convertido en una base para elaborar diagnósticos estratégicos de sectores económicos como el turismo. (Véase: Ventura, (2011); Lopez et al., (n.d.) y Reguera, (2014)).

El concepto de cadena de valor del Turismo encierra todos los bienes y servicios que entran en el suministro de productos turísticos a los viajeros, así como los servicios que les ayudan a planear y ejecutar sus viajes. La organización de la producción y el consumo de los servicios de turismo abarcan un aglomerado de actividades independientes y relacionadas. (Ventura, 2011). Los servicios turísticos se complementan entre recursos y actividades, constituyendo redes formales e informales de actores, constituidas por empresas involucradas en la fabricación de productos y prestación de servicios turísticos, que paulatinamente intensifican complementariedades de recursos y actividades, logrando suministrar productos turísticos más integrados y construir su ventaja competitiva. (Cavuoto, 2009).

Al estudiar el sector turismo, la mayoría de las empresas son sólo un componente de la cadena de valor; por lo que se tiene como fundamento que el análisis de dicha cadena sea un enfoque externo a la organización por verse afectada por otros servicios que de pronto esta no puede brindar pero que si puede ofrecerlos dentro de sus servicios y ser prestados por otras empresas del sector, este análisis permite interpretar a la cadena de valor industrial como una forma de descomponer las actividades que la conforman, así facilitar la toma de decisiones estratégicas, siempre ubicando a la empresa frente a sus clientes, proveedores y competidores Morillo, (2005). Michael Porter difundió la noción de los encadenamientos como uno de los cuatro factores que explican las ventajas competitivas, con mayor énfasis en las relaciones entre empresas, por ejemplo entre proveedores y compradores, cuyos vínculos contribuyen para garantizar la calidad de los insumos demandados por la empresa compradora (Porter 1990).

La información obtenida del análisis de la cadena de valor sectorial es un insumo para el establecimiento de estrategias de desarrollo, pues aporta a tres perspectivas: incrementar la eficiencia de los eslabones de la cadena de valor, en segundo lugar fortalecer la relación con otras cadenas del territorio que benefician el desarrollo local y finalmente crear nuevas cadenas de valor. (Sayers, 2003 citado en Cavuoto, 2009).

Cuadro: La cadena de valor de un destino turístico

| | Creación de productos | Promoción | Logística interna | Servicios del destino | Servicios post-venta |
|----------------------|---|--|---|---|--|
| Actividades de apoyo | <ul style="list-style-type: none"> Rutas y circuitos Materiales de marketing Paquetes turísticos Interpretación de recursos | <ul style="list-style-type: none"> Publicidad al consumidor Ferias turísticas y workshops Majes de familiarización Relación con los medios de comunicación Relación con intermediarios y operadores turísticos. | <ul style="list-style-type: none"> Servicios de acogida y transporte Devolución del IVA Formalidades de entrada/salida Manejo de equipajes Seguridad | <ul style="list-style-type: none"> Centros de visitantes Alojamiento Gastronomía Tours, itinerarios y recorridos Actividades de recreo Alquiler de vehículos Información turística | <ul style="list-style-type: none"> Gestión de la información obtenida Bases de datos Seguimiento del cliente de origen Retroalimentación de la industria |
| | Planificación del destino e infraestructuras | <ul style="list-style-type: none"> Transporte público Infraestructuras: electricidad, agua, residuos, señalización | <ul style="list-style-type: none"> Planificación del destino Usos del suelo | <ul style="list-style-type: none"> Relación público-privado Coordinación institucional | |
| | Gestión de los recursos humanos | <ul style="list-style-type: none"> Sensibilizar a la población Actitud amistosa hacia el turista | <ul style="list-style-type: none"> Mejora de las habilidades y conocimientos de los trabajadores | <ul style="list-style-type: none"> Creación de puestos de trabajo | |
| | Desarrollo de recursos y productos | <ul style="list-style-type: none"> Mejora y puesta en valor de recursos Mejora ambiental | <ul style="list-style-type: none"> Aprovechamiento de nuevos mercados y segmentos | <ul style="list-style-type: none"> Sistemas de calidad | |
| | Tecnología y sistemas de información | <ul style="list-style-type: none"> Redes telefónicas y de conexión a Internet | <ul style="list-style-type: none"> Investigación de mercados | <ul style="list-style-type: none"> Sistemas de reservas informatizados | |

Fuente: Jonker, J. A. 2004¹

Figura 2. Cadena de valor del turismo.(Reguera, 2014).

Cinco Fuerzas de Porter

Porter (1980) examina los determinantes de la intensidad de la competencia en una industria cuyas reglas están contenidas en cinco fuerzas: Amenaza de ingreso de nuevos competidores, la amenaza de los sustitutos, el poder negociador de los compradores, el poder negociador de los proveedores y la rivalidad entre los competidores actuales. Porter (1990) establece que las cinco fuerzas competitivas determinan la rentabilidad del sector porque conforman los precios que pueden cobrar las empresas, los costos que tiene que soportar y las inversiones necesarias para competir en el sector. Estas cinco fuerzas también establecen la intensidad competitiva y la rentabilidad a largo plazo del capital invertido.

Amenaza de ingreso de nuevos competidores: La amenaza de ingreso depende de las barreras presentes en la industria y de las reacciones que tengan las empresas existentes o actuales competidores. Existen seis factores que actúan como barreras para el ingreso: Economías de escala que se refiere a una reducción de los costos unitarios en función a un aumento del volumen de producción, entonces quien quiera ingresar al mercado debe producir a gran escala, asumiendo represalias de competidores actuales o producir a una escala pequeña y admitir una desventaja en costos. El segundo factor es la diferenciación de producto que las

empresas existentes poseen con marcas y lealtad de clientes. En tercer lugar los requisitos del capital, que se refiere a la necesidad de realizar una gran inversión. Los costos cambiantes son otro factor, así un cambio de proveedor puede incrementar precios; el acceso a los canales de distribución puede ser difícil para el competidor entrante y política gubernamental que puede impedir el ingreso a industrias mediante diversos requisitos. (Porter, 1980)

Rivalidad entre los competidores existentes: Genera interdependencias en las empresas, así cada una quiere manipular y mejorar su posición en el mercado, generando reacción en las otras, mediante la competencia en precios, batallas publicitarias, nuevos productos, servicio al cliente. La rivalidad existe cuando se siente la presión o la posibilidad de mejorar. (Porter, 1980)

Presión de productos sustitutos: Las empresas compiten con otras que producen artículos que pueden desempeñar la misma función, los sustitos que merecen una mayor atención son los que pueden presentar mejor desempeño y precio. Porter (1980)

Poder de negociación de los compradores: Los compradores provocan rivalidad entre competidores, impulsan cambios en los precios, calidad o mayores servicios, su poder de negociación depende de condiciones de mercado y de la importancia y volumen de sus compras, si está concentrado o compra grandes volúmenes con relación a las ventas de los proveedores, las materias primas que compra el sector industrial representa una fracción importante de los costos del comprador, los productos que se compran para el sector industrial son estándar o no diferenciado, si enfrenta costos bajos por cambiar de proveedor, devenga bajas utilidades o el comprador tiene información total. (Porter, 1980).

Poder de negociación de los proveedores: Proveedores poderosos pueden elevar precios o una reducir calidad de productos o servicios, son importantes si el mercado es dominado por pocas empresas, si no se ven obligados a competir con productos sustitutos y si venden un insumo importante para el comprador. Porter (1980)



Figura 2 Tomado de Porter (1980) Estrategia competitiva - Fuerzas que mueven la competencia en un sector industrial

Estudios empíricos competitividad

| FUENTE | HERRAMIENTA |
|----------------------------|---|
| (Alarcón & Núñez, 2006) | Realiza análisis de la industria del turismo en Puerto Varas Chile, utilizando las 5 fuerzas de Porter. |
| (Ramírez, 2015) | Realiza diagnóstico turístico participativo de Restrepo – Colombia. Hace diagnóstico inicial, inventario y valoración de atractivos, |
| (Quintero et al., 2005) | Analiza competitividad de Cartagena usando el concepto de cluster y la perspectiva del destino y del producto turístico. DOFA |
| (Jiménez & Aquilino, 2012) | Presenta modelo para establecer competitividad de destinos turísticos, integrando los modelos de competitividad de Ritchie y Crouch (2000), modelo integrado de Dwyer y Kim (2003), Monitor de competitividad del Consejo mundial de viajes y turismo (WTTC) y el índice de competitividad de turismo y viajes del Foro económico mundial, aunque organiza los factores de manera distinta. |
| (Segarra et al., 2012) | Presenta estudio de cluster turísticos españoles y analiza cuantitativamente los beneficios económicos para compañías localizadas en clusters concluyendo que hay influencia económica positiva. |
| (Goffi, 2013) | Usa el modelo de Ritchie y Crouch (2000) para desarrollar indicadores de competitividad turística, haciendo especial |

| | |
|-------------------------|--|
| | énfasis en la sostenibilidad y se probó con datos de 610 destinos italianos. |
| (Reguera & López, 2014) | Realiza diagnóstico mediante el enfoque de cadena de valor de Ureña como destino turístico analizando oportunidades y obstáculos. |
| (Jonker, 2004) | Identifica factores críticos de éxito para procesos de gestión de destinos turísticos en sud África que tienen impacto en la satisfacción del cliente y el logro de objetivos de crecimiento sostenible. |

Diseño Metodológico

El presente proyecto de investigación fue planteado como parte del proyecto “Tecnologías de Información y comunicación como estrategia para el desarrollo del turismo. Determinación de Factores críticos de éxito y requisitos del sistema de gestión de la información para las 7 Maravillas de Boyacá” del grupo de investigación Gerencia del Valor y Finanzas de la UPTC.

Para desarrollar el objetivo general de trabajo se requirió construir un marco de referencia, acerca de las particularidades del sector turístico, las herramientas que se utilizaron para el análisis y además estudios sobre diagnóstico y competitividad de destinos turísticos, este primer paso se realizó consultando artículos de revistas científicas, publicados en las bases de datos de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, (Scielo, Ebsco y Academicsearch premier), también Google Académico, publicaciones de la Organización mundial del turismo, DANE, plan de desarrollo de Boyacá y de la ciudad de Tunja, documentos del periódico El tiempo y de portafolio; libros de Michael Porter (la ventaja competitiva de las naciones y estrategia competitiva), permitiendo identificar las teorías y aplicación del modelo al sector turístico nacional e internacional.

La presente investigación cuenta con un enfoque cualitativo – descriptivo – interpretativo el instrumento de recolección de información fue la entrevista (guía de entrevista), con la cual se recopiló la percepción de diferentes actores del sector acerca de la situación actual de la cadena de valor y de las cinco fuerzas, con preguntas abiertas aplicando un proceso inductivo haciendo que los conceptos salgan de los actores entrevistados en sus propios términos.

La recolección de información de campo fue realizada durante los meses de septiembre, octubre y noviembre de 2014, utilizando el instrumento de recolección tipo entrevista cuya guía fue construida por el grupo de investigación, teniendo en cuenta revisión de otros estudios para diagnóstico de destinos turísticos. La guía de entrevista fue revisada, corregida y avalada por funcionarios de la Secretaria de Cultura y Turismo de Boyacá e inicialmente fueron aplicadas (16) pruebas piloto a los actores de la cadena, con el objetivo de mejorar la estructura y forma de la misma, seguida a este proceso se recolectó la información primaria

mediante la visita a una muestra (determinada por el investigador) de los municipios de acuerdo al registro en Cámara de Comercio.

Las entrevistas fueron realizadas a empresarios, entes gubernamentales (Secretarías de Turismo de las alcaldías y del Departamento), habitantes y turistas. En total se aplicaron 71 entrevistas, distribuidas de la siguiente manera: Dos a entes gubernamentales, (es necesario aclarar que aunque se solicitó a las alcaldía la posibilidad de realizar la entrevista, no se recibió respuesta positiva, por tanto solo se obtuvo información por parte de la Secretaria de Turismo del Departamento de Boyacá y la de la secretaria de turismo de Tunja), Se realizaron 37 entrevistas a habitantes de la ciudad los cuales tuvieron la disposición de responder las preguntas planteadas; 24 entrevistas a empresarios del sector (restaurantes, hoteles, bares, entre otros), elegidos aleatoriamente teniendo en cuenta los registros proporcionados por la Cámara de Comercio de Tunja y se realizaron 8 entrevistas a turistas que se encontraban en hoteles de la ciudad. Todas las entrevistas fueron grabadas y posteriormente analizadas.

Actor gobierno: para este actor se tuvo en cuenta el alcalde o alcaldesa, secretario (a) de turismo del departamento de Boyacá, buscando el apoyo del gobierno y los planes que tiene el sector turismo en la ciudad.

Actor habitante: para la investigación se consideró a las personas oriundas de la ciudad o la habitaran por varios años, que tengan un conocimiento promedio de la situación que vive la ciudad.

Actor Empresarios: Se consultó la información suministrada por la Cámara de comercio de Tunja con el requisito de 3 años o más de registro de las empresas prestadoras de servicios turísticos (hoteles, restaurantes, bares, recreación, agencias, entre otras).

Actor Turistas: Se localizaron visitantes en el centro de la ciudad, viajeros, que estuvieran conociendo los lugares y su permanecía en la ciudad fuera menor a un año.

Cada entrevista contenía un ítem de información general, seguida de preguntas que responden a la amenaza de nuevos competidores, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los clientes, amenaza de ingreso de productos sustitutos y rivalidad entre los competidores con el fin obtener información que condujera a realizar el diagnóstico estratégico para la ciudad de Tunja, como destino turístico de clase mundial.

Exposición De Resultados

Tunja, ciudad de los tesoros escondidos y capital del departamento de Boyacá, fue fundada el 6 de agosto de 1539 por el capitán Gonzalo Suarez Rendón convirtiéndola en una de las ciudades más antiguas de América. Tunja guarda ricos testimonios de su esplendor colonial, así es posible encontrar templos, conventos y casas que combinan el estilo gótico, isabelino, romántico, mudéjar y barroco.

Se encuentra situada sobre la cordillera oriental de los Andes, 130 km al noreste de la ciudad de Bogotá. Posee el legado precolombino de la antigua Hunza, una de las ciudades más antiguas de América. A partir de la fundación española en 6 de agosto de 1539 la ciudad vivió una era de esplendor en la Nueva Granada, convirtiéndose en un fortín de la corona española (con colonos de Castilla, Extremadura y Andalucía, principalmente) y uno de los mayores centro administrativos, judiciales, políticos y culturales del país. En la época independentista se constituyó como república.

La ciudad ha evolucionado mediante la realización de proyectos, torres, grandes ventanales en sus edificaciones, demuestran la visión en el deseo de modernidad de sus construcciones, se viene construyendo en una ciudad impulsada por su comercio, universidades y aumento considerable de sus rentas.

Además se encuentra un reglón importante en el turismo, las fiestas de índole religioso y tradicional, como ciudad capital del departamento permiten un reconocimiento dentro del sector del turismo. Estas actividades y algunos lugares emblemáticos se relacionan en la tabla que encontramos a continuación.

Tabla 1. Patrimonio cultural de Tunja

Patrimonio cultural de Tunja

| Iglesias | Sitios históricos | Fiestas más importantes |
|-----------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------|
| Catedral Santiago de Tunja | Casa del Fundador | |
| San Francisco | Casa del Escribano Don Juan de Vargas | Aguinaldo Boyacense |
| Convento de San Agustín | Plaza de Bolívar | Semana Santa |
| Santa Clara La Real | La Pila del Mono | Festival Internacional de la Cultura |
| Monasterio El Topo | Paredón de los Mártires | |
| Santa Bárbara | Pozo de Hunzahúa | |
| San Laureano | | |
| San Lázaro | | |

Tabla 1 Relación de lugares y festividades de la ciudad de Tunja. Fuente: Elaboración propia con información de la pag: www.tunja-boyaca.gov.co/

Tunja permite desarrollar turismo religioso, cultural e histórico dado su reconocimiento como una ciudad tranquila y segura. Los resultados obtenidos de la consulta de fuentes primarias permitieron realizar un análisis del sector sobre las cinco fuerzas de Porter, las cuales se exponen a continuación encontrándose en primer lugar información general de los todos los actores entrevistados, permitiendo la identificación de los elementos que conforman la cadena de valor del turismo, como herramienta importante en la consecución del diagnóstico para el sector turístico de la ciudad de Tunja como una de las 7 maravillas del departamento y quizás la más importante.

Cadena de valor Tunja

Actividades primarias

Creación de Productos

Rutas y Circuitos Tunja. Se evidencio la inexistencia de rutas turísticas internas a monumentos, museos, parques históricos y otros lugares turísticos de la ciudad, además que estos lugares la mayor parte del tiempo se encuentran cerrados, la empresas que prestan servicios turísticos realizan paquetes o circuitos para visitar poblaciones cercanas incluyendo a Tunja como el anillo de la Hinojosa, anillo de los dinosaurios y anillo de Tundama y Sugamuxi, pero estos van municipio por municipio y no se centran en conocer todos los atractivos de la ciudad de Tunja.

Se requiere la elaboración de un circuito interno que permita a los visitantes recorrer y conocer todo lo que la ciudad ofrece, monumentos, iglesias, museos, parques históricos, entre otros. (Ver tabla 1. Patrimonio cultural de Tunja).

Materiales de marketing. Existen algunos materiales de marketing como página web, perfiles en medios sociales, boletines, comunicados de prensa, que buscan el reconocimiento de los lugares a visitar en la ciudad, pero estos materiales solo se están usando en programas internos del municipio dejando de lado el paso de ellos a nivel nacional para su conocimiento.

La inexistencia de productos turísticos por lo tanto es comprensible que no se encuentre material de marketing. Primero se hace necesario que se diseñen productos turísticos que puedan ser promocionados.

Paquetes turísticos. Por lo general, el paquete turístico comprende transporte, alojamiento, alimentación, recreación y excursiones, entre otros, la ciudad de Tunja carece de varios de estos servicios, hay hoteles que solo brindan el hospedaje y no incluye restaurante o parqueadero, lo básico que busca un visitante.

Hace falta la ejecución de alianzas entre empresas para poder brindar a los turistas paquetes completos que cumplan con las expectativas, que los quien a conocer la ciudad y que se le pueda brindar todo en lugares cercanos.

Interpretación de recursos. El departamento está asignando recursos para la realización de proyectos como el CITUR y puestos de información turística lo que permitirá mostrar los lugares a visitar, además en el presupuesto se encuentra inversión en infraestructura vial, aunque estas partidas no sean el reflejo de la ciudad ya que para los habitantes, empresarios y turistas las vías carecen de mantenimiento y muestran varios tramos desgastados. La falta de planificación y capacitación no permiten una buena organización y hacer de Tunja un producto o paquete lleno de experiencia para los turistas.

Promoción

Publicidad al consumidor. El impulso publicitario de la ciudad de Tunja como destino turístico se basa esencialmente en la promoción que realiza la secretaria de cultura y turismo en la página web. Empresas del sector dan a conocer sus productos y servicios principalmente por redes sociales, volantes, tarjetas y voz a voz, sin embargo, estos esfuerzos no están siendo totalmente satisfactorios para incentivar a los consumidores el posicionarse a la ciudad como destino final, el modelo publicitario es ineficiente puesto que la ciudad sigue siendo una ciudad de paso para los turistas, donde no se muestran las diferencias frente a la competencia para que el receptor del mensaje pueda identificarlos.

Existen puntos de información turística en la ciudad, se pueden encontrar en la casa del fundador, en la secretaria de turismo de Boyacá y en algunos hoteles importantes de la ciudad, (hotel hunza, hotel plaza muisca), donde se brinda información acerca de lugares a visitar y actividades para realizar en Tunja, pero es poco específica y las personas que la brindan no están bien documentadas acerca del tema.

No se manejan promociones por la web de sus lugares turísticos, del por qué venir a la ciudad, de reconocer la cultura de los boyacenses; los hoteles, restaurantes, bares, y demás locales comerciales no cuentan con portales web, teléfonos fijos, redes sociales lo cual hace difícil el reconocimiento y recepción de turistas a la ciudad.

Ferias Turísticas. Esta es una forma de dar a conocer los diferentes atractivos que posee la ciudad, en la cual tanto empresarios como gobierno se unen para intensificar esfuerzos en busca de un reconocimiento, sin embargo se encontró que estas con estas ferias no se realiza un esfuerzo para que sean identificadas por empresarios, visitantes y habitantes de la ciudad de Tunja, poca gente se entera donde se realizan o como se puede participar en ellas para llevar sus productos o servicios y darlos a conocer.

La participación de Boyacá en la feria de Anato una de las más importantes de Latinoamérica muestra la falta de articulación por parte de empresarios y gobierno en donde se carece de presupuesto para llevar stand que permitan mostrar a Boyacá y sus principales destinos (siete maravillas). Como tal la participación de Tunja en una feria es corta, se hace mediante la promoción del departamento.

Relación con los medios de comunicación. Tunja cuenta con canales institucionales regionales (telesantiago, el canal), emisoras radiales, folletos promocionales, etc. en los cuales se impulsa el turismo en la ciudad, sin embargo no hay publicidad por medio de canales nacionales reconocidos y con bastante teleaudiencia para promover el turismo en la ciudad. Es necesario gozar de una buena relación con los medios radiales y televisivos ya que son una gran ventana para cualquier destino que se quiera vender al mundo, las personas escuchan que se nombra la ciudad de Tunja en ocasiones informando sobre eventos importantes que se realizan en la ciudad como la semana mayor, festival internacional de la cultura o el aguinaldo boyacense, pero hace falta inversión en este ámbito.

Se evidencia que no hay asociaciones con agencias de viajes nacionales, debido a que no existe un producto turístico establecido, según lo indagado tampoco las tarifas en hotelería son favorables, el hecho de que Tunja no tenga definidos rutas o circuitos hacen que solo sea definida como solo una ciudad de paso.

Logística Interna

Servicio de acogida y transporte. Al llegar a Tunja se evidencia un terminal de transporte categorizado como de los peores del país, rodeado de inseguridad, cosa que para los habitantes y empresarios es una muestra de la falta de compromiso por parte de los entes gubernamentales. El servicio de transporte es constante hacia los principales destinos y hacia lugares turísticos (siete maravillas de Boyacá) y muestra variedad de rutas, aunque la compra y venta de tiquetes es regulada por las mismas empresas donde se muestra desorden y una guerra constante por el mercado, el parque automotor cumple con las expectativas de turistas.

La infraestructura vial de la ciudad en algunos lugares es deficiente, ya que se carece de vías alternas, un ejemplo es el centro histórico y la glorieta norte (monumento a la raza) que se tiende a congestionar, el centro histórico no solo es congestionado por vehículos sino que existe un alto flujo de peatones para lo que se ha venido realizando la amplitud de las aceras; se carece de señalización para identificar iglesias, monumentos, museos y demás sitios a visitar.

Seguridad. Tunja es caracterizada por ser una tierra de tranquilidad, seguridad, sin embargo últimamente la gente siente que han llegado muchas personas que han hecho de Tunja un lugar violento, lugares turísticos, edificaciones que hacen parte del centro histórico que carecen de remodelaciones, mantenimiento se convierten en focos de inseguridad, además Tunja se caracterizado por el alto índice de consumo de alcohol, problemas intrafamiliares que de cualquier manera terminan afectando el entorno en el que se desenvuelven empresarios y turistas.

Servicios del destino.

Centros de visitantes. Escasa implementación de sistemas de calidad en cuanto a atención integral a los turistas, como ofrecer en un solo lugar servicio de restaurante, habitación, parqueadero, información de los lugares turísticos. Deficientes actividades de recreación para los diferentes segmentos de edad y de diferentes capacidades. Insuficientes propuestas culturales articuladas que posicionen al destino. La existencia de centros comerciales es limitada, entre otras, demostrando deficiente uso de las nuevas tecnologías de la información aplicadas a hotelería.

Alojamiento. Tunja cuenta un buen número de hoteles y hostales de diferentes precios que se acomodan al presupuesto del turista, se evidencio que la oferta de alojamiento es suficiente para la demanda, pues no es alta, se cuentan con hoteles que ofrecen desde una arquitectura colonial hasta hoteles modernos. Un estudio realizado por diario el tiempo en 2013, arroja que hay hoteles en América Latina que se encuentran catalogados como los más caros del mundo, aunque Cartagena (352.806 pesos) y Bogotá (257.623 pesos) fueron las ciudades con el precio más alto por habitación, el mayor crecimiento lo registraron San Andrés (17,8 por ciento, y precio promedio de 248.911 pesos) y Boyacá (15,8 por ciento y un valor de 195.952 pesos. (EL TIEMPO 2013), teniendo en cuenta esta información y analizando el servicio que prestan los hoteles en la ciudad, hay muy pocos hoteles que realmente satisfacen las necesidad de los turistas y están cobrando un servicio costoso.

Gastronomía. Muchas personas acuden a Tunja en busca de algunos platos típicos de la región, se encontró con variedad de restaurantes que ofrecen gastronomía típica del departamento como el sancocho, tamal, envuelto, fritanga, cuchuco de trigo con espinazo. Además se encuentra con gran variedad de restaurantes ubicados en centros comerciales como Unicentro, centro norte, principalmente, algunos más tradicionales ubicados en barrios como el Libertador, Vereda Runta, los cuales ofrecen una franca de competencia de sabores, sobre todos los días jueves, en los que los restaurantes populares sirven su cuchuco de espinazo de cerdo, plato original que se ha hecho en uno de los más apetecidos por los turistas , así mismo, es desde allí donde se proveen a diferentes partes del país cantidades de cerdo para partir, vender o cocinar y podemos encontrar gastronomía no solo de Boyacá (Tunja) sino de varias regiones del país y de otros países como México, Perú, etc.

El servicio en estos lugares es bueno aunque la mayor parte de empleados son personas que no cuentan con la capacitación adecuada, sino que se han formado mediante la experiencia y no han podido tener unos conocimientos mediante una institución formal, la amabilidad y buen servicio es el plato fuerte que caracteriza a la ciudad.

Tours y recorridos. Es una falencia clara el hecho de que en Tunja no se cuente con un recorrido para dar a conocer los diferentes monumentos, iglesias y sitios característicos de la

ciudad que le permitan al turista conocer sobre la historia y cultura del destino, tampoco existen personas capacitadas para brindar este tipo de recorridos y muchos de estos lugares se encuentran cerrados.

Tunja, ahora una ciudad moderna, con nuevos proyectos residenciales de estratos 4 - 5 y 6, con centros comerciales estilo americano y con cinco proyectos más en proyección de construcción hasta el 2016 principalmente sobre el sector de la Avenida Universitaria. Este proceso arrancó en el año 2005 y 10 años después la ciudad pasó de tener torres de 14 pisos en su máxima altura a edificios de hasta 30 pisos.

La ciudad cuenta con una arquitectura colonial, casas, iglesias que son parte de la historia del de la ciudad y del país, ubicadas especialmente en el centro, se resalta por su turismo histórico en donde se puede visitar lugares como la plaza de Bolívar, la casa del fundador, el templo de santa clara la real, el puente de Boyacá, el paredón de los mártires.

Puede que Tunja no sea el primer destino en el itinerario de un viajero, pero es el tipo de lugar que se favorece de la ausencia de ruido que altera a ciudades como Medellín o Bogotá. Es un lugar tranquilo y relajante, con mucho encanto escondido, a menudo se puede encontrar en las calles de Tunja a gente que escapa del bullicio vertiginoso de la capital de Colombia, se pueden evidenciar los monumentos turísticos en las vías, como el monumento a la raza en la glorieta muisca, la pila del mono cerca a la plaza de Bolívar, se puede ir a cine en centro comercial Unicentro o en teatros, hay pistas de cars para distraer a los turistas, hay varios parques infantiles y culturales para visitar, tales como el parque recreacional del norte, el bosque de la república, el parque Santander, plazoleta de las nieves, entre otras.

Servicios Post-venta.

No existen bases de datos, ni una gestión de la información para un seguimiento del cliente, por lo tanto no se puede realizar un análisis y aprovechar información que permita a empresas realizar oportunidades de mejora, y medir una satisfacción del turista. El departamento está realizando algunos esfuerzos como el SITUR pero que aún no se ha implementado, las Tics son una herramienta al momento de referenciar lugares y calificarlos, sin embargo hasta ahora los empresarios están viendo de esta una verdadera herramienta que les permite darse a conocer y conseguir clientes.

Debido a la falta de información no se evidencia cuantos turista recibe la ciudad, tampoco si los visitantes cumplen las expectativas de su viaje, si están satisfechos con los servicios prestados pero los habitantes de la ciudad pueden dar un plus, siendo amables no solo con los turistas sino con todo el mundo, haciendo de Tunja una ciudad cordial y reconocida por la calidez de su gente.

Actividades de apoyo

Planificación del destino e infraestructuras.

Transporte Público. Tunja, ubicada a 130 km al noreste de la ciudad de Bogotá y 285 km de Bucaramanga, maneja unas vías de acceso adecuadas para estas grandes ciudades, pero para los municipios cercanos a la capital de departamento de Boyacá, están deterioradas y tal parece que las administraciones de ciertos destinos no están mostrando ningún tipo de interés para cambiar esta situación.

Por otro lado, el sistema de transporte interno de tipo colectivo, funciona a diario desde las seis de la mañana a diez de la noche, trazando rutas a todos los barrios de la ciudad, también funciona el servicio de transporte público taxi, que al igual que en otras ciudades colombianas proporcionan un servicio continuo diario las 24 horas, contando con taxímetro. Es notable la utilización de la bicicleta como transporte alternativo y como actividad recreativa.

El estado de la vías no es eficiente, para transitar en el centro a ciertas horas específicas es dificultoso, se maneja pico y placa tanto para transporte público como particular pero aun así no hay vías alternas que estén en buen estado, presentado trancones y embotellamientos en puntos estratégicos de la ciudad y aunque la alcaldía a realizado una nueva planeación en la vial se evidencia un desorden en el tránsito. Se presenta inconformidad con el hecho de tener un terminal catalogado como uno de los peores del país lo cual no le da un buen aspecto a la ciudad.

Infraestructura. La región tiene las características necesarias para competir con el turismo nacional e internacional debido a las grandes bondades naturales con las cuales el departamento cuenta, permitiendo desarrollar turismo natural, religioso y cultural. Sin embargo, en cuanto a infraestructura turística, señalización hotelera e información (capacitación), hace falta inversión.

Los servicios públicos como agua, alcantarillado, servicio de aseo y recolección de basuras, electricidad son abastecidos de buena manera y se posee cobertura en la mayor parte de la ciudad aunque estos servicios son brindados por empresas privadas, a lo que la ciudadanía considera que hace falta regulación para evitar sobrecostos, estos se ven en el costo al pagar hospedaje o en diferentes productos turísticos los cuales acarrear los visitantes, impidiendo a los empresarios que no nos permiten ser competitivos, al encontrar unos costos fijos altos.

La señalización de lugares para visitar es nula, no es visible ni para los habitantes de la ciudad, hace falta un impuso de las autoridades competentes en este sentido y en el

mantenimiento de dichos lugares para que estén presentables y listos para recibir a los turistas nacionales e internacionales.

Planificación Del Destino. No existe hasta ahora planificación del destino, las autoridades departamentales y municipales en el tema turístico, expresan que los atractivos sobresalientes son el Festival internacional de la cultura y el Aguinaldo Boyacense, pero no se tienen en cuenta el patrimonio histórico, cultural y gastronómico para el desarrollo de productos turísticos y mucho menos hay planificación.

Relación Público-Privado. La relación público-privada en la ciudad está muy deteriorada, las empresas prestadoras de servicios públicos como luz, agua, gas, son organizaciones privadas. La generación de empleo del sector público es escasa, por tanto las empresas generadoras de empleo en la ciudad son privadas, y los empleos más destacados asesores comerciales, vendedores con experiencia para almacenes, vendedores de planes telefónicos entre otros.

Las obras que elabora el sector público son muy lentas, por ejemplo la nueva biblioteca parque ubicada en la glorieta que lleva ejecutándose desde 2010 y aun no se observa el beneficio de esta obra, por otro lado el proyecto de vivienda Antonia Santos también presenta retrasos en sus obras; obras públicas aun sin terminar, mientras el sector privado se han construido una serie de edificaciones que han logrado el evidente crecimiento de la ciudad de Tunja en cuanto a la oferta hotelera y centros comerciales para visitar.

Los entes gubernamentales afirman que existen cursos en el sena y en cámara de comercio que permiten capacitar a empleados y empresarios en temas importantes como servicio al cliente, pero los empresarios no se dan por enterados de estas actividades, puesto que hay poca promoción al dar a conocer la realización de estos eventos.

Las empresas privadas cuidan los espacios y mantienen su entorno en el mejor estado posible, mientras en el sector público se evidencia en varios lugares el deterioro y la falta de mantenimiento, por ejemplo el bosque de la república, cojines de zaque, plazoleta san francisco, entre otra.

Aunque se quiere posicionar a la ciudad de Tunja como destino de clase mundial, los entes gubernamentales y los empresarios del sector van en dirección contraria, la alcaldía no promueve el turismo en la ciudad y las empresas hoteleras, restaurantes, agencias de viajes, bares entre otros, hacen lo que está a su alcance por su lado pero sin la ayuda de la parte gubernamental es muy difícil el desarrollo de la ciudad.

Gestión De Los Recursos Humanos.

Sensibilizar a la Población y Relación amistosa frente al turista. La ciudad se caracteriza por contar con personas muy cálidas y amistosas que tratan de ayudar a los turistas a ubicarse en la ciudad, los turistas afirman que la atención al cliente en los hoteles y lugares que visitan es muy cordial, pero coinciden en la desinformación frente a los lugares para visitar, falta

capacitación e interés por parte de los habitantes de la ciudad para disponer a los turistas a conocer lugares culturales, monumentos, indicarles que actividades realizar en la ciudad, enseñar al visitante la historia interesante de la ciudad y él porque es conocida como la ciudad de los tesoros escondidos.

Mejora en las habilidades y conocimientos de los trabajadores. Se encontró que empresarios no cuentan con ninguna clase de capacitación para el personal, o por lo menos no la han tomado, se ve a la cámara de comercio como una entidad en la que solo que hay que pagar el registro mercantil para cumplir con un requisito de formalidad y evitar sanciones, pero de la cual no reciben ninguna clase de beneficio.

Hay debilidad en el sector empresarial, por ende en la generación de empleo formal, en bares y/o restaurantes especialmente contratan personal para cubrir turnos sin ningún tipo de prestación social y estabilidad laboral, por ende, las personas que atienden al turista no tienen capacitación sobre servicio al cliente más allá de lo que la experiencia los ha formado.

Desarrollo De Recursos Y Productos.

Los recursos naturales de la ciudad de Tunja están siendo sumergidos en el olvido, la falta de mantenimiento ha hecho que lugares turísticos e históricos como el bosque de la república, los cojines del zaque, el paredón de los mártires entre otros, además de no ser reconocidos se están convirtiendo en espacios desagradables y con un gran foco de inseguridad para turistas y habitantes de la ciudad.

Por otro lado, los encargados de las iglesias deben cumplir con el mantenimiento de las mismas, pues ellos están recibiendo ingresos por misas, limosna y algunos reciben ayuda por parte de la ciudadanía y líderes comunales para que los templos estén presentables.

El sostenimiento de algunos recursos patrimoniales, como casas coloniales, centro histórico, monumentos y jardines centrales por lo general lo realizan personas encargadas por parte de la alcaldía, como la casa de la cultura, la casa del gobernador, el pozo de Donato se encuentra acogido por PizzaNostra, el hotel Hunza está encargado de cuidar los jardines de sus alrededores y de la plazoleta de san francisco, haciendo que estos lugares sean los más visitados por los turistas por estar cerca de la plaza de bolívar y por el buen estado en que se encuentran.

Mejora Y Puesta En Valor De Recursos. Los proveedores tienen un papel importante ya que cuando hablamos de la adquisición de insumos o materias primas para un prestador de servicios turísticos se está hablando de un flujo de recursos constante y una demanda de productos o insumos básicos continuos, este hecho hace que los empresarios realicen acuerdos o negociación con sus proveedores con el ánimo de adquirir a un costo inferior al comercial o ser tenido en cuenta en las promociones o lanzamientos que la empresa o proveedor realiza y

así lucrarse de un beneficio y ahorro en compra de insumos, esta es una estrategia de gana por que los dos actores se benefician y cumplen con su objetivo final.

Los productos sustitutos son derivados de la competencia, pero si una empresa es buena y ofrece un buen servicio y las garantías en sus productos se mantengan en el mercado, debe manejar las estrategias de marketing de forma efectiva y apoyarse en las Tics para poder promocionar sus productos y llegar al consumidor final.

Aprovechamiento De Nuevos Mercados Y Segmentos. Tunja tiene que sacar provecho y especializarse en algunos nichos de mercado turístico como tradición cultural, turismo religioso, se cree que debe segmentarse y dirigirse a familias, grupo de personas mayores. Así poder aprovechar su infraestructura colonial, sus iglesias y conventos contarle al mundo la historia que se encierra en la ciudad

Sistemas De Calidad. La regulación de la ciudad de Tunja, con respecto a los productos y servicios que se están ofreciendo a los turistas se basa en el control de calidad que los empresarios realizan a los productos que están ofreciendo, a como se están desarrollando en la atención al cliente y al servicio que están prestando.

Tecnologías Y Sistemas De Información.

Desarrollo De Tecnologías. Tunja es conocida como una ciudad histórica y arquitectónica, y estudiantil por esta razón debería ser un punto de partida para estar desarrollando las herramientas tecnológicas y hacer conocer su historia por estos medios, pero por el contrario, la ciudad está algo estancada en este ámbito.

Tunja ha realizado un esfuerzo por la aplicación de las tic empezando por aplicación de recursos para la creación de una red educativa que permita la conectividad las 24 horas del día, así instituciones educativas y empresas poco a poco están entrando a utilizar herramientas como la internet para acceder a informacional instante sin embargo es de resaltar que estas conexiones son inestables y carecen de la velocidad suficiente para una navegación normal.

Se investigó sobre estudios realizados a Tunja en bases de datos que pusieran como tema el mercado turismo y no se encontraron datos, también es de resaltar la falta de estadísticas o referentes que sirvan como reserva de información para tener claridad sobre el número de visitantes, satisfacción, para lo que se considera que es importante que se realice un trabajo común entre gobierno y empresarios para que a los turistas se les realice una encuesta sobre el servicio prestado y existan las plataformas para el análisis de esta información e ir construyendo un sistema de información sobre el turismo.

El turista percibe que el destino ha venido haciendo uso de las tecnologías como mecanismo de mercadeo pero que sería bueno involucrarse en una herramienta más avanzada que permita a los turistas conseguir mayor información sobre los lugares y que cobertura de redes wifi sea

publica en los diferentes lugares ya que en la ciudad solo hay unos pocos sitios con acceso público a este servicio.

Pocos hoteles en la ciudad cuentan con sistema de reservas por medio de internet, como hotel hunza y centro de convenciones, hotel plaza muisca, hotel parque Santander, hotel Boyacá plaza, hotel alicante y hotel la antigua los cuales son reconocidos, otros hoteles importantes que no manejan página web o no se han dado a conocer en redes sociales han perdido esta ventaja competitiva y el ingreso de los turistas a sus establecimiento.

Continuando con el desarrollo de los objetivos del presente trabajo y una vez desarrollados los demás objetivos se procede a realizar un análisis detallado de la información adquirida mediante la cual se obtiene como resultados:

Análisis de las Cinco Fuerzas De Porter

Amenazas de entrada de nuevos competidores.

La entrada de nuevos competidores en un mercado genera en las empresas un impulso por mantenerse y los llevan a implementar nuevos servicios o a ofrecer servicios agregados, al igual que motiva al empresario a mejorar su infraestructura y a implementar planes de capacitación continuada para su Recurso Humano con el ánimo de garantizar la calidad del servicio.

Tunja se ve afectada por que tiene competidores que están muy bien posicionados en el mercado turístico, sitios que brindan un turismo religioso, cultural, ecológico etc. Además que cuentan con una buena infraestructura hotelera, vial, estos lugares son Paipa, Villa de Leiva, Chiquinquirá, Sogamoso para esto Tunja debe buscar factores diferenciadores, que permitan ser el lugar predilecto para visitar.

Tunja carece de destinos para visitar, el turismo religioso y cultural es el principal fuerte, pero Tunja es una ciudad de paso y los turistas acuden a ciudades cercanas esto debido a la falta de información acerca de los museos, parques, iglesias, eventos culturales, entre otros planes que la ciudad ofrece. Por otro lado, los turistas no encuentran la suficiente información acerca de lugares para visitar, puesto que se han dado a la tarea de preguntar y muchas de las personas a las cuales acuden manifiestan no conocer los lugares.

Los Turistas tienen una buena impresión de la atención prestada, se han encontrado con gente amable, sencilla y acogedora se encuentran con una gran riqueza patrimonial y religiosa siendo uno de los principales motivos de visita.

Como una debilidad en general se encuentra la falta de información y capacitación por parte de los entes gubernamentales, el capital humano aún no se encuentra preparado para enfrentar competencias agresivas, prestando un servicio diferenciador y de calidad además una limitación de barreras pero que no se ve acompañada de apoyo para los empresarios mediante

capacitación y fortalecimiento empresarial. Unido al hecho de que los habitantes de la ciudad de Tunja tienen una percepción de una ciudad rezagada que poco conocimiento se tiene sobre sus atractivos, historia y cultura. Que esta falta de conocimiento no es solo de los habitantes sino de turistas que ven a Tunja como un sitio de paso para ir a otros lugares como Paipa, Villa de Leiva, Playa Blanca, Chiquinquirá y otros destinos que de cualquier manera son una competencia directa y los cuales gozan de una mayor acogida por los turistas.

Poder de negociación de los proveedores.

El municipio de Tunja ha venido involucrándose en el desarrollo de la política de Turismo para la ciudad de forma articulada con el departamento con el ánimo tener una base fundamental en el establecimiento de las reglas básicas en turismo para la ciudad y así mismo poder reglamentar el ingreso de nuevos oferentes y proveedores de servicios tanto empresas de cadena a nivel nacional y productores de la región que como bien se manifiesta en las entrevistas un gran porcentaje de proveedores son de la región y en pocos casos son las cadenas de supermercados, la mayor parte de los entrevistados manifiestan que no manejan ni considera necesarias alianzas con sus proveedores.

Los diferentes productos agrícolas los proveen de la misma región en donde hay variedad y buena oferta de estos, los abarrotes, licores y bebidas en general lo ofrecen las empresas productoras en algunos casos y en otros se consiguen en los almacenes de cadena.

Lo que nos lleva a la conclusión de que el poder de negociación de los proveedores es poco ya que los insumos, recursos, servicios abundan y son fáciles de conseguir pero hacen hincapié en la falta de una venta de calidad un servicio diferenciador que no haga de Tunja un lugar solo de paso.

Poder de la negociación de los compradores

No se cuenta con una herramienta que mida el grado de satisfacción o insatisfacción de los turista, es un tema complejo porque el turista llega por sus propios medios y adquiere lo que ve necesario para su sobrevivencia y no hace uso de una cadena hotelera o un paquete turístico para poder aplicar alguna herramienta que nos permita evaluar este tema.

Lo que nos hace concluir que el poder de negociación de los compradores es alto ya que el servicio o producto que se ofrece no es diferenciador, los compradores saben que pueden conseguir ese mismo servicio o producto en otro lugar tal vez con una mayor calidad lo que provoca un enfrentamiento entre proveedores, además que se encuentran enfrentados a compradores informados con los que es más difícil negociar, lo que le proporciona una posición favorable al comprador

La competencia es bastante agresiva no solo en el departamento sino fuera de el, son varios los destinos ofrecidos en Colombia y en Boyacá, a lo que los consumidores tienen que

enfrentarse al momento de tomar una decisión sumado a que cuentan con herramientas e información, que les da un poder para exigir una mayor calidad y precios cómodos.

Ingreso de productos sustitutos.

Uno de los factores que motiva al turista de pasar por Tunja, es el hecho de encontrar riquezas arquitectónicas, históricas y religiosas, atractivos turísticos sumados a la calidad de la gente. Sin embargo estas riquezas se pueden encontrar en varios sitios del departamento y del país, Tunja debe realizar un esfuerzo para hacer de sus sitios y festividades algo único que sea apetecido por turistas y habitantes.

Se percibe que los municipios aledaños presentan más movimiento turístico que la ciudad de Tunja, usualmente envían a los turistas a Paipa, Ráquira, Villa de Leiva, Sogamoso entre otros municipios donde encuentran diversas actividades turísticas que no se presentan en la ciudad, de hecho los mismos habitantes de Tunja viajan usualmente a otros lugares los fines de semana dejando desolada la ciudad.

Estas opiniones nos muestran que existe una gran presión sobre la existencia de productos sustitutos ya que se encuentran municipios cercanos que pueden suplir la necesidad de turistas, a mejores precios y con un mejor servicio algo a tener en cuenta ya que según lo encontrado son lugares que han sabido explotar aquellas características únicas que los han hecho apetecidos como es el caso de Paipa, Villa de Leiva. Lugares que merecen gran atención y que pueden ser un ejemplo para Tunja, para ver cómo estos lugares han logrado posicionarse y hoy en día gozan de un reconocimiento.

Análisis de la rivalidad entre los competidores.

Existe una fuerte rivalidad entre competidores, teniendo en cuenta que Tunja como destino turístico cuenta con una infraestructura adecuada para una explotación de este sector, pero no se ha encontrado una posición favorable comparada con otros destinos como Villa de Leiva, Paipa, Chiquinquirá, Ráquira, haciendo de estos municipios los principales competidores de la ciudad, puesto que Tunja carece de un factor diferenciador que permita al turista elegirla como primera opción, se evidencia que los otros sitios manejan precios por debajo de los que se encuentran en la ciudad, además poseen atractivos únicos y que han sabido explotar mediante el uso de publicidad masiva, para lo que el esfuerzo por parte de la ciudad es poco, casi nulo, no se ve una acción que permita a Tunja obtener una mejor posición como destino turístico referente a otros lugares que son sus principales competidores.

Se hace importante la intervención de los entes gubernamentales en los temas de sensibilización y concientización a los empresarios teniendo en cuenta que si están organizados es más probable que se obtenga una ganancia y que el cliente reciba un buen servicio, el trabajo está en llegar a agremiar a la mayoría de estos empresarios y buscar los mecanismos para llegar a las cadenas hoteleras y turísticas nacionales e internacionales para

que se fortalezca el sector y se pueda conseguir la consolidación de los servicio obteniendo un factor diferenciador y así buscar una mejor posición entre los competidores.

Análisis General

El mercado turístico para la ciudad de Tunja presenta un fácil ingreso para empresas que ofrezcan alternativas de ocio y recreación, destacando que municipios cercanos son una fuerte competencia brindando atracciones únicas, buenas vías de acceso y buen servicio.

Se logró identificar en la mayoría de los empresarios la falta de capacitación en atención al cliente, situación que concuerda con que la cámara de comercio de la ciudad, el SENA ni ninguna otra institución realiza este tipo de actividades para incentivar al sector en la prestación de un mejor servicio a la clientela. Tampoco se trabaja de manera independiente con instituciones que presten servicios de capacitación. En este sentido, es muy difícil encontrar en la ciudad de Tunja personas con las habilidades para brindar información acerca de lugares a visitar o actividades programadas en la ciudad como la semana cultural, obras de teatro, conciertos musicales, aguinaldo boyacense, comparsas, luces, etc.; además, se encuentra la falta de publicidad y/o interés de las organizaciones por dar a conocer e incentivar este tipo de actividades.

La creación de nuevas empresas propias del sector turístico muestra el fortalecimiento económico y cultural de la ciudad de Tunja según lo indicado por la mayoría de empresarios, aunque muchos de ellos coinciden en que hace falta innovación en la prestación de bienes y servicios del sector turístico, argumentado que el mercado se encuentra saturado de empresas de similar actividad comercial. De igual forma se identificó la falta de regulación en lugares de esparcimiento que para la opinión de empresarios y habitantes no son adecuados y de hoteles con infraestructura que denota poca preservación, lo que genera molestia a los turistas.

En este sentido los empresarios están tomando partido mediante la aplicación de algunas herramientas como las tic, participando en la creación de páginas web y portales, así como el uso de redes sociales como *Facebook*, *Twitter*, *Instagram*, entre otras, con la finalidad de darse a conocer y estar a la vanguardia en la promoción de sus servicios y creando así un lugar en donde los turistas puedan compartir lo que le gusto y lo que les gustaría encontrar en el lugar a visitar. Aunque estas herramientas hasta ahora se están implantando entre los empresarios de Tunja, varios ya han visto las ventajas que esta trae para sus negocios, han identificado el cambio que ha provocado las redes sociales y en general las tic al momento de tomar una decisión de compra.

Los habitantes y empresarios no cuentan con información sobre los sitios que pueden ser atractivos para los turistas por lo que no lo promocionan, adicionalmente se evidencia que se tiene que hacer un gran esfuerzo por capacitar las personas que atienden a los turistas ya que son la puerta de entrada, la primera apariencia que van a tener sobre la ciudad y no se cuenta con un buen servicio al cliente.

La ciudad tiene una maya vial bastante deteriorada, la infraestructura del terminal de transporte es catalogada como una de las peores del país, hechos que marcan la falta de pertenencia por la ciudad y la falta de promoción por parte de habitantes y empresarios.

Conclusiones y Recomendaciones

Las entidades gubernamentales departamentales y municipales realizan esfuerzos mínimos para el desarrollo y promoción del turismo, adicionalmente se evidencia falta de conocimiento sobre el sector, incluso sobre los atractivos turísticos del departamento y del municipio, aunque los planes de gobierno y los funcionarios aducen estar trabajando en campañas promocionales, proyectos de educación turística, determinación de mercado de oferta y demanda, mercadeo de la oferta turística, mercadeo de los servicios, con el fin de promocionar a Tunja como destino turístico, se hace evidente que estos proyectos no han sido llevados a la realidad y los pocos esfuerzos realizados no son coordinados ni apuntan a estrategias específicas.

La ciudad de Tunja cuenta con variedad de lugares, entre iglesias, monumentos casas que marcaron la historia del país y encierran leyendas, lugares que dan un valor cultural y turístico único a la ciudad además de las diferentes festividades a las que se puede acudir durante el año, sin embargo, este diagnóstico permitió evidenciar que los actores de la cadena de valor no están preparados para potencializar del turismo, un eje principal de la economía local, generador de recursos importantes, ni para aprovechar las ventajas comparativas encontradas, debido a una desarticulación entre los prestadores de servicios y productos turísticos, se encontró falta de asociación en los empresarios y débil gestión de los entes gubernamentales.

La comunicación desempeña un papel fundamental en la explotación del turismo ya que se convierte en una estrategia para informar, promocionar y ampliar el conocimiento que tienen los turistas de los sitios incluidos en sus viajes y aquellos atractivos que pueden encontrar en la ciudad pero este es un factor que falta trabajar ya que hasta ahora se están empezando a utilizar algunas herramientas como redes sociales y páginas web, pero no se manejan aun reservaciones, ni bases de datos, estadísticas sobre visitantes y grado de satisfacción por lo que no hay ninguna variable bajo la que se pueda comparar.

Otro factor relevante es el hecho de que se encuentra una amenaza por la competitividad de los destinos actuales y la facilidad en el ingreso de nuevos competidores con destinos turísticos más atractivos, mejor promocionados, con mayores beneficios para los turistas, con diseño y desarrollo de productos turísticos, con segmentos de mercado ya establecidos y con una visión y planeación estratégica de su destino.

Durante el desarrollo de este trabajo se concluyó que Tunja tiene potencial en turismo religioso y cultural, por su atractivo colonial, la diversidad de iglesias, monumentos y casas que encierran historia, riquezas que no se han sabido explotar, es necesaria la articulación entre los actores de la cadena de valor, generar mayor asociatividad, producto turístico,

infraestructura, uso de las tic para promoción de destino y canal de contacto con ,los consumidores, todo esto liderado por el gobierno quien es el responsable por la coordinación de la cadena.

Se evidencia falta de sentido de pertenencia y conocimiento por parte de habitantes, empresarios ente gubernamental sobre los atractivos, festividades, que pueden llevar a Tunja a ser un atractivo turístico, debe existir un cohesión entre estos actores, habitantes-empresarios-gobierno-universidad para que mediante el desarrollo de conocimiento de capacite y se lleve a la práctica actividades y políticas que mitiguen muchas de las debilidades tratadas en el estudio.

La poca investigación de mercados, del sector turístico no permite contar con información confiable para toma de decisiones y tener referentes estadísticos, sobre si realmente se está creciendo en el sector, para medir la satisfacción de los turistas; y poder potencializar los diferentes productos. Para poder planificar es necesario conocer y contar con la información que se complementa con los diferentes integrantes de la cadena de valor.

En la actualidad los proyectos y estrategias de promoción turística son difundidos a través de diferentes medios de comunicación locales, los cuales tienen el propósito de persuadir a los turistas, ampliar la información y el conocimiento de los sitios que van a visitar, sin embargo como no hay un amplio cubrimiento, ni un producto turístico establecido los esfuerzos no tienen resultados importantes. Es necesario que los actores de la cadena de valor diseñen propuestas enfocadas a cumplir con las necesidades del turista, esta actividad es realizada por organizaciones públicas en este caso mediante procesos de planificación, ejecución y evaluación de acciones comunicativas para el desarrollo y el fortalecimiento del sector y que han sido contempladas en los planes de desarrollo.

Posicionar a Tunja como un destino de clase mundial es un objetivo de largo plazo puesto que las condiciones actuales no lo permiten, y durante estos cuatro años no se logró posicionar ninguna de las llamadas siete maravillas de Boyacá como destino de clase mundial.

Para el sector: es importante seguir trabajando desde las distintas disciplinas en prácticas que tengan como fin la integración de las empresas mediante la agremiación, el planteamiento de proyectos y la sustentabilidad de los mismos a mediano y a largo plazo. Las sugerencias para el sector del turismo se orientan hacia una integración organizacional en donde los proyectos tengan un interés conjunto, el cual es uno de los más importantes para el logro de objetivos dirigidos al posicionamiento del sector turístico en Tunja, es por esto que antes de plantear cualquier proyecto es importante realizar un estudio de mercado enfocado en conocer las necesidades de indagación y publicidad que estos requieran para sus planes de turismo.

Cuando se habla de campañas de promoción turística se debe tener en cuenta los tipos de turismo que se ofrece junto con sus atributos que tiene la ciudad y qué la diferencian de otras, con el fin de generar una imagen de la ciudad que permee en la mente de los viajeros y

turistas, para lograr dicho objetivo, la estrategia y el lanzamiento debe ser bien dirigida para que los proyectos de posicionamiento puedan llegar a todos los públicos, teniendo en cuenta tener el alcance para lograr los mercados regionales, nacionales y mundiales.

Finalmente es necesario hacer un rastreo y valoración de los procesos que se ejecuten para el fortalecimiento del sector, por lo que la recomendación es que cada una de las entidades establezca indicadores de gestión y programas de monitoreo que permitan evaluar el impacto y resultados logrados a través de las agremiaciones en el desarrollo de los proyectos, lo que permitiría un trabajo oportuno para realizar los cambios necesarios que puedan alcanzar los resultados de dichos proyectos.

Para el ámbito de la comunicación: se recomienda a los actores de la industria del turismo en Tunja, asociaciones, agencias de viajes y demás gremios que intervienen en el asunto de promoción turística, no quedarse en la fase informativa y de divulgación, sino trabajar de manera conjunta e integral, desarrollando mecanismos que satisfagan las necesidades de turistas y viajeros para promover de manera integral el desarrollo del turismo.

Si es cierto que la industria del turismo se basa principalmente en un sistema económico, el turismo no puede ser visto sólo desde esa figura, el turismo se debe valorar desde la educación puede ser aprovechado y el motor para fortalecer los procesos culturales y sociales.

El turismo en Boyacá y especialmente en Tunja es un sector que tiene todo por hacer, requiere esfuerzos en aspectos estratégicos, de mercado, de promoción, recursos humanos y en general tanto actividades primarias y de apoyo en la cadena de valor.

Referencias

Alonso, V. (2010). Factores críticos de éxito y evaluación de la competitividad de destinos turísticos. *Estudios Y Perspectivas En Turismo*.

Álvarez, C. (1988). Turismo y nuevas tecnologías. *Revista Valenciana D'Estudis Autònomic*, 25, 135-150. Recuperado de: <http://fama2.us.es:8080/turismo/turismonet1/economia%20del%20turismo/turismo%20y%20nuevas%20tecnologias/turismo%20y%20nuevas%20tecnologias.pdf>

Barroso, M. y Flores, D. (2006). La competitividad internacional de los destinos turísticos: del enfoque macroeconómico al enfoque estratégico. *Cuadernos de Turismo*, 17. España: Universidad de Murcia. Disponible en: <http://revistas.um.es/turismo/article/view/18311>

Bonilla, J. (2013). Nuevas tendencias del turismo y las tecnologías de información y las comunicaciones. *Anuario Turismo y Sociedad*, 14, 33-45. Recuperado de: <http://revistas.uexternado.edu.co/index.php?journal=tursoc&page=article&op=view&path%5B%5D=3713>

Boyer, M. (1983): *Le tourisme*. París: Le Seuil.

Castellanos Machado, C.; Hernández Aro, Y.; Castellanos Castillo, J., y Campos Cardoso, L. (2014). La Competitividad del Destino Turístico Villa Clara. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 23(2), 250-277. Cuba.

Cavuoto, N. L. (2009). Herramientas para planificar el desarrollo : un Sistema de Información Territorial con enfoque de cadena de valor. *Territorios*, 20-21, 20-21(Territorios), 175–205. doi:10.12804/821

Concejo Municipal de Tunja. (2012). *Plan de Desarrollo Municipal “Hechos de verdad” 2012-2015*. Tunja. Disponible en: http://tunja-boyaca.gov.co/apc-aa-files/30306565363361376237353733316534/pdm_acuerdo-municipal-no_0005-del-21jun2012-hv.pdf

Departamento Nacional De Planeación. (2010). PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2010-2014 “Prosperidad para todos.”

Guevara, P. Antonio, J; Quintana .R Lorena, ; Medina, Alfonso, C. Remedios Y Ruiz, J; Turismo y Desarrollo Económico: IV Jornadas de Investigación en Turismo / coord. por José Luis Jiménez Caballero, Pilar de Fuentes Ruiz, 2011, ISBN 978-84-694-5099-4, págs. 567-588.

Gobernación de Boyacá (2012). *Plan de Desarrollo “Boyacá se Atreve” 2012 – 2015*. Tunja.

Goffi, G. (2013). A modelo of torusim destination competitiveness: the case of italian destination of excellence. *Anuario Turismo Y Sociedad*, xiv, 121–147.

Harper, G. (2013). *Porter's Five Forces*. Salem Press Encyclopedia. Recuperado de: <http://eds.b.ebscohost.com/eds/detail?sid=6acb21a3-0ed9-4f2b-96f8-c8a5663e77f1%40sessionmgr198&vid=5&hid=107&bdata=Jmxhbm9ZXMmc210ZT11ZHMtbGl2ZQ%3d%3d#db=ers&AN=89550628>.

Lopez, L. F., Murillo, J., & Ochoa, F. (n.d.). Aplicacion del enfoque de cadena de valor en turismo sostenibles para el municipio de Puerto Nariño, Amazonas, como aporte para la certificación de destinos turísticos sostenibles. *Turismo En La Amazonia Entre El Desarrollo Convencional Y Las Alternativas Ambientales Amigables.*, 63–113.

Martinez, D. & Milla, A. (2012) La elaboración del plan estratégico a través del cuadro de mando integral. Ediciones Diaz de Santos, S.A. Madrid

Mojica, J.A. (2014). *Boyacá: la ruta de las maravillas naturales y turísticas*. Bogotá: El Tiempo. Disponible en: <http://www.eltiempo.com/estilo-de-vida/viajar/turismo-en-boyaca-colombia/14749124>

Morillo, M. (s.f.). Análisis de la cadena de valor industrial y de la cadena de valor agregado para pequeñas y mediana industrias. FACES. Merida. Venezuela. Recuperado de: <http://ww.saber.ula.ve/bistream/123456789/17363/1/articulo5.pdf>.

Moro, E. (2011) Turismo sostenible, Cadena de valor y participación comunitaria en Suesca (Cundinamarca), Colombia (2011). Recuperado de: Biblioteca <http://dialnet.unirioja.es./servlet/articulo?codigo=3914643>

Observatorio Colombia de Ciencia y Tecnología. (2012). *Plan estratégico departamental de Ciencia, Tecnología e Innovación – PEDCTI. Boyacá 2022: La ciencia, la tecnología y la innovación al servicio del desarrollo regional*. Colombia: Ediciones Antropos Ltda., 304 p. Disponible en: <http://www.dapboyaca.gov.co/wp-content/uploads/2014/03/PECDTI-Boyaca.pdf>

Organización Mundial del Turismo – OMT. (1995). *Collection of Tourism Expenditure Statics*.

Ortega F., F.J. (2010). *La presencia en Internet de las Empresas Turísticas orientada a la Comercialización Online: Herramientas Utilizadas y Buenas Prácticas*. Sevilla: Universidad de Sevilla, Máster Universitario en Dirección y Planificación del Turismo. Recuperado de: <https://masterturismosevilla.files.wordpress.com/2013/02/franortegafraille.pdf>

Pallares, Z.; Romero, D. y Herrera. M. (2005). *Hacer Empresa: Un Reto*. Fondo Editorial Nueva Empresa.

Prats, L., Guia, J., & Molina, F.-X. (2008). How tourism destinations evolve: The notion of Tourism Local Innovation System. *Tourism and Hospitality Research*, 8, 178–191. doi:10.1057/thr.2008.24

Pearce, D.G. (1989). *Tourist Development*. New York: Longman.

Portafolio. (2014). *El mejor capítulo del turismo en Colombia*. Artículo del 27 de septiembre. Disponible en: <http://www.portafolio.co/economia/turismo-colombia-extranjeros-visitantes>

Porter, M. (1990). *La ventaja competitiva de las naciones*. Ed. Vergara. 1025 p.

Porter, M. (1980). *Estrategia competitiva*.

Quintero, P., Bernal, C., & López, H. (2005). La competitividad turística de Cartagena de Indias. In *La competitividad turística de Cartagena de Indias: análisis del destino y posicionamiento en el mercado* (p. 121). Cámara de Comercio de Cartagena. Retrieved from file:///C:/Users/Diana/Downloads/2009062513_INV_NO4LAC-1.PDF

Ramírez, T. (2008). *Porter 5 fuerzas y diamante de la competitividad*. Recuperado de: http://www.cib.espol.edu.ec/Digipath/D_Tesis_PDF/D-42378.pdf

Reguera, A. I. (2014). Urueña , Villa del Libro . Aproximación a la imagen de un destino Presentado por Ana Isabel Reguera San José, 1–63.

Saéz, A. (2009). Los micro-clusters turísticos ¿una herramienta para el desarrollo turístico en zonas rurales deprimidas? *Semestre Economico*, 12(24), 57–68.

Torres, P., & Marrero, M. (2014). Algunas Consideraciones Sobre La Medición De La Competitividad De Destinos Turísticos Some Considerations About Competitiveness Measure In Tourism Destinations. *Retos Turisticos*, 2(2), 2–14.

Ventura, V. (2011). El turismo, su cadena productiva y el desarrollo incluyente en América Latina : los casos de Brasil y México. *Working Paper*, 138, 2–78.