

COLECCIÓN
INVESTIGACIÓN

FACTORES DE ÉXITO EN LA **COMPETITIVIDAD** DE DESTINOS TURÍSTICOS EN

BOYACÁ



Diana Cristina Rodríguez Moreno
Patricia Fonseca Sánchez



EDITORIAL
U P T C

FACTORES DE ÉXITO
EN LA **COMPETITIVIDAD**
DE DESTINOS TURÍSTICOS EN

BOYACÁ

DIANA CRISTINA RODRÍGUEZ MORENO
PATRICIA FONSECA SÁNCHEZ



Factores de éxito en la competitividad de destinos turísticos en Boyacá / Rodríguez Moreno, Diana Cristina ; Fonseca Sánchez, Patricia. Tunja: Editorial UPTC, 2019, p. 80.

ISBN 978-958-660-342-3

1. Competitividad. 2. Destinos turísticos. 3. Factores de éxito.
4. Boyacá. 5. Delphi

(Dewey 352.14/21).



Uptc®
Universidad Pedagógica y
Tecnológica de Colombia



Dirección de
Investigaciones

Primera Edición, 2019

200 ejemplares (impresos)

Factores de éxito en la competitividad de
destinos turísticos en Boyacá.

ISBN 978-958-660-342-3

Colección de Investigación UPTC No. 132

© Diana Cristina Rodríguez Moreno, 2019

© Patricia Fonseca Sánchez, 2019

© Universidad Pedagógica y Tecnológica
de Colombia, 2019

Editorial UPTC

Edificio Administrativo – Piso 4

Avenida Central del Norte 39-115, Tunja,
Boyacá, Colombia

comite.editorial@uptc.edu.co

www.uptc.edu.co

Rector, UPTC

Óscar Hernán Ramírez

Comité Editorial

Manuel Humberto Restrepo Domínguez,
Ph. D.

Enrique Vera López, Ph. D

Yolima Bolívar Suárez, Mg.

Sandra Gabriela Numpaque Piracoca, Mg.

Olga Yaneth Acuña Rodríguez, Ph. D.

María Eugenia Morales Puentes, Ph. D.

Edgar Nelson López López, Ph. D.

Zaida Zarely Ojeda Pérez, Ph. D.

Carlos Mauricio Moreno Téllez, Ph. D.

Editora en Jefe

Lida Esperanza Riscanevo Espitia, Ph. D.

Coordinadora Editorial

Andrea María Numpaque Acosta, Mg.

Corrección de Estilo

Liliana Muñoz Gómez

Impresión

Búhos Editores Ltda.

Tunja Boyacá

Libro financiado por la Dirección de Investigaciones de la UPTC. Se permite la reproducción parcial o total, con la autorización expresa de los titulares del derecho de autor. Este libro es registrado en De

Citación: Rodríguez Moreno, D. & Fonseca Sánchez, P. (2019). *Factores de éxito en la competitividad de destinos turísticos en Boyacá*. Tunja: Editorial UPTC

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	5
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	7
El turismo y destinos turísticos	7
Destino turístico	8
Competitividad	9
Competitividad en el turismo	11
Evaluación y medición de competitividad	13
Modelos de competitividad turística	15
Factores Críticos de Éxito (FCE)	19
CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN Y MARCO METODOLÓGICO	23
Problema de investigación	23
Metodología	24
RESULTADOS	27
Determinantes de la competitividad de destinos turísticos	29
DISCUSIÓN	55

CONCLUSIONES 63

BIBLIOGRAFÍA 67

INTRODUCCIÓN

El turismo es un sector económico muy importante para Colombia, dado que es una fuente sustancial de progreso, desarrollo y empleo. El turismo se encuentra en los primeros lugares como generador de divisas para el país. Durante las últimas décadas, muchos territorios han dirigido recursos al turismo con el objeto de lograr desarrollo económico y social.

El turismo se ha transformado gracias a la evolución de las tecnologías de la información y comunicación, de los medios de transporte, del comportamiento de los consumidores de turismo que son más exigentes y se involucran más en las operaciones de servicios turísticos. Con los cambios en el sector y la ampliación de la competencia, la innovación, globalización de la economía entre otros (Estrada, García y Sánchez, 2009), los planificadores de destinos turísticos buscan generar ventajas competitivas que les permitan permanecer en el mercado.

La competitividad es comprendida de diversas maneras y puede ser definida o medida por la posición ocupada en un mercado en el que participan múltiples competidores. La competitividad se constituye como un aspecto sustancial de la gestión (Alonso, 2010) y fundamental en la búsqueda del éxito de la actividad turística (Goffi, 2013). La competitividad puede estar basada en estrategias de precio y diferenciación y en destinos turísticos tiene en cuenta recursos heredados o ventajas comparativas como recursos naturales, paisajes, cultura, arquitectura, etc., y en recursos construidos que apoyan las visitas de turistas, como la infraestructura turística, de transporte y digital.

El objetivo de este trabajo es identificar los factores críticos de éxito para la competitividad de destinos turísticos en Boyacá; el objetivo fue orientado por la siguiente pregunta de investigación ¿Cuáles son los factores de éxito en la competitividad de destinos turísticos en Boyacá? Se pretende contribuir con la consecución de información sobre *drivers* de competitividad de destinos turísticos.

Los elementos que determinan la competitividad, fueron identificados mediante revisión de literatura, especialmente en bases de datos científicas. De una amplia lista se hizo priorización mediante un Delphi de 3 rondas. Fueron consultados 16 expertos en turismo que llegaron a consenso sobre los factores críticos de éxito.

Este documento presenta en el primer apartado la fundamentación teórica sobre destinos turísticos, competitividad de destinos turísticos, modelos de competitividad y factores críticos de éxito; fueron identificados y revisados estudios teóricos y empíricos sobre competitividad turística. El siguiente acápite presenta el contexto de la investigación y la metodología seguida de los resultados, discusión y conclusiones.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

El turismo y destinos turísticos

El turismo ha pasado a través de la historia de ser un fenómeno coyuntural a estructural, llegando a ocupar un renglón importante en la economía de muchos países, regiones y localidades en todo el mundo; en las últimas décadas muchos territorios le han apostado a este sector como estrategia de desarrollo económico, lo anterior sumado a la reducción de tiempo y costo por el avance en las tecnologías de la información, condición que condujo a que en las épocas de los ochenta ocurriera un auge en la cantidad de destinos turísticos (Flores & Barroso, 2009), es así como hoy el turismo se ha convertido en una actividad de gran importancia social, ambiental y económica.

Teniendo en cuenta lo anterior, el turismo evidentemente es uno de los sectores económicos de mayor crecimiento en el mundo, su incremento ha desbordado el de la economía mundial y es un importante generador de empleo (WEF, 2017). En Colombia, el turismo es el tercer generador de divisas después del petróleo y el carbón. Internacionalmente, el turismo se ha transformado en un sector cada vez más importante para el desarrollo económico de diversas áreas en el planeta; recursos públicos y privados se han dirigido a la inversión en este renglón de la economía (Peng, Song & Crouch, 2014).

La actividad turística se desenvuelve en un territorio habitado por grupos sociales que participan directa o indirectamente en operaciones turísticas (Monterrubio, 2009). El turismo es un escenario de generación de valor que comprende servicios misceláneos y artículos de varias especies (Quintero, Bernal & López, 2005). El turismo se compone de tangibles e intangibles, y es un sector con elevada estacionalidad (Leeuwen & Nijkamp, 2011). La unidad de análisis para estudiar la competitividad del sector turístico es el destino turístico, que se encuentra en un territorio al cual los turistas acuden (Torres & Merrero, 2014).

Destino turístico

Un destino turístico es un área geográfica en la cual los viajeros viven nuevas experiencias, momentos interesantes y actividades emocionantes, en este mismo aspecto existen niveles en cuanto a destinos turísticos dentro de los cuales se pueden mencionar: un centro de interés, ciudades, regiones o países (Barros et al., 2011). La definición de destino turístico depende de la observación que se realice sobre este, Narváez & Fenández (2009), señalan que desde la perspectiva económica el destino turístico es un lugar de consumo; desde la geografía es un lugar limitado en un territorio; la visión empresarial indica que es un producto, un paquete compuesto por productos y servicios; para la psicología un destino turístico es un concepto relacionado con la experiencia y la percepción. El turismo es un producto que genera experiencias para el turista (Torres & Merrero, 2014) y es quien percibe las vivencias de manera global, de ahí la necesidad de integrar servicios (López-Toro, Díaz-Muñoz & Pérez-Moreno, 2010).

Un destino turístico no solo es considerado como un espacio geográfico, un producto o una experiencia, también es reconocido como una red empresarial; cada destino se conforma de múltiples actores en los ámbitos público y privado que pueden agregar valor al objetivo de hacer de un destino más competitivo (Heath, 2002). El destino turístico presenta un alto nivel de complementariedad entre los servicios turísticos, entonces las empresas constantemente

colaboran entre sí, a pesar de ser, en muchos casos, competidores directos (Della Corte & Aria, 2016). Los destinos normalmente están artificialmente divididos por barreras geográficas o políticas que no tienen en cuenta aspectos comerciales y de preferencias del consumidor o las funciones del turismo; del mismo modo, hay atractivos naturales como montañas, lagos, ríos, cañones, cataratas, etc., que se encuentran entre varios países o regiones y comúnmente son percibidos por los turistas como una parte del mismo producto (Buhalis, 2000).

Competitividad

La competitividad puede ser definida desde lo macro y lo micro. En la macro perspectiva la competitividad es un constructo amplio que comprende variables sociales, económicas y culturales que afectan el desempeño del país en el mercado internacional. Desde la micro perspectiva o perspectiva empresarial, la competitividad mide la habilidad de la empresa para permanecer en el negocio protegiendo la inversión, obteniendo utilidad y asegurando empleos futuros (Dwyer & Kim, 2003). Los economistas enfatizan en la competitividad en factores como el precio y en las características económicas de los países, por otro lado, el management se enfoca en características de las empresas.

La competitividad es señalada por el lugar que se ocupa en el mercado (Gomezelj & Mihalič, 2008), que a su vez depende de la capacidad para entregar bienes y servicios para satisfacer las necesidades de los clientes (Dwyer, Ljubica, Edwards & Mihalic, 2012). Se refiere a la capacidad de agregar valor a los recursos que posee un país o región, sumando eficiencia y eficacia en el uso de los factores productivos disponibles para permanecer en el mercado (Cabria, 2004). La competitividad es la habilidad de producir bienes y servicios que cumplan con requisitos de competencia internacional mientras que los ciudadanos elevan su nivel de vida (Krugman, 1993).

Los fundamentos teóricos de la competitividad emergen de la economía. Desde el siglo XVIII Adam Smith manifestaba que con el

libre comercio las naciones deberían concentrarse en la producción de mercancías en las que pudieran ser muy eficientes, entonces, otros países se comprometen a especializarse en elaborar otras mercancías en cuya producción consiguen mayor eficiencia. Así, cada país tendría que importar artículos producidos en otros lugares de manera más eficiente y exportar los producidos en su territorio, entonces, cada nación se especializa en producir mercancías para las que posee ventaja absoluta.

David Ricardo a principios del siglo XIX, expone la idea de la ventaja comparativa, declarando que, aunque una nación no tenga ventaja absoluta, puede especializarse en la producción de mercancías, en las cuales su superioridad es mayor comparada con otros países, así se debe buscar la ventaja relativa en eficiencia — costos, lo cual es más trascendental en el comercio internacional en comparación con las ventajas absolutas. John Stuart Mill, también en el siglo XIX, agregó que el intercambio de mercancías entre naciones depende de la demanda mutua y pensó no en el trabajo realizado para la producción de mercancías sino en cuánta mercancía se produce con determinado trabajo, así fue posible comparar la productividad de cada país.

En el siglo XX, Hecckscher y Ohlin parten de la ventaja comparativa propuesta por David Ricardo y declaran que las naciones se especializan en la producción y exportación de mercancía que es intensiva en el factor o factores que posee en abundancia, entonces las ventajas comparativas se originan de la existencia abundante de recursos y tecnología para la producción. Las teorías neotecnológicas se concentran en la tecnología como fundamento de la ventaja comparativa en la producción de mercancía. Otras teorías explican que el comercio entre países se fundamenta en la organización de la industria y la estructura del mercado.

Quienes hablan de economías de escala como Krugman (1993), indican que la geografía económica o distribución geográfica de actividades económicas es explicada por los rendimientos crecientes. Las características de los productos y su diferenciación con calidad y diseño de marca son importantes ingredientes en la

competitividad. Para Porter (1991), la riqueza en factores productivos no explica de manera suficiente la competitividad de sectores, también son significativos el lugar o territorio además la eficiencia en el uso de factores. Desde las teorías del comercio internacional, la competitividad es considerada como un agente importante para crear prosperidad nacional (Hong, 2009).

Al parecer, no existe una definición de competitividad aceptada universalmente, pero hay cierta claridad en que es necesaria para generar riqueza en los países y sectores económicos con el objetivo económico de lograr mayor bienestar. De acuerdo con el Foro Económico Mundial, la competitividad es el agregado de componentes, políticas, instituciones, etc., que promueven la productividad de un país (Fumi, Castillo & Gadotti, 2016). La competitividad expresa la superioridad cualitativa y cuantitativa de un actor, puede ser una empresa, un territorio, entre otros, sobre el conjunto de competidores reales y potenciales (Cracolici, 2006).

Competitividad en el turismo

La competitividad del sector de viajes y turismo ha sido nuclear en la agenda de investigación para el transporte y la economía en las últimas décadas, pues muchos nuevos destinos y negocios se han incorporado al mercado turístico internacional (Marti, Mendoza, & Román, 2015). Los gobiernos de países y regiones le apuntan al turismo como un sector del cual pueden sacar beneficios y obtener desarrollo económico y social. Los empresarios que participan en el sector, buscan mayor competitividad y que el destino turístico atraiga mayor número de clientes. Los investigadores buscan obtener respuestas en cuanto a la manera de conseguir el mejoramiento o incremento de la competitividad en el sector.

En el turismo los drivers o conductores de competitividad se encuentran en ventajas comparativas con la dotación de recursos como la ubicación, el clima, playas, montañas, etc., y también en ventajas competitivas como infraestructura y elementos diferenciadores añadidos. Para un destino turístico, la superioridad

comparativa se relacionaría con recursos heredados o dotados como naturaleza, paisajes, clima, flora, fauna, entre otras cosas; la preeminencia competitiva está vinculada con mercancía, productos o artículos creados como hoteles, atracciones, red de transporte, festivales, gestión de empresas, habilidades del recurso humano, política gubernamental, etc. (Dwyer & Kim, 2003).

Para obtener beneficio de la ventaja comparativa en un destino turístico, es necesaria la optimización de recursos locales como una fuente del desarrollo turístico, así los activos pueden ser dirigidos efectivamente con el objetivo de convertir la ventaja comparativa en ventaja competitiva y económica (Shi, Zhong, Chen & Yu, 2016). No basta con tener atractivos naturales o culturales, es necesario el desarrollo de infraestructura, productos y servicios que permitan el acceso a las ventajas y atractivos heredados. Los destinos tienen que afrontar el desafío de gestionar y organizar sus escasos recursos de manera eficiente para proporcionar una experiencia de vacaciones que debe superar las experiencias alternativas de destino en el mercado turístico (Cracolici & Nijkamp, 2009).

Dwyer & Kim (2003), consideran que la competitividad de un destino turístico está vinculada con su capacidad para entregar bienes y servicios mejores que en otros destinos en cuanto a experiencia turística y aspectos importantes para los clientes. La competitividad de un destino turístico depende de la capacidad para suministrar servicios y productos para satisfacer las necesidades de los clientes y se determina por su lugar en el mercado (Gomezelj & Mihalič, 2008; Dwyer, Ljubica, Edwards & Mihalic, 2012). La ventaja competitiva de un destino se refiere a su capacidad para utilizar estos recursos de manera eficaz (Chen, Sok & Sok, 2008). Para ser competitivos, los agentes que participan en la configuración del destino turístico, también deben eliminar amenazas y explorar oportunidades (Feurer y Chaharbaghi, 1994, citado en Suh et al., 2015).

En un destino turístico, la competitividad no se refiere a un producto o servicio único y bien definido como en otras industrias, sino a una experiencia global del destino (Abreu-novais, Ruhanen, & Arcodia, 2015). La satisfacción de los turistas es un factor clave de

competitividad ya que influye en la elección del destino turístico, la intención de regreso, recomendación a otros turistas y la compra de más productos y servicios (Chen & Chen, 2010; Song, 2009 citado en Guizzardi & Satacchini, 2017).

La competitividad de un destino turístico es definida por múltiples componentes, los atractivos turísticos, un conjunto de bienes y servicios, experiencias turísticas y la comparación entre destinos (Zhou, Maumbe, Deng, & Selin, 2015). Crouch y Ritchie (1995 y 2003), indican que un destino turístico es competitivo cuando es atractivo si se compara con otros, dirigidos a los mismos segmentos de mercado (citado en Navickas & Malakauskaite, 2009), compiten en determinados tipos de turismo, así algunos destinos nunca están en competencia directa porque ofrecen productos distintos.

La competitividad es un concepto que contiene diferenciales en precio y movimientos de la tasa de cambio, niveles de productividad de los diferentes elementos de la industria del turismo y elementos cualitativos (Dwyer, Forsyth & Rao, 2000). La competitividad de un destino no solo incluye condiciones de recursos base y creados, el estudio de este aspecto es fundamental, pues la competitividad es un determinante del bienestar socioeconómico de las personas que habitan el destino turístico (Parra-López & Oreja-Rodríguez, 2014). La búsqueda de incremento de competitividad de los destinos es un objetivo intermedio, que conduce hacia el logro de un objetivo cardinal, el bienestar de las personas, de los residentes del destino (Dwyer, Mellor, Dwyer, Livaic & Mellor, 2003).

Evaluación y medición de competitividad

Definir el concepto de competitividad parece fácil, pero la complejidad de este se hace evidente cuando se quiere definir y medir. La competitividad en el turismo es multidimensional y compleja (Hong, 2009). La identificación y evaluación de factores de competitividad del turismo es un problema de investigación bastante común (Navickas & Malakauskaite, 2009), pero las investigaciones hasta la fecha no han logrado un consenso sobre las mejores prácticas de medición, sino que se han adoptado

enfoques bastante diferentes entre los estudios (Miličević, Mihalič & Sever, 2017). Hay dificultad en el desarrollo de cualquier medida de competitividad global aplicable a todos los destinos turísticos, que pueden ser competitivos en algunos aspectos, pero no en otros, los destinos son o no competitivos en relación con algunos de sus atributos y en comparación con otros destinos (Azzopardi & Nash, 2013).

La evaluación de la competitividad de los destinos turísticos es multidimensional, basada en visiones y constructos de diversas disciplinas como la economía, la gestión y el marketing (Al-Masroori, 2006; Dwyer y Kim, 2001, citados en Chen, Chien, Lee & Tsai, 2016). La competitividad puede evaluarse cuantitativa y cualitativamente, en el primer caso puede medirse examinando datos como llegadas de turistas e ingresos turísticos, atributos de mayor gusto para los turistas (Kozak & Rimmington, 1999).

Las cifras en las que se puede ver mayor competitividad turística, son el incremento del número de visitantes al país, ingresos ascendentes y mayor crecimiento económico y desarrollo (Ruíz et al., 2012); en un destino turístico muchas variables están vinculadas a la competitividad, tanto variables objetivas como cantidad de visitantes, fracción de mercado, gasto en turismo, empleo generado, así como variables subjetivas, por ejemplo, calidad de la experiencia turística, riqueza natural, cultural, gastronómica (Heath, 2002).

La capacidad de un territorio para transformar recursos en producción, para generar flujos turísticos puede considerarse como un indicador de la competitividad de los destinos (Cracolici, 2006). Para ser competitivos en el mercado turístico mundial, los destinos turísticos deben ser innovadores en la búsqueda de mejorar esta experiencia e incrementar la satisfacción (Miličević et al., 2017). El potencial turístico de un destino es un significativo determinante de su competitividad que comprende el conjunto de recursos, productos y servicios ofrecidos (Sánchez Rivero, Sánchez Martín & Rengifo Gallego, 2016).

Modelos de competitividad turística

La revisión de literatura sobre competitividad de destinos turísticos muestra que los modelos más empleados son: el modelo de Crouch y Ritchie construido en 1991; el modelo de Dwyer y Kim elaborado en 1993; el Monitor de Competitividad del Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC) y el índice de competitividad turística del Foro Económico Mundial (WEF).

El **modelo de Crouch y Ritchie**, también llamado modelo Calgary, es un modelo conceptual y explicativo. Este modelo se originó del diamante de Porter¹; el modelo identificado como ámbito que afecta la competitividad del turismo, micro-entorno y macro-entorno. El entorno micro hace referencia a los rasgos del destino turístico y del viaje hacia este, se encuentra formado por las empresas y fuerzas que actúan directamente en las actividades turísticas (Ritchie & Crouch, 2010). El macro-ambiente alude a factores que están fuera del micro entorno, no obstante, lo influyen (Cracolici, 2006; Brent Ritchie & Crouch, 2010). El modelo Calgary tiene en cuenta factores explicativos de la competitividad de los destinos turísticos y allí se encuentran los siguientes (Flores & Barros, 2007; Jimenez & Aquilino, 2012; Ritchie & Crouch, 2010):

- Recursos y atractivos: que motivan a los turistas a visitar el destino turístico como el clima, la cultura, historia, y diversas actividades propuestas.
- Factores y recursos complementarios o de apoyo: infraestructura sanitaria y de suministro de agua, instituciones de educación, centros de investigación, instituciones financieras, accesibilidad al destino, aeropuertos, carreteras, etc.

1 Porter (1991), establece que la competitividad de un país está influenciada por cuatro factores que componen el diamante de Porter (1) condiciones de factores de producción (2) condiciones de demanda (3) estrategia, estructura y rivalidad (4) sectores relacionados.

- Políticas de planeación y desarrollo del destino: brinda dirección al destino, posicionamiento y seguimiento. Incluye Instituciones y competencias de las instituciones.
- Dirección del destino turístico: marketing, gestión de flujos turísticos y mantenimiento de recursos.
- Determinantes limitadores y amplificadores de la competitividad: son los factores que influyen positiva o negativamente en la decisión de viaje de los turistas, como la localización, interdependencia de destinos, seguridad y capacidad.

Posteriormente, es agregado al modelo el concepto de sostenibilidad, para que un destino turístico sea competitivo, necesariamente debe ser sostenible (Jiménez & Aquilino, 2012).

Dwyer y Kim (2003), sustentándose en el modelo de Crouch y Ritchie establecieron algunos indicadores de competitividad e identificaron elementos que afectan la competencia turística (Dwyer & Kim, 2003; Flores & Barros, 2007).

- Dotación de recursos naturales y culturales.
- Recursos creados: se refieren a infraestructura turística y actividades ofrecidas como recreación, comercio, diversión, descanso, etc.
- Factores de apoyo, que se refieren a infraestructura general y calidad del servicio, hospitalidad y accesibilidad.
- Elementos de gestión de destino: implica administración de organizaciones, marketing, desarrollo de recurso humano y trabajo medioambiental.

Dwyer y Kim, también tienen en cuenta aspectos del entorno externo.

- Elementos de política y gestión.

- Condiciones de demanda del destino como preferencias del turista, percepción e imagen.
- Condiciones para el desarrollo que toca aspectos como situación geográfica, entorno competitivo (estructura empresarial, capacidad, estrategia), seguridad, ambiente macroeconómico (entorno social y cultural, estabilidad política, legislación y desarrollo tecnológico) y competitividad en precios.

El **Monitor de Competitividad del Consejo Mundial de Viajes y Turismo**² (WTTC), cuyo objetivo es investigar el impacto del turismo en la economía e indicar la medida en que los países proporcionan un entorno competitivo para el desarrollo de la actividad turística. El Monitor de competitividad mide los factores que afectan el desarrollo turístico en los países (Jovanović, Janković Milić, & Krstić, 2014) e incluye ocho indicadores (Flores & Barros, 2007).

- 1) Competitividad de precios: calculado como índice de precios de hoteles y de productos turísticos y no turísticos.
- 2) Factor humano: se mide de manera semejante al índice de desarrollo humano de Naciones Unidas.
- 3) Infraestructura: formado por el índice de carreteras y población con acceso agua potable y servicios sanitarios.
- 4) Medioambiente: índice compuesto por densidad de población, emisión de CO₂ e índice de ratificación de tratados ambientales.
- 5) Tecnología: compuesto por índices de uso de internet, teléfonos fijos y exportación de productos tecnológicos.
- 6) Factor humano en la industria turística que mide calidad de la fuerza laboral en el país con el grado de inversión en formación en el sector tomando el índice de educación del programa de Naciones Unidas para el desarrollo.

2 Este consejo está compuesto por directores ejecutivos de empresas de viajes y turismo y organizaciones que participan en el sector.

- 7) Apertura: mide el grado en que un país está abierto al comercio y turismo internacional compuesto por índices de visado, de apertura turística, comercial y tasas de comercio internacional
- 8) Desarrollo social: utiliza índice de desarrollo humano, lectura de periódicos y acceso a televisión.

El **Índice de Competitividad de Viajes y Turismo del Foro Económico Mundial (WEF)**, que publica cada dos años información sobre posición competitiva de 136 países. Con este índice se clasifica la capacidad competitiva de los países en el mercado del turismo (Kim, 2014) y es construido con cuatro subíndices, cada uno de estos a su vez se compone de los siguientes pilares (WEF, 2017):

- 1) Subíndice ambiente apto, con cinco pilares: ambiente de negocios, seguridad y protección, salud e higiene, recursos humanos y mercado laboral, además tecnología de información y comunicación.
- 2) Política de viajes y turismo y condiciones favorables, con cuatro pilares: priorización de viajes y turismo, apertura internacional, precios competitivos, sostenibilidad ambiental.
- 3) Infraestructura, con tres pilares: infraestructura de transporte aéreo, infraestructura terrestre y puertos, infraestructura de servicios turísticos.
- 4) Recursos naturales y culturales, con tres pilares: recursos naturales, recursos culturales y viajes de negocios.

Los modelos de competitividad de destinos turísticos, tienen en cuenta aspectos del entorno macroeconómico, en los casos de los índices del Foro Económico Mundial y del Consejo Mundial de Viajes y Turismo, utilizan información global de países, con indicadores incompletos debido a las dificultades para obtención de información. El modelo de Crouch y Ritchie, es conceptual y no propone indicadores para medir la competitividad. Dwyer y Kim generan indicadores de competitividad orientados al destino turístico observados en conjunto como país. Los estudios

de competitividad no comparten los mismos conceptos, enfoque metodológico o estándares de evaluación (Barbosa, de Oliveira & Rezende, 2010).

Factores Críticos de Éxito (FCE)

Los Factores Críticos de Éxito son considerados como unas pocas áreas clave en las cuales se deben centrar todos los esfuerzos para la consecución de una meta, es decir, que la energía se debe conducir para que las cosas vayan bien en estos ámbitos (Bullen & Rockart, 1981) antes y durante la ejecución de un proyecto, dado que brindan información clave para asegurar el logro de las metas y objetivos (Romero, Noriega, Escobar y Ávila, 2009).

Los Factores Críticos de Éxito (FCE), son aspectos de actividad empresarial que han de recibir cuidado constante y esmerado de la gerencia, corresponden a una cantidad limitada de aspectos en que los resultados, si son satisfactorios, garantizan el éxito, si no lo son, entonces los objetivos no podrán ser alcanzados (Rockart, 1979). Es posible encontrar varias definiciones de factores críticos de éxito, lo que puede provocar contradicciones o complementariedades (Villegas, 2005).

El término de FCE se creó y desarrolló para apoyar la dirección estratégica y el management (Ferrerías, 2010). La primera persona en referirse sobre este concepto como sistema fue John F. Rockart, en la Sloan School del Massachusetts Institute of Technology (MIT). Rockart al observar a finales de 1970 e inicios de 1980, el auge de los sistemas de información, la creación de la computadora personal, el uso de sistemas y de la tecnología y a la vez, la revolución de la información, reconoció que esto suponía un aumento en la cantidad de la información lo que dificultaría el análisis y la toma de decisiones. Lo anterior significaba conseguir nuevos retos para los ejecutivos, ya que adolecían de la información fundamental para adoptar las decisiones apropiadas que suponen la dirección de una empresa (Carralli, Stevens, Wilke & Wilson, 2004).

Con el propósito de brindar ayuda a los ejecutivos para solucionar estos requerimientos de información, Rockart (1979) desarrolla el método de FCE, que actuó como filtro, ya que los ejecutivos de la época lograron identificar con éxito la información que resultaba crítica en la toma de decisiones empresariales (Carralli et al., 2004); el mismo autor afirma que la premisa que se deriva es que todas aquellas decisiones que se toman bajo este método suponen un alto grado de eficacia dado que se apoyan en datos que involucran los Factores de Éxito.

Inicialmente el método de factores críticos fue creado para alinear la planificación tecnológica de la información con la dirección estratégica de una organización; sin embargo, como lo afirma Carralli et al. (2004), el concepto de factores críticos de éxito ha sido empleado y adaptado para diferentes iniciativas, al respecto, según Villegas (2005), el concepto de FCE ha sido llevado y usado más allá de los requerimientos de información y se ha aplicado también para:

- Valoración de empresas.
- Procesos de benchmarking.
- Estrategias de desarrollo.
- Apoyo al análisis del entorno.
- Análisis de recursos.
- Soporte métodos de realimentación en ejecución de estrategias.
- Establecimiento de prioridades gerenciales.
- Como instrumento de evaluación de desempeño de personas en sistemas de incentivos y recompensas.
- Diseño de sistemas de control.
- Procesos de reingeniería.
- Reflexión prospectiva.

La determinación de Factores Críticos de Éxito apoya a la alta dirección debido a que contribuye a fijar el espacio en el que se debe dirigir la atención de gestión; el desarrollo de medidas para los Factores Críticos de Éxito; establecer la cantidad de información requerida y limitando así la recopilación de datos innecesarios (Rockart, 1979). Para Rockart y Bullen, (1981) los FCE proceden de

cinco fuentes: estrategia y posición competitiva, industria, factores del entorno competitivo, sucesos temporales y gerencia.

La revisión de documentos es una de las maneras que se utiliza para identificar los factores críticos de éxito relacionados con la industria, análisis de la competencia y ambiente de negocios (González y Rodenes, 2007). Cada organización posee su grupo de FCE y el método de Factores Críticos de Éxito es una manera de identificarlos por medio de la revisión y análisis de las metas y objetivos del personal clave de la organización. Hablar con el personal administrativo es también una fuente de FCE que permite identificar la relevancia que tienen sobre el dominio de los mismos, así como las dificultades para realizar sus metas en distintos niveles, de tal modo que los FCE se derivan de la propia organización (González y Rodenes, 2007).

La realización de entrevistas y la revisión de documentos son una fuente básica de datos para la identificación de Factores Críticos de Éxito de cualquier tipo de organización y de un sector particular; la aplicación del método tiene cinco actividades básicas que son: definir el alcance, recopilar datos, analizar datos, obtener Factores Críticos y analizar los FCE (Caralli, 2004 citado en González y Rodenes 2007).

En el turismo, la investigación reciente se ha centrado en medir la competitividad priorizando los diversos factores que influyen en ella (Pulido-Fernández, Andrades-Caldito, & Sánchez-Rivero, 2015). Cuando se desea evaluar la competitividad se acostumbra a considerar muchos factores, pero solo algunos son esenciales y en ellos radica el éxito, entonces a ellos se deben dirigir la atención y los recursos (Alonso, 2010).

Es necesario reconocer y hacer frente al cambio vigilando factores clave y la interacción entre estos, que en el entorno externo pueden ser económicos, políticos, ambientales, tecnológicos, sociales y demográficos (Dwyer, Edwards, Mistilis, Roman & Scott, 2008). Priorizar las intervenciones y asignar recursos entre los diferentes atributos de la oferta turística es una actividad necesaria para incrementar competitividad (Guizzardi & Stacchini, 2017).

CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN Y MARCO METODOLÓGICO

Problema de investigación

En el sector del turismo, los determinantes de competitividad tienen causa en las ventajas comparativas y también en las ventajas competitivas. Las primeras normalmente están dadas por factores o atractivos naturales como montañas, ríos, clima, etc., aquellas características heredadas por el territorio, que atraen personas que desean conocer tales atractivos. Las ventajas competitivas se refieren a dotación de recursos creados en destinos turísticos, estructura del sector, entorno empresarial, gestión empresarial, precios, calidad, imagen del destino, capital humano, instituciones, infraestructura, entre otros (Cabria, 2004).

El turismo es un sector que Colombia y el departamento de Boyacá quieren impulsar como generador de desarrollo local; sin embargo, existen restricciones que limitan la competitividad, el país presenta deficiencias en infraestructura turística, vial, de transporte, calidad en servicios, conectividad digital, políticas nacionales, regionales y locales para el sector (DPN, 2014). Para Boyacá, el turismo es un área trascendental, fuente de desarrollo.

El departamento de Boyacá tiene recursos culturales y naturales heredados que pueden ser aprovechados generando ventajas competitivas que extiendan la actividad turística. El turismo en esta región colombiana, se distingue por la escasa coordinación entre

prestadores de servicios turísticos, poca investigación e inversión en marketing así como el limitado uso en tecnologías de información y comunicación (Colciencias, 2012).

Los recursos orientados al turismo en el departamento de Boyacá son escasos, razón por la cual es necesaria la asignación eficiente y efectiva de los mismos, las autoridades deben priorizar focos de atención para optimizar la asignación de recursos. Conocer los factores críticos de éxito para el turismo es una prioridad para gobernantes y empresarios del sector y de los destinos turísticos boyacenses. Boyacá requiere incrementar competitividad turística haciendo uso más eficiente de recursos naturales y creados.

La pregunta de investigación de este trabajo se orienta a establecer cuáles son los Factores Críticos de Éxito en el desarrollo de destinos turísticos de Boyacá. El objetivo principal es identificar los factores críticos de éxito para el turismo en Boyacá. Los objetivos específicos consisten en:

- 1) Identificar factores que inciden en la competitividad de destinos turísticos.
- 2) Establecer cuáles son los factores de mayor importancia para la competitividad turística.
- 3) Priorizar factores para la competitividad turística en Boyacá.

Metodología

Para cumplir con el primer objetivo específico, se realizó una revisión bibliográfica con la consulta de artículos de revisión y empíricos en bases de datos académicas y estudios del sector. La revisión sistemática de literatura sobre competitividad en turismo se hizo mediante el método Proknow- C. (Tasca et al., 2010; Ruthes & Da Silva, 2015; Afonso et al., 2011).

El segundo objetivo se realizó identificando en la revisión de bibliografía los factores que más se han tenido en cuenta, es decir, los

más mencionados en la literatura sobre competitividad en turismo o en destinos turísticos. La priorización de factores se produjo con el uso del método Delphi, al fin de priorizar factores críticos para competitividad de destinos turísticos. Se hicieron tres rondas de cuestionarios hasta obtener consenso en la priorización de factores críticos de éxito a diez y seis participantes expertos en turismo en Boyacá.

El objetivo del método Delphi es conseguir información a través de la obtención de consenso de un grupo de expertos, siguiendo un procesamiento sistemático y controlado, elimina la actividad en comité completamente, reduciendo la influencia de factores psicológicos, como la persuasión engañosa, la indisposición para abandonar opiniones públicamente expresadas y el efecto mimético que puede provocar la posición mayoritaria. Esta técnica sustituye el debate directo por un programa cuidadosamente designado de preguntas, conducidas por cuestionarios (Bass, 1999).

Características del método Delphi:

- Es una práctica sistemática del análisis de opinión, que emanada de la habitual reunión y su objetivo es lograr consenso entre los participantes.
- Las personas consultadas son expertos conocedores del objeto de estudio y su desarrollo futuro.
- El Delphi es conducido por una persona que coordina el proceso y facilita el enlace entre los expertos consultados.
- Quienes integran el grupo de expertos desconocen la identidad de los otros expertos.
- La información es recabada mediante cuestionario que es acompañado desde la segunda ronda de consulta con *feedback* informativo.
- La alternancia de fases en las que se combina un cuestionario cada vez más cerrado, con los resultados obtenidos en la ronda anterior, conduce a la obtención de consenso.

El instrumento de recolección de la información fue un cuestionario que se realizó cara a cara a través de entrevista, fue diseñado con el resultado de la revisión bibliográfica. El cuestionario fue sometido a revisión por parte de un experto en turismo de la Secretaría de Cultura y Turismo del departamento de Boyacá y luego a prueba piloto. El cuestionario contiene los factores competitivos para el turismo. Los expertos consultados debían priorizar los factores presentes en el cuestionario y explicar el porqué de tal orden.

Los sujetos que participaron en la investigación fueron funcionarios de la Dirección de Cultura y Turismo de Boyacá, alcaldes/secretarios de turismo/encargados del sector turismo en las alcaldías de algunos de los municipios con importancia turística en el departamento. La muestra se definió teniendo en cuenta municipios con más alto potencial turístico de Boyacá, también participaron expertos en turismo en el nivel nacional, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y docentes de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Los municipios seleccionados fueron Villa de Leyva, Paipa, Aquitania, Tota (Lago de Tota), Chiquinquirá, Tunja, Tenza, Cocuy y Güicán.

Los cuestionarios fueron diligenciados por los investigadores durante la entrevista con los expertos, las cuales fueron grabadas. Las entrevistas fueron tratadas con la herramienta para análisis cualitativo de datos Atlas.ti7, este trabajo se hizo para complementar y comprender las razones por las cuales los expertos priorizaron de la manera en que los hicieron. La priorización de factores y el análisis de las entrevistas generaron como resultado los factores críticos de éxito para el turismo en Boyacá.

RESULTADOS

Para la bibliometría se utilizó la base de datos *Scopus*, posteriormente se buscaron los documentos en las bases de datos disponibles en la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia y de la Universidad Nacional de Colombia. Las bases de datos en las cuales se encontraron los documentos identificados en *Scopus* fueron *Science Direct*, *IEEE*, *Taylor and Francis*, *Academic Search Complete*, *Ebsco*, *Business Source Complete*, *Springer* y *Wiley*.

Las palabras para la construcción de la ecuación de búsqueda se obtuvieron revisando el tesoro Unesco, que para el turismo tiene conceptos específicos (Cultural tourism, ecotourism, Holidays, touristfacilities) y relacionados Guidebooks, Hotel industry, leisure, leisure time activities, tourism industry, travelabroad, travel). La búsqueda fue restringida a documentos con fecha de publicación desde 2008, aunque también se consultaron para el estado del arte los artículos más citados, pese a que fueron publicados antes del 2008.

La ecuación utilizada fue:

TITLE-ABS KEY ((competitiveness AND (touris * OR holidays OR leisure OR travel OR destination OR hospitality) AND (measur * OR evaluation OR analisys OR performance)) AND NOT sport) AND PUBYEAR > 2007

Los países que más escriben sobre competitividad en el turismo y con 20 o más artículos son:

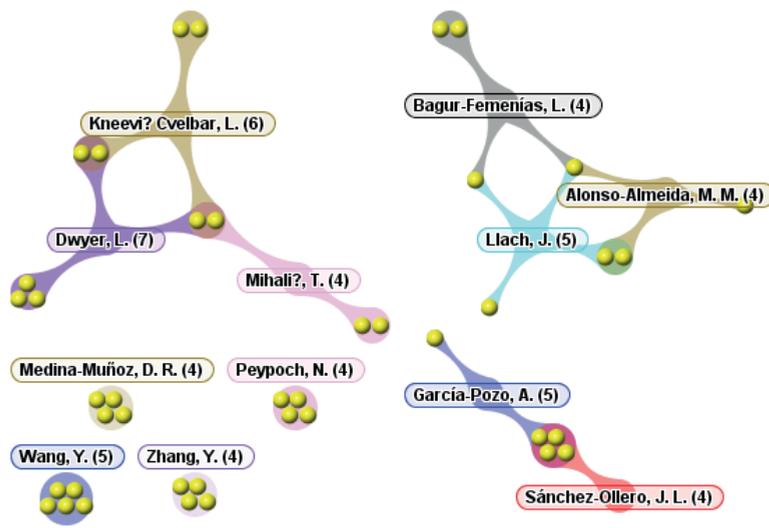
Tabla 1. Artículos por país

País	Documentos
China	64
España	64
Estados Unidos	44
Taiwán	31
Australia	28
Italia	28
Reino Unido	23
Portugal	20

Fuente: Scopus

Los autores que más aportan a la construcción de conocimiento sobre competitividad turística en los años consultados (2008 — 2017) son: en primer lugar, Dwyer, con siete documentos. Este autor es uno de los que formuló uno de los modelos más usados de competitividad turística. En seguida están Alfonso-Almeida, Bagur — Feminas y Mihalic, con seis artículos cada uno. En seguida se muestran los clusters de autores en donde se visualiza la colaboración que realizan.

Figura 1. Clusters autores competitividad turística



Fuente: Scopus –Vantage Point

Determinantes de la competitividad de destinos turísticos

Con el resultado de la ecuación (500 documentos³) fueron revisados títulos y resúmenes de los artículos encontrados, desde los más relevantes por número de citas, hasta los que menos citas presentan, que normalmente son los recientes. Se concluyó que numerosos documentos no aportan al tema de investigación, seleccionando los que efectivamente indican factores determinantes de la competitividad turística. También fueron consultados documentos fuera de los encontrados en *Scopus*, artículos sobre competitividad turística en destinos iberoamericanos.

La siguiente Tabla (No. 2), muestra algunos de los artículos revisados con los factores de competitividad en el turismo. Inicialmente se presentan los modelos de competitividad más importantes Crouch y Ritchie, Dwyer y Kim, Monitor de competitividad y Foro Económico Mundial y otro muy citado en Google Académico, el modelo de Heath; en seguida estudios que aportan modelos o medición de competitividad de destinos turísticos, así se identifican los factores que inciden en la competitividad de destinos.

Título/Autor/Año/País estudio	Aporte – Factores competitividad
<p>A model of destination competitiveness/ sustainability: Brazilian perspectives. (Brent Ritchie & Crouch, 2010)</p>	<p>Tienen en cuenta factores macro ambientales como económico, ecológico, tecnológico, desarrollos políticos y jurídicos, cuestiones socioculturales, entorno demográfico; también factores del microambiente empresas y prestadores de servicio, agencias y agentes de viajes, medios de comunicación, gobiernos departamentales, residentes locales, instituciones financieras, grupos de acción ciudadana. Hay cinco factores que inciden en la competitividad de destinos turísticos.</p> <p>*Recursos y atractores centrales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fisiografía y clima - Cultura e historia - Lazos de mercado - Mezcla de actividades - Eventos especiales - Entretenimiento

3 Última búsqueda realizada en abril de 2017. El trabajo sobre competitividad de destinos turísticos en Boyacá fue iniciado en el año 2014 y frecuentemente se realizan búsquedas en Scopus para identificar artículos que aporten al tema de investigación.

Título/Autor/Año/País estudio	Aporte – Factores competitividad
	<ul style="list-style-type: none"> - Superestructura del turismo <ul style="list-style-type: none"> o Instalaciones de alojamiento o Servicios de alimentos o Instalaciones de transporte o Principales atracciones * Recursos de soporte <ul style="list-style-type: none"> - Infraestructura del destino (carreteras, autopistas, servicios de transporte) - Calidad infraestructura del transporte – no solo existencia de infraestructura. - Sistemas de saneamiento - Sistemas de comunicación. - Instalaciones públicas, agua potable. - Disponibilidad y calidad de recursos humanos locales. - Instituciones de educación e investigación - Instituciones financieras - Competencia por el capital de otras industrias - Demandas sindicales - Regulaciones gubernamentales - Restricción a la inversión extranjera - Voluntad política - Espíritu empresarial - emprendimiento. *Política, planeación y desarrollo del destino. <ul style="list-style-type: none"> - Políticas y evaluación de resultados. *Gestión del destino. <ul style="list-style-type: none"> - Marketing - Información e investigación - Monitoreo - Financiación - Desarrollo del recurso humano - Gestión de crisis - Mantenimiento y gestión de recursos turísticos. *Limitadores y amplificadores de competitividad. <ul style="list-style-type: none"> - Ubicación del destino - Seguridad del destino - Imagen del destino - Costo del destino
<p>Destination Competitiveness: Determinants and Indicators. (Dwyer & Kim, 2003)</p>	<p>El modelo reconoce las condiciones de demanda como determinante de la competitividad del destino turístico y que la competitividad no es un fin sino un medio para la prosperidad económica.</p> <ul style="list-style-type: none"> *Recursos <ul style="list-style-type: none"> - Heredados <ul style="list-style-type: none"> o Naturales (lagos, ríos, montañas, etc.) o Patrimonio (costumbre, lengua, cocina, creencias, etc.)

Título/Autor/Año/País estudio	Aporte – Factores competitividad
	<ul style="list-style-type: none"> - Creados <ul style="list-style-type: none"> o Infraestructura turística o Eventos especiales o Actividades que realizar en el destino o Entretenimiento o Compras <p>*Factores de soporte</p> <ul style="list-style-type: none"> - Infraestructura general - Calidad en el servicio - Acceso al destino - Lazos con el mercado - Hospitalidad (se refiere a la amabilidad de la población del destino) <p>*Condiciones situacionales, que se refieren a fuerzas en el entorno externo que pueden afectar la competitividad como eventos en lo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Económico - Político - Demográfico - Ambiental - Legal - Gubernamental - Regulatorio - Tecnológico - Competencia
	<p>*Gestión del destino</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestión de marketing del destino (Promoción del destino como un todo) - Planeación y desarrollo del destino (requiere compromiso de empresas, gobierno, comunidad) - Organización en la gestión del destino - coordinación entre agentes y sistemas de información (Distintas áreas y niveles de gobierno gestionan un destino). La provisión de información con sistemas de información adecuados para comprender necesidades del cliente, marketing y monitoreo y evaluación. <p>*Desarrollo del recurso humano</p> <p>*Gestión medio ambiental</p>
<p>Índice de Competitividad de viajes y Turismo del Foro Económico Mundial (WEF)</p>	<p>Clasifica capacidad competitiva en turismo de 136 países. Tiene cuatro subíndices (WEF, 2017).</p> <p>*Subíndice ambiente apto. Pilares:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ambiente de negocios - Seguridad y protección - Salud e higiene - Recursos humanos - Mercado laboral - Tecnología de información y comunicación.

Título/Autor/Año/País estudio	Aporte – Factores competitividad
	<p>* Política de viajes y turismo y condiciones favorables:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Priorización de viajes y turismo - Apertura internacional - Precios competitivos - Sostenibilidad ambiental. <p>*Infraestructura:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Infraestructura de transporte aéreo - Infraestructura terrestre y puertos - Infraestructura de servicios turísticos <p>*Recursos naturales y culturales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Acervos de la naturaleza y riquezas culturales - Viajes de negocios.
Monitor de Competitividad	<p>Indica la medida en que los países proporcionan un entorno competitivo para el desarrollo del turismo. Tiene ocho indicadores</p> <ul style="list-style-type: none"> - Competitividad de precios - Factor humano en el destino - Infraestructura - Tecnología - Factor humano en la industria turística - Apertura - Desarrollo social
Towards a model to enhance destination competitiveness: a Southern African perspective. (Heath, 2002)	<p>Heath indica que, para Sur África, modelos de competitividad como el de Dwyer(2001) y el de Crouch no parecen ser relevantes, porque no brindan un tratamiento integrado de inconvenientes que rodean el concepto de competitividad y no se empeñan en factores clave de éxito como las personas y vínculos trascendentes en comunicación y gestión de información. Heath basado en los modelos de Crouch, Dwyer y revisión de literatura, propone modelo de competitividad. Presenta el modelo en forma de una casa que comprende varias facetas clave: las bases que proporcionan una base esencial para la competitividad; el cemento, que une y vincula las respectivas facetas de la competitividad; los bloques, que son esenciales para hacer que el turismo suceda en un destino; y el techo que son los factores clave de éxito.</p>
	<p>La base de la casa</p> <p>*Suministro y gestión de atractores clave: Historia, cultura, clima, eventos, entretenimiento, turismo de negocios, etc. (optimizar ventajas comparativas y competitivas y crear diferenciación).</p> <p>*Elementos fundamentales no negociables</p> <ul style="list-style-type: none"> - Salud y seguridad del personal. <p>*Suministro de habilitadores/facilitadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Infraestructura - Aeropuertos - Carreteras - Señalización, etc. - Manejar capacidad.

Título/Autor/Año/País estudio	Aporte – Factores competitividad
	<p>*Capitalizar elementos que añaden valor:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Localización - Valor del dinero - Conexión con destinos aledaños. <p>*Asegurar facilitadores apropiados</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacidad apropiada de aerolíneas - Hotelería - Canales de distribución. <p>*Concentrarse en potenciadores de la experiencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Excelencia en el servicio - Experiencias auténticas - Hospitalidad. <p>Cemento</p> <p>*Canales de comunicación continuos y transparentes.</p> <p>*Equilibrar participación directa, indirecta y beneficios de stakeholders.</p> <p>*Formar asociaciones y alianzas apropiadas y mutuamente beneficiosas.</p> <p>*Gestión de la información, investigación y previsión.</p> <p>*Gestión de indicadores de competitividad, benchmark, control de rendimiento.</p> <p>Política y marco de desarrollo sostenible</p> <p>*Crear una política de turismo y un marco legislativo.</p> <p>*Gestión responsable de recursos y capacidades.</p> <p>*Estimular un clima de inversión positivo.</p> <p>*Implementar estrategias para asegurar una transformación apropiada en la industria.</p> <p>*Adherirse a los principios ambientales sostenibles.</p> <p>*Asegurar un marco institucional y de financiación apropiado y efectivo.</p> <p>Marco estratégico y holístico de comercialización de destino y estrategia</p> <p>*Desarrollar imagen positiva del destino, estrategia de posicionamiento y marca competitiva.</p> <p>*Marketing efectivo de segmento y gestión de marca.</p> <p>*Formular estrategias innovadoras de marketing e implementar estrategias ganadoras de marketing mix.</p> <p>*Desarrollar estrategias para la gestión óptima de satisfacción del visitante.</p>

Título/Autor/Año/País estudio	Aporte – Factores competitividad
	<p>Los bloques</p> <p>*Sinergia y balance entre desarrollo y marketing</p> <p>Marco estratégico</p> <p>*Habilitar a todos los actores del turismo para realizar sus roles de manera óptima - visión compartida.</p> <p>Factores clave de éxito</p> <p>*Visión turística compartida y liderazgo.</p> <p>*Valores y principios guía</p> <p>*Prioridad al factor humano</p> <p>* Voluntad política</p> <p>*Emprendimiento</p> <p>*Enfoque comunitario</p> <p>*Desarrollo del recurso humano</p> <p>* Respuesta estratégica a cambios en los entornos macro, competitivo y de mercado.</p>
<p>The evaluation of tourism destination competitiveness by TOPSIS & information entropy - A case in the Yangtze River Delta of China</p> <p>(Zhang, Gu, Gu, & Zhang, 2011) China</p>	<p>Presentan 4 categorías de indicadores para medir competitividad:</p> <p>Recursos turísticos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de recepción de turistas - Fortalezas de la industria del turismo - Capacidad de apoyo al turismo - Soporte socioeconómico - Soporte eco ambiental
<p>Global competitiveness measurement for the tourism sector.</p> <p>(Hong, 2009)</p>	<p>La competitividad de un destino turístico está compuesta por:</p> <p>*Las ventajas comparativas de David Ricardo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ventajas comparativas exógenas como las dotaciones naturales (clima, folclor, paisaje, minerales, etc.) - Ventajas comparativas <ul style="list-style-type: none"> o Grado de cambio tecnológico o Protección de los recursos, capacitación. o Recurso humano <p>*Las ventajas competitivas de Porter.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inversión en infraestructura <ul style="list-style-type: none"> o Diseño de accesibilidad o Alojamiento o Sistemas de transporte o Alimentos característicos. - Planeación estratégica de mercado

Título/Autor/Año/País estudio	Aporte – Factores competitividad
	<ul style="list-style-type: none"> - Mantenimiento de recursos <ul style="list-style-type: none"> o Programa de mantenimiento o Instituciones de protección o Ajuste a la carga máxima del destino o Protección a innovación tecnológica - Monitoreo en asignación de recursos: <ul style="list-style-type: none"> o Análisis entrada/salida de recursos o Sistema de monitoreo o Sistema de respuestas a emergencias. - Crecimiento y desarrollo: <ul style="list-style-type: none"> o Crecimiento económico o Desarrollo de sistema de seguridad público - Efectividad operacional: <ul style="list-style-type: none"> o Incluidos los servicios integrales de paquetes turísticos (con parques, hoteles, restaurantes, centros turísticos, granjas de frutas de turismo, etc.) - Recursos facilitadores creados <ul style="list-style-type: none"> o Instituciones financieras - cambio y envío de dinero o Servicios que brindan a los turistas información o información de viaje detallada mientras viajan en el destino. o Telecomunicaciones rápidas y de alta calidad o Diseño de entorno público sin barreras <p>*Gestión del turismo que proporciona capacitación de calidad para mejorar ventajas comparativas y competitivas.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entrenamiento para la administración y conservación de recursos. - Marketing <ul style="list-style-type: none"> o Desarrollo de productos y/o servicios o Políticas de precios razonables ajustados a periodos estacionales. o Canales de distribución a mercados meta. o Desarrollar servicios integrales de turismo con lista de selección para determinados turistas.
	<ul style="list-style-type: none"> - Organización y reglamentación - Integración empresarial: que implica compartir recursos (costos, empleados) y activos intangibles para proporcionar servicios más completos. - Sistemas de información del destino turístico: Para toma de decisiones con información sobre monitoreo de clientes, recursos, productos, etc. - Servicios del destino que incluye recursos físicos como infraestructura, recursos naturales y culturales y recursos blandos como asistente, mesero, mayordomo y portero. <p>*Condiciones medioambientales locales y globales.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entorno local: salud, economía, recursos naturales, mercados financieros, etc. - Entorno global:

Título/Autor/Año/País estudio	Aporte – Factores competitividad
<p>Modeling, Evaluation and Analysis of Tourism Destination Competitiveness: A Case Study of the Yangtze River Delta of China. (Zhu, Zhu, & Zhu, 2014)</p>	<p>Uno de los objetivos del trabajo es desarrollar un modelo más completo para evaluar la competitividad de destinos turísticos, con respecto a las características dinámicas del destino.</p> <p>Fortalezas competitivas aparentes</p> <p>*Logros turísticos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ingresos por turismo - Llegada de visitantes - Ingresos por turismo doméstico - Visitantes domésticos - Ingresos totales por turismo - Total visitantes
	<p>*Capacidad de operación</p> <ul style="list-style-type: none"> - Relación entre el ingreso total por turismo y el producto interno bruto - Número de hoteles con estrellas - Tasa de ocupación de habitaciones en hoteles de turismo - Número total de agencias de viaje - Número total de escenarios de deportes <p>Fortalezas competitivas potenciales</p> <p>*Profesionales del turismo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inscripción total de estudiantes en temas relacionados con turismo - Número de empleados en turismo <p>*Recursos turísticos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Abundancia de recursos turísticos - Popularidad de recursos turísticos - Grado de monopolio en recursos turísticos <p>Fortalezas en soporte medioambiental</p> <p>*Factores de soporte del medio ambiente natural</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cociente de cobertura verde - Tasa de aguas residuales industriales - Tasa de eliminación de residuos sólidos - Suministro de agua per cápita <p>*Factores de soporte del entorno económico</p> <ul style="list-style-type: none"> - PIB per cápita real - Ingreso disponible per cápita - Gastos en consumo per cápita - Extroversión económica <p>*Factores de soporte del entorno social</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hospitalidad de los residentes - Servicios de telecomunicación (per cápita) - Colecciones en librería públicas

Título/Autor/Año/País estudio	Aporte – Factores competitividad
Fashioning a destination tourism future: The case of Slovenia. (Dwyer et al., 2012)	<p>Toma 49 atributos importantes para destinos turísticos, agrupados en 6 categorías. Los atributos fueron tomados del estudio de Dwyer et al. (2009), estudio realizado en Australia y ahora aplicado en Eslovenia. Categorías:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo turístico sostenible - Marketing - Gestión de riesgos - Cambio climático - Innovación y desarrollo de Productos - Educación turística y de hostelería.
<p>The possibilities for the identification and evaluation of tourism sector competitiveness factors.</p> <p>(Navickas & Malakauskaite, 2009)</p>	<p>Utiliza Monitor de competitividad</p> <ul style="list-style-type: none"> - Precios - Factor humano - Infraestructura - Medioambiente - Tecnología - Factor humano en la industria turística - Apertura - Desarrollo social
<p>The antecedents of memorable tourism experiences: The development of a scale to measure the destination attributes associated with memorable experiences.</p> <p>(Kim, 2014)</p>	<p>Proponen modelo de atributos para experiencias memorables en turismo. Categorías:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Infraestructura - Accesibilidad - Historia/cultura local - Fisiografía - Actividades y eventos, - Calidad del servicio - Hospitalidad
<p>Tourist Motives and Destination Competitiveness: A Gap Analysis Perspective. (Pansiri, 2014)</p>	<p>Realiza análisis de brechas entre percepciones de la demanda y la oferta para estudiar Botswana como destino turístico. El análisis de hallazgos se basó en 14 motivaciones y 104 medidas de competitividad de destino. Determinan cuatro factores de competitividad tomados de revisión de literatura.</p> <ul style="list-style-type: none"> * Recursos del destino turístico * Condiciones situacionales * Condiciones de demanda * Gestión del destino y estrategias

Título/Autor/Año/País estudio	Aporte – Factores competitividad
	<p>* Gestión del destino</p> <ul style="list-style-type: none"> - Orientación e información turística - Existencia de programas turísticos para visitantes - Reconocimiento del sector público de la importancia del desarrollo de turismo sostenible. - Reconocimiento del sector privado de la importancia del desarrollo del turismo sostenible. - Valor del dinero en compra de artículos - Cooperación entre sector público y privado - Calidad del emprendimiento en negocios locales de turismo - Eficiencia en las empresas hostelería (hotelería y alimentos) - Existencia de programas adecuados de educación en turismo - Entrenamiento orientado a responder necesidades del cliente - Visión que refleje valores del turista - Visión que refleje valores de los residentes - Visión que refleje valores de los stakeholders - Visión que refleje valores de la comunidad - Desarrollo y promoción de nuevos destinos turísticos - El destino tiene políticas claras en turismo social (por ejemplo, para personas con discapacidad) - Desarrollo del turismo integrado con desarrollo industria general - Cooperación gubernamental en el desarrollo de la política de turismo - Soporte de residentes a desarrollo turístico - Compromiso del sector público con la educación y entrenamiento turístico - Compromiso del sector privado con la educación y entrenamiento turístico - Estructura de educación y perfil de empleados del turismo - Desarrollo de una marca de destino efectiva - Grado de inversión extranjera en la industria turística - Apreciación de la importancia de la calidad en el servicio - Calidad en servicios turísticos - Capacidades del gerente <p>*Recursos creados</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cocina/ bebidas nacionales - Accesibilidad a los sitios de herencia cultural - Diversidad de actividades atléticas - Equipamiento para actividades atléticas - Centro de visitantes - Servicios de policía útiles - Infraestructura/instalaciones para niños - Telecomunicaciones - Acceso a transporte local - Actividades realizadas en el agua (nadar, pescar, botes, etc.) - Turismo de congresos - Centros de salud y spa - Eventos especiales/festivales

Título/Autor/Año/País estudio	Aporte – Factores competitividad
	<ul style="list-style-type: none"> - Entretenimiento (teatro, galería, cine, etc.) - Apoyo de la comunidad para eventos especiales - Diversidad de experiencias de compra - Diversión/parques temáticos - Instalaciones médicas para turistas - Instituciones financieras y opciones para intercambio de moneda - Animación - Sistema de telecomunicaciones para turistas - Conexión del destino con mercados de origen (negocios, comercio, etc.) - Requerimiento de visa como impedimento para visitas - Uso de comercio electrónico - Uso de tecnologías de información en las empresas - Acceso a capital de riesgo - Inversión en medio ambiente <p>*Recursos naturales heredados</p> <ul style="list-style-type: none"> - Acceso vista vida salvaje y vida vegetal - Interpretación vista vida salvaje y vida vegetal - Atractivo del clima para el turismo - Naturaleza inexplorada - Flora y fauna - Parques naturales - Actividades basadas en naturaleza por ejemplo avistamiento de aves <p>*Condiciones de seguridad</p> <ul style="list-style-type: none"> - Seguridad de los visitantes - Estabilidad política - Valor del dinero en las experiencias en el destino turístico - Valor del dinero en alojamiento <p>*Soporte en hostelería</p> <ul style="list-style-type: none"> - Calidad en los servicios de turismo - Accesibilidad del destino - Comunicación y confianza entre turistas y residentes - Eficiencia aduanas/inmigración - Actitudes de oficiales de aduana e inmigración - Amabilidad de los residentes hacia los turistas <p>*Condiciones de demanda</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reputación del destino - Imagen del destino - Conciencia internacional de destino - Ajuste entre productos del destino y preferencia del turista - Conciencia internacional de productos del destino <p>*Condiciones de servicios de aeropuertos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Servicios en el aeropuerto - Mantenimiento y conveniencia aeropuerto

Título/Autor/Año/País estudio	Aporte – Factores competitividad
	<ul style="list-style-type: none"> - Seguridad personal - Amabilidad de la gente *Recursos históricos y culturales heredados <ul style="list-style-type: none"> - Interpretación de sitios culturales heredados - Artes tradicionales - Características artísticas y de arquitectura - Sitios turísticos - Patrimonio *Recursos de deportes creados <ul style="list-style-type: none"> - Actividades de invierno - Instalaciones para deportes - Actividades de aventura (por ejemplo, rafting) *Apoyo organizado a excursiones <ul style="list-style-type: none"> - Excursiones organizadas - Grado de conocimiento de lenguas extranjeras de personal de servicio *Recursos tradicionales y de alojamiento creados <ul style="list-style-type: none"> - Servicios de alimentos - Acceso del visitante a áreas naturales - Turismo rural - Calidad y variedad de alojamiento *Limpieza * Instalaciones para recreación *Nivel de cooperación entre empresas del destino *Vida nocturna (casinos, bares, discotecas) *Investigación en turismo <ul style="list-style-type: none"> - Calidad de la investigación como entrada a políticas de turismo
<p>Analysis on the Factors of Improving Competitiveness in Tourism Management. (Yin, 2013)</p>	<p>Analiza factores del modelo de competitividad turística Calgary y estudia factores ambientales de competitividad turística.</p>
<p>The attractiveness and competitiveness of tourist destinations: A study of Southern Italian regions. (Cracolici & Nijkamp, 2009)</p>	<p>Evalúan el atractivo relativo de destinos turísticos competidores en Italia, indagan sobre percepciones de los visitantes respecto a un destino de vacaciones.</p> <p>Tienen en cuenta los factores base del modelo de Crouch y Ritchie: calidad de las instalaciones y perfil turístico regional (atributos en un área).</p>
<p>Destination and enterprise management for a tourism future. (Dwyer et al., 2008)</p>	<p>Mediante información obtenida en talleres con actores turísticos australianos, exploran cómo estos pueden afectar el turismo hasta el año 2020. Hacen análisis PEST, factores:</p>

Título/Autor/Año/País estudio	Aporte – Factores competitividad
	<ul style="list-style-type: none"> - Políticos - Ambientales - Tecnológicos - Demográficos - Sociales
Competitive importance performance analysis of an Australian wildlife park. (Taplin, 2011)	<p>Estudia desempeño competitivo de destino turístico con IPA (important Performance Analysis) y benchmarking. Establece múltiples factores o atributos y finalmente selecciona 17 para aplicar encuesta.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lugares para sentarse y descansar - Disponibilidad de baños - Calidad de comida y bebida en oferta - Instalaciones en buen estado - Limpieza de lugares - Señalización - Información sobre atracciones - Personal capacitado - Amabilidad del personal - Valor del dinero - Precio pagado - Experiencias educativas - Hacer algo diferente - Tener descanso - Gastar tiempo con familia y amigos - Ver la vida salvaje - Disfrutar la naturaleza.
Measuring Destination Competitiveness: An Application of the Travel and Tourism Competitiveness Index (2007) (Kayar & Kozak, 2010)	<p>Analiza competitividad turística de países de la Unión Europea y Turquía basándose en del Índice de Competitividad de Viajes y Turismo del Foro Económico Mundial. Además, organiza factores de acuerdo con el grado con que son determinantes en la ventaja competitiva de esos países.</p>
Evaluating the Competitiveness of the Tourism Industry in Cambodia: Self-assessment from professionals. (Chen et al., 2008)	<p>Evalúan la competitividad de Camboya como destino turístico, consultando con expertos que también evaluaron la industria turística camboyana comparándola con sus principales competidores, como Tailandia, Malasia, Vietnam y Singapur. Hay nueve categorías principales junto con 37 subcategorías y 122 indicadores en total empleados para medir la competitividad camboyana en general del turismo.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dotación de recursos - Recursos creados - Factores de apoyo - Demanda - Desempeño del mercado - Tecnología - Apertura

Título/Autor/Año/País estudio	Aporte – Factores competitividad
Is sustainable tourism an obstacle to the economic performance of the tourism industry? Evidence from an international empirical study. (Juan Ignacio Pulido-Fernández et al., 2015)	Utiliza información de Foro Económico Mundial de 128 países y muestran que los avances en sostenibilidad turística no afectan los principales indicadores económicos ni disminuye competitividad. Utiliza indicadores WEF e identifica 10 factores de un total de 36, como determinantes de competitividad y pondera su importancia relativa, observando el estudio de Crouch y Ritchie.
Transforming competitiveness into economic benefits: Does tourism stimulate economic growth in more competitive destinations? (Webster & Ivanov, 2014)	Indagan sobre el impacto de la competitividad de un destino en la contribución del turismo al crecimiento económico con 131 países. Los hallazgos indican que la competitividad del destino turístico no tiene un impacto estadísticamente significativo en la contribución del turismo al crecimiento económico. La competitividad de destino se mide con el Índice de Competitividad de Viajes y Turismo del Foro Económico Mundial (WEF).
A DEA Travel – Tourism Competitiveness Index. (Martí et al., 2015)	El objetivo del trabajo fue crear un índice compuesto de la competitividad de viajes y turismo para clasificar a 139 países. Usan los datos del Informe de Competitividad de Viajes y Turismo del Foro Económico Mundial y con la técnica de análisis envolvente de datos (DEA) calculan eficiencia, también analizan competitividad por área geográfica e ingresos.
Exploring destination resources and competitiveness-A comparative analysis of tourists' perceptions and satisfaction toward an island of Taiwan (C. M. Chen et al., 2016)	Exploran la noción de recursos de destino y competitividad a través de análisis comparativos de las percepciones y satisfacción de los turistas, en la Isla Kinmen de Taiwán. 577 turistas fueron entrevistados. Tienen en cuenta los factores establecidos por Dwyer y Kim.
Identifying drivers of destination attractiveness in a competitive environment: A comparison of approaches. (Mikulić, Krešić, Prebežac, Miličević, & Šerić, 2016)	Buscando explorar los determinantes claves tanto del atractivo como de la competitividad, los investigadores usan con frecuencia el análisis de importancia-desempeño (IPA). Esta herramienta analítica, introducida originalmente por Martilla y James (1977) ha sido aplicada a destinos turísticos en su versión original y modificada. La idea de IPA es comparar la importancia y el rendimiento de los atributos focales de un servicio destino turístico. Estas dos dimensiones de atributo se trazan en una matriz que se divide en cuatro cuadrantes. Cada cuadrante tiene implicaciones distintas para los atributos que comprende. En este trabajo se estudia Croacia como destino turístico. Atributos estudiados. <ul style="list-style-type: none"> - Belleza natural - Preservación ecológica - Satisfacción personal - Accesibilidad en el transporte

Título/Autor/Año/País estudio	Aporte – Factores competitividad
	<ul style="list-style-type: none"> - Calidad hotelera - Hospitalidad local - Herencia cultural - Actividades de entretenimiento - Calidad de restaurantes - Oportunidades de recreación y deportes - Oportunidades de compra - Valor del dinero
<p>Reinterpreting the World Economic Forum's global tourism competitiveness index. (Pulido-Fernández & Rodríguez-Díaz, 2016)</p>	<p>Toman índice de competitividad de viajes y turismo del Foro Económico Mundial que, para el autor, tiene una ponderación arbitraria de variables, y propone una nueva estandarización y obtienen ranking de países distinto al del FEM, que permite un mayor ajuste de la ponderación de cada pilar y la medición de diversos grados de competitividad del turismo.</p>
<p>The effects of UNESCO World Heritage List inscription on tourism destinations performance in Italian regions. (Cuccia, Guccio, & Rizzo, 2016)</p>	<p>El trabajo explora los efectos de pertenecer a la lista de patrimonio cultural de la Unesco en el fomento de la competitividad de destinos turísticos. Los hallazgos empíricos (investigación realizada en Italia) muestran que la dotación cultural y ambiental, así como la infraestructura en la región, afectan positivamente la eficiencia técnica, mientras que la presencia de sitios en la lista de patrimonio cultural ejerce efectos negativos en el rendimiento de destinos turísticos.</p> <p>*Atractivo en lista de patrimonio cultural de la Unesco</p>
<p>Tourism Competitiveness Evaluation and Spatio-temporal Characteristics of Chinese Border Counties. (Shi et al., 2016)</p>	<p>En China, el gobierno ha establecido estrategia gubernamental en cuanto a construir el cinturón económico de la Ruta de la Seda, así el turismo en condados fronterizos chinos se está haciendo más popular. El estudio consistió en fundar un modelo de evaluación de competitividad del turismo basado en ocho factores:</p> <ul style="list-style-type: none"> *Medio ambiente natural *Recursos turísticos *Ubicación y transporte *Ambiente social *Servicio de turismo *Puerto fronterizo *Cluster industrial de turismo *Mercado turístico. <p>Los resultados mostraron que los recursos turísticos, ubicación y transporte y servicio turístico son los factores de competencia más importantes, para el caso de condados fronterizos en China.</p>

Título/Autor/Año/País estudio	Aporte – Factores competitividad
Resource-based destination competitiveness evaluation using a hybrid analytic hierarchy process (AHP): The case study of West Virginia. (Zhou et al., 2015)	<p>Para este estudio, la competitividad del destino se define como la superioridad del rendimiento relativo de un destino en relación con otros destinos percibido por los turistas. Consta de varios componentes críticos:</p> <ul style="list-style-type: none"> *Un destino *Bienes / servicios o experiencias turísticas *Sensación de viaje *Comparación con otros destinos.
Homogeneity analysis of south-eastern European countries according to tourism competitiveness performances. (Jovanović et al., 2014)	Estudian la competitividad de países del Sudeste de Europa con el Índice de Competitividad de Viajes y Turismo y el Índice de Competitividad Global, también exploran correlación entre estos dos índices.
From potential to ability to compete: Towards a performance-based tourism competitiveness index. (Croes & Kubickova, 2013)	Diseñan un índice de clasificación para destinos turísticos basado en teoría de competitividad, tiene en cuenta satisfacción, productividad y calidad de vida. El estudio indica que una medida significativa de la competitividad del turismo es el rendimiento, adicionalmente muestra inconsistencias en comparación con el ranking del turismo del Foro Económico Mundial (WEF).
Assessment of Tourist Competitiveness by Analysing Destination Efficiency. (Cracolici, 2006) Italia	Usa modelo de Crouch y Ritchie para determinar eficiencia en destinos turísticos, usando datos de 103 regiones de Italia, usa frontera de eficiencia y análisis envolvente de datos.
The Relationship Between Destination Performance, Overall Satisfaction, and Behavioral Intention for Distinct Segments. (Uysal, 2008)	<p>Exploran la relación entre el rendimiento del destino turístico, la satisfacción general y la intención conductual de diversos segmentos de mercado, en el caso de visitantes canadienses en Las Vegas. Realizan análisis de componentes principales.</p> <ul style="list-style-type: none"> *Atributos de desempeño del destino: <ul style="list-style-type: none"> - Variedad de actividades - Instalaciones para compras - Entretenimiento - Oportunidades de excursión - Calidad restaurantes - Eventos - Calidad instalaciones juego - Estándar de limpieza e higiene - Calidad alojamiento - Seguridad - Clima confiable - Ambiente del lugar - Variedad de atracciones naturales - Tarifas de habitación asequibles - Valor del dinero - Idoneidad para diferentes tipos de vacaciones

Título/Autor/Año/País estudio	Aporte – Factores competitividad
Tourism Competitiveness and the Role of Fractionalization. (Das & Dirienzo, 2012)	Explora el impacto del fraccionamiento etnolingüístico en la competitividad del turismo, utiliza el Índice de Competitividad de Viajes y Turismo de 2009, los resultados muestran que el fraccionamiento etnolingüístico afecta negativamente la competitividad del turismo entre países, siendo menor el efecto en países más ricos.
An evaluation model of urban tourism competitiveness. (Li, Li, & Liang, 2011)	<p>La competitividad básica se compone de dotación de recursos turísticos, demanda turística y la estructura industrial del turismo.</p> <p>*Dotación de recursos turísticos (Recursos naturales, culturales, actividades, eventos, etc.)</p> <p>*Demanda</p> <p>*Estructura de la industria</p>
The destination competitiveness of Kinmen's tourism industry: exploring the interrelationships between tourist perceptions, service performance, customer satisfaction and sustainable tourism. (C.-M. Chen, Chen, & Lee, 2011)	<p>Explora la noción de competitividad de destino turístico y su relación con la percepción de los turistas, la apreciación del desempeño del servicio y la satisfacción de los turistas. El estudio se realiza en Kinmen China. Factores:</p> <p>Tarifa de reservas</p> <p>Reliquias históricas</p> <p>Paisajes</p> <p>Seguridad de viaje</p> <p>Hospitalidad local</p> <p>Especialidades locales</p> <p>Instalaciones de entretenimiento</p> <p>Tarifa de viaje baja</p>
Competitiveness of tourist destinations: the study of 65 key destinations for the development of regional tourism. (Luiz Gustavo Medeiros Barbosa, Oliveira, & Rezende, 2010)	<p>Elabora metodología que incluye 13 aspectos que pretenden captar los elementos clave de la competitividad de un determinado destino turístico. El estudio es realizado en Brasil.</p> <p>Infraestructura general</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de proveer cuidado médico a los turistas en el destino - Estructura urbana en áreas turísticas - Suministro de electricidad - Servicios para la protección del turista <p>Acceso</p> <ul style="list-style-type: none"> - Al transporte aéreo - Autopistas - Otro tipo de acceso (ferrocarril, acuático) - Sistema de transporte en el destino

Título/Autor/Año/País estudio	Aporte – Factores competitividad
	<p>Servicios y equipamientos turísticos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Señalización turística - Centros de información turística - Espacio para eventos - Capacidad de alojamiento - Capacidad de recepción de turistas - Cualificación profesional - Restaurantes <p>Atractivos turísticos (naturales, culturales, eventos, creaciones técnicas, científicas y artísticas)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Grado de uso actual - Representatividad - Apoyo local - Estado de conservación del entorno circundante/ambiente - Infraestructura - Acceso <p>Marketing</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planificación de marketing - Participación en ferias y eventos - Materiales promocionales - Sitio web del destino turístico <p>Políticas públicas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Grado de cooperación con el gobierno regional - Grado de cooperación con el gobierno nacional - Planificación - Existencia de cooperación entre los sectores privado y público. <p>Cooperación regional</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gobernanza - Proyectos de cooperación regional - Planificación de itinerario - Promoción y soporte para la actividad comercial <p>Monitoreo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Investigación de demanda - Investigación sobre el suministro - Sistema de estadísticas turísticas - Medición de los impactos de las actividades turísticas - Estudios sectoriales específicos e investigación del destino. <p>Economía local</p> <ul style="list-style-type: none"> - Participación relativa del sector privado en la economía local - Infraestructura de comunicación - Infraestructura comercial - Emprendimientos y eventos que proporcionan apalancamiento <p>Capacidad empresarial</p> <ul style="list-style-type: none"> - Calificación profesional - Presencia de grupos nacionales e internacionales en el sector turístico

Título/Autor/Año/País estudio	Aporte – Factores competitividad
	<ul style="list-style-type: none"> - Barreras de competencia e ingreso - Número de empresas de gran tamaño, afiliadas y / o subsidiarias. <p>Aspectos sociales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Educación - Empleos generados por el turismo - Política para enfrentar y prevenir la explotación sexual - Uso de atracciones y equipos turísticos por parte de la población - Conciencia cívica - Conciencia y participación en la actividad turística <p>Aspectos ambientales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estructura ambiental y legislación local - Actividades potencialmente contaminantes. - Red pública agua potable - Red pública para la recolección y tratamiento de aguas residuales - Recolección y disposición de residuos - Unidades de conservación en territorio municipal. <p>Aspectos culturales.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Producción cultural asociada al turismo - Patrimonio histórico y cultural - Estructura municipal para apoyo cultural.
<p>Tourism competitiveness Serbia Stakeholders Perceptions Finite population correction factor. (Drakulic, Kavacevic, Stankov, & Dragicevic, 2017)</p>	<p>Analiza aplicabilidad del modelo de competitividad de Ritchie y Crouch para la evaluación de las ventajas y desventajas del turismo en South Banat en Serbia, una región relativamente pequeña y desconocida con turismo subdesarrollado. Se encontró que el modelo era adecuado para la aplicación pretendida.</p>
<p>Destination competitiveness and tourism development in Russia: Issues and challenges. (Andrades & Dimanche, 2017)</p>	<p>Discute el estado del turismo en Rusia, a través de los determinantes de la competitividad de destino y evaluar los desafíos que enfrenta el país en sus esfuerzos por desarrollar el turismo como medio para el desarrollo y el crecimiento económico. Utiliza modelo de Crouch y Ritchie.</p>
<p>Tourism competitiveness in the Caribbean. (Bolaky, 2011)</p>	<p>El artículo analiza determinantes de competitividad turística en el Caribe, utilizando datos de panel para el período 1995-2006, basados en una versión aumentada de un modelo empírico de Craigwell (2007). La medida ex post de competitividad utilizada es la proporción de turistas de origen mundial procedentes de Canadá, Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte y Estados Unidos de América que llegan a un destino del Caribe. Utiliza componentes del Monitor de Competitividad de Viajes y Turismo y del Índice de Competitividad del Foro Económico Mundial.</p>

Título/Autor/Año/País estudio	Aporte – Factores competitividad
Índice de Competitividad en Viajes y Turismo 2011: análisis comparativo entre los destinos turísticos México, Japón, República Popular China y Singapur. (Carrillo, Alejandro, & Olivera, 2013)	Combina indicadores macroeconómicos con el Índice del Reporte de Competitividad de Viajes y Turismo del año 2011, del World Economic Forum, para examinar el desempeño de China, Singapur, México y Japón.
Competitividad y producción turística: diferentes medidas de la evolución del destino (Fumi et al., 2016)	Analiza variables de productividad y desarrollo del sector turístico, tomando medidas involucradas en el monitor de competitividad turística y el índice de Competitividad de Viajes y Turismo. Estudiaron 15 países agrupados de acuerdo con el potencial competitivo para el turismo durante 2008-2015. Los resultados señalan que, aunque un país disminuya su competitividad en turismo, puede mostrar progreso en cuanto a generación de empleo, también en el incremento del gasto de turistas extranjeros y en el total de inversión en el sector. La falta de relación directa y positiva fue observada en todos los países; sin embargo, fue mayor en países con menor grado de desarrollo económico.

A continuación, se presenta una descripción de los factores señalados como Factores Críticos de Éxito por los entrevistados y el respectivo análisis de los mismos. Se encuentran ordenados de forma descendente.

- 1) **Capacitación en el recurso humano en servicio al turista:** es el factor más importante para los expertos entrevistados, consideran que se requiere una excelente capacitación específicamente en servicio al cliente para las empresas prestadoras de servicios turísticos. Se debe trabajar sobre la premisa de que al cumplir las expectativas del turista y procurar una gran experiencia se da paso a la posibilidad no solo de que el mismo turista vuelva si no que recomiende y traiga consigo a más personas, para ello es primordial el cambio de mentalidad- cultura y actitud frente a la atención del turista.

La atención al cliente es crucial ya que la competitividad de un destino turístico respecto a otros destinos alternativos, depende de su capacidad de brindar bienes y servicios en mejores circunstancias en temas como la experiencia turística, factores de indiscutible importancia para los potenciales turistas (Ramos, Ramos y

Ramos, 2004). En este contexto, el recurso humano es el elemento diferenciador para las empresas, constituyéndose como el activo más valioso que les permite aumentar sus ingresos y ser competitivas (Dos Anjos, Limberger, Gadotti, y Domareski, 2011).

Las personas consultadas, especialmente en Villa de Leyva, también se refirieron al bilingüismo como un aspecto relevante y potencial para el turismo, en este sentido, se requiere de capacitación o la inserción de personas hábiles en un segundo idioma, especialmente del inglés, para mejorar en general la cultura y servicio al cliente.

El recurso humano constituye una preeminencia comparativa cuando hay ventajas en costo o calidad en el recurso; sin embargo, en el caso del turismo en Boyacá se debe construir ventaja, mejorar el recurso humano en condiciones que preste un mejor servicio al cliente. La capacitación del recurso humano se encuentra en el modelo de Crouch y Ritchie dentro de la gestión del destino turístico. En el modelo de Dwyer y Kim se encuentra la calidad en el servicio dentro de los factores de soporte, además la hospitalidad que se refiere a la actitud de la población frente a los turistas en el destino, adicionalmente, el desarrollo del recurso humano es un aspecto central en el modelo.

El Índice de Competitividad de Viajes y Turismo del Foro Económico Mundial (WEF), en el subíndice ambiente apto, se encuentra el recurso humano y mercado laboral. En el monitor de competitividad reside el indicador de factor humano en la industria turística. Por otra parte, en el modelo de Heath dentro de potenciadores de experiencia (que corresponde a uno de los componentes de la base en el esquema de la casa), reside la excelencia en el servicio como factor crítico de éxito, además prioriza el factor humano y su desarrollo.

Partiendo del objetivo propuesto por la Gobernación de Boyacá al pretender incrementar la competitividad turística del departamento, debe tener en cuenta que el turismo es un sector prestador de servicios y por ello es necesario comprender el papel fundamental que desempeñan las personas en el suministro del servicio y adquirir y gestionar competencias en servicio al cliente. No sirve de

mucho la inversión en tecnología o técnicas de gestión, renovación de instalaciones si no se cuenta con personal capaz de prestar un buen servicio al cliente, acorde con sus expectativas, necesidades y deseos (Bañuls, Belén & Rodríguez, 2007).

2) Infraestructura vial: es el segundo factor en importancia, es un factor crítico de éxito. En general, para el desarrollo de la región de todas las actividades económicas, se requiere un mejoramiento de las vías de acceso. Boyacá adolece de rutas locales y de conexión adecuada entre municipios, incluso, se puede decir que los accesos viales presentan un estado deprimente. De acuerdo con la justificación de los expertos en cuanto a este factor crítico, ellos indican que si las vías están en buenas condiciones de acceso, se puede ampliar el turismo, además sería posible transportar los productos agrícolas locales hacia otras regiones del país. Una adecuada infraestructura vial y conectividad aérea son necesidades imperantes para poder pensar en promocionar los diferentes destinos en Boyacá.

En el modelo de Crouch y Ritchie se contempla la infraestructura del destino (carreteras, autopistas, servicios de transporte) y la calidad en la estructura de transporte. En Dwyer y Kim (2003), en factores de soporte está infraestructura general, también acceso al destino. En el índice de Competitividad de Viajes y Turismo del Foro Económico Mundial, en el índice de infraestructura se encuentra infraestructura de transporte aéreo, infraestructura terrestre y puertos e infraestructura de servicios turísticos; por otra parte, en el monitor de competitividad también contemplan el indicador de infraestructura en el destino, ya que permite facilita el acceso al turismo. En el modelo de Heath en suministro de habilitadores (base de la casa) se encuentra la infraestructura, carreteras y aeropuertos.

En el recorrido que realizaron los entrevistadores, se pudo observar que algunos municipios necesitan atención inmediata, son los casos específicos de la vía que comunica a Tunja con el Nevado del Cocuy y Pie de Monte Llanero, específicamente hacia el municipio de Garagoa, las cuales se encuentran en muy mal estado, lo que impacta directamente en la actividad turística, ya que los costos de desplazamiento se aumentan y lógicamente desmotiva la visita del turista que preferirá buscar otras opciones más agradables como destino para realizar su viaje, uno de los expertos indica: “La

situación de las vías a pesar de que el transporte es regular desde la capital de la república y es un transporte periódico, desafortunadamente con las vías la situación deja mucho que desear. Se requiere mayor inversión para superar esta debilidad”, otro experto indica que “se requiere una mejora de infraestructura vial que posibilite una oferta complementaria de servicios de calidad para el visitante”.

Al parecer, la gobernación del departamento es consciente de la importancia de este factor y para el desarrollo y posicionamiento turístico y está trabajando en este aspecto, de acuerdo a lo que manifiestan: *“tenemos en el departamento mucha riqueza por explotar, pero el turista no está dispuesto a transitar vías en mal estado, entonces hay que trabajar bastante. Creo que el gobernador lo ha entendido, pero debe haber inversión en conectividad vial”.*

3) Promoción: en orden descendente le sigue este factor, especificado como la necesidad de una promoción agresiva a nivel nacional e internacional a través de los diferentes medios de comunicación de los destinos y riquezas que posee Boyacá. En el aspecto relacionado con la promoción, se debe trabajar con ahínco en dar a conocer a Boyacá en los niveles nacional e internacional, ya que de acuerdo con los expertos no existen productos ni proyectos promocionales bien estructurados si se comparan los destinos de Boyacá con otros destinos nacionales.

En Boyacá no se han diseñado productos turísticos de manera técnica y teniendo en cuenta elementos de diseño de producto y de coordinación entre agentes que los suministran. Si no existe claridad en productos turísticos, es de esperar que no haya claridad en qué promocionar ni en dónde o en el cómo. En general, los elementos de mercadeo turístico de Boyacá están descuidados.

El marketing está en la gestión del destino en el modelo de Crouch y Ritchie, dentro de recursos de soporte. En el modelo de Heath en Marco estratégico y holístico de comercialización de destino y estrategia están los elementos de marketing como el desarrollo de una imagen positiva del destino, estrategia de posicionamiento y marca competitiva; marketing efectivo de segmento y gestión de marca, además la formulación de estrategias innovadoras de

marketing e implementación de estrategias ganadoras de marketing mix.

- 4) **Articulación y continuidad en políticas públicas para el sector:** los expertos indican que es fundamental la continuidad, coordinación y coherencia en la política turística, en todos los niveles, nacional, regional y local. Con los cambios de gobierno se generan nuevas políticas y formas de ver y gestionar el turismo, así que no hay continuidad, ni una visión que permita a los gobernantes guiar los recursos a la consecución de resultados. Por otra parte, no hay coordinación entre las políticas públicas de los distintos niveles regionales lo que genera desperdicio de recursos y acciones individuales y aisladas.

El sector público trabaja en muchos casos sin tener en cuenta las necesidades y fortalezas del sector privado de las empresas. El sector público debería tomar el papel de articulador entre lo público y lo privado y facilitar acuerdos que modulen también el entorno interno del sector privado o empresarial.

El modelo de Crouch y Ritchie plantea como parte de su modelo la política, planeación y desarrollo del destino, también indican la regulación gubernamental y voluntad política como elementos que se encuentran en recurso de soporte. En el modelo de Dwyer y Kim los aspectos políticos, gubernamentales y regulatorios aparecen como condiciones situacionales. En el modelo de Hath la voluntad política es un Factor Crítico de Éxito y como elemento importante para el turismo está el fomento y formación de asociaciones y alianzas apropiadas y mutuamente beneficiosas.

- 5) **Sostenibilidad:** los expertos indican que la sostenibilidad económica, ambiental y social es un Factor Crítico de Éxito para el turismo en Boyacá. Es necesaria la conservación e incluso recuperación de activos turísticos como el Lago de Tota. Es de público conocimiento la reducción de la laguna por el cultivo de cebolla, la contaminación, el mal manejo de residuos que afectan este atractivo turístico. Lo económico no puede ir en detrimento de aspectos ambientales, debe haber incentivos para equilibrar los beneficios en los ámbitos de la sostenibilidad.

El aspecto de la sostenibilidad no es tenido en cuenta directamente en el modelo de Crouch y Ritchie, no obstante, Dwyer y Kim reconocen inicialmente que la competitividad del destino no es un fin en sí mismo, sino que es un medio para la prosperidad económica; también incluyen como parte del modelo e indicadores la gestión medioambiental. En Índice de competitividad de viajes y turismo del Foro Económico Mundial, establece en el índice de viajes y turismo y condiciones favorables el pilar de sostenibilidad ambiental. Por otra parte, el monitor de competitividad incluye el desarrollo social.

En el modelo de Heath se presenta como componente del modelo la política y marco de desarrollo sostenible, que incluye la creación de una política de turismo y un marco legislativo, la gestión responsable de recursos y capacidades, el estimular un clima de inversión positivo, implementar estrategias para asegurar una transformación apropiada en la industria, adhesión a los principios ambientales sostenibles, además el aseguramiento de un marco institucional y de financiación apropiado y efectivo.

6) Planeación del destino: son necesarios elementos de gestión del destino y para los expertos el turismo en Boyacá se adolece de escasa planificación y de estudios estadísticos y de investigación que arroje datos que permitan planificar la gestión de los destinos, adicionalmente el problema de baja coordinación entre agentes públicos de los distintos niveles y de estos con agentes privados y de los agentes privados entre sí hacen de la tarea de planificación una labor difícil y por tanto descuidada, pues la dificultad y complejidad hacen que las instituciones públicas y privadas no planifiquen a largo plazo y con base en información técnica. En numerosos casos, el bajo conocimiento sobre gestión y sobre el sector turístico hace que los gobernantes y planificadores opten por medidas ineficientes e ineficaces haciendo que los recursos se malgasten.

En el modelo de Crouch y Ritchie está la Gestión del destino que comprende marketing, información e investigación, monitoreo, financiación, desarrollo del recurso humano, gestión de crisis y mantenimiento y gestión de recursos turísticos. El modelo de

Dwyer y Kim indica que la gestión del turismo encierra la gestión de marketing del lugar como un todo; la planeación y desarrollo requiere compromiso del sector privado, público y la comunidad; la organización en la gestión que implica la coordinación entre agentes y sistemas de información en los distintos niveles y áreas de gobierno que gestionan un destino turístico y la provisión de información con sistemas de información adecuados para comprender necesidades del cliente, marketing y monitoreo y evaluación. En el modelo de Heath también se presenta un marco estratégico con la habilitación de los actores del turismo para realizar sus papeles de manera óptima y visión compartida, además, en el modelo de Heath se menciona como factor crítico de éxito la respuesta estratégica a cambios en los entornos macro, competitivo y de mercado, lo cual implica la planeación estratégica del destino turístico.

Estos seis, de acuerdo con este estudio, son los factores críticos de éxito para el turismo en Boyacá, resultantes de la aplicación de cuestionarios y su complemento con entrevistas a expertos en turismo. Cabe destacar que aparecen más, pero la técnica de FCE, precisamente indica que se deben seleccionar solo algunos, los más importantes, en los cuales se debería centrar la atención y gestión de quienes planifican y dirigen recursos al turismo.

Tabla 2: Factores Críticos de Éxito para el Turismo en Boyacá

Capacitación y desarrollo del recurso humano para el turismo (servicio al cliente – bilingüismo)
Desarrollo de infraestructura vial
Marketing - promoción de destinos turísticos (desarrollo de productos turísticos, promoción, precio, procesos de turismo)
Articulación y continuidad en políticas públicas para el sector
Sostenibilidad (económica - ambiental - social)
Planificación de destinos turísticos

Fuente: Estudio Factores Críticos de Éxito

DISCUSIÓN

En la competitividad de un destino turístico intervienen múltiples aspectos tanto tangibles como intangibles. La competitividad turística se sustenta en primer lugar, en factores o recursos con los que cuenta el lugar, dichos recursos presentan atractivo turístico para grupos de clientes, los recursos pueden ser patrimonio natural o cultural. A partir de los recursos heredados se genera infraestructura que puede soportar la visita de turistas a los atractivos turísticos, además, es posible que los agentes que participan en el destino generen otros atractivos alrededor de los ya existentes, incluso que explote recursos naturales o creados cercanos o complementarios.

El departamento de Boyacá, como todas las regiones de país y del mundo, goza de recursos naturales, patrimoniales, arquitectónico, gastronómicos, culturales, religiosos, susceptibles de ser aprovechados como recursos turísticos. Boyacá es denominada "*Cuna de la libertad*", ya que fue escenario de las batallas de independencia más importantes para Colombia, por eso tiene lugares, anécdotas y hechos ocurridos en su geografía que forman parte de historia de la independencia del país, adicionalmente, hay leyendas, mitos y lugares de tradición pre colombina, también paisajes y recursos naturales. El territorio boyacense fue hogar de los Muiscas, así que también atesora numerosos lugares, monumentos, mitos y leyendas precolombinos.

En 2015, se realizó inventario de recursos turísticos en los 123 municipios del departamento, fueron identificados 670 recursos naturales y 1683 recursos turísticos culturales, estos últimos se componen de festividades y eventos (31%), patrimonio material

(53%), patrimonio inmaterial (16%) (Gobernación-Boyacá, 2016). Los atractivos turísticos más representativos de Boyacá son Villa de Leyva que se encuentra entre los diez lugares más visitados del país, después de Bogotá, Cartagena, Santa Marta y Santa Fe de Antioquia. Otros atractivos son el parque natural Lago de Tota, Parque Natural El Cocuy, Paipa, Tunja, Moniquirá, Puente de Boyacá, Ráquira y Chiquinquirá, entre otros. Cada lugar tiene atractivo o atractivos naturales, culturales, históricos, gastronómicos, etc.

Uno de los ejes estratégicos para el desarrollo del departamento es el turismo, por eso los planes de desarrollo para Boyacá contemplan a este sector como importante y el objetivo es incrementar su competitividad. Los modelos de competitividad turística presentan numerosos aspectos de micro y macro entorno; sin embargo, los recursos son escasos, por eso se busca la mayor eficiencia y eficacia, como son tantos factores a tener en cuenta, como lo indican los modelos de competitividad turística, se hace necesario priorizar, es decir, seleccionar algunos sobre los cuales se debe trabajar intensamente y focalizar los escasos recursos.

Los expertos en turismo en Boyacá indicaron, por consenso obtenido en tres rondas, que los Factores Críticos de Éxito para el turismo en Boyacá son: en primer lugar, el recurso humano para la atención a turistas; segundo, el desarrollo de infraestructura vial; tercero, marketing de destinos; cuarto, articulación y continuidad en políticas públicas; quinto, el aspecto de sostenibilidad y planificación del destino.

El primer factor, **recurso humano**, se encuentra en el modelo Calgary de competitividad, que es el de mayor importancia y mencionado en toda la literatura sobre competitividad turística, el modelo de Dwyer y Kim también sugiere que el desarrollo del recurso humano es fundamental en la competitividad turística, igualmente el índice de competitividad de viajes y turismo y el monitor de competitividad.

El recurso humano, su entrenamiento, capacitación y desarrollo son fundamentales debido a la interacción permanente del turista cuando toma servicios turísticos y coadyuva en la eficiencia y eficacia en el servicio, el bienestar del cliente y experiencias turísticas

satisfactorias. Este factor es crítico especialmente en Villa de Leiva que es el destino turístico con mayor demanda en Boyacá. La satisfacción del turista refleja el desempeño del destino, y la mejora en la satisfacción del turista lleva a una mayor competitividad (Miličević et al., 2017).

En general, el personal de servicio turístico en Boyacá, presenta debilidad en asistencia al cliente, hay baja o nula capacitación, por lo tanto la atención en la mayoría de los casos es inadecuada, el recurso humano turístico, no conoce suficientemente productos y servicios, no saben cómo deben comunicarse con los visitantes, adicionalmente, el bajo nivel de bilingüismo en Boyacá, afecta la atención a turistas extranjeros que en numerosos casos no hablan español y aunque no presentan el mayor volumen de visitas son de sustancial importancia por la posibilidad de atracción de turistas extranjeros. Existe una necesidad real y urgente de mejorar las capacidades del recurso humano en empresas prestadoras de servicios turísticos del departamento de Boyacá.

Para que un destino turístico sea competitivo requiere además de factores heredados o creados específicos de destino, factores como competitividad empresarial (Enright & Newton, 2004). Evidentemente, la competitividad empresarial se sustenta, entre otros recursos, sobre el humano. La literatura muestra que existe relación positiva entre la gestión este y el desempeño de las organizaciones, cualquiera que sea su tamaño. Las empresas turísticas boyacenses deben invertir en la capacitación y entrenamiento de las personas que prestan los servicios turísticos, además de las autoridades gubernamentales que deben facilitar la preparación del recurso humano para el turismo. Las universidades y Cámaras de Comercio pueden ofrecer formación en servicio al cliente orientado a hotelería, restaurantes, guías turísticos, etc.

En el Plan de Desarrollo para el departamento 2016 — 2019, se planteó el objetivo de desarrollar programas de formación que permitan fortalecer las competencias de los prestadores de servicios turísticos en el Departamento e indica que se cuenta con programas de turismo orientados por el Sena, universidades y Cámaras de

Comercio, que esta meta permitiría mejorar la calidad del servicio y capacidad productiva (Gobernación de Boyacá, 2016).

Se deben establecer inicialmente las competencias que se quieren generar o fortalecer, es decir, realizar un diagnóstico de necesidades de entrenamiento y formación del recurso humano del turismo y diseñar los programas de capacitación y adiestramiento de acuerdo con las brechas establecidas. Se deben focalizar los esfuerzos educativos hacia competencias y personas que logren impactar el desempeño de empresas y sector. No basta con indicadores que normalmente establecen la gobernación como número de programas o cantidad de personas capacitadas (fáciles conseguir que no miden eficacia en aplicación de recursos), se debe verificar la calidad de los programas de formación y el impacto en la eficacia de las empresas, servicio al cliente, incremento de visitantes debido al mejoramiento en las competencias del recurso humano.

Otro de los factores primordiales es la **infraestructura vial**. Los modelos e índices de competitividad, Calgary, Dwyer y Kim, Foro Económico Mundial y Monitor de competitividad destacan la infraestructura de transporte como causa de competitividad. Gobiernos nacionales y locales invierten en infraestructura turística como autopistas y vías para el transporte de pasajeros (Yanase, 2015). La red vial da cuenta del desarrollo de un territorio y es esencial para movilizar personas y mercancías, también refleja la política pública y gestión de dirigentes locales y regionales.

Boyacá con sus vocaciones minera, turística y agropecuaria debería contar con infraestructura vial acorde con estas vocaciones, pero hay desarticulación y baja conectividad y complementariedad en modos de transporte y corredores viales intermunicipales, generando problemas de ineficiencias en tiempo, costo, movilidad, además vulnerabilidad por condiciones climáticas e insuficiencia en oferta de servicios de transporte de pasajeros (Bautista, 2018).

La infraestructura vial es uno de los factores de mayor importancia para el turismo y todos los sectores económicos en Boyacá. Hay serias dificultades en vías primarias, secundarias y terciarias. En cuanto al acceso a lugares como el Parque Nacional Nevado del

Cocuy las carreteras son casi intransitables, no es conveniente el uso de vehículos pequeños. Para Paipa el acceso es por vía primaria, así que se presenta mayor grado de adecuación para el turismo; en el caso de Villa de Leyva, desde Bogotá, el acceso es por vía primaria y secundarias, en condiciones aceptables para el turismo. Las vías son un factor crítico de gran valor, los funcionarios consultados mencionan reiteradamente las dificultades en este ámbito, también problemas de corrupción, mala planificación y ejecución de obras viales en el departamento.

El tercer factor es marketing, específicamente **promoción** del destino. Para que un destino turístico sea competitivo hay algunos requisitos previos que deben proporcionarse a nivel macro y de política turística, de lo contrario los esfuerzos de los actores turísticos serán infructuosos entonces debe decidirse misión, productos y posteriormente mezcla de mercado y estrategia de posicionamiento y marca (Crouch & Ritchie, 1999, citado en Andrades & Dimanche, 2017). La competitividad de un destino turístico puede mejorarse a través de actividades de comercialización (Yin, 2013).

En Boyacá, la promoción turística es efectuada por la Secretaría de Cultura y Turismo del departamento, que realiza campañas de divulgación para promoción de eventos en semana santa y navidad, también participa en Anato, Feria de Colonias, eventos en Corferias además con Cotelco, Fenalco y Cámaras de Comercio, aunque se invierten recursos hay serias debilidades en todos los aspectos de marketing de destinos turísticos y no hay articulación que posibilite añadir valor a los recursos y servicios turísticos (Gobernación-Boyacá, 2016).

El Plan de Desarrollo del gobierno de Boyacá muestra objetivos en la promoción turística para los mercados local y externo, indica el uso de redes sociales, estrategias habituales de publicidad y participación en ferias y eventos y los indicadores son números de campañas, de actividades de promoción y similares (Gobernación de Boyacá, 2016). Se privilegia la cantidad y no la calidad, es decir, el impacto que tiene uso de recursos. Hasta ahora hay campañas, actividades de promoción y participación en ferias, pero ¿qué impacto han tenido? El impacto se debe verificar con encuestas de satisfacción

al cliente, confrontar si las actividades han sido eficaces, si logran el objetivo, no basta con llevar a cabo campañas o actividades, se trata de incrementar la competitividad de los destinos turísticos.

El cuarto factor es **Articulación y continuidad en políticas públicas para el sector**: los entrevistados se refieren a las dificultades presentes por la no continuidad en política pública turística, debido a cambios de gobierno y a la discordancia entre estrategias nacionales y regionales. Las políticas públicas constituyen intenciones y acciones orientadas al cumplimiento de objetivos, es proactiva, no reactiva ni casual, hay planificación y reflexión previas sobre metas y medios para su consecución. Este facto está necesariamente relacionado con la **planificación del destino**, que consiste en determinar lo que se quiere del destino en el corto, mediano y largo plazo, requiere diagnóstico y evaluación, conocer las condiciones actuales y las situación en la que se espera estar en el futuro, teniendo en cuenta los recursos y/o medios para la obtención de metas, así se identifican brechas y las estrategias para cerrarlas, también es posible hacer seguimiento — control de resultados, para observar la eficiencia y eficacia en la aplicación de recursos.

La escasa información sobre el turismo y limitados estudios sobre turismo disminuyen la capacidad de generar políticas a largo plazo y enfocadas en aspectos que mejoren las condiciones para el turismo en el departamento. La política pública focaliza recursos y beneficios hacia sectores que han sido decididos como importantes para el desarrollo económico y social. Boyacá y sus municipios deben generar política pública que beneficie al sector, enfocadas al fortalecimiento de la infraestructura vial y turística, políticas que incentiven el entrenamiento y desarrollo de recurso humano para el turismo (servicio al cliente — Idiomas), desde las etapas escolares hasta la educación técnica y superior. Los boyacenses, desde edades tempranas deben conocer su patrimonio histórico, arquitectónico y cultural, pues los habitantes de los destinos turísticos son actores que intervienen en la actividad turística, incluso es un sector cuyo talento humano, en todo el mundo, está conformado en gran medida, por familias microempresarias de turismo.

El factor **Sostenibilidad**, que el modelo Calgary no tiene en cuenta; sin embargo, hoy es fundamental, se requiere desarrollo en los ejes

económico, ambiental y social. La Organización Mundial del Turismo explica que el turismo sostenible es aquel orientado a satisfacer las necesidades de turistas generando ingresos y bienestar para la sociedad en el destino turístico, no obstante, debe conservar los recursos naturales y ambientales para garantizar la continuidad en la oferta y actividades turísticas en el largo plazo (Mazaro & Varzin, 2008). El turismo está muy relacionado con el desarrollo sostenible porque es fuente de contaminación ambiental y explota los recursos, además busca desarrollo social a través de este aprovechamiento económico de recursos (Li et al., 2011). Los viajes y turismo son una importante fuente de estrés ambiental con aerolíneas, hoteles, renta de carros, entre otros (Díaz, 2017) por eso cualquier estrategia de desarrollo y competitividad turística requiere ser desarrollada de manera sostenible.

La sostenibilidad en el turismo puede ser factor de diferenciación en el mercado y reducir los costos, pese a que tradicionalmente se ha pensado que en el corto plazo la aplicación de medidas que favorezcan la sostenibilidad pueden reducir la rentabilidad y comprometer la competitividad; con respecto a este punto en estudio realizado usando datos del Foro Económico Mundial de 128 países y datos del Consejo Mundial de Viajes y Turismo, se demuestra que los avances en sostenibilidad turística no afectan a los principales indicadores económicos del turismo de un país, esto en el corto plazo, y además no restringen la rentabilidad ni la competitividad. (Pulido-Fernández et al., 2015).

Un destino turístico puede basar su competitividad en salarios bajos y pocos beneficios, o en la disponibilidad de recursos naturales únicos o en alta productividad con mayores salarios y beneficios, mejora en la calidad de servicios, pese a que puede acrecentar la competitividad el significado y consecuencias son distintos (Pulido-Fernández & Rodríguez-Díaz, 2016). No cuidar, conservar y mantener los recursos centrales de turismo como los recursos naturales finalmente terminarán en la pérdida de estos lo que conllevará a tener grandes tragedias ambientales, económicas y sociales.

CONCLUSIONES

El turismo es uno de los sectores estratégicos para el progreso social y económico de Boyacá. El departamento conserva activos naturales, arquitectónicos y culturales que están o pueden estar habilitados para la expansión de actividades turísticas; sin embargo, existen inconvenientes en cuanto a la coordinación de agentes que intervienen en el turismo; marketing de destino en elementos como diseño de productos turísticos, precios, publicidad, posicionamiento, promoción y recurso humano; uso de tecnologías de información y comunicación para mejorar la productividad y alta informalidad empresarial y laboral. Otras debilidades del turismo en Boyacá son calidad en el servicio, insuficiencias en infraestructura turística, conectividad en medios de transporte y digital (DPN, 2014). Los planificadores regionales, buscan incrementar competitividad turística, lo cual se debería lograr haciendo uso eficiente de recursos y mejorando la calidad de los servicios turísticos.

La competitividad es la capacidad de competir en un mercado donde existen otros jugadores y quien mejor satisfaga deseos y necesidades del cliente, obtiene mayor ventaja y es reflejada mediante la posición ocupada en el mercado. El logro de mayor competencia supone la capacidad de agregar valor y hacer buen uso, uso eficiente de los recursos disponibles. En turismo, la competitividad es influida por atractivos turísticos, la infraestructura turística, recurso humano local (habitantes del destino) y laboral, desarrollo empresarial, además las políticas públicas.

Los modelos de competitividad tienen en cuenta aspectos como recursos heredados, naturales, patrimoniales y recursos creados como

infraestructura turística y actividades de complemento, condiciones de contexto en aspectos económicos, políticos, sociales, ambientales, legales y tecnológicos; recurso humano, mercado laboral, políticas públicas, planificación y gestión de destino, precios, apertura al comercio, desarrollo social, aspectos comerciales y de marketing, entre otros. La competitividad turística es multidimensional y compleja, medida con cifras como el número de visitantes, ingresos, crecimiento económico, desarrollo humano, accesos a servicios y tecnologías, segmento de mercado, generación de empleo, calidad, etc.

Son tan numerosos los drivers de competitividad en el turismo que es necesaria su priorización, solo algunos son esenciales o adquieren mayor importancia y en ellos radica el éxito, entonces, los recursos deben ser dirigidos a atender estos factores, que son prioritarios y cuya gestión potencia al destino turístico. La gran cantidad de información existente sobre posicionamiento de destinos turísticos hace necesario la aplicación de un método como el de Factores Críticos de Éxito. Este trabajo se concentró en la identificación de esos factores prioritarios que inciden en la competitividad de destinos turísticos en el departamento de Boyacá. Se identificaron drivers de competitividad turística mediante revisión sistemática de literatura y posteriormente se priorizaron mediante un Delphi a expertos. Los factores críticos de éxito son recurso humano, infraestructura vial, marketing de destino, políticas públicas, planificación del destino y sostenibilidad.

Para Boyacá es fundamental capacitar al recurso humano que participa en servicios turísticos, es necesario el entrenamiento en calidad en el servicio, servicio al cliente e idiomas. La infraestructura vial es un cuello de botella para Boyacá, que requiere la aplicación de cuantiosos recursos económicos y voluntad de actores públicos y privados en cuanto al real desarrollo de obras viales, es decir, que se elaboren vías y además que sea garantizada la calidad y duración de las mismas.

En Boyacá se debe hacer desarrollo técnico de productos turísticos, acompañado de promoción, establecimiento de precios de acuerdo con el target que se desea atender. En cuanto a políticas públicas al parecer no han sido diseñadas con incentivos adecuados

para promover el turismo, adicionalmente, hay incongruencia y desconexión entre las políticas públicas de orden nacional, departamental y municipal. Los destinos turísticos deben ser planificados, establecer sus debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, teniendo en cuenta los ámbitos político, económico, legal, social y tecnológico en el entorno nacional e internacional; además, análisis sectorial para establecer la visión de los destinos turísticos y por supuesto las estrategias para lograr objetivos de posicionamiento, mercado, utilidades, etc. ayudada la planificación con las políticas públicas que incentiven y orienten la planeación que debe tener en cuenta la sostenibilidad del destino.

BIBLIOGRAFÍA

- Abreu-novais, M., Ruhanen, L., & Arcodia, C. (2015). Destination competitiveness : what we know , what we know but shouldn ' t and what we don ' t know but should. *Current Issues in Tourism*, 3500 (May). <https://doi.org/10.1080/13683500.2015.1091443>
- Afonso, M. H. F., Souza, J. V. de, Ensslin, S. R., & Ensslin, L. (2011). Como construir conhecimento sobre sobre o tema de pesquisa? aplicação do processo proknow-c na busca de literatura sobre avaliação do desenvolvimento sustentável. *Revista de Gestao Social E Ambiental*, 5(2), 47–62. <https://doi.org/10.5773/rgsa.v5i2.424>
- Alonso, V. (2010). Factores críticos de éxito y evaluación de la competitividad de destinos turísticos. *Estudios y Perspectivas En Turismo*, 19, 201–220. Retrieved from <http://www.estudiosenturismo.com.ar/PDF/V19/v19n2a3 res.pdf>
- Andrades, L., & Dimanche, F. (2017). Destination competitiveness and tourism development in Russia : Issues and challenges *. *Tourism Management*, 62, 360–376. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.05.008>
- Azzopardi, E., & Nash, R. (2013). A critical evaluation of importance-performance analysis. *Tourism Management*, 35, 222–233. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2012.07.007>
- Bañuls, A. L., Belén, A., & Rodríguez, R. (2007). El capital humano como factor estratégico para la competitividad del sector turístico.

Cuadernos de Turismo, (19), 47–69. Retrieved from file:///C:/Users/Diana/Downloads/13831-66231-1-PB.pdf

Barbosa, L. G. M., de Oliveira, C. T. F., & Rezende, C. (2010). Competitiveness of tourist destinations: The study of 65 key destinations for the development of regional tourism. *Revista de Administracao Publica*, 44(5), 1067–1095. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122010000500004>

Barbosa, L. G. M., Oliveira, C. T. F. de, & Rezende, C. (2010). Competitiveness of tourist destinations: the study of 65 key destinations for the development of regional tourism. *Revista de Administração Pública*, 44(5), 1067–1095. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122010000500004>

Barros, C., Botti, L., Peypoch, N., Robinot, E., Solonandrasana, B., & Assaf, J. (2011). Performance of French destinations: Tourism attraction perspectives. *Tourism Management*, 32(1), 141–146. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2010.01.015>

Bass, E. (1999). *Herramientas para la gestión estratégica del cambio*. Barcelona: Ariel.

Bautista, A. F. (2018). Análisis de accesibilidad y conectividad de la red vial intermunicipal en el micro-sistema regional de la provincia Centro en Boyacá, Colombia. *Perspectiva Geográfica*, 23(1), 33. <https://doi.org/10.19053/01233769.8058>

Bolaky, B. (2011). Tourism competitiveness in the Caribbean. *Cepal Review*, 104, 55–76.

Brent Ritchie, J. R., & Crouch, G. I. (2010). A model of destination competitiveness/ sustainability: Brazilian perspectives. *Revista de Administração Pública*, 44(5), 1049–1066. <https://doi.org/10.1590/s0034-76122010000500003>

Buhalis, D. (2000). *Marketing the competitive destination of the future*. Senior Lecturer in Tourism University of Westminster (Vol. 13).

- Bullen, C. V., & Rockart, J. F. (1981). *A primer on critical success factors*. Massachusetts. Retrieved from <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.465.3321&rep=rep1&type=pdf>
- Cabria, S. B. (2004). La competitividad del sector turístico. *Boletín Económico. Banco de España*. Retrieved from <http://europa.sim.ucm.es/compludoc/AA?articuloId=331505>
- Carralli, R., Stevens, J., Wilke, B., & Wilson, W. (2004). *The Critical Success Factor Method: Establishing a Foundation for Enterprise Security Management*.
- Carrillo, I. M., Alejandro, V., & Olivera, J. (2013). Índice de Competitividad en Viajes y Turismo 2011: análisis comparativo entre los destinos turísticos México, Japón, República Popular China y Singapur. *Portes*, 7, 57–82.
- Chen, C.-M., Chen, S. H., & Lee, H. T. (2011). The destination competitiveness of Kinmen's tourism industry: Exploring the interrelationships between tourist perceptions, service performance, customer satisfaction and sustainable tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(2), 247–264. <https://doi.org/10.1080/09669582.2010.517315>
- Chen, C.-Y., Sok, P., & Sok, K. (2008). Evaluating the competitiveness of the tourism industry in Cambodia: Self-assessment from professionals. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 13(1), 41–66. <https://doi.org/10.1080/10941660701883367>
- Chen, C. M., Chien, S. H., Lee, H. T., & Tsai, T. H. (2016). Exploring destination resources and competitiveness-A comparative analysis of tourists' perceptions and satisfaction toward an island of Taiwan. *Ocean and Coastal Management*, 119, 58–67. <https://doi.org/10.1016/j.ocecoaman.2015.09.013>
- Colciencias. (2012). PEDCTI. Plan estratégico departamental Ciencia, Tecnología e Innovación. Boyacá 2022. Observatorio Ciencia y Tecnología. Retrieved from <http://www.colciencias.gov.co/sites/default/files/upload/paginas/pedcti-boyaca.pdf>

- Cracolici, M. F. (2006). *Assessment of Tourist Competitiveness by Analysing Destination Efficiency*. Palermo.
- Cracolici, M. F., & Nijkamp, P. (2009). The attractiveness and competitiveness of tourist destinations: A study of Southern Italian regions. *Tourism Management*, 30(3), 336–344. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.07.006>
- Croes, R., & Kubickova, M. (2013). From potential to ability to compete: Towards a performance-based tourism competitiveness index. *Journal of Destination Marketing and Management*, 2(3), 146–154. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2013.07.002>
- Cuccia, T., Guccio, C., & Rizzo, I. (2016). The effects of UNESCO World Heritage List inscription on tourism destinations performance in Italian regions. *Economic Modelling*, 53, 494–508. <https://doi.org/10.1016/j.econmod.2015.10.049>
- Das, J., & Dirienzo, C. E. (2012). Tourism Competitiveness and the Role of Fractionalization. *International Journal of Tourism Research*, 14(3), 285–297. <https://doi.org/10.1002/jtr.866>
- Della Corte, V., & Aria, M. (2016). Coopetition and sustainable competitive advantage. The case of tourist destinations. *Tourism Management*, 54, 524–540. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.12.009>
- Díaz, J. G. (2017). Environmental sustainability measurement in the Travel & Tourism Competitiveness Index: An empirical analysis of its reliability. *Ecological Indicators*, 73, 589–596. <https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2016.10.008>
- Dos Anjos, F., Limberger, P., Gadotti, S., & Domareski, T. (2011). Contribuciones de la Gestión del Conocimiento a los Servicios Turísticos: Estudio en una agencia de viajes. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 20, 722–737.

- DPN. (2014). *Bases del Plan Nacional de Desarrollo*. Bogotá. Retrieved from [https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Bases Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018.pdf](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Bases_Plan_Nacional_de_Desarrollo_2014-2018.pdf)
- Drakulic, N., Kavacevic, L., Stankov, U., & Dragicevic, V. (2017). Applying destination competitiveness model to strategic tourism development of small destinations: The case of South Banat district. *Journal of Destination Marketing and Management*, (January). <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2017.01.002>
- Dwyer, L., Edwards, D., Mistilis, N., Román, C., & Scott, N. (2008). Destination and enterprise management for a tourism future. *Tourism Management*, 30(1), 63–74. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.04.002>
- Dwyer, L., Forsyth, P., & Rao, P. (2000). The price competitiveness of travel and tourism: A comparison of 19 destinations. *Tourism Management*, 21(1), 9–22. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(99\)00081-3](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(99)00081-3)
- Dwyer, L., & Kim, C. (2003). Destination Competitiveness: Determinants and Indicators. *Current Issues in Tourism*, 6(5), 369–414. <https://doi.org/10.1080/13683500308667962>
- Dwyer, L., Ljubica, K., Edwards, D., & Mihalic, T. (2012). Fashioning a destination tourism future : The case of Slovenia. *Tourism Management*, 33. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2011.03.010>
- Dwyer, L., Mellor, R., Dwyer, L., Livaic, Z., & Mellor, R. (2003). Competitiveness of Australia as a Tourist Destination. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, (January 2003).
- Enright, M., & Newton, J. (2004). Tourism destination competitiveness: a quantitative approach. *Tourism Management*, 25, 777–788. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2004.06.008>

- Ferreras, V. (2010). Factores críticos de éxito y evaluación de la competitividad de destinos turísticos. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 19, 201–220.
- Flores, D., & Barros, M. (2007). *Competitividad sostenible de los espacios naturales protegidos como destinos turísticos*. Huelva. Retrieved from <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2008/dfr/>
- Flores, D., & Barroso, M. de la O. (2009). *Análisis de la competencia en la actividad turística*. (S. Ediciones, Ed.) (priemra ed). España.
- Fumi, A., Castillo, M., & Gadotti, S. (2016). Competitividad y producción turística: diferentes medidas de la evolución del destino. *Gestión & Desarrollo*, 13(1).
- Gobernación-Boyacá. (2016). Plan de Desarrollo 2016 - 2019: Creemos en Boyacá, Tierra de paz y libertad. Tunja. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Gomezelj, D. O., & Mihalič, T. (2008). Destination competitiveness-Applying different models, the case of Slovenia. *Tourism Management*, 29, 294–307. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2007.03.009>
- González, D., & Rodenes, M. (2007). Factores críticos de éxito de la industria del software y su relación con la orientación estratégica de un negocio: un estudio empírico-exploratorio. *Journal of Information Systems and Technology Management*, 4(1), 47–70.
- Guizzardardi, A., & Stacchini, A. (2017). Destinations strategic groups via Multivariate Competition-based IPA. *Tourism Management*, 58, 40–50. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.10.004>
- Heath, E. (2002). *Towards a model to enhance destination competitiveness: a Southern African perspective*. Coffs Harbour.

- Hong, W.-C. (2009). Global competitiveness measurement for the tourism sector. *Current Issues in Tourism*, 12(2), 105–132. <https://doi.org/10.1080/13683500802596359>
- Jiménez, P., & Aquilino, G. (2012). Propuesta de un modelo de competitividad de destinos turísticos. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 21, 977–995. Retrieved from <http://www.scielo.org.ar/pdf/eypt/v21n4/v21n4a10.pdf>
- Jovanović, S., Janković Milić, V., & Krstić, B. (2014). Homogeneity analysis of south-eastern European countries according to tourism competitiveness performances. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*, 27(1), 207–220. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2014.952113>
- Kayar, Ç., & Kozak, N. (2010). Measuring Destination Competitiveness : An Application of the Travel and Tourism Competitiveness Index (2007). *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 8623(May). <https://doi.org/10.1080/19368621003591319>
- Kim, J. (2014). The antecedents of memorable tourism experiences: The development of a scale to measure the destination attributes associated with memorable experiences. *Tourism Management*, 44, 34–45. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.02.007>
- Kozak, M., & Rimmington, M. (1999). Measuring tourist destination competitiveness: conceptual considerations and empirical findings. *International Journal of Hospitality Management*, 18(3), 273–283. [https://doi.org/10.1016/S0278-4319\(99\)00034-1](https://doi.org/10.1016/S0278-4319(99)00034-1)
- Krugman, P. (1993). Competitiveness: A Dangerous Obsession. *Foreign Affairs*, Marzo/Abri, 28–45. Retrieved from <http://www.walker.d.people.cofc.edu/Readings/Trade/KrugmanDangerous.pdf>
- Leeuwen, E., & Nijkamp, P. (2011). *Operational advances in tourism Research Memorandum 2011-19*. Amsterdam. Retrieved from http://dspace.uvu.nl/bitstream/handle/1871/19532/rm_2011-19.pdf?sequence=2

- Li, Y., Li, L., & Liang, Y. (2011). An evaluation model of urban tourism competitiveness (pp. 653–656). School of Business, Tianjin University of Commerce, TJUC, Tianjin, China. <https://doi.org/10.1109/ICEMMS.2011.6015766>
- López-Toro, A. A., Díaz-Muñoz, R., & Pérez-Moreno, S. (2010). An assessment of the quality of a tourist destination: The case of Nerja, Spain. *Total Quality Management & Business Excellence*, 21(3), 269–289. <https://doi.org/10.1080/14783360903553164>
- Martí, J. C., Mendoza, C., & Román, C. (2015). A DEA Travel – Tourism Competitiveness Index. *Springer Science + Business Media Dordrecht 2015*, 937–957. <https://doi.org/10.1007/s11205-015-1211-3>
- Mazaro, R. M., & Varzin, G. (2008). Modelos de Competitividad para Destinos Turísticos en el Marco de la Sostenibilidad. *Revista de Administración Contemporánea*, 12(3), 789–809. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552008000300009>
- Mikulić, J., Krešić, D., Prebežac, D., Miličević, K., & Šerić, M. (2016). Identifying drivers of destination attractiveness in a competitive environment: A comparison of approaches. *Journal of Destination Marketing and Management*, 5(2), 154–163. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2015.12.003>
- Miličević, K., Mihalič, T., & Sever, I. (2017). An Investigation of the Relationship Between Destination Branding and Destination Competitiveness. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 34(2), 209–221. <https://doi.org/10.1080/10548408.2016.1156611>
- Monterrubio, C. (2009). Comunidad receptora: Elemento esencial en la gestión turística. *Gestión Turística*, 11, 101–111. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=223314808005>
- Narváez, M., & Fernández, G. (2009). Indicadores de competitividad para destinos turísticos en el marco de la sostenibilidad: un análisis aplicado a la península de Paraguaná. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, 15(2), 101–119.

- Navickas, V., & Malakauskaite, A. (2009). The possibilities for the identification and evaluation of tourism sector competitiveness factors . *Engineering Economics*, 1(61), 37–44. Retrieved from <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-70349099606&partnerID=40&md5=acfc71b42c6d645a544eb7ee804480fe>
- Pansiri, J. (2014). Tourist Motives and Destination Competitiveness: A Gap Analysis Perspective. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, 15(3), 217–247. <https://doi.org/10.1080/15256480.2014.925718>
- Parra-López, E., & Oreja-Rodríguez, J. R. (2014). Evaluation of the competitiveness of tourist zones of an island destination: An application of a Many-Facet Rasch Model (MFRM). *Journal of Destination Marketing & Management*, 3(2), 114–121. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2013.12.007>
- Peng, B., Song, H., & Crouch, G. I. (2014). A meta-analysis of international tourism demand forecasting and implications for practice. *Tourism Management*, 45, 181–193. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.04.005>
- Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Ed Vergara. Argentina (Vergara). Buenos Aires, Argentina.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and companies*. New York.
- Pulido-Fernández, J. I., Andrades-Caldito, L., & Sánchez-Rivero, M. (2015). Is sustainable tourism an obstacle to the economic performance of the tourism industry? Evidence from an international empirical study. *Journal of Sustainable Tourism*, 23(1), 47–64. <https://doi.org/10.1080/09669582.2014.909447>
- Pulido-Fernández, J. I., & Rodríguez-Díaz, B. (2016). Reinterpreting the World Economic Forum's global tourism competitiveness index. *Tourism Management Perspectives*, 20, 131–140. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2016.08.001>

- 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
- Ramos, A., Ramos, C., & Ramos, R. (2004). Análisis de las preferencias del turista hacia un destino turístico maduro. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 10(2), 131–139.
- Rockart, J. F. (1979). Chief Executives Define Their Own Data Needs. *Harvard Business Review*, (March), 34. Retrieved from <https://hbr.org/1979/03/chief-executives-define-their-own-data-needs>
- Romero, R., Noriega, S., Escobar, C., & Ávila, V. (2009). Factores críticos de éxito: una estrategia de competitividad. *Culcyt*, (31), 5–14.
- Ruíz, C., Henao, D., Lozano, M., Colorado, L., Mora, H., Velandia, J., ... Salazar, M. (2012). *Plan estratégico departamental de Ciencia, Tecnología e Innovación-PEDCTI Boyacá 2022*.
- Ruthes, S., & Da Silva, C. (2015). O uso de Estudos Prospectivos na Análise de Políticas Públicas: Uma Análise Bibliométrica. *Altec* 2015, 19.
- Sánchez Rivero, M., Sánchez Martín, J. M., & Rengifo Gallego, J. I. (2016). Methodological approach for assessing the potential of a rural tourism destination: An application in the province of Cáceres (Spain). *Current Issues in Tourism*, 19(11), 1084–1102. <https://doi.org/10.1080/13683500.2014.978745>
- Shi, Y., Zhong, L., Chen, T., & Yu, H. (2016). Tourism competitiveness evaluation and spatio-temporal characteristics of Chinese border counties. *Chinese Geographical Science*, 26(6), 817–828. <https://doi.org/10.1007/s11769-016-0822-1>

- Suh, Y. K., Hyun, H. J., & Koh, G. H. (2015). *Development of Evaluation Index for Competitiveness of Island Tourism Destination*.
- Taplin, R. H. (2011). Competitive importance-performance analysis of an Australian wildlife park. *Tourism Management*, 33(1), 29–37. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2011.01.020>
- Tasca, J., Ensslin, L., Ensslin, S., & Bernardete Martins Alves, M. (2010). An approach for selecting a theoretical framework for the evaluation of training programs. *Journal of European Industrial Training*, 34(7), 631–655. <https://doi.org/10.1108/03090591011070761>
- Torres, P., & Merrero, M. (2014). Algunas Consideraciones sobre la Medición de la Competitividad de Destinos Turísticos. *Retos Turísticos*, 2(2). Retrieved from <http://retos.mes.edu.cu/index.php/retojs/article/view/60>
- Uysal, J. H. M. (2008). The Relationship Between Destination Performance, Overall Satisfaction, and Behavioral Intention for Distinct Segments. *Journal of Quality Assurance in Hospitality ...*, 4(May), 23–35. <https://doi.org/10.1300/J162v04n03>
- Villegas, G. (2005). Gestión por factores críticos de éxito. *Revista EAFIT*, 1–26.
- Webster, C., & Ivanov, S. (2014). Transforming competitiveness into economic benefits: Does tourism stimulate economic growth in more competitive destinations? *Tourism Management*, 40, 137–140. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.06.003>
- WEF. (2017). The Travel & tourism Competitiveness Report 2017. <https://doi.org/ISBN-13: 978-1-944835-08-8>
- Yanase, A. (2015). Investment in infrastructure and effects of tourism boom. *Review of International Economics*, 23(2), 425–443. <https://doi.org/10.1111/roie.12166>

- Yin, W. (2013). Analysis on the factors of improving competitiveness in tourism management. In *2nd International Conference on Green Communications and Networks 2012* (Vol. 223 LNEE, pp. 315–321). Chongqing University of Science and Technology, 401331 Chongqing, China. https://doi.org/10.1007/978-3-642-35419-9_37
- Zhang, H., Gu, C.-L., Gu, L.-W., & Zhang, Y. (2011). The evaluation of tourism destination competitiveness by TOPSIS & information entropy - A case in the Yangtze River Delta of China. *Tourism Management*, 32(2), 443–451. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2010.02.007>
- Zhou, Y., Maumbe, K., Deng, J., & Selin, S. W. (2015). Resource-based destination competitiveness evaluation using a hybrid analytic hierarchy process (AHP): The case study of West Virginia. *Tourism Management Perspectives*, 15, 72–80. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2015.03.007>
- Zhu, Y., Zhu, Q., & Zhu, Z. (2014). Modeling, Evaluation and Analysis of Tourism Destination Competitiveness: A Case Study of the Yangtze River Delta of China. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 19(8), 932–949. <https://doi.org/10.1080/10941665.2013.833122>



Esta edición se imprimió en Búhos
Editores Ltda., en abril de 2019
con una edición de 200 ejemplares.

Colección de Investigación UPTC No. 132

El sector turístico se ha convertido en fuente de desarrollo social y económico en comunidades de todo el planeta. Para el departamento de Boyacá, el turismo es un eje estratégico de desarrollo; este libro presenta Factores Críticos de Éxito para el Turismo en el departamento de Boyacá, determinados a través de revisión sistemática de literatura y priorizados mediante la consulta a expertos en turismo. Los factores de éxito priorizados para el turismo en Boyacá son el recurso humano, infraestructura vial, marketing de destino, políticas públicas, planificación del destino y sostenibilidad.



Uptc[®]
Universidad Pedagógica y
Tecnológica de Colombia

ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL
DE ALTA CALIDAD
MULTICAMPUS
RESOLUCIÓN 3910 DE 2015 MEN / 6 AÑOS



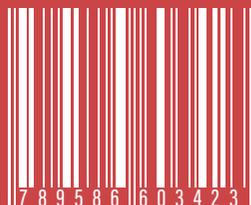
Vie
Vicerrectoría
de Investigación y Extensión



EDITORIAL
UPTC



**Dirección de
Investigaciones**



9 789586 1603423