



**Formulación de Estrategias para la Mejora de la Competitividad del Sector  
Turístico en el Departamento de Santander**

Natalia Marcela Cárdenas Mendoza

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas - MBA

Bogotá D.C., Colombia

15/07/2024

**Formulación de Estrategias para la Mejora de la Competitividad del Sector Turístico del Departamento de Santander**

**Natalia Marcela Cárdenas Mendoza**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

**Magister en Administración de Empresas**

Directora:

Ángela María Parrado Castañeda

Modalidad:

**Monografía**

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas - MBA

Bogotá D.C., Colombia

15/07/2024

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del director del trabajo de grado

Ciudad, día/mes/año

### **Agradecimientos**

Agradezco a Dios por el apoyo y permitir culminar esta meta propuesta en la vida académica.

A la directora Ángela Parrado por la disposición, paciencia y apoyo en todo momento durante el proceso. Gran ejemplo de profesionalidad y de gran ser humano.

A las entidades públicas y privadas que permitieron la realización de encuesta sobre los factores claves que deben tomarse para establecer caminos que conlleven a incentivar el crecimiento del turismo en el Departamento de Santander.

## Resumen

La competitividad es determinante en el sector turístico ya que debe reconocerse la necesidad de afrontar un mercado tan variable y aplicar instrumentos de innovación que permitan su diversificación. En el presente trabajo se estudió la competitividad turística del Departamento de Santander ya que en la evaluación del año 2023 descendió cinco puntos frente al 2022; por lo cual es indispensable identificar qué elementos de ese mercado se deben afianzar e innovar para así asegurar rentabilidad, ya que es un excelente y reconocido Departamento con atractivos naturales, culturales y de aventura.

La metodología utilizada para el análisis fue de tipo cualitativo basado a entrevistas con expertos en el sector turismo a nivel Colombia. En el análisis se identificaron la baja planificación de alianzas entre las áreas del sector y el gobierno, y la falta de mejora en el sistema de marketing digital e infraestructura. Se proponen los siguientes puntos para fortalecer el sector: alineación con entidades públicas para promoción y apoyo de proyectos e infraestructura brindando también recursos financieros, capacitación constante a prestadores de servicio, implementación de estrategias de marketing digital, apoyo a las pymes y enfoque a los municipios más necesitados.

Esto permitirá abrir caminos para cumplir los objetivos de desarrollo sostenible establecidos por la ONU como meta para 2030, de los cuales se establecen dos puntos clave: la priorización de promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y trabajo decente; y fortalecer el desarrollo al interior del país con apoyo de vínculos económicos, sociales y ambientales.

**Palabras clave:** Competitividad, estrategias, investigación y desarrollo, mercado y turismo.

### **Abstract**

Competitiveness is decisive in the tourism sector since the need to face such a variable market and apply innovation instruments that allow its diversification must be recognized. In this work, the tourism competitiveness of the Department of Santander was studied since in the evaluation of the year 2023 it decreased five points compared to 2022; Therefore, it is essential to identify which elements of that market must be strengthened and innovated in order to ensure profitability, since it is an excellent and recognized Department with natural, cultural and adventure attractions.

The methodology used for the analysis was qualitative based on interviews with experts in the tourism sector at the Colombian level. The analysis identified the low planning of alliances between the areas of the sector and the government, and the lack of improvement in the digital marketing system and infrastructure. The following points are proposed to strengthen the sector: alignment with public entities for the promotion and support of projects and infrastructure, also providing financial resources, constant training for service providers, implementation of digital marketing strategies, support for SMEs and focus on municipalities most needy.

This will open paths to meet the sustainable development goals established by the UN as a goal for 2030, of which two key points are established: the prioritization of promoting inclusive and sustainable economic growth, employment and decent work; and strengthen development within the country with the support of economic, social and environmental links.

**Keywords:** Competitiveness, strategies, research and development, market and tourism.

<b>Contenido</b>	<b>Pág.</b>
<b>Lista de Figuras .....</b>	<b>9</b>
<b>Lista de Tablas.....</b>	<b>10</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>11</b>
<b>Objetivos .....</b>	<b>15</b>
<i>Objetivo general.....</i>	<i>15</i>
<i>Objetivos específicos .....</i>	<i>15</i>
<b>Justificación.....</b>	<b>16</b>
<b>Marco Teórico .....</b>	<b>19</b>
<i>Turismo, sector importante en el desarrollo económico a nivel mundial .....</i>	<i>19</i>
<i>Competitividad turística: entre la gestión y la cooperación empresarial.....</i>	<i>25</i>
<i>Indicadores de competitividad turística.....</i>	<i>31</i>
<i>Gobierno corporativo.....</i>	<i>35</i>
<i>Marketing para el turismo.....</i>	<i>40</i>
<b>Hipótesis .....</b>	<b>46</b>

<b>Metodología.....</b>	<b>47</b>
<b>Técnicas e instrumentos de investigación .....</b>	<b>50</b>
<b>Trabajo de Campo.....</b>	<b>54</b>
<b>Análisis de Información.....</b>	<b>59</b>
<b>Discusión .....</b>	<b>75</b>
<b>Conclusiones y Trabajo Futuro .....</b>	<b>81</b>
<b>Referencias .....</b>	<b>87</b>
<b>Anexo 1. Formato encuesta propuesta formulación estrategias para la mejora turismo en el Departamento de Santander .....</b>	<b>99</b>
<b>Anexo 2. Ámbitos más importantes del turismo .....</b>	<b>100</b>
<b>Anexo 3. Turismo MICE .....</b>	<b>101</b>
<b>Anexo 4. Índice de Competitividad 2023 Departamento de Santander .....</b>	<b>102</b>

## Lista de Figuras

	<b>Pág.</b>
<b>Figura 1. Porcentaje de variación llegada turistas internacionales frente a 2019 ...</b>	<b>22</b>
<b>Figura 2. Porcentaje de variación salida turistas internacionales frente a 2019 .....</b>	<b>23</b>
<b>Figura 3. Ubicación Departamento de Santander .....</b>	<b>60</b>
<b>Figura 4. Estatus territorial de las vías de transporte terrestre - % de kilómetros ..</b>	<b>62</b>
<b>Figura 5. Índice Departamental de Competitividad .....</b>	<b>66</b>

## Lista de Tablas

	<b>Pág.</b>
<b>Tabla 1. Elementos de estrategia marketing digital .....</b>	<b>42</b>
<b>Tabla 2. Desafíos en el sector turismo.....</b>	<b>44</b>
<b>Tabla 3. Volumen de pasajeros aéreos Departamento de Santander .....</b>	<b>63</b>
<b>Tabla 4. Indicadores de competitividad turística en el Departamento de Santander .....</b>	<b>67</b>
<b>Tabla 5. Objetivos sectoriales Departamento de Santander .....</b>	<b>71</b>
<b>Tabla 6. Propuesta mejores municipios con mayor necesidad .....</b>	<b>72</b>
<b>Tabla 7. Estrategias para el mejoramiento de la competitividad en el sector turismo del Departamento de Santander.....</b>	<b>78</b>

## Introducción

En las estimaciones del valor del mercado colombiano para el año 2023 se alcanzó un PIB de 1.572.458 miles de millones de pesos a precios corrientes, donde el Departamento de Santander contribuyó con el 6,4% siendo el cuarto Departamento en aportar a la economía colombiana y favoreciendo la tasa de crecimiento en volumen con un 1%. Al analizar los resultados, la posición se ve desmejorada porque en la actividad económica relacionada con servicios de turismo pasa al sexto lugar aportando un 5% a pesar de los recursos y potencial turístico que posee (DANE, 2024). Este resultado se ahonda con los indicadores de competitividad turística a nivel nacional donde para 2023 ocupa el onceavo puesto y la causa de bajar cinco posiciones frente a 2022 se debe a que sólo se aportó en estrategia de mercado y a nivel general baja un 6,4% (COLTELCO, 2024).

Este punto es clave profundizarlo ya que en ese mismo año 2023 Colombia recibe varios reconocimientos en los World Travel Awards, (premios mundiales a las industria de viajes, turismo y hotelería) como lo son: destino verde líder de Suramérica y destino líder para jóvenes de América del Sur; algunas ciudades son reconocidas como San Andrés, Bogotá, Cali y Barranquilla, pero ninguna relacionada al Departamento de Santander (Gallo, 2023).

Es así, como la presente investigación tiene como objetivo establecer la preponderancia de las funciones de innovación, entrenamiento y alianzas público-privadas en el sector turístico del Departamento para permitir la organización y consolidación de cadenas productivas en ese sector logrando así la competitividad,

progreso, rentabilidad y sostenibilidad (Corral, 2017). De igual modo que pueda mejorarse el aporte a nivel mundial en viajes y turismo para cumplir con los objetivos de desarrollo sostenible propuestos por las Naciones Unidas para 2030.

La propuesta parte del criterio de promocionar y divulgar los atractivos que posee el Departamento para así lograr una mejor posición en el mercado, alcanzar incremento en el número de turistas aprovechando la segmentación, mejorando también las condiciones sociales y económicas de sus habitantes (Falcón, 2020).

La exploración del ámbito empresarial en este sector establece que en la creación de una empresa se busca principalmente ser rentable para lograr ganancias a largo plazo y para alcanzarlas debe analizarse el comportamiento frente a la competencia y gestionar estrategias que permitan un mejor modelamiento económico y social. Esto aplica a la necesidad de concentrarse para generar mejoras e innovaciones de los procesos constantemente como lo explica Michael Porter, un economista estadounidense, líder en el análisis de estrategias empresariales, quien indica que así se logrará alcanzar ventajas frente a la competencia (Porter, 2015).

En el caso del sector turismo, la competitividad se define como la capacidad de un destino para crear e incorporar productos con un valor añadido (incremento de valor de un producto y/o servicio durante las continuas etapas de la producción y/o distribución) que posibilite sostener los recursos invertidos en el lugar donde se está gestionando el viaje de determinadas personas y así preservar o mejorar la posición del mercado frente a sus competidores (Díaz y Márquez, 2016).

Este sector es un campo que continuamente enfrenta retos por las constantes transformaciones que se viven, por lo cual se generan redes comerciales para brindar

información de ida y vuelta con el fin de encontrar los puntos clave para lograr que más turistas lleguen a su territorio. Actualmente se reconoce que, para alcanzar el rendimiento de una economía en cada negocio, tanto privado como público, deben darse actualizaciones en el sector tecnológico y en el sector laboral para que el mercado sea resolutivo y en realidad genere ganancias y productividad, para así beneficiar a la localidad donde se ejecuta y por ende al Departamento y el país (Belén, 2016 & De la Garza y Contreras, 2016). Se reconoce que el turismo es considerado una de las más grandes industrial a nivel mundial y que es necesario contar con el apoyo del gobierno (ONU Turismo, 2023).

La ONU planteó como meta para 2030 objetivos de desarrollo sostenible para aportar realmente en los ámbitos social, económico y medio ambiental, logrando así conseguir un verdadero valor a la sociedad y principalmente a los grupos que más lo necesiten, reduciendo a su vez la pobreza (ONU, 2016).

En este camino algunos investigadores asociados a la administración de empresas y economía han demostrado que brindar apoyo con la validación de modelos, procesos y/o cláusulas que permitan la mejora e innovación de tareas en un área y/o compañía suministra un flujo de información que facilite la toma de decisiones y así la elección de un buen camino para entregar al cliente el mejor servicio sin afectar financieramente a la entidad (Barten, S.F. & CEPAL, 2014)

El objetivo de esta exploración es realizar un estudio y comparación de los principales factores de competitividad turística para así asociar los puntos estratégicos que deben gestionarse y cuales alternativas son las más opcionadas para tratar primeramente los puntos más débiles que se han identificado hasta el momento.

Así las cosas, se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Qué estrategias pueden implementarse desde el sector público y privado para mejorar la competitividad del sector turístico en el Departamento de Santander?

En este trabajo se analizará y determinará como el contar con un sistema integrado de empresas, gobierno y población facultará alcanzar metas de crecimiento para municipios, ciudades y en general al Departamento de Santander. De igual modo se mostrará con bastante énfasis como la innovación en el área de mercadeo e internet concederá procesos ágiles y de esta manera las subáreas del sector (por ejemplo: agencias de viajes, hoteles, parques naturales y empresas de transporte) puedan generar planes de trabajo, lo que conllevará a contar con mayor agilidad en sus procesos.

El trabajo realizado en esta investigación está conformado por los siguientes capítulos: Objetivos general y estratégicos para apoyar el desarrollo del sector, justificación de los puntos clave para encausar la investigación, marco teórico de las fuentes del mercado turístico: primarias (entrevistas en profundidad, observación y encuestas) y secundarias (ventas, estatus financiero, publicaciones, estadísticas y fuentes digitales – web), hipótesis, enfoque y análisis de los puntos clave, técnica de investigación, descripción de los datos recolectados y su interpretación, discusión de los resultados obtenidos, conclusiones y propuesta de trabajo futuro.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Formular estrategias para la mejora de la competitividad del Sector Turístico en el Departamento de Santander.

### **Objetivos específicos**

- Identificar los lineamientos de políticas públicas para fomentar la competitividad turística en el Departamento de Santander.
- Consolidar la información del sector turístico en el Departamento de Santander, teniendo en cuenta los indicadores de competitividad turística: accesibilidad y conectividad, infraestructura, atractivos, sostenibilidad y medio ambiente, gestión y promoción, calidad y satisfacción y desarrollo y capacitación.
- Especificar prácticas que pueden adelantar los operadores turísticos y los organismos estatales involucrados para optimizar su competitividad, como plan de contingencia frente a las debilidades y oportunidades de mejora que se evidencian en el análisis de los indicadores de competitividad.

## **Justificación**

Desde el campo de la administración de empresas, la presente investigación se justifica porque establece estrategias organizacionales (operativas y gerenciales) que permiten optimizar la competitividad turística del Departamento de Santander; cuyos atributos naturales y artificiales le posibilitan obtener un mayor flujo de visitantes nacionales y extranjeros (PROCOLOMBIA, 2024). Por consiguiente, es una propuesta que busca dinamizar el desarrollo socioeconómico de una región a partir de un análisis científico de los factores de la cadena de valor relacionados con la estabilidad de los operadores turísticos a mediano y largo plazo; enfocándose en marketing digital, generación de empleo, entrenamiento constante, adecuación de infraestructura estratégica y lineamientos de desarrollo sostenible.

En términos de desarrollo informático, en el sector se ha percibido desde finales de la década 1990 e inicios de 2000 un incremento en la virtualización de procesos ya que se logró contar con internet comercial para poder hacer reservas en línea, implementación de sistemas de distribución global (GDS) con el cual se gestionan reservas, seguimiento y gestión de viajes, chequeo de pasajeros; expansión de agencias de viajes (OTAs) , desarrollo de sistemas de gestión de reservas (RMS) principalmente usados por hoteles y aerolíneas ya que permite gestionar reservas, inventarios y precios en tiempo real. Aparición de metabuscadores que son las plataformas online para poder comparar precios de agencias de viajes, aerolíneas y otros servicios turismo (como tours, entradas a parques, etc..) en una sola plataforma (Giner, 2016 & Megna et al ,2024).

Es necesario contar con bases de datos estadísticas para poder implementar planificación y planes de trabajo entre todas las partes activas del sector turismo y la mejor opción es tratar de sistematizarlos para poder contar con gestión ágil y oportuna en todo momento. De igual modo debe contemplarse bajo la percepción de los turistas que puntos deben fortalecerse en cada una de las áreas.

El gobierno colombiano apoya este tipo de planes de servicio en el sector turismo principalmente con FONTUR (Fondo Nacional de Turismo) brindando propuestas de apoyo que finalmente favorecen socioeconómicamente a los municipios e impulsan la contienda por sacar adelante a las MiPymes (FONTUR, 2024). Por lo cual es importante fortalecer los subsectores, priorizar todos los correspondientes a aquellos que cuentan con datos tarifarios, ya que los pasajeros estarán usándolos y si el resultado es excelente y cumple con lo ofrecido, volverán a usarlos y/o recomendarlos.

En términos sociales, la investigación pretende mejorar las condiciones laborales del turismo del Departamento, especialmente lo relacionado a los procesos de formación profesional y vocacional requeridos para atender a viajeros nacionales y extranjeros (la importancia de manejar el idioma inglés). Por tanto, se trata de constituir estrategias organizacionales que aseguren la sostenibilidad laboral del sector en el corto y mediano plazo, puesto que es necesario vincular a aquellas generaciones venideras que pretenden desarrollar su proyecto de vida profesional en campos como lo son: mercadeo, gastronomía, alojamiento, transporte, guías turísticas, entre otros.

Considerando las implicaciones teórico-prácticas, la investigación pretende aportar a los estudios de competitividad turística, especialmente aquellos que analizan la relación entre turismo y desarrollo sostenible a nivel regional. Es el momento de analizar cuales

municipios deben priorizarse para pedir apoyo de gobierno y entidades privadas con el fin que se realice inversión, que las empresas y personas puedan realizar trabajo y se aprovechen los cambios en los gustos de los turistas ya que en el mercado actual no se está priorizando la ubicación costera sino se están prevaleciendo otras opciones.

De igual modo, en el momento que se encuentra el entorno global deben fructificarse factores de contacto con los turistas para motivar el incremento de viajes y estadías en los destinos de placer y descanso. A continuación, se ven los puntos clave relacionados con el origen de ellos:

- Internacionales: relación entre países del primer mundo, situación de conflicto entre países europeos, cambio climático y factores de tasas de cambio
- Nacionales: con los excelentes resultados en ambiente rural y ciudadano, clima, comida y transporte se deben incentivar encuentros empresariales y de educación como congresos, convenciones, seminarios, encuentros deportivos, entre otros; para así potenciar el turismo de negocios.

De este modo, la caracterización y mejora de los indicadores de competitividad turística del Departamento de Santander es conveniente para optimizar los lineamientos y planes de trabajo, y así permitir abrir mercados, brindar desarrollo humano y empresarial; beneficiando a todo un país y cumpliendo con los lineamientos de objetivos de desarrollo sostenible y sostenibilidad con los principales entes impulsores del desarrollo mundial como lo son la ONU y el Banco Interamericano de Desarrollo.

### **Marco Teórico**

En un mundo globalizado y dinámico, la competitividad turística se ha convertido en un factor crucial para el éxito de los destinos y a su vez el cumplimiento de las nuevas exigencias de los turistas. Estar actualizados en todas las tendencias y prácticas relacionadas con la competitividad turística no es solo una ventaja, sino una necesidad ineludible para mantenerse relevante y atractivo. La capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios en las preferencias de los viajeros, innovar en la oferta de servicios y mejorar la infraestructura turística son aspectos esenciales que determinan la capacidad de un destino para competir en un mercado cada vez más exigente. La actualización constante permite a los destinos turísticos no solo satisfacer las expectativas de los visitantes, sino también anticiparse a sus necesidades, garantizando una experiencia única y memorable que promueve el crecimiento sostenible y la prosperidad económica. Cumpliendo a su vez con los requerimientos de importantes entidades como la ONU, donde el turismo es clave para el desarrollo económico y social de la población.

A continuación, se presentarán los principales puntos clave relacionados con el turismo y la competitividad de este sector.

#### **Turismo, sector importante en el desarrollo económico a nivel mundial**

El sector turismo es realmente un sector crucial para el desarrollo económico a nivel mundial por varias razones, las más importantes de ellas son: contribución al PIB, desarrollo de infraestructura, desafíos de no permitir el abuso de recursos naturales, la pérdida de identidad cultural y la sostenibilidad, fomento de la cultura y patrimonio con respeto y comercialización de sitios históricos, tradiciones, artesanías y gastronomía;

generación de empleo, gestión de pymes, innovación y tecnología, intercambio cultural y diversificación económica.

El turismo actualmente es un influyente sector para el desarrollo socioeconómico de los países, se califica como sector terciario; permite generar ingresos, brindar apoyo entre empresas públicas, privadas y/o mixtas y apoyar la globalización (Feijoó y Pérez, 2018).

En Colombia puntualmente existe la entidad FONTUR – Fondo Nacional del Turismo que impulsa la competitividad del turismo e indica que esa actividad es un:

*“Conjunto de actividades que realizan las personas –turistas– durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, con fines entre otros de ocio, cultura, salud, eventos, convenciones o negocios. De acuerdo con el desplazamiento de los viajeros, el turismo puede ser:*

- a) Turismo emisor. El realizado por nacionales en el exterior.*
- b) Turismo interno. El realizado por los residentes en el territorio económico del país.*
- c) Turismo receptivo. El realizado por los no residentes, en el territorio económico del país” (FONTUR, 2022).*

De igual modo PROCOLOMBIA entidad pública que apoya la gestión de la promoción del turismo en el país establece que la estrategia nacional está centrada en alcanzar la sostenibilidad del mercado y cumplir con el compromiso del país de brindar prácticas turísticas responsables (Gallo, 2023)

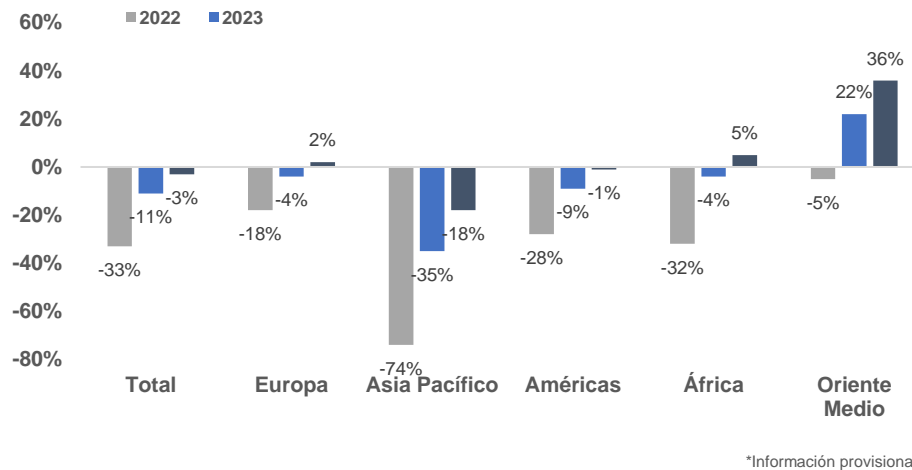
Las pautas de consumo de las personas que utilizan este servicio para descansar han variado con el transcurso de los años, hoy en día ellos mismos piensan en innovar y las transformaciones digitales permiten que con mayor agilidad se presenten nuevas

opciones en muchos de los sectores que componen el turismo, como lo son: mercadeo, transporte aéreo y terrestre, hospedaje, alimentación, actividades recreativas, entre otras.

Una evidencia de esto es el informe de la ONU – Organización de las Naciones Unidas, ya que desde su área de turismo maneja un barómetro para hacer seguimiento de las tendencias a corto plazo y así analizar el comportamiento del turismo internacional; referente al volumen de pasajeros transportados indicó que en primer trimestre de 2024 se alcanzó un 97% en los visitantes que pernoctan frente al 2019 y un 20% más de pasajeros frente de los niveles operacionales ejecutados en esas fechas para 2023, indicando positivamente que se están superando las afectaciones correspondientes al COVID-19. Puntualmente para el caso del continente americano se evidenció un cumplimiento del 99% frente a 2019 (ONU Turismo, 2024).

A continuación, se detalla el transporte de pasajeros saliendo por cada región a nivel mundial:

**Figura 1. Porcentaje de variación llegada turistas internacionales frente a 2019**

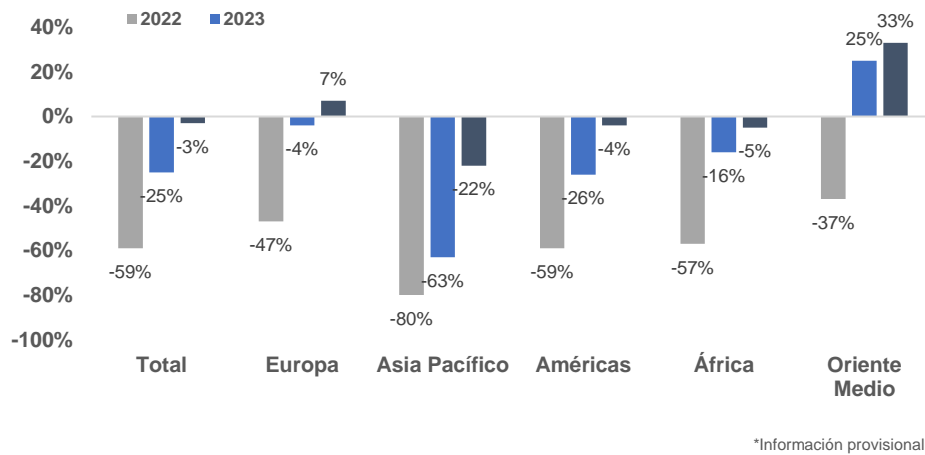


Fuente: Adaptado de “El turismo internacional alcanzará en 2024 los niveles registrados antes de la pandemia”, ONU Turismo, 2024

La gráfica muestra la tendencia del mercado en general de nivelarse a la operación frente a 2019 y sólo se tiene un reducción del 3%. Enfocando el análisis de América el aporte es muy positivo porque sólo se tiene la disminución de 1%; se reconoce que afectaciones de cambio climático y variaciones de tasas de cambio han tenido impacto en el sector turismo, pero la ubicación del continente americano es estratégica para variedad de tipos de turismo como salud, naturaleza, negocios, idiomático, entre otros y esto ha permitido un rápido crecimiento turístico. Además, con las variaciones de tasas de cambio es mucho más económico viajar a América Latina que a otras regiones.

De igual modo si se revisa la salida de turistas los resultados son positivos, este es el detalle primer trimestre del 2024:

**Figura 2. Porcentaje de variación salida turistas internacionales frente a 2019**



Fuente: Adaptado de “*El turismo internacional alcanzará en 2024 los niveles registrados antes de la pandemia*”, ONU Turismo, 2024

A nivel general en la gráfica se ve que es un mismo porcentaje de variación pasajeros saliendo que lo que se identificó como llegada en la gráfica anterior, un -3% frente a 2019. Pero al contrastar contra 2023 el incremento de pasajeros internacionales ha incrementado un 22% y la región con mayor incremento es Europa que alcanza positivamente el 7% y el incremento en América es de un 24%, lo que demuestra que la región cuenta con grandes oportunidades para abrir el mercado de turismo y fortalecerlo para continuar con tendencias positivas en crecimiento operacional aprovechando estratégicamente que América Latina y principalmente Colombia por la ubicación

geográfica brinda cientos de alternativas que pueden ir acomodándose a las decisiones de los turistas constantemente.

Estas afirmaciones se apoyan con lo informado por la ONU que, al contrarrestar la salida y llegada de pasajeros, indica que la demanda de operación se ha regulado acompañada de mejor conectividad aérea, gestión de visado y que en sus indicadores de confianza en el turismo lo prevén con buenas perspectivas ya que el PIB puntual del turismo correspondiente a 2023 superó los niveles previos a la pandemia, la cifra estima es de 3.3 billones de dólares lo que equivale a un 3% del PIB mundial.

La entidad también afirma la importancia de impulsar el turismo con las siguiente declaración: *“En todo el mundo, los gobiernos tendrán que continuar adaptando y mejorando su gestión del turismo a nivel nacional y local para garantizar que las comunidades y los residentes estén en el centro de este desarrollo”* (ONU Turismo, 2024).

En Colombia el sector está presentando una dinámica innovadora mostrando soluciones para seguir liderando este mercado que ha presentado crecimiento positivo desde 2021 (BID, 2023). Lo cual permite aportar correctamente a los planteamientos de objetivos de desarrollo sostenible para la meta a 2030.

### **Competitividad turística: entre la gestión y la cooperación empresarial**

Es muy importante optimizar los recursos para alcanzar un mejor resultado por lo tanto al querer mejorar sus capacidades debe realizarse un análisis del entorno, establecer objetivos y brindar estrategias de marketing para brindar una excelente calidad en el servicio asociada directamente con modernización tecnológica, cooperación empresarial, alianzas estratégicas, clúster turísticos y convenios y proyectos de intercambio de información para lograr sinergias que disminuyan los costos y el tiempo para realmente mejora la experiencia de los turistas y lograr la fidelización.

La competitividad se ha entendido como aquella capacidad de las empresas para producir y mercadear productos y servicios “*en mejores condiciones de precio, calidad, y oportunidad que sus rivales*” (Porter, 1991, p 160). En ese sentido, se trata de estructurar las estrategias para que las actividades de una empresa tengan un mayor alcance en el mercado, generando mayor reconocimiento y recordación entre los consumidores finales. Igualmente, este criterio determina el crecimiento económico y la sostenibilidad empresarial en el mediano y largo plazo, pues demuestra las formas más eficientes con las cuales se obtienen y transforman los recursos que satisfacen las necesidades analizadas en el mercado (Rodríguez y Fonseca, 2019).

Por consiguiente, la competitividad se retroalimenta constantemente con las dinámicas internas de las empresas y las dinámicas externas del mercado, estructurando un proceso de sincronización con el cual se responde a las particularidades de cada entorno.

Ahora bien, de acuerdo con lo indicado por Miguel Ángel Acerenza, especialista en promoción y desarrollo del turismo, la competitividad turística se entiende como la

*“capacidad de un país, una empresa o un sector para la prestación de servicios turísticos con ingresos superiores a su competencia, basado en diferentes ventajas competitivas que le generan un valor diferenciado”* (Benavides y Venegas, 2013, p. 3). De hecho, algunos autores consideran que estos sectores tienden a generar competitividad entre los destinos turísticos cuando generan estrategias de marketing y posicionamiento que resaltan la calidad de los atractivos ofertados para generar un mayor flujo de viajeros (Serrano, Montoya y Amado, 2021).

De igual forma, Bagarić y Žitinić (2013) consideran que la calidad de los servicios es un componente esencial de la competitividad turística ya que permite la construcción de índices de gestión organizacional, esto es, la sistematización de los lineamientos que rigen la oferta de los servicios en el corto, mediano y largo plazo. En otras palabras, los investigadores referenciados consideran que la competitividad de los destinos turísticos tiende a maximizar la satisfacción de los clientes, además de optimizar la rentabilidad de las empresas locales y conservar los recursos naturales que son aprovechados para atraer nuevos flujos de viajeros, de suerte tal que se genere prosperidad a largo plazo.

Sobre el particular, los estudios demuestran que la competitividad turística genera impactos económicos que, a largo plazo, generan economía de turismo (Sánchez, 2021). De hecho, Webster e Ivanov (2014) establecieron que no existe ninguna correlación entre la competitividad turística y el bienestar económico de las comunidades que viven en los destinos visitados por los viajeros nacionales e internacionales. Es decir, la competitividad turística requiere complementarse con estrategias organizacionales enfocadas a optimizar el aparato productivo a nivel local, puesto que el aprovechamiento de los recursos naturales genera dividendos que deben ser distribuidos equitativamente

para dinamizar el crecimiento económico. De lo contrario, es decir sin medidas de responsabilidad social, la actividad económica y comercial de los operadores turísticos (empresas y Estado) tienden a desvincularse de las necesidades sociales en materia de empleabilidad y generación de ingresos.

Urrutia y Cuevas (2016) demuestran que la competitividad turística se sustenta en la cooperación entre las pequeñas y medianas empresas -Pymes-, especialmente los lazos que se forjan para coordinar la estabilidad de elementos de la cadena de valor tales como el alojamiento y la recreación. Al respecto, Guzmán et al (2016) enseña que la competitividad turística de la Alianza del Pacífico se forja sobre el conocimiento y la experiencia en torno a los factores que optimizan la prestación de servicios, y, por ende, la satisfacción del cliente (viajero). Adicionalmente, la CEPAL reconoce que la cooperación entre el Estado y la empresa privada se guía por el interés de que los clientes encuentren destinos turísticos con dinámicas comerciales equitativas, estables y ajustadas a la capacidad económica de los diferentes tipos de viajeros. Así las cosas, la cooperación organizacional determina que la competitividad turística emplee mecanismos de gestión y organización con los cuales se reduzcan los riesgos y se aumenten los beneficios en el corto y mediano plazo, tanto en aspectos particulares como en toda la estructura de la cadena productiva (CEPAL, 2013).

Precisamente, el análisis del sector industrial demuestra que la competitividad de los destinos turísticos emplea estrategias tipo clúster para optimizar eslabones de la cadena de producción y poder innovar en la oferta turística que se realiza a los mercados internacionales (Noyola, Cerón y Magdalena, 2017).

Al respecto, Flores y González (2021) determinan que las estrategias de integración dependen de que las empresas sean capaces de establecer un conjunto específico de recursos indispensables para que se alcance un mejor desempeño, tanto a nivel comercial como organizacional, es decir, generando una ventaja competitiva con la cual se alcancen los objetivos trazados y generen niveles altos de satisfacción entre los viajeros.

Aunque se pudieran integrar actores ligados al mundo académico para racionalizar los resultados, las acciones de los empresarios se alinean ante el propósito de minimizar los costos y mejorar los estándares de producción. De modo que *“la existencia de dichos aglomerados de sectores crea ventajas (...) calidad superior, variedad de insumos y un aprendizaje constante”* que se optimizan para que los destinos turísticos compitan por una mayor cuota de mercado en los escenarios nacional e internacional (Benavides y Venegas, 2013, p. 9).

En ese sentido, la integración vía clúster busca que las relaciones de la cadena productiva sean estratégicas para que las organizaciones alcancen objetivos de mediano y largo plazo, conformando una cadena de valor, esto es, las actividades que se deben ejecutar para crear y ofertar un servicio desde su etapa temprana de diseño, pasando por la etapa de producción, hasta que es entregado al consumidor final (Della y Aria, (2016). No en vano, la integración y cooperación organizacional permite que la competitividad turística se comporte de acuerdo a las dinámicas del aparato productivo y sepa responder a las demandas identificadas y analizadas en el mercado, pues, de lo contrario, se constituiría en una práctica económica y empresarial poco recomendable para el sector ya que no se obtiene la reducción de costos y la maximización de

beneficios que perciben tanto los empresarios como el sector y los destinos turísticos en sí mismos.

Por tanto, los clústeres que se enfoque en la competitividad de los destinos turísticos tienden a institucionalizarse para esclarecer las reglas con las cuales se pretende estimular el crecimiento económico y comercial de las empresas asociadas, así como mejorar el potencial de los recursos y atractivos naturales que se reúnen en determinado destino y se consideran, junto los demás servicios, como el valor agregado que se oferta en los mercados (Fumi, Castillo y Gadotti, 2016).

Para generar competitividad entre destinos turísticos, las organizaciones involucradas buscan reducir costos y optimizar su gestión en áreas fundamentales como la alimentación, la recreación, el transporte y el hospedaje, en las cuales se concentran las principales actividades de los turistas. Además, la operación estratégica de estos conglomerados empresariales tiende a resaltar el valor agregado por la gestión eficiente de los recursos y atractivos naturales de cada destino turístico. De esta manera, varios autores han considerado que la capacidad productiva de los operadores turísticos está cimentada sobre prácticas organizacionales que buscan la cooperación empresarial y la conservación del medio ambiente, pues en ambos campos se encuentra la materia prima que sustenta toda la producción de los servicios ofertados.

En torno a la cadena de valor de los clústeres turísticos, investigadores como Della y Aria (2016) han encontrado que los turistas crean la cadena de valor cuando demandan servicios turísticos a operadores encargados de emitir planes de viajes, eventos o expediciones, que, en caso de operar a nivel internacional, se relacionan con operadores locales de cada destino turístico. Es decir, los intermediarios internos se encargan de

generar estrategias para que los turistas (nacionales o extranjeros) satisfagan sus demandas de hospedaje, recreación, transporte y alimentación, además de percibir un ambiente propicio para generar gastos, disfrutar la estadía y pensar en recomendar el destino y volver a éste en el mediano plazo (Luthi et al., 2018). Por tanto, la cadena de valor se finaliza cuando las empresas encargadas de proveer los servicios de hospedaje, alimentación y transporte operan con el objetivo de generar satisfacción del cliente y reducir los costos de transacción inherentes a cada eslabón de la cadena de producción turística.

De acuerdo con Cuervo (1993) y Labarca (2007), la competitividad empresarial a nivel internacional puede ser analizada desde tres criterios, a saber: competitividad con resultados, competitividad a partir de la contribución y competitividad en el sentido de una eficiencia superior. Considerando el enfoque de los resultados, se entiende que la competitividad es la capacidad de una empresa para enfrentar a sus competidores internacionales ampliando su base de exportación a mercados externos. Desde el campo de la contribución, la competitividad se traduce en la capacidad de producir, comercializar y proveer bienes y servicios en la economía internacional considerando los bienes y servicios que se generan en otras locaciones, de suerte que se genere suficiente valor agregado entre los usuarios para que se considere pertinente, útil y aprovechable la oferta del extranjero. Por último, la competitividad empresarial se sustenta en la eficiencia de las organizaciones, esto es, la interacción entre productividad y rentabilidad de los servicios y bienes ofertados internacionalmente con el objetivo de mejorar los niveles de vida y alcanzar un bienestar social generalizado.

Todos estos puntos conducen al lineamiento brindado por la ONU en donde establece el turismo debe contribuir a la dimensión social con empleo, respeto de las culturas locales y el patrimonio, apoyo a las personas discapacitadas, conservación del medio ambiente afrontando todos los impactos del cambio climático, desarrollo local para que pueda alcanzarse opciones de inversión y que el gobierno apoye el crecimiento del sector en todas las poblaciones de una región. (ONU, 2016)

### **Indicadores de competitividad turística**

Se establece indicadores de competitividad en el sector para evaluar la capacidad en un destino de atraer y satisfacer a los turistas, lograr crecimiento y desarrollo del sector y proteger también los recursos naturales y culturales. Esto a su vez ayuda a la promoción internacional del municipio y/o ciudad y analizar a tiempo mercados emergentes para lograr sacarlos adelante positivamente. Se evalúan puntos como patrimonio natural y cultural, infraestructura para la conectividad terrestre y aérea, facilidad de accesos migratorios, supuestos macroeconómicos, nivel educativo, seguridad y estatus de capital humano.

La cooperación y gestión organizacional del turismo requiere medir el esfuerzo de cada empresa para cumplir eficientemente con los servicios ofertados, y, de igual forma, establecer los factores que son esenciales para generar competitividad turística (Abreu-Novais, Ruhanen y Arcodia, 2015; Díaz, Solano, Speakman, 2018). Además, los operadores turísticos requieren estrategias para medir el carácter multidimensional de la competitividad turística, pues ésta se configura en la convergencia de diferentes factores

y dinámicas que son determinantes para garantizar la estabilidad de los servicios en el mediano y largo plazo principalmente (Guizzardi y Satacchini, 2017).

Es decir, según lo analizado por autores como Dwyer y Kim (2003) y Gooroochurn y Sugiyarto (2005), la competitividad turística requiere de una serie de indicadores que arrojen datos medibles y evaluables sobre factores (cuantitativos y cualitativos) que determinan la sostenibilidad de la oferta y la demanda. Así, la gestión organizacional de los operadores turísticos puede monitorear las dinámicas internas, tendientes a reducir los costos y ofertar los mejores servicios, y las dinámicas externas, mediante las cuales se comprende el comportamiento del mercado para adaptar constantemente la capacidad de producción de las empresas.

Considerando los aportes de Crouch y Richie (2000), los indicadores de competitividad turística aprehenden datos sobre los recursos básicos, es decir, aquellos que son heredados (cultura y naturaleza) y/o creados para cumplir con los servicios ofertados. Efectivamente, los recursos y atractivos naturales de cada destino generan datos que son determinantes para comprender la capacidad de cada operador para atraer flujos constantes de turistas. Por su parte, la infraestructura turística disponible reúne datos sobre la capacidad de alojamiento, alimentación y transporte con la que cuenta cada destino para ofertar servicios turísticos, tanto en el mercado nacional como internacional. Igualmente, la evaluación de los recursos de apoyo es determinante porque ellos enseñan el estado de la infraestructura general (carreteras, telecomunicaciones, servicios de salud y tecnología, entre otros), así como la calidad del servicio y la accesibilidad del destino (cantidad y frecuencia de rutas nacionales e internacionales).

Los indicadores turísticos también se concentran en las condiciones situacionales, es decir, aquellas *“fuerzas que pueden incrementar o mitigar la competitividad del destino turístico”* (Narváez y Fernández, 2009, p. 9). En efecto, los indicadores relacionados con la gestión del destino se concentran en medir los datos acerca de las actividades encargadas de mejorar el atractivo de los recursos básicos según las condiciones de mercado y empleando la planificación, el desarrollo de los recursos humanos y la gestión ambiental. Igualmente, estos indicadores se encargan de evaluar la ubicación del destino, el entorno microeconómico de los destinos turísticos, la competitividad de precios y la seguridad, que, en ciertos casos, es determinante cuando un destino turístico ha empleado el turismo como motor de transformación socioeconómica. Por último, para esclarecer las condiciones situacionales, también se desarrollan indicadores sobre las condiciones de demanda, esto es, *“la concientización de la demanda turística en relación con el destino, percepciones y preferencias”* (Narváez y Fernández, 2009, p. 110).

Por otro lado, los indicadores también se estructuran mediante los determinantes de la competitividad, así como a través de la prosperidad regional y nacional que se genera por las actividades turísticas desarrolladas en cada destino. En esta medida, se pretende medir el gasto turístico y el número de visitantes. De igual forma, este tipo de indicadores demuestran la tasa de crecimiento, la participación de mercado (tanto de organizaciones públicas como privadas), la duración de la estadía y, en consecuencia, la tasa de repetición, es decir, la decisión que toman los viajeros de volver al destino turístico considerando la calidad de los servicios que fueron ofertados. Por consiguiente, los operadores turísticos pueden emplear este tipo de datos e información para optimizar su gestión organizacional en el corto y mediano plazo, de modo que se establezca la

rentabilidad financiera y se asegure la sostenibilidad de las actividades ejecutadas, tanto en término sociales como ambientales.

En tanto práctica económica, los operadores del sector turismo desarrollan estrategias para monitorear los indicadores de competitividad, de suerte tal que la rentabilidad de las operaciones sea constante y aporte a la sostenibilidad socioeconómica de las empresas que aprovechan los atributos naturales y/o artificiales de un enclave geográfico determinado (Zhou, Maumbe, Deng y Selin, 2015). De esta manera, la competitividad de un destino turístico depende, en gran medida, de los indicadores relacionados con las estadísticas de visitantes (Abreu-Novais, Ruhanen y Arcodia, 2015; Díaz, Solano, Speakman, 2018).

De igual manera, y considerando los lineamientos del World Travel Tourism Council - WTTC-, los operadores turísticos consideran los índices de competitividad de precios (precios hoteles), desarrollo de infraestructuras (índice de carreteras, instalaciones sanitarias y de agua potable), y medioambiente (densidad de población y emisiones de CO<sub>2</sub>), ya que su interés es mantener una relación estable con su lugar de operaciones y generar facilidades y comodidades entre los clientes (Bravo, 2004; Fumi, Castillo y Gadotti, 2016). Por último, los índices de desarrollo tecnológico (acceso a internet, líneas telefónicas y exportaciones de alta tecnología), desarrollo social (índice de desarrollo humano e inversión pública y privada) y apertura turística (visados, tasas de comercio internacional, rutas de vuelo internacional) son determinantes para que los destinos turísticos mantengan un contacto estrecho con otras regiones a nivel nacional e internacional, de manera tal que se responde a las dinámicas de un mercado cada vez más globalizado (Marti, Mendoza y Román, 2015).

### **Gobierno corporativo**

En este punto se contemplan las políticas, procedimientos y prácticas para realizar un correcto control a las empresas. Los puntos de lineamiento para una buena gestión son: transparencia en la información y los informes financieros que se manejen, responsabilidad con un buen consejo administrativo y realizando un real cumplimiento normativo, seguimiento a códigos de ética, participación de las partes interesadas, gestión de riesgos y sostenibilidad. Todo su análisis enfocado correctamente permite alcanzar eficiencia y lograr sostenerse en el mercado.

Es necesario gestionar estratégicamente todos los servicios y elementos para lograr alcanzar rentabilidad financiera y verdadero aprovechamiento de los recursos. De manera cabal, las empresas se enfrentan a un escenario cambiante, lo que las obliga a adoptar mecanismos, estrategias o modelos que les permitan ser competitivas, sostenibles y perdurables en el tiempo, entre los cuales se destaca el modelo estratégico desarrollado para el gobierno corporativo. Michael Porter indica que el gobierno corporativo es un modelo que repercute en aspectos tan importantes como la toma de decisiones estratégicas, la competitividad, la rentabilidad financiera y los procesos de gestión organizacional, siendo todos elementos indispensables para la supervivencia de las empresas en el mediano y largo plazo.

Los procesos decisionales del gobierno corporativo promueven la gestión eficiente y adecuada del tiempo, los recursos y el talento humano. De igual manera, por medio de la toma de decisiones estratégicas, se busca regular los derechos y las responsabilidades de cada uno de los accionistas, además de establecer lineamientos de cultura organizacional que definen el ambiente laboral de las empresas.

De acuerdo con la mayoría de los mercados se enfrentan a escenarios complejos de transformación, que exigen, a su vez, que las organizaciones dispongan de políticas y herramientas que regulen sus prácticas y lineamientos, así como las relaciones entre sus actores. Estos enfoques son adoptados de manera general en las grandes empresas, pero no sucede lo mismo con las pequeñas o medianas, en las cuales los procesos gerenciales y administrativos suelen ser menos protocolizados y más informales. Lo anterior genera situaciones como abuso de poder, ausencia de equilibrio en las relaciones entre las partes involucradas, contracción en el rendimiento económico, ausencia de mecanismos de supervisión, entre otros elementos que obstaculizan la perdurabilidad de estas a través del tiempo (Porter, 2015).

Precisamente, autores como Shleifer y Vishny (1997), Tunzelmann (2003) sostienen que el gobierno corporativo es un proceso decisional donde confluyen los medios adecuados para que los inversionistas aseguren una retribución proporcional a sus inversiones. En efecto, la línea de pensamiento de Blair (1995), Salas (2002) y Ustáriz (2004) reconoce que el gobierno corporativo reúne el conjunto de mecanismos o sistemas de control que permiten a los equipos directivos gestionar eficientemente las organizaciones a su cargo, especialmente para crear valor en beneficio de los accionistas que invierten el capital necesario para constituir una empresa determinada (Portalanza 2013).

Paralelamente, Bengoechea (1996) y Canals (2004) reconocen que el modelo sub-examine establece la forma mediante la cual se dirige las organizaciones, esto es, las pautas de acción que regulan los derechos de los accionistas y las responsabilidades de los órganos de decisión y administración.

Por su parte, Parisi y Godoy (2000) consideran que el gobierno corporativo está sujeto a instituciones y marcos regulatorios cuya función es supeditar el poder decisonal y el control de las organizaciones. En esta medida, Gasco, Segurado, y Quintana (2005) consideran que el gobierno corporativo es el conjunto de reglas y normativas con las cuales se orientan el comportamiento de los accionistas, directores y administradores de la empresa, *“y que define las obligaciones y responsabilidades de estos con los accionistas minoritarios”* (Ganga y Vera, p 101, 2008). Así las cosas, esta perspectiva identifica los lineamientos, las normativas y la estructura organizacional requerida para que los principales (accionistas) y los agentes (directivos) reduzcan costos y generen un mayor valor de identidad (Azofra y Santamaría, 2002), además de repartir proporcionalmente los derechos de decisión y control requeridos para que todos los miembros respondan a los objetivos misionales trazados (Rajan y Zingales, 1998).

El gobierno corporativo tiene el objetivo de contribuir a la maximización del valor de la empresa en una perspectiva de largo plazo (generacional), además de salvaguardar los intereses de los accionistas minoritarios de acciones perjudiciales por parte de los accionistas mayoritarios (Ganga y Vera, 2008). En ese sentido, el gobierno corporativo deviene como el medio adecuado para establecer una estructura eficiente de incentivos, así como para definir un proceso adecuado de selección de los miembros encargados de la administración y la dirección. Así, el gobierno corporativo gestiona eficientemente la organización mediante lineamientos y prácticas de control que aseguran rentabilidad financiera para los accionistas, y un ambiente laboral óptimo para trabajadores y colaboradores que participan de los objetivos misionales trazados para el corto y mediano plazo.

A nivel internacional, la literatura ha reconocido que el gobierno corporativo se compone de diferentes factores organizacionales, cuya esquematización y jerarquía se define por el contexto y las necesidades de cada empresa, sea esta de carácter organizacional o no. En tal sentido, se entiende que el funcionamiento de un modelo de gobierno corporativo está guiado por el interés de que los procesos de toma de decisiones sean eficientes, de tal manera que se genere valor agregado al mercado y se obtenga los beneficios económicos y financieros esperados por los accionistas, colaboradores y trabajadores (Gómez, Zapata y Betancourt, 2016). Por tanto, es indispensable establecer los factores organizacionales que componen los modelos de gobierno corporativo, además de analizar las relaciones entre dichos elementos y establecer cuáles tienen incidencia beneficiosa para la toma de decisiones estratégicas y la rentabilidad financiera de las empresas (Ammann, Oesch y Schmid, 2011).

Precisamente, la literatura que se ha concentrado en analizar la relación entre gobierno corporativo y desempeño económico estipula que el poder accionario guarda relación con la supervisión y el control de las prácticas organizacionales, de modo que se asegure la asignación eficiente recursos y la rentabilidad financiera de la organización (Price, Román, y Rountree, 2011; Bhagat y Bolton, 2013). En ese sentido, Gompers, Ishii y Metrick (2003) reconocen que la debilidad y la fortaleza del poder accionario define el desempeño económico de la organización, esto es, que a mayor control de los accionistas se producen procesos de supervisión y control enfocados a garantizar una mayor tasa de rentabilidad. Por su parte, Bebchuk, Cohen y Ferrell (2008) establecen que las empresas con fuertes derechos de los accionistas presentan un crecimiento elevado de las ventas, beneficios más altos y los gastos de capital más bajos.

Ahora bien, el control corporativo es otro factor que, según autores clásicos como Fogelberg (1980) y Cuervo-Cazurra (1996), busca comparar las acciones planificadas por los inversionistas al momento de materializar inversiones específicas y los resultados que se obtienen de las mismas. De esta manera, y considerando la óptica de la teoría de la agencia, el control corporativo desarrolla herramientas para alinear los comportamientos oportunistas y estratégicos del agente (directivos y operadores) con los objetivos que poseen los propietarios, especialmente lo relativo a su beneficio económico y la perdurabilidad de la organización en el mediano y largo plazo (Ganga y Vera, 2008). Por consiguiente, análisis como los de Maroto et al (2006) permiten establecer que los mecanismos de control internos (v.gr. consejos de administración, comités de auditoría y compensación de directivos) buscan la estabilidad operativa y financiera de la organización, mientras que los mecanismos externos de control (mercado de capitales, sistema político y normatividad) están orientados a restringir la capacidad de generar y mantener comportamientos oportunistas.

Por lo demás, el tamaño y la independencia de la junta directiva, que se considera un órgano decisorio y de gestión, generan efectos beneficiosos y adversos en el desempeño económico de las empresas (Lagos et al., 2006). Efectivamente, la cantidad de personas que conforma las juntas directivas representa un gran reto para las organizaciones familiares en el sentido de que la toma de decisiones se complejiza por la diversidad de intereses en juego, especialmente cuando se define los resultados relacionados con el ROA y el ROE.

Aunque los estudios preliminares de Liang, Xu y Jirapon (2013) analizan el gobierno corporativo de diversos bancos asiáticos, se puede inferir que una cantidad proporcional

de integrantes es determinante para aumentar la gestión óptima de las decisiones, además de fomentar estrategias cooperativas que fomenten la búsqueda la empresa en lugar el beneficio personal de los propietarios. Por su parte, el *“valor de los miembros externos consiste en la habilidad de juzgar las decisiones de manera independiente”* (Lagos et al., 2006, p. 9). Así las cosas, y según lo propuesto por Hossain, Prevost y Rao (2001), el efecto positivo de la independencia de la junta directiva se relaciona con la preocupación de los directores externos de ser efectivos al momento de monitorear la gestión de la alta dirección, especialmente lo relativo a la toma de decisiones estratégicas y la rentabilidad financiera de la organización.

### **Marketing para el turismo**

El mercado turístico es el sector económico que abarca a todos los proveedores que diseñan, elaboran y comercializan productos y/o servicios relacionados con viajes, y a los consumidores a los cuales se dirigen.

Este sector está compuesto de múltiples variables ya que es multisectorial y puede definirse por varios criterios como lo son la edad, el género, la ubicación geográfica, intereses específicos, entre otros. Un impacto grande que les obliga a vivir en constante análisis es su relación con factores clave como lo son: temporada alta y baja, cambio climático, variación de tasas de cambio y últimamente ha impactado fuertemente la digitalización de información por los avances en el sector informático por lo cual ya se cuenta con marketing digital (Navarro et al, 2020).

Es así como se ve la necesidad de realizar una segmentación de mercado, para alcanzar a cumplir con las expectativas de los viajeros y lograr un verdadero reconocimiento del lugar.

Para poder abarcar con cumplimiento de metas y ampliación de mercados es que en el mercadeo se gestiona el marketing ya que este último se enfoca en la forma como llegar a un mercado determinado y satisfacer efectivamente sus necesidades debido a que permite complacer al comprador en el momento adecuado, ofreciéndole el mejor precio, un lugar conveniente y le asegura poder contar con la información a la mano desde cualquier lugar del mundo.

Es así como al segmentar el mercado, que consiste en dividir el mercado en diferentes grupos de consumidores con características y necesidades similares, se permite diseñar estrategias de marketing específicas para cada grupo e identificar a la competencia. Frente a esta última, se analizan las fortalezas y debilidades para aprovechar y diseñar estrategias de marketing que permitan diferenciarse y destacar en el mercado.

El punto clave de análisis de este sector en el siglo XXI es que nos encontramos en una era dominada en gran medida por la información y el acceso a la tecnología; con eso se pueden compendiar los datos online, realizar análisis profundo para cada comprador y adaptar la propuesta de experiencia turística según los intereses y preferencias de cada cliente.

Estos últimos (intereses y preferencias) han cambiado bastante y se han segmentado los subsectores en gran medida por la población de millennials con que convivimos actualmente ya que la virtualización que ellos manejan es tan grande que las decisiones

que se toman en la información consolidada online tienen gran repercusión en la toma de decisiones porque se pueden ver opiniones y/o sugerencias.

Frente a esto las estrategias implementadas que se han identificado en marketing digital al momento son:

**Tabla 1. Elementos de estrategia marketing digital**

<b>ESCALA</b>	<b>NIVEL</b>
1	Análisis de mercado y público objetivo
2	Objetivos y métricas para el rendimiento
3	Selección de canales y tácticas a aplicar
4	Creación de contenido y mensajes de comunicación
5	Planificación y ejecución de campañas
6	Seguimiento y análisis de resultados
7	Optimización continua

Fuente: Santos, D. 2024

Los resultados del análisis han llevado a crear las siguientes estrategias que son las más conocidas actualmente (Rodríguez, 2024):

- Optimización de motores de búsqueda SEO y SIM: usar palabras claves para la búsqueda y publicidad en buscadores. La mejora ha incluido búsqueda de datos por voz.
- Segmentación de mercado analizada, filtrada por rangos y comunicada vía email. Ejemplo: sexo, edad, intereses, entre otros.
- Marketing de contenidos, redes sociales, influencers, afiliados.
- Aplicaciones móviles mediante las cuales se pueden realizar reservas de hoteles, vuelos y experiencias turísticas.

- Marketing con VR y AR: integración de realidad virtual y realidad aumentada, todo alineado con la inteligencia artificial. Ayuda mucho con la personalización porque muestra productos de forma interactiva, interactuar con elementos de la marca de forma real, se pueden ver tours virtualmente y visitas guiada.
- Uso de CRM
- Cadena de bloques que brinda seguridad y precisión en la información recolectada.
- Conectividad 5G
- Internet de las cosas (IoT): comunicación vía redes inalámbricas que al usarse con la conectividad 5G brinda gran agilidad en todos los procesos online. Permite almacenamiento y análisis de la información en gran cantidad.
- Metaverso como nuevo tipo de viaje: Permite explorar destinos de manera virtual, interactuar con entornos 3D y acceder a contenido exclusivo

Otros puntos estratégicos son la creación de Big Data y análisis predictivo que facilitan la personalización de ofertas y profundización de análisis.

La implementación de inteligencia artificial y chatbots permiten respuestas personalizadas y rápidas a las consultas de los turistas.

Para el año 2020 ya se mejoran los sistemas brindando seguridad y se crean experiencias virtuales y tours en línea afrontando así los inconvenientes del Covid-19.

A continuación, se relacionan las oportunidades y amenazas que se enfrentan actualmente para tomar decisiones y establecer un plan de trabajo frente al sector turismo:

**Tabla 2. Desafíos en el sector turismo**

<b>AMENAZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
Uso de nuevas tecnologías y conexión a internet aplicando tiquete electrónico. Calidad de profesionales con falta de capacitación. No uso de hoteles sino rentas puntuales de vivienda y/o habitaciones. Vacaciones cortas. No conexión del equipo y entre las áreas operativas para diálogo constante y abierto.	Economía colaborativa, gestionar correctamente el acceso a internet Aprovechamiento de nuevas tecnologías y aplicaciones. Nuevos segmentos de mercado (nacionales, extranjeros, deportes extremos, salud, entre otros) Fortalecimiento de la educación incluyendo idiomas

Fuente: Elaboración propia con base a las lecturas del caso de estudio.

Estos puntos de contraste establecen que al identificar los factores en pro y contra de la gestión que se está realizando en el sector se permitirá establecer un plan minucioso que defina objetivos para que se gestione mejora en sistemas informáticos, comunicación entre las áreas operativas y de mercadeo para que se esté en constante actualización de las preferencias de los viajeros y así se tomen caminos que faciliten el contacto con ellos para siempre cumplir con sus propuestas y/o brindarles mejores opciones.

Lo positivo de hacer conexión con la investigación de mercados, el marketing digital, su mejora y los factores de competitividad es que permiten al sector turismo un mejor posicionamiento, aportar sosteniblemente a la economía del sector donde se gestione y

favorecer a las personas que habitan en la región ya que brindan beneficios en su desempeño laboral.

Para esto es necesario siempre contemplar las condiciones, deseos, productos, servicios, experiencias (tanto de viajeros como de personas que los atienden), el valor agregado y el nivel de satisfacción que se alcance mediante mediciones para ver si las metas establecidas se están cumpliendo y cuáles son los puntos que deben priorizarse para continuar aportando positivamente al negocio que se lidere.

En el mundo en que nos encontramos actualmente es importante siempre tener en cuenta que cada persona es diferente y que deben estarse creando constantemente nuevos productos y/o servicios para poder responder de la mejor manera a lo que se espera por parte del cliente.

Establecer análisis clúster en este nivel y tener el marketing como una “*cultura*” permitirá que con el trabajo en equipo se formulen proyectos asociados a las políticas públicas para que en alianza con el gobierno se cuente con recursos para estar actualizados y alcanzar a posicionarse como un sector líder en beneficio de la economía de la región y/o país.

Una vez revisados los cinco ítems claves del sector turismo se identifica que es una industria muy variable y debe contemplarse diferentes modelos que realmente permitan entender la estructura con que se cuenta y las dinámicas a seguir.

## **Hipótesis**

La competitividad turística impacta positivamente el desarrollo sostenible del Departamento de Santander con una alianza entre los sectores público y privado.

El apoyo del gobierno con las entidades especializadas con que cuenta permitirá el progreso económico y social de la región.

Favorecer a los pequeños municipios no sólo a las ciudades capitales permite que el mercado se fortalezca y se tengan más opciones para fomentar la cantidad turistas y el número de días en estadía.

Desarrollar modelos y tableros de control permite realizar seguimiento constante de los procesos establecidos, con el análisis de los líderes se permitirá alcanzar las metas propuestas y gestionar correctamente las debilidades identificadas.

Profundizar factores de desarrollo turístico brinda mayores opciones de abrir mercado principalmente fortaleciendo el marketing digital, mejor manejo del idioma inglés, procesos como la gestión hotelera y guías para el turismo de aventura.

## **Metodología**

El proceso de investigación de la competitividad turística en el Departamento de Santander se ha llevado a cabo mediante un enfoque metodológico detallado y enfocado principalmente en los factores de turismo aéreo, infraestructura, idiomas y mejora del marketing digital. Inicialmente, se realizó una revisión completa de la literatura existente sobre competitividad turística, identificando los principales factores que influyen en el desempeño de los destinos, sobre todo con las fuertes consecuencias que trajeron consigo las afectaciones por COVID-19 y los inconvenientes que se han dado en Europa por diversas índoles. Esta revisión permitió establecer una base teórica sólida y definir los indicadores clave que serían utilizados en la evaluación de la competitividad turística.

En la siguiente fase, se recopilaron datos primarios y secundarios a través de diversas fuentes, incluyendo entrevistas a actores clave del sector turístico, y análisis de estadísticas oficiales. Las encuestas se diseñaron para obtener información detallada sobre la percepción de los líderes del sector respecto a la calidad de los servicios turísticos, la infraestructura, la accesibilidad y otros aspectos críticos. Las entrevistas con expertos locales brindaron una perspectiva profunda sobre los desafíos y oportunidades específicos del departamento.

Posteriormente, se llevó a cabo un análisis comparativo de los datos recolectados, utilizando técnicas estadísticas para identificar patrones y tendencias. Este análisis permitió evaluar la posición competitiva del Departamento de Santander y destacar sus fortalezas y debilidades. Además, se realizaron estudios de caso sobre iniciativas exitosas de competitividad turística en otras regiones, con el objetivo de identificar buenas prácticas que podrían ser replicadas en el Departamento de análisis.

Finalmente, se sintetizaron los hallazgos en un informe comprensivo que incluye recomendaciones estratégicas para mejorar la competitividad turística. Estas recomendaciones abarcan desde la mejora de la infraestructura y la capacitación del capital humano, hasta la promoción de la sostenibilidad y la innovación en la oferta turística. El informe no solo sirve como una herramienta de diagnóstico, sino también como una guía para la toma de decisiones por parte de las autoridades y los actores del sector, orientada a fortalecer la posición del Departamento de Santander como un destino turístico de primer nivel en el país.

### **Tipo de investigación**

La presente investigación es una exploración aplicada que emplea un enfoque cualitativo para establecer las estrategias organizacionales que permiten mejorar la competitividad en el sector turístico en el Departamento de Santander incluyendo mayor mercado nacional e internacional (Porter, M., 2015 y Flores & González, 2021).

En este sentido, los procesos y técnicas desarrolladas durante el proceso de análisis estructuran una perspectiva sistemática de los factores clave de la actividad turística, de modo que se esclarecen cuáles son los indicadores de mayor impacto en el desarrollo del sector y que beneficien el bienestar social conduciendo por ende a una mejor cadena de valor e incrementando la cuota de mercado.

De igual manera, la información recolectada proyecta soluciones para el desarrollo de lineamientos de políticas públicas que sincronicen con la actividad del Departamento y con la estrategia de la nación para posicionar el destino turístico de talla mundial.

### **Diseño metodológico**

La investigación se realiza sobre un diseño de revisión documental porque el interés se centra en caracterizar las estrategias organizacionales que permitan optimizar la competitividad turística del Departamento de Santander a partir de fuentes primarias y secundarias. Adicionalmente se realizan entrevistas a áreas relacionadas directamente con el sector para ver desde su perspectiva transversal que puntos deben priorizarse.

Al respecto, se trata de realizar una selección coherente e integral de documentos que compartan factores de análisis tendientes a demostrar el estado actual de la actividad turística en el Departamento, precisando particularidades que resulten esenciales para formular recomendaciones aplicables en el corto y mediano plazo. Por lo tanto, la interpretación de los textos está guiada por la pregunta y objetivos de investigación, pero se adhiere al sentido primigenio de cada fuente para garantizar la diversidad de perspectivas en torno al objeto de estudio.

Ahora bien, el análisis documental es complementado con encuestas puesto que la caracterización de los indicadores y su relación con estrategias organizacionales necesita corroborarse en la realidad. Efectivamente, se integra la perspectiva de un experto en competitividad turística perteneciente al área administrativa de una agencia reconocida de turismo, de modo que se esclarezca el uso que le dan las organizaciones a los indicadores de competitividad turística en el momento de desarrollar estrategias para aumentar la cuota de mercado y/o afrontar situaciones adversas del mercado. Se trata, entonces, de que las categorías de análisis se retroalimenten con las dinámicas del sector y, en esa medida, se establezcan falencias en su caracterización (Díaz. y Márquez, 2016). Por consiguiente, el diseño metodológico está abocado a consolidar

información y datos integrales, esto es, relacionados en términos académicos, profesionales y organizacionales.

En ese sentido, la investigación posee un alcance descriptivo-analítico en tanto se analizan las principales estrategias organizacionales que requieren optimizarse para que la competitividad turística del Departamento de Santander sea atractiva para empresarios y turistas. Este tipo de alcance se traduce en la consideración del problema de estudio con casi la totalidad de sus componentes pues, en estricto sentido, se especifican las formas, características y parámetros de los objetos que se someten a análisis. De igual manera, es descriptivo porque se basa en la medición de conceptos previamente establecidos en el marco teórico y de los que se hace uso en las técnicas de investigación para convertirlos en categorías de análisis.

### **Técnicas e instrumentos de investigación**

La investigación se fundamenta en técnicas e instrumentos de investigación cualitativos. En efecto, la revisión documental es la técnica más adecuada ya que ella permite organizar sistemáticamente las diferentes perspectivas y representaciones que se han realizado del problema de investigación, tanto con fuentes primarias como secundarias. Así mismo, la investigación opera sobre las técnicas de análisis de contenido, esto es, aquella que permite realizar una indización de las fuentes consultadas, así como una descripción sustancial del contenido, especificando objetivos, lineamientos teóricos y metodológicos, y una clasificación a partir de distintos tipos de clases.

A partir de los lineamientos estratégicos que el Departamento de Santander ha priorizado para alcanzar una mayor cuota de mercado, se organiza la información relativa a los indicadores de competitividad turística que se han desarrollado en dicha región.

El trabajo de campo exige el uso de entrevistas en la medida en que, a través de esta técnica, se crea un diálogo mediante el cual se obtiene información detallada sobre las percepciones y experiencias de los sujetos encuestados respecto al tema y objeto de investigación. En ese sentido, la interpretación de dichas consideraciones subjetivas complementa la caracterización de los indicadores, así como el análisis de las estrategias organizacionales requeridas para que el Departamento de Santander aumente su cuota de mercado nacional e internacional. Adicionalmente, el análisis de las perspectivas permite establecer si existe relación entre las estrategias de las organizaciones del sector y los lineamientos de competitividad turística desarrollados por el Estado colombiano, especialmente aquellos relacionados con la cadena de valor y la participación de los Departamentos en el mercado internacional.

Precisamente, el alcance de la investigación exige el uso de entrevistas semiestructuradas, la investigadora presenta a un panel de expertos un conjunto de temas específicos para validar la pertinencia de los indicadores y estrategias establecidas mediante la revisión documental, de suerte tal que la investigación pueda corroborar y/o reestructurar los lineamientos teóricos propuestos. A medida que los entrevistados van ofreciendo su perspectiva, se introducen temas de interés que la investigadora no había planteado pero que son de suma importancia para el objetivo principal de la investigación, esto es, determinar las estrategias organizacionales que mejoran la competitividad turística de Santander en el mercado nacional e internacional.

Así las cosas, el orden de los temas y de las preguntas se ajusta al ritmo y profundidad de la conversación, la cual es animada por el objetivo de conformar una narración congruente con las dinámicas económicas, comerciales y organizacionales del sector.

Aunque el propósito principal es permitir la expresión plena de los entrevistados, el cuestionario de preguntas se sustenta en una revisión bibliográfica y conceptual de las problemáticas abordadas, y en las categorías de análisis que sustenta la pregunta y los objetivos de investigación. En esta medida, este instrumento de investigación guía la conversación sobre temas transversales de la competitividad turística y su relación con estrategias organizacionales. Así, los informantes pueden matizar sus respuestas y opiniones, e inclusive apartarse del guion diseñado, mientras que la investigadora puede retomar puntos de discusión que, en principio, pueden no ser interesantes para los objetivos de investigación, pero que son pertinentes para el entorno institucional, comercial y económico del turismo santandereano.

Por lo demás, se desarrolla un muestreo probabilístico por conveniencia porque, según lo sostenido por Hernández, Collado y Baptista (2014) *“la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra”* (p. 176). De esta manera, se desea obtener un conocimiento intensivo, profundo y detallado de los factores de que investigación, es decir, los indicadores de competitividad turística y las estrategias organizacionales que podrían desarrollar las empresas santandereanas con el propósito de optimizar la cadena de valor y alcanzar una mayor cuota de mercado. Así las cosas, el propósito es obtener información de expertos cuya trayectoria profesional esté

relacionada con la actividad socioeconómica del sector turismo en Colombia y con conocimiento en el mercado internacional.

### **Categorías de análisis**

Sobre el particular, la recolección de la información y el análisis de datos giran en torno a: estrategias organizacionales, indicadores de competitividad turística, y lineamientos públicos de competitividad turística a nivel nacional y puntualmente en el Departamento de Santander. Ellas son producto del análisis efectuado para estructurar el marco teórico, de modo que se garantiza su validez y pertinencia, tanto en el ámbito académico como en el profesional y de políticas públicas. Por consiguiente, su propósito es constituir un análisis de resultados sistemático, tendiente a establecer regularidades en la perspectiva de cada fuente consultada.

### **Análisis de la información**

En primer lugar, la matriz de sistematización permite obtener datos relativos a fechas de publicación, palabras claves y descriptores que establecen un panorama general en cuanto a la producción textual del tema de investigación. Seguidamente, el análisis de estos datos establece información sustancial respecto a cada categoría de análisis, estableciéndose los elementos que conforman estrategias eficientes de competitividad turística en el Departamento de Santander. Por último, se establecen conclusiones y recomendaciones para controlar y reducir los riesgos de este tipo de actividades según el comportamiento histórico registrado en fuentes primarias y secundarias sobre la competitividad turística de Colombia.

### **Trabajo de Campo**

En 2023 la investigadora laboraba en una importante entidad del transporte aéreo en Colombia liderando rentabilidad de rutas y bajo los requerimientos de la compañía se estaba ahondando que rutas debían fortalecerse en el país. Para eso con las opciones enviadas por el área de planeación de la red de la aerolínea, se estaba calculando la viabilidad positiva de incrementar operación y abrir mercado internacional debido a que la tasas de cambio del dólar habían caído en gran medida en el país.

El trabajo de investigación sobre la operación aérea en el Departamento de Santander se realizó con el apoyo de entidades claves en la gestión del sector turismo en Colombia, ya que en el momento de la investigación se estaba analizando la posibilidad de contar con operación internacional en ese Departamento como se había establecido en el sector aéreo y se logró realizar entrevistas para ver con el plan sectorial de desarrollo que puntos claves se deben tener en cuenta para fortalecer el sector según lo que se había establecido con el gobierno colombiano al retomar operación luego de los impactos del COVID - 19 (Anexo 1).

A continuación, se detallan los puntos clave de la realización de la encuesta:

**Tabla 3. Aplicación de encuestas con líderes del sector turismo**

<b>Factor</b>	<b>Detalle</b>
Fecha de Aplicación	1ro de febrero de 2023
Universo	Hombres y mujeres mayores de 18 años con experiencia en el sector del turismo en Colombia
Tamaño de la muestra	Dos entidades claves en el turismo colombiano: AVIATUR empresa privada PROCOLOMBIA entidad pública
Nombre de la encuesta	Propuesta para la formulación estrategias para la mejora turismo en el Departamento de Santander.
Tipo de encuesta	Encuesta de respuestas abiertas en los puntos clave para decisión apertura operación internacional. Se remitió adjunto plantillas en Word para el diligenciamiento.
Técnica de recolección de datos	Envío de correo solicitando la información con diez preguntas clave.
Lugar de muestreo	Online – se remitieron correos electrónicos por la diferencia de ubicación personas. PROCOLOMBIA habita en Bucaramanga y AVIATUR habita en Bogotá
Tipo de muestreo	Muestreo por conveniencia
Objetivo de la encuesta	Identificar la percepción que tienen personas claves en el sector Turismo con relación a la propuesta de incrementar la operación en ese Departamento, La propuesta se hace en Santander porque se conocen varios Departamentos y en la experiencia se identifica que es óptimo para ampliar dicho sector y no enfocarse únicamente en sector costero colombiano.

Fuente: Elaboración propia

A partir del enfoque cualitativo y de las preguntas establecidas se tomaron las respuestas claves de cada punto para poder ver cuáles son las mejores propuestas para fortalecer planes de acción en el sector. Puntualmente se indica que no se pudo proceder

con el envío de la encuesta a la Aeronáutica Civil – AEROCIVIL porque dicha entidad acababa de tener nuevo posicionamiento de altos mandos por lo cual no se intervino.

### **Procesamiento de los datos**

Las entidades son:

AVIATUR: sociedad colombiana que actualmente gestiona agencia de viajes, hotelería agencia de aduanas, servicios corporativos, transporte de carga y seguros.

PROCOLOMBIA: agencia gubernamental que promueve el turismo en el país, apoya el incremento de operación internacional y promueve las exportaciones.

Los aspectos para revisar se definieron bajo el conocimiento y liderazgo del investigador en el sector del turismo aéreo, que se ha enfocado en mayor medida en el alcance de rentabilidad de rutas en ese mercado y ha identificado los puntos clave a revisar en cada región. Se tuvo en cuenta análisis de la información operacional, mercadeo y permisos de gobierno por parte de una entidad aérea en el país que es apoyada por la Aeronáutica Civil pero que debe estar bajo altos niveles de confidencialidad por el tema de reestructuración y afrontamiento de las consecuencias del COVID que enfocan a su gestión como aerolínea de bajo costo.

Los temas clave de investigación frente a la competitividad turística fueron: características, factores de determinación a nivel nacional e internacional, claves para mejorar la cuota de mercado, caracterización de la actividad empresarial en este mercado, diferenciación frente a otros Departamentos, tendencias de comportamiento del mercado, componentes de la cadena de valor que deben ser optimizados, estrategias

para obtener mayor flujo de turistas, capacidad de atracción y opinión sobre el apoyo del gobierno a la fomentación del turismo,

Estos son los resultados obtenidos en las entrevistas:

- Caracterización del mercado: las preferencias de los clientes son más exigentes, las experiencias que buscan son más concretas y complementarias, solicitan mejores servicios a precios razonables. Lo bueno es que el Departamento brinda mayores alternativas de turismo cultura, naturaleza, salud y bienestar. Ya se cuenta con operación internacional en el aeropuerto de Bucaramanga, pero hace falta una mejor estructura y conectividad.
- Factores determinantes para la toma de decisiones por parte del turista: precio, calidad del servicio e innovación en el producto. La infraestructura requiere apoyo gremial (gobierno local e instituciones) para que se dé un mayor aporte en la calidad del servicio.
- Optimizar la competitividad turística en el departamento permite obtener una mayor cuota de mercado internacional y nacional: al aprovechar la riqueza en todos sus ámbitos se abren caminos para desarrollar el ecoturismo y deportes extremos, pero deben los participantes en la oferta como los prestadores de servicio brindar mejores precios frente a la competencia con un mejor calidad en el servicio.

De igual modo debe entenderse que se tienen muchos más atractivos turísticos que otros departamentos, pero no se han logrado explorar a mayor profundidad. Esto al mejorarse brindaría una mayor participación en la economía del Departamento.

- Caracterización de la actividad empresarial en el sector: debe dejarse de enfocarse demasiado en el turismo doméstico y enfocarse más en bilingüismo y en variedad de menú en restaurantes. Para el tejido empresarial entre operadores y agencias de viajes les hace falta trabajar en innovación y diferenciación.
- Comparando con otros Departamentos como lo son Antioquia y Boyacá cuales son los factores que más resaltan en Santander: el turismo de aventura, la

diversidad cultural, gastronomía, tiempo de desplazamiento cortos entre actividades y atractivos y menores costos. Otros puntos que resaltar son una arquitectura muy propia de la región y alta calidad de hoteles tipo boutique,

- Componentes de la cadena de valor según la experiencia profesional de lo que ha gestionado de mercado: desarrollo de tecnología, logística, marketing y ventas y distribución. Puntualmente, FONTUR indicó que es necesario priorizar la conectividad aérea y terrestre para lograr optimizar tiempos y costos para que así el atractivo en mercados sea de fácil identificación.
- Estrategias que se deben aplicar para mejorar oferta turística a corto y mediano plazo:

Creación de más productos (rutas, circuitos y paquetes turísticos) muy de la mano con tecnología que tenga buena estrategia digital (debe incluir buen material audiovisual, manejo de varios idiomas, paquetes claros, canales de reserva y canales de pago). Con mejores negociaciones entre los prestadores de servicios turísticos para mayor competitividad.

Bajo costo en los tiquetes para mayor facilidad de acceso al destino.

Más ferias turísticas y workshops, viajes de familiarización coordinados por el gobierno (FONTUR vs ANATO), relación con medios de comunicación, relación con intermediarios a y operadores turísticos nivel nacional.

Más ofertas áreas y salidas directas desde todas las principales ciudades de Colombia.

Sistemas de calidad.

Mejor cobertura de red y facilidad en el acceso de internet para el turista.

Fomentar procesos migratorios ágiles para reducir tiempos sin afectar la seguridad de las personas, y la promoción de acuerdos de reconocimiento mutuo entre países socios en materia de migración, como el uso de la identificación biométrica, entre otros aspectos.

### **Análisis de Información**

En la presente sección se exponen los hallazgos de investigación; para tal propósito el análisis se organizará en dos etapas; en la primera se construye un diagnóstico mediante la revisión y consulta de fuentes primarias y secundarias a fin de caracterizar cómo se encuentra el Departamento de Santander en materia de indicadores de competitividad turística, así como también para identificar las brechas y principales desafíos. Una vez identificadas las necesidades y las oportunidades de mejora, se procede con la segunda etapa, que consiste en el desarrollo de una propuesta.

### **Departamento de Santander**

Es un Departamento ubicado en el sector noreste del país, región Andina conectado a los Andes Orientales sin zonas costeras. Convive con multiculturalidad; cuenta con 87 municipios en 7 provincias (Santander Travel, S.F.), donde el 93% (80 municipios) son sexta categoría que corresponde a igual o inferior a 10.000 habitantes y sólo 3% (3 municipios) son primera categoría que corresponde a grandes municipios entre 100.001 y 500.000 habitantes (MINCIT, 2024)

**Figura 3. Ubicación Departamento de Santander**



Fuente: Toda Colombia, 2019

La cantidad de habitantes este año 2024 según la proyección del DANE son: 2.376.736 y en 2023 fueron: 2.357.127 con una estimación de incremento del 0,8%. Se reconoce la diversidad cultural que posee incluyendo inmigrantes de varios continentes.

Debido a los relieves montañosos que posee cuenta con espectaculares y únicos escenarios naturales (montañas, ríos, cañones y parques naturales), opciones de diversidad de prácticas aprovechando los deportes extremos y de aventura.

Adicionalmente es reconocido por la variedad de servicios de excelente calidad como lo son gastronomía, festivales, rutas religiosas, entre otros; y que el avance de su capital Bucaramanga es grandiosa porque cuenta con un buen aeropuerto y red de carreteras.

La calidad de los productos que elaboran en el Departamento hace que sean líderes en el país y los más reconocidos son: tabaco negro, café, cacao, miel de abejas,

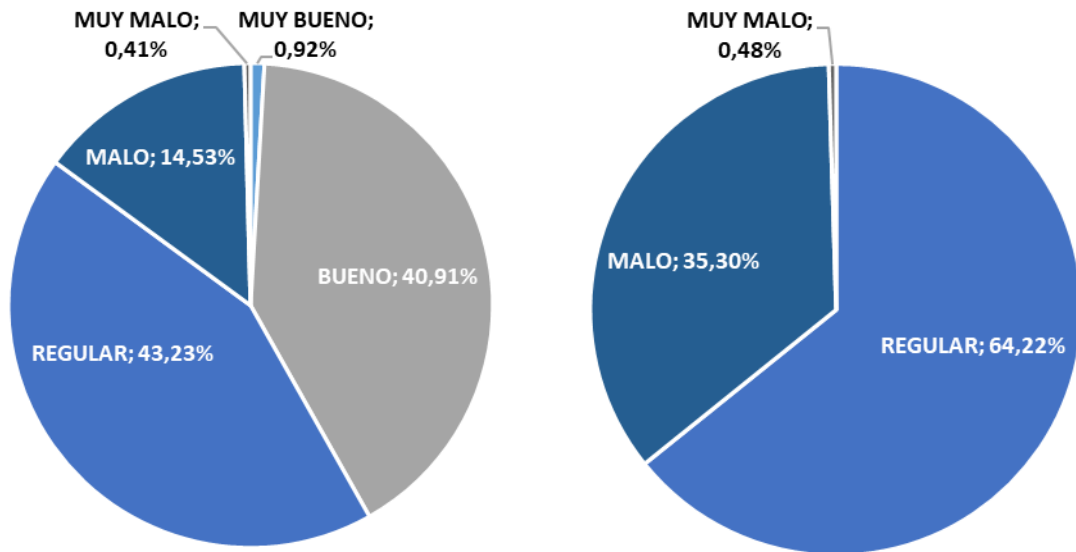
arequipe, queso de cabra y hormigas culonas. La calidad de artesanías y calzado son reconocidos en todo el país.

Frente al sector económico el DANE brindó la siguiente información: el Departamento representa el 6,31% del PIB en Colombia siendo la cuarta economía en la escala nacional (MINCIT, 2024)

### **Malla vial y transporte terrestre**

El INVIAS – Instituto Nacional de Vías que revisa el estado vial en el país indicó en diciembre de 2023 que esta es la situación actual de la red vial primaria en el Departamento: 83,66% kilómetros pavimentados y 16,34% kilómetros sin pavimentar. Ahondado en su informe se revisó la calidad de las vías de transporte terrestre y este es el resultado:

**Figura 4. Estatus territorial de las vías de transporte terrestre - % de kilómetros**  
**PAVIMENTADO SIN PAVIMENTAR**



Fuente: INVIAS, 2024

Esto evidencia que uno de los puntos a priorizar en el plan de trabajo de competitividad es mejorar la malla vial pues en el índice de competitividad departamental, Santander baja 12 puntos en el segmentos de infraestructura porque sólo un 35% de los kilómetros está pavimentado y es necesario fortalecer ese punto ya que el transporte de pasajeros vía terrestre es grande y mediante este servicio se lleva a puntos clave como lo son los parques nacionales. Impacta también a las oportunidades de crecimiento, desarrollo y calidad de vida de los habitantes (Cárdenas, 2024)

Como proyecto estratégico la actual gobernación se puso la meta de apoyar el mejoramiento de las carreteras.

### **Turismo aéreo**

El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo actualizó la información de estadísticas sector turismo aéreo con información a febrero de 2024. A continuación, se detallan los datos:

**Tabla 3. Volumen de pasajeros aéreos Departamento de Santander**

CLASE	AÑO COMPLETO			AÑO ACUMULADO A FEBRERO		
	2022	2023	VAR	2023	2024	VAR
Internacionales	40.865	37.638	-7,9%	5.165	3.105	-39,9%
Nacionales	984.927	971.606	-1,4%	141.898	157.901	11,3%

Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2024

El impacto en la caída de movimiento pasajeros en 2023 corresponde a que el gobierno colombiano incrementó el IVA de los tiquetes aéreos un 19% cuando por apoyo al COVID-19 había aplicado un 5% años anteriores. La IATA estima que si no se hubiera hecho el país hubiera tenido en total unos siete millones de pasajeros adicionales, en el mercado internacional hubiera sido un 10% más. (Galeano, 2024)

Analizando desde otra perspectiva, la Asociación Colombiana de Agencias de Viajes y Turismo – ANATO que es una agremiación sin ánimo de lucro en Colombia, indicó que en el 2023 el sector turismo aportó el 2,3% al producto interno bruto y que el transporte aéreo en ese mercado representa un 70,3% de ese aporte. Adicionalmente informa que

la estadía de pasajeros internacionales en promedio es de diecisiete noches mientras que pasajeros domésticos es de sólo un promedio de cuatro noches (ANATO, 2023).

La presidenta de la dicha entidad propuso lo siguiente como sugerencia del fortalecimiento del sector turístico:

*Es importante seguir trabajando en el desarrollo del turismo para que cada vez tenga un impacto mayor, pues en 2023, este ocupó a más de 873 mil personas. De nuestro trabajo público-privado depende que se implementen acciones y se establezcan mejores condiciones que generen más oportunidades para el empleo, los empresarios, y con ello, para los viajeros. Creemos que los resultados para este año pueden ser positivos para el turismo en Colombia, pues contamos con todo el potencial para que así sea, pero sí es fundamental una mayor inversión que mejore las condiciones del sector hacia el visitante (Galeano, 2024).*

La Aeronáutica Civil – AEROCIVIL en su plan estratégico con expectativas para 2030 indicó que el mejoramiento del sector aéreo requiere de facilitación en procesos de conectividad, fortalecer la generación de divisas, apoyar la operación de aerolíneas de bajo costo para que todas las clases sociales tengan mayor facilidad de acceso, fortalecer la infraestructura aeronáutica, que el gobierno cree una organización para apoyar la industria área y los entrenamientos, esto con el fin de instaurar hojas de ruta estratégicas. Establecer alianza con entidades internacionales para conseguir orientación y oportunidades de abrir operación a otros países. Finalmente, asegurar ubicación laboral a las personas que realicen estudios del sector turismo tanto en áreas técnicas como profesionales. (AEROCIVIL, 2018).

### **Infraestructura**

Alcanzar una disminución de costos implica en el sector turismo contar con una adecuada infraestructura para la atención del transporte aéreo, terrestre y los puntos de servicio de atención al cliente como hoteles, restaurantes entre otros; esto favorece la integración comercial.

Puntualmente en el Departamento de Santander se han identificado los siguientes planes de mejoramiento para infraestructura: mejoramiento y expansión de la infraestructura aeroportuaria, servicios aéreos esenciales, desarrollo del modo ferroviario para transporte de pasajeros e intervención de carreteras Todo esto lo enmarca la entidad departamental con el siguiente objetivo: *“Mejorar la transitabilidad de la red vial existente, garantizar la conectividad en los territorios, promover el desarrollo del área rural y fortalecer el empoderamiento de las comunidades”* (PROSANTANDER, 2023). Lo importante en recalcar del gran aporte que se está brindando es que también contemplan fortalecer los caminos ancestrales que son historia y parte clave de lo que llama la atención de los turistas que visitan del Departamento.

### **Índice Departamental de Competitividad 2023**

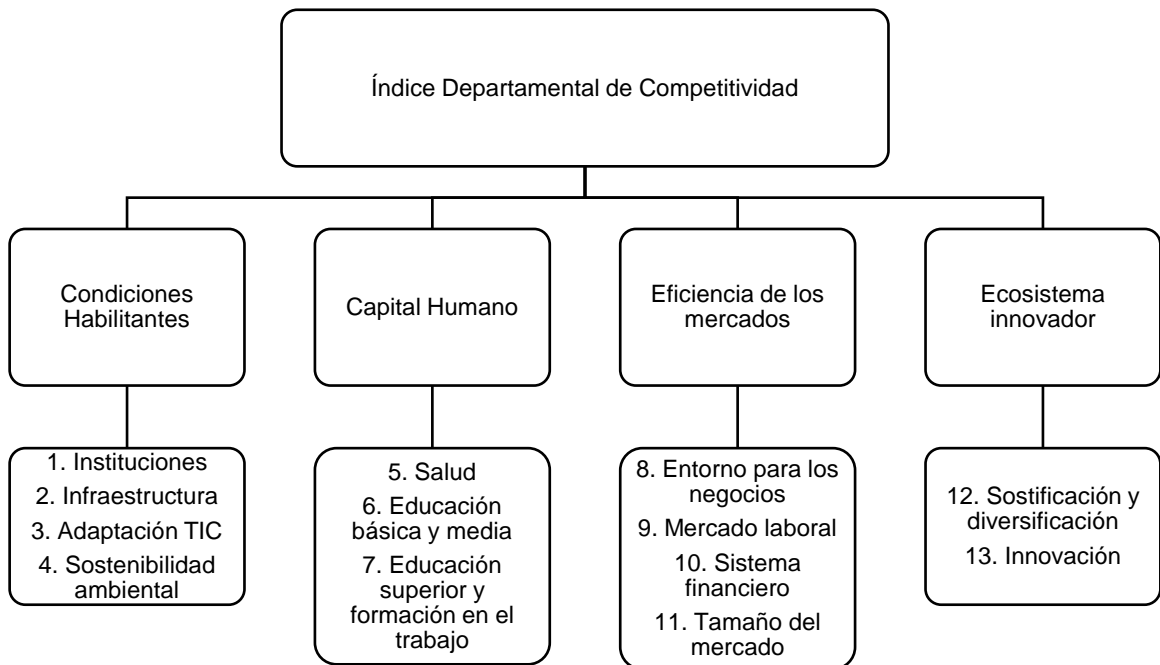
El Consejo Privado de Competitividad y la Universidad del Rosario elaboraron el informe sobre el Índice Departamental de Competitividad (IDC) 2023, al cual ofrece un diagnóstico objetivo del estado competitivo de la ciudad de Bogotá y los 32 departamentos del país.

En los resultados del IDC, Santander se encuentra en el sexto lugar, por debajo de la ciudad de Bogotá D. C. y los departamentos de Antioquia, Atlántico, Risaralda y Valle del

Cauca, respectivamente. Manteniendo el lugar, pero disminuyendo la puntuación de 6,21 del 2022 a 5,99 para el año 2023, sobre 10.

A continuación, se detallan los pilares de análisis frente a 2023:

**Figura 5. Índice Departamental de Competitividad**



Fuente: PROSANTANDER, 2024

Dicho informe es analizado por el propio Consejo Privado de Competitividad y la entidad PROSANTANDER, determinando los pro y contras en el Departamento para establecer puntos clave de mejora.

Los principales resultados del análisis son (SANTANDER COMPETITIVO, 2023):

- Fortalezas: buena cobertura y calidad en la educación básica y media, mejoramiento en la cantidad de graduados en posgrado, mejor cobertura en

formación técnica y tecnológica y buenos resultados en pruebas Saber Pro. Excelente desempeño en innovación.

- Puntos por mejorar: infraestructura vial, conectividad terrestre, infraestructura de servicios públicos, sostenibilidad ambiental y mercado laboral; en este último punto los indicadores a profundizar son tasas de desempleo, formalidad laboral, brecha de participación entre hombres y mujeres.

En particular el sector turismo cuenta también con indicadores para revisar a fondo la gestión del Departamento principalmente en los siguientes aspectos: gestión del turismo, infraestructura, oferta turística y sostenibilidad. A continuación, se relacionan los indicadores de competitividad que pueden ser los más relevantes en el análisis del Departamento ya que permiten identificar las fortalezas y puntos a mejorar para establecer estrategias de mejorar la experiencia de turistas e incrementar la competitividad:

**Tabla 4. Indicadores de competitividad turística en el Departamento de Santander**

CATEGORÍA	DETALLE
Accesibilidad y conectividad	<p>Infraestructura de transporte: calidad y cantidad de aeropuertos, carreteras y transporte público.</p> <p>Conectividad aérea: número de vuelos nacionales e internacionales.</p> <p>Accesibilidad a sitios turísticos: facilidad de acceso a los principales atractivos turísticos.</p>
Atractivos turísticos	<p>Variedad y calidad de los atractivos: número y diversidad de atractivos naturales, culturales e históricos.</p> <p>Eventos y actividades: frecuencia y calidad de eventos culturales, deportivos y festivales.</p>

CATEGORÍA	DETALLE
	Innovación en la oferta: nuevos productos y servicios turísticos innovadores.
Calidad y satisfacción del turista	Encuestas de satisfacción: niveles de satisfacción de los turistas con respecto a su experiencia. Calidad del servicio: estándares de calidad en la atención y servicios ofrecidos a los turistas. Reputación en línea: comentarios y calificaciones en plataformas de turismo y redes sociales.
Desarrollo y capacitación	Capacitación del personal: formación y certificación de los trabajadores del sector turístico. Empleo en el sector turístico: número de empleos generados y calidad de estos empleos. Innovación y tecnología: uso de tecnología y herramientas innovadoras en el sector turístico.
Gestión y promoción	Estrategias de marketing: efectividad de las campañas de promoción y marketing turístico. Gestión turística: calidad de la planificación y gestión de destinos turísticos. Colaboración público-privada: nivel de colaboración entre el sector público y privado en el desarrollo turístico.
Infraestructura turística	Capacidad hotelera: número de camas disponibles, calidad y variedad de alojamientos. Restauración y gastronomía: cantidad y calidad de restaurantes y establecimientos gastronómicos. Servicios turísticos: presencia de agencias de viajes, operadores turísticos y guías certificados.
Sostenibilidad y medio Ambiente	Conservación del medio ambiente: políticas y prácticas de conservación y sostenibilidad.

CATEGORÍA	DETALLE
	Gestión de residuos y recursos: eficiencia en el manejo de residuos y uso de recursos naturales. Certificaciones ambientales: presencia de certificaciones y premios en sostenibilidad.

Fuente: Elaboración propia con base en la revisión de la información publicada por entidades.

Estos datos brindan detalles de la búsqueda de sostenibilidad y manejo de nuevas opciones para el fortalecimiento del sector buscando innovación real a nivel departamental sobre todo impulsando que los recorridos de naturaleza cuenten con apoyo total para que los turistas puedan aprender de ellos y disfrutarlos.

Con la riqueza de factores turísticos altamente reconocido, los siguientes tipos de turismo son los líderes en el Departamento:

Aventura y deportes extremos, las actividades más comercializadas son rafting, parapente, espeleología, rappel y canopy

Balnearios y termales para la relajación y bienestar, algunos con magníficos colores como el rojizo.

Festivales y eventos que son parte de desfiles, conciertos, eventos culturales, eventos religiosos y eventos gastronómicos.

Gastronomía principalmente con platos autóctonos como lo son bocadillo, mute santandereano, cabro con pepitoria, hormigas culonas y arepas de maíz *“pelao”* y definitivamente la excelente calidad de la producción del café.

Naturaleza y paisaje: reconocida belleza en flora y fauna hace los espacios ideales para el senderismo, escalada y espeleología.

Patrimonio cultural e histórico: excelente arquitectura colonial, maravillosas historias coloniales principalmente por el alcance de la independencia y amplia variedad de artesanías como lo son tejidos y bordados, cerámica, cestería, utilización de madera y fique, trabajo de primer nivel en el cuero y orfebrería (PROSANTANDER, 2024)

Todos los puntos relacionados anteriormente demuestran que el Departamento de Santander ofrece una combinación única de aventura, historia, cultura y naturaleza, lo que lo convierte en un destino turístico excelente y muy completo.

### **Marketing**

El manejo de tecnologías en la nube facilita la gestión diaria de procesos y según lo indica Marcela Perilla, presidenta para la región Centroamérica y el Caribe del proveedor SAP (líder mundial de software): *“la nube es un modelo de operación que le permite a las organizaciones tener más flexibilidad, una mayor capacidad de innovación y una trazabilidad más certera en algunos puntos de sostenibilidad”* (Lorduy, 2024).

En el caso del sector turismo se reconoce los avances que ha alcanzado la Aerolínea Avianca tras la implementación del sistema SAP SuccessFactors, para cubrir procesos de nómina. La automatización de la gestión de comisiones por ventas con Xactly, cubriendo estos incentivos en más de 19.000 agencias que le colaboran; lo que permite reducir tiempo en esos procesos (Outliers Consulting, s.f.)

### Propuesta de solución a la problemática

En el plan de acción frente a los objetivos sectoriales informados al gobierno se estableció como meta para los próximos cuatro años estos puntos (Gobernación de Santander, 2024):

**Tabla 5. Objetivos sectoriales Departamento de Santander**

META	ESPERANZA EN INDICADOR
Diferenciación y sofisticación de la oferta para potenciar el mercado internacional. Colocar un sello de turismo regional a las diversas clases de turismo que se manejan en el Departamento.	Incrementar el número de eventos de promoción, proyectos de infraestructura turística, lineamientos técnicos, documentos de planeación. Apoyar el emprendimiento de personas y empresas.
Fortalecer ecosistemas turísticos que contemplan infraestructura, conectividad, tecnología y agremiaciones)	Consolidación de una corporación regional que gestione el turismo. Alianzas público-privadas. Servicio de apoyo financiero. Investigación de servicios e inventarios.
Incrementar el porcentaje de empleados dedicados al sector turismo	Incremento de cupos en la educación formal

Fuente: Gobernación de Santander, 2024

Se apoya la creación de un clúster para gestionar mejora en la infraestructura vial y la conectividad área, abastecimiento de agua potable, saneamiento, adecuaciones del aeropuerto de Bucaramanga, adecuaciones de infraestructura como senderos, oferta de cruceros por el río Magdalena, apoyar turismo de lugares orgánicos (apicultura por ejemplo), conexión entre parques nacionales y otros centros de atención a turistas,

establecer un observatorio turístico que permita concentrar y focalizar las estrategias  
(Belén, 2016 y Brida et al., 2014)

### **Mercado turístico**

La digitalización del sector es un proceso que ya es primordial en todos los países porque ofrece agilidad en los productos y servicios. En el caso de los turistas, ellos pueden contar con opciones flexibles, rapidez en la respuesta y flexibilidad en los casos de se necesite, por ejemplo: reprogramación de viaje, cambio de hotel, cancelación de reserva, entre otros.

Estatus de los planes y programas que ha desarrollado el gobierno colombiano para fomentar el turismo en el Departamento: han mejorado porque se han vinculado regiones que antes eran olvidadas, pero siguen localidades muy retrasadas, Los ejemplos más importantes de esto son: Berlín, Rionegro y el sector represa de Hidrosogamoso.

Estos son las propuestas de mejora que deben evaluarse para recibir apoyo del gobierno:

**Tabla 6. Propuesta mejores municipios con mayor necesidad**

<b>REPRESA HIDROSOGAMOSO</b>	<b>RIONEGRO</b>	<b>BERLIN</b>
Establecer centros de información para los visitantes cerca a la represa. Asegurar carreteras y caminos en buen estado, seguros y que cuenten con buena señalización.	Señalización para realizar senderismo y actividades al aire libre. Promover sitios de interés histórico como museos y monumentos.	Establecer un centro de información turística para brindar mapas, folletos y personal capacitados que sirvan como guías turísticos para recorridos informativos y atractivos,

<b>REPRESA HIDROSOGAMOSO</b>	<b>RIONEGRO</b>	<b>BERLIN</b>
Campañas publicitarias (contar con una página web y buenos perfiles en redes sociales) Organizar eventos temáticos de agua energía y naturaleza.		

Fuente: Elaboración propia con base en los puntos analizados del Departamento.

Deben mejorarse la promoción del sector y realizar más inversión en las vías. Las empresas deben apropiarse de las herramientas y recursos brindados para hacer un mejor uso de ellos.

A continuación, se relacionan los puntos clave para avanzar en este sector:

- Internacionalizar el mercado aprovechando el bajo costo que representa para turistas extranjeros viajar a Colombia, principalmente por tasas de cambio, esto permite balancear las relaciones comerciales y económicas.
- Regulación en régimen tributario para ser más rentable el precio de tiquetes del transporte aéreo. Contempla reducción del IVA en tiquetes aéreos.
- Trabajo entre las áreas con entendimiento, cumplimiento de planes de acción y manejo de tableros de control para medición constante. Así se alcanza agilidad, eficiencia, mejora de la gestión y se evita al máximo retraso en planes de trabajo, La transformación institucional facilitará la gestión de un turismo sostenible.
- Desarrollar una oferta de productos icónicos, renovados al mercado actual según vayan surgiendo las tendencias de mercadeo, comunicación e informática para que sean de “fácil” comercialización y la mayoría de las generaciones de seres humanos puedan aprovecharlas.
- Crear un “*instituto*” exclusivo para el sector que respete la información de áreas públicas y privadas pero que se asocie a la comunicación clave con los ministerios

y entidades gubernamentales que los puedan apoyar. Ejemplos: alianza con el Ministerio de Educación Nacional para fortalecer y priorizar los entrenamientos en idiomas y establecer planes para fomentar que las excursiones escolares de los colegios de otros Departamentos asistan a Santander para aprovechar centros recreativos y culturales.

- Apoyar al sector privado, brindándole esperanza de un mercado estable con el mínimo de rotación de personal. Ejemplo: guías turísticos.
- Apoyo de políticas para desestacionalizar el sector aprovechando la diversificación y que el Departamento cuenta con múltiples territorios con escenarios únicos.
- Modernización de infraestructura priorizando carreteras.
- Fortalecimiento de la Marca Turismo Santander para dar a conocer los puntos positivos y cuáles son las razones para ir al Departamento.
- Establecer agenda de desarrollo turística unificada para evitar la continuidad de brechas territoriales y que se permita abrir caminos a cada uno de los municipios que componen el Departamento.
- Se puede contar con estrategias ante grandes empresas para que los viajes de capacitación, reuniones, grupos primarios, conferencias, etc.... se realicen en el Departamento. Una excelente opción que se propone es elaborar eventos o foros cada semestre (inicialmente mientras se van identificando los puntos clave) con esas empresas para generar y/o mejorar las capacidades de innovación que son el plan de desarrollo para próximos años.
- Por último, nunca se puede dejar atrás el turismo popular por lo cual debe aliarse al programa EMPRETUR del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo que beneficia a las micro, pequeñas y medianas empresas para que puedan gestionar proyectos productivos que los benefician. (MINCIT, 2023).

## **Discusión**

La investigación realizada sobre el tema de competitividad turística abarca varias variables que son estratégicas para el establecimiento de metas y el alcance de estas. A continuación, se detallan los puntos que se identificaron como variables principales para el Departamento de Santander relacionados con el turismo y que se priorizan ya que actualmente ese sector impacta a más de trece sectores de la economía (Departamento de Santander, 2024)

El capital humano con que se cuenta y lo que se ha avanzado en tecnología e innovación deben articularse para lograr que todos los sectores implicados (entidades privadas, entidades públicas y sector académico) para así poder cumplir con los retos que se afrontan en el mercado turístico.

Desarrollo sostenible: es necesario gestionar la recuperación, preservación e integración del patrimonio a nivel cultural, natural y social; ya que siempre debe priorizarse la calidad de vida de la población que habita un territorio, brindándole opciones de desarrollo colectivo y económico.

Ante este punto la gestión empresarial público – privada juega un papel determinante para lograr así que los servicios y/o materiales brindados cumplan las políticas necesarias, se haga planificación, monitoreo e implementación de acciones correctivas, se evalúe a conciencia la capacitación del personal para que se pueda finalmente revisar la gestión financiera y así tomar decisiones para inversión, financiamiento y dividendos; de esta manera se benefician todas las partes que han participado.

Gestión municipal: el desarrollo de la región requiere que se contemplen en los análisis y planes de acción a todos los municipios, no sólo priorizar las ciudades dado

que los habitantes de esas localidades también son importantes y la generación de beneficios es para todo un Departamento y a quienes lo habitan.

Los marcos de referencia para el plan de trabajo deben componerse de:

Alineación de planificación y gestión del territorio que se tomará como destino, esto abarca infraestructura, políticas, inversión privada, promoción turística mediante comunicación, difusión y sensibilización, estructural comercial, seguridad en procesos y lugares, entre otros.

Promoción del destino focalizándose en los productos y la comercialización.

Planeación de los recorridos a ofrecer, la seguridad turística, medios de transporte, actividades y servicios a ofrecer como las instalaciones habilitadas para el turismo.

Seguimiento y evaluación de las inversiones aplicadas como de las acciones municipales de liderazgo, enrolamiento y alcance de objetivos.

Sostenibilidad: realizar las transformaciones necesarias para que a largo plazo la localidad cumpla los requerimientos ambientales, financieros y sociales y pueda permanecer en el mercado positivamente.

En este punto la idea para alcanzar el beneficio de todos los habitantes y lograr el llamado de atención de los turistas es que ambientalmente los recursos naturales incluyendo la atmósfera y el patrimonio cultural se encuentren bien conservados y se cuente con una imagen o marca de gran reconocimiento por bastante tiempo.

Que el factor económico logre ganancias luego de todo el trabajo de marketing y capacitaciones, actividades de productos y servicios, siempre teniendo presente como factor importante que este mercado tiene grandes impactos relacionados con la estacionalidad, tasas de cambio, IPC, entre otros,

Al crear rutas turísticas o destinos debe estarse en constante seguimiento de tableros de control para identificar pro y contras con el fin de encaminar cada decisión de la manera más eficiente.

Es así es como se alcanzará una verdadera competitividad y se permitirá que al dar una gran ponderación a los habitantes se logrará tener satisfacción, mejora y toma de conciencia por parte de ellos, que al ver que cuentan con participación brindarán aporte positivo a los efectos socioculturales a este sector.

Con el fin de llevar seguimiento se deben gestionar indicadores para ver el nivel del cumplimiento (Ejemplo: tiempos, cantidades, montos, entre otros) e identificar los puntos críticos en que debe enfocarse el análisis y la toma de decisiones.

La estrategia de este análisis brinda oportunidades de mejora continua, crear increíbles experiencias inolvidables, orientarse estratégicamente cara al cliente, brindar negocios sólidos que permitan creación de círculos de apoyo y herramientas de calidad para agilizar los procesos.

A pesar de que el manejo de informática es tan importante no se debe dejar de prestar atención a lo relacionado con infraestructura por que la comodidad, limpieza y estatus óptimo son necesarios para promover y mostrar la buena imagen del lugar donde el turista se encuentre.

Por último, es importante que el gobierno al recibir divisas por el trabajo del sector priorice el Departamento hasta que se estabilice y no de una vez pasarlo a otro Departamento porque la situación en el país es complicada por diferentes motivos, pero es claro que en el sector de turismo la región Costa Norte ha tenido mucho avance

(Ejemplo: Barranquilla) entonces Santander debe contar con vías, infraestructura, universidades y otros factores para poder hacer formación y crecimiento real.

La implementación de estrategias desde los sectores público y privado permiten mejorar realmente la competitividad del turismo y esto es básico para el desarrollo económico y social en cualquier país ya que su gestión es esencial en todos los ámbitos. Puntualmente el Departamento de Santander cuenta excelente biodiversidad y patrimonio cultural. A continuación, se relacionan las estrategias identificadas en el análisis de la investigación:

**Tabla 7. Estrategias para el mejoramiento de la competitividad en el sector turismo del Departamento de Santander**

SECTOR PÚBLICO	SECTOR PRIVADO
Formación y capacitación de empleados para brindar realmente un servicio de alta calidad, esto incluye aprendizaje de idiomas y atención al cliente.	Colaborar estratégicamente con otras empresas del sector, como aerolíneas, hoteles y operadores turísticos, ya que se puede crear paquetes turísticos atractivos y mejorar la oferta general del destino.
Fomentar políticas de turismo sostenible que protejan los recursos naturales y culturales, asegurando que el crecimiento turístico no comprometa el medio ambiente ni la identidad cultural de la región.	Implementar estándares de calidad y buscar certificaciones internacionales puede mejorar la reputación de las empresas turísticas. Un servicio de alta calidad genera satisfacción y fidelización del cliente.
Mejorar y expandir la infraestructura de transporte, como aeropuertos, carreteras y puertos, es fundamental para facilitar el acceso a destinos turísticos. Además, la	Las empresas turísticas deben innovar y diversificar su oferta, creando experiencias únicas y personalizadas que atraigan a diferentes segmentos de

<b>SECTOR PÚBLICO</b>	<b>SECTOR PRIVADO</b>
<p>creación y el mantenimiento de infraestructura turística, como centros de convenciones, parques nacionales y sitios históricos pueden aumentar el atractivo de una región.</p>	<p>turistas, como el turismo de aventura, el ecoturismo y el turismo cultural.</p>
<p>Llevar a cabo campañas de promoción a nivel internacional para atraer turistas. Esto incluye participar en ferias turísticas, crear campañas publicitarias y colaborar con influencers y medios de comunicación. Destacando las maravillas de pueblos coloniales y la gastronomía con que cuenta.</p>	<p>Implementar prácticas de responsabilidad social que beneficien a las comunidades locales, promoviendo el desarrollo económico y social de la región y generando un impacto positivo en la percepción de los turistas.</p>
<p>Simplificar los procesos de visado y mejorar los trámites de entrada al país puede hacer que sea más fácil y atractivo para los turistas visitar un destino. Esto incluye analizar las tarifas de tasas aeroportuarias e IVA.</p>	

Fuente: Elaboración propia con base a la información recolectada y el análisis de esta.

En base a esta información se puede ver la necesidad de hacer sinergia entre los dos sectores para mejorar la competitividad y lograr así consolidarse como un destino

turístico de primer nivel aportando a la economía y población local. Es así como mientras el sector público proporciona el marco y las condiciones necesarias, el sector privado alcanza innovación en sus procesos y una verdadera calidad en el servicio. Es así como se crea realmente un entorno atractivo y sostenible que beneficie a los turistas y a las comunidades locales.

Positivamente en la actualidad se cuenta con apoyo de la superintendencia de industria y turismo y el MINCIT para la protección de derechos del consumidor y de los productos originarios del Departamento para lograr así una regulación y supervisión de la competencia. De igual modo han trabajado para luego de superar las afectaciones del COVID-19 poder impulsar la promoción turística con sus atractivos naturales, culturales y gastronómicos; capacitación y asesoramiento técnico, financiación y subsidios de sus planes de trabajo principalmente con la intermediación de FONTUR, desarrollo de infraestructura, turismo sostenible y la buena promoción de rutas turísticas.

Aprovechando también el excelente clima que se disfruta en el Departamento.

En la investigación con las empresas que manejan en mayor grado los puntos clave del sector turismo en el Departamento y se identificaron los siguientes puntos a priorizar: accesibilidad, formalidad del sector y promoción internacional limitada,

## **Conclusiones y Trabajo Futuro**

### **Conclusiones**

En el análisis de la competitividad turística se identificaron los siguientes factores que son clave para el alcance de metas en ese mercado: atracción, administración, soporte y producción. Es la alianza de estos cuatro factores lo que transversalmente promoverá el mejoramiento en las condiciones ambientales, culturales, económicas, políticas y sociales de un territorio beneficiando a la población.

El sector del turismo es considerado a nivel mundial como una importante fuente para el crecimiento económico, por lo que grandes entidades han realizado alianzas público-privadas para diversificar la economía, alcanzar modernización e integración con otros sectores como lo es el de mercadeo. Deben establecerse lineamientos con lo indicado de FONTUR para el Departamento estableciendo prioridades y fechas para implementar.

Es clave entender que lo relacionado como academia no se debe categorizar como un subsector sino dejarlo como ítem prioritario porque formar a las personas y estar actualizadas en cómo va el mercado, acompañado de un buen nivel de inglés impulsará la buena imagen del sector y brindará más opciones de llegada turistas internacionales.

Para lograr hacer mediciones deben contemplarse los siguientes puntos principalmente: accesibilidad y conectividad, atractivos turísticos, calidad y satisfacción, desarrollo y capacitación de empleados, gestión y promoción de municipios, infraestructura turística y sostenibilidad y respeto del medio ambiente. Al contar con los indicadores de competitividad se puede ir midiendo que puntos son fortaleza y cuales riesgo o debilidad para enfocar estratégicamente las mejores opciones para conseguir giro positivo al avance del sector.

Contar con información de los puntos estratégicos que se están presentando en este sector principalmente para la buena gestión del marketing digital es clave para responder oportunamente a las necesidades del mercado, así que debe investigarse sobre las tendencias y mejores prácticas constantemente. Existen opciones de informes con entidades como son Accenture o KPMG que pueden valorar como van los procesos y brindar guía sobre las herramientas y técnicas que se pueden aplicar.

Es clave realizar mediciones y analizar métricas para mejorar procesos con adaptación constante. Es necesario realmente automatizar procesos, hacer uso del big data y de esta manera alcanzar análisis predictivo para ser efectivos y realmente mejorar en la toma de decisiones.

Si se tienen los puntos establecidos como clave y sus mediciones se pueden especificar cuáles son los caminos correctos para todos los involucrados con el fin de cumplir en calidad, tiempo y costo los procesos de mejoramiento y así brindar oportunamente ayuda a las contingencias que se puedan presentar.

Se cuenta con el gobierno y debe tenerse un diálogo abierto y sincero para poder negociar de ambas partes, definiendo así los caminos para que todos los participantes cuenten con el mejor resultado.

Los planes sectoriales no se cumplirán a cabalidad siempre por los diferentes factores que se pueden presentar en las instituciones que los componen, pero el esfuerzo conjunto como equipo entre el Departamento de Santander, el Ministerio de Industria y Turismo, el Fondo Nacional de Turismo – FONTUR y el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación permitirá fortalecer la competitividad turística de sus destinos y alcanzar

sostenibilidad. La rentabilidad de este negocio siempre estará asociada directamente con la gestión del “*desarrollo turístico*”.

El trabajo en equipo de las propuestas indicadas anteriormente conllevará a aportar positivamente en el cumplimiento de lineamientos ODS (fomentar turismo rural y comunitario, generando así empleo; fomento de apoyo al emprendimiento y al fortalecimiento de las pymes y finalmente alcanzando oportunidades económicas por la mejora de la industria, la infraestructura y la innovación en todos los procesos del sector) preservando el patrimonio cultural y a alcanzando sostenibilidad para el Departamento y por ende a Colombia, lo que permitirá demostrar que su ubicación es estratégica para permitir la conexión desde cualquier parte del mundo tanto para turismo de descanso como para encuentros empresariales y torneos deportivos, por ejemplo.

### **Trabajo futuro**

Es importante reconocer que el sector turístico se ha estabilizado luego de los impactos del COVID-19 pero hay riesgos que deben analizarse constantemente como lo son inflación, tasas de cambio e inconvenientes geopolíticos (Ejemplo: Rusia, Ucrania y Oriente Medio) ya que es un mercado muy variable. Por tal razón el gobierno debe contar con expertos que vean a fondo los indicadores de cada Departamento y prioricen los puntos a manejar para poderle dar viabilidad al transporte de personas vía aérea y terrestre, establecer procesos más eficientes y accesibles, brindar verdaderas mejoras en la experiencia del cliente.

Las tendencias de nueva tecnología seguirán avanzando rápidamente y deben tenerse opciones para brindar innovación constante a los diferentes tipos de turistas.

De igual modo, es necesario que se gestione entre áreas clave y el gobierno la inversión en infraestructura para lograr promocionar el Departamento y apoyar a las aerolíneas con la reducción de impuesto al turismo para que los pasajeros se sientan con más poder adquisitivo en el momento de comprar rutas a esa región.

Fortalecer la tecnología es otro punto estratégico, siendo este medio la mano derecha de los turistas y empresas turística antes, durante y posterior al viaje, permitirá un buen desarrollo y funcionamientos de los diferentes tipos de compañía que prestan el servicio a los turistas. Ejemplo: agencias de viajes y hoteles. A su vez, se puede alcanzar diversificación de atractivos y servicios que es requerimiento para generaciones futuras (Medeiros, Gonçalves y Camargos, 2019). Esto es una muy importante clave como país que lidera el turismo en América por la belleza natural y la gran biodiversidad que posee acompañado de la excelente calidad en el servicio de alimentación (inmensa variedad de productos y deliciosas recetas autóctonas).

Aunque existen líderes promotores del turismo en el Departamento de Santander y han contribuido por ejemplo a que el municipio de Barichara sea conocido como el lugar más lindo del país, es necesario que apoyen también a los municipios pequeños, pymes y minoristas que en este momento se encuentran con inconvenientes para que puedan salir adelante y a su vez aportar a mejorar el sector como Departamento.

Estas pequeñas empresas MiPymes turísticas cuentan desde este año con el apoyo del gobierno colombiano que les solicita aporten a los diversos factores de sostenibilidad y está confirmado que brindarán ayuda a este Departamento porque ve la necesidad de gestionar destinos que cuentan actualmente con difícil acceso a los turistas. Es necesario investigar cada municipio a fondo para identificar cuales puntos deben irse priorizando

para indicar que son los más necesitados para la recepción de suministros que se les brindarán. Ejemplo: excelentes luminarias, hornos, ahorradores de agua, entre otros. De este modo se brindan casos que logren aportar a la economía circular, herramientas digitales para reducir gastos no necesarios y mejorar estrategias de marketing entre otros (Colombia Productiva, 2024).

Garantizar capacitaciones constantes permitirá contar con buenos líderes que podrán apoyar las diferentes áreas implicadas y que si trabajan juntas se apoyarán como país para seguir creciendo frente a otras regiones como lo es Colombia Norte.

En Colombia debe entenderse que los servicios de marketing y guías turísticas son una parte muy importante en el sector por lo cual debe gestionarse formación profunda para estar actualizados; incluyendo el manejo de idiomas adicionales al inglés. Las áreas de cara al cliente deben contar también con personas que manejen el portugués, chino mandarín, alemán, francés e italiano.

Con el avance de los sistemas informáticos a nivel mundial es necesario que el gobierno lidere plan de trabajo para tener turismo de realidad virtual e iniciar con las principales ciudades e incluir desde el inicio a algún municipio reconocido por su alta riqueza natural como lo son: San Andrés y Leticia.

Se recomienda que en caso de no poder dar cumplimiento total a uno de los proyectos que se hayan establecido a lo largo de un periodo anual, este sea contemplado en la siguiente planificación – forecast para asegurar no quedar a medio camino de los puntos a mejorar que ya se habían identificado anteriormente.

Deben buscarse los municipios marginados para apoyarlos realmente ya que esto permitirá el alcance de equidad, eficiencia y sostenibilidad.

Montar seguimiento con otros Departamentos que van liderando el sector para ir tomando decisiones más acertadas y ágiles en el trabajo de lograr ocupar los primeros puestos de competitividad turística, esos Departamentos son: Bogotá, Antioquia y Valle del Cauca.

## Referencias

Abreu, M., Ruhanen, L., y Arcodia, C. (2015). Destination Competitiveness: what we know, what we know but shouldn't and we don't know but should. *Current Issues in Tourism*, 3500. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13683500.2015.1091443>

AEROCIVIL. (2018). FORO SECTOR AÉREO 2030. AEROCIVIL. <http://www.aerocivil.gov.co/aerocivil/foro2030/Documents/Conclusiones%20y%20Recomendaciones%20FORO%20Sector%20A%C3%A9reo%202030.pdf>

AEROCIVIL. (2030). FORO SECTOR AÉREO 2030. AEROCIVIL. <https://www.aerocivil.gov.co/aerocivil/foro2030/Documents/Conclusiones%20y%20Recomendaciones%20FORO%20Sector%20Aéreo%202030.pdf>

ANATO. (2023). EN 2023, EL TURISMO APORTÓ EL 2,3% DEL VALOR AGREGADO NACIONAL. ANATO. <https://anato.org/noticias/en-2023-el-turismo-aporto-el-23-del-valor-agregado-nacional/>

Bagarić y Žitinić. (2013). Competitiveness of kvarner region: challenges for destination management and branding. *Tourism and Hospitality Management*, 19(2), pp 217-231. [https://www.researchgate.net/publication/281735870\\_Competitiveness\\_of\\_kvarner\\_region\\_Challenges\\_for\\_destination\\_management\\_and\\_branding](https://www.researchgate.net/publication/281735870_Competitiveness_of_kvarner_region_Challenges_for_destination_management_and_branding)

BARTEN, M. (S.F.). Sustainable Tourism Guide. REVFINE OPTIMISIN REVENUE. <https://www.revfine.com/es/el-turismo-sostenible/>

Belén, M. (2016). Apuntes sobre el turismo. La regulación del disfrute vía mercantilización cultural. *Chasqui. Revista Latinoamericana de Comunicación*. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5792190.pdf>

Benavides, F y Venegas, S. (2013). Una aproximación a la competitividad, las tendencias y la política pública en el turismo colombiano. Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.

[https://www.utadeo.edu.co/sites/tadeo/files/collections/documents/field\\_attached\\_file/publicacion\\_final.pdf?width=740&height=780&inline=true#pdf\\_reader](https://www.utadeo.edu.co/sites/tadeo/files/collections/documents/field_attached_file/publicacion_final.pdf?width=740&height=780&inline=true#pdf_reader)

Benavides, G. (2019). Cadenas de valor y tendencias en innovación en actividades turísticas. Cuadernos Latinoamericanos de Administración.

<https://www.redalyc.org/journal/4096/409661113009/html/#:~:text=Todas%20estas%20definiciones%2C%20podr%C3%ADan%20sintetizar,le%20generan%20un%20valor%20diferenciado.>

BID. (2023). NUEVOS HORIZONTES DE TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA EN LA REGIÓN ANDINA. Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

[https://cloud.mail.iadb.org/NuevosHorizontes?utm\\_source=linkedin&utm\\_medium=cpc&utm\\_campaign=apostarporlaagricultura](https://cloud.mail.iadb.org/NuevosHorizontes?utm_source=linkedin&utm_medium=cpc&utm_campaign=apostarporlaagricultura)

Bravo, M. (2004). La competitividad del sector turístico. Biblioteca Banco de España.  
<https://repositorio.bde.es/bitstream/123456789/1664/1/be0409-art5.pdf>

Brida, J., London, S. y Rojas, M. (2014). El turismo como fuente de crecimiento económico: impacto de las preferencias intertemporales de los agentes. ELSERVIER.

<https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0185166715300035?token=5F3B917CDA446AED1F4BE6AE53841EF219CF141BBD6C2AAC1CEF806EFB91107B296C7BE69BFA3D8E50CC8C0210A14697>

Cárdenas, J. (2024). Vías en Santander: un sueño que puede tardar 132 años. Periódico La Vanguardia.

<https://www.vanguardia.com/opinion/columnistas/2024/04/13/vias-en-santander-un-sueno-que-puede-tardar-132-anos/>

CEPAL. (2013). Comercio internacional y desarrollo inclusivo. CEPAL.

<https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/8e326903-88e6-41eb-a001-f38e9e80117a/content>

CEPAL. (2014). Nuevas instituciones para la innovación. Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

<https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/76828781-f9f5-4555-837b-a562f39f4726/content>

Consejo Privado de Competitividad. (2024). ÍNDICE DEPARTAMENTAL DE COMPETITIVIDAD 2023. Consejo Privado de Competitividad. [https://compite.com.co/wp-content/uploads/2024/03/IDC\\_2023\\_web.pdf](https://compite.com.co/wp-content/uploads/2024/03/IDC_2023_web.pdf)

Corral, A. (2017). La liberalización del sector turístico: ¿hacia un modelo de turismo sostenible? Editorial Reus. <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/lc/bibliotecaean/titulos/121256>

Colombia Productiva. (2024). Nueva convocatoria de Empretur mejorará la sostenibilidad ambiental de 200 mipymes turísticas. Colombia Productiva. <https://www.colombiaproductiva.com/ptp-comunica/noticias/lanzamiento-sostenibilidad-mipymes-turisticas>

COTELCO. (2024). ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD TURÍSTICA REGIONAL DE COLOMBIA – ICTRC. Centro de Pensamiento Turístico – Colombia. <https://cptur.org/publicaciones/TJodyKEhS8UPShk>

DANE. (2024). Boletín Técnico Cuentas Departamentales. Departamento Nacional de Estadística. <https://www.dane.gov.co/files/operaciones/PIB/bol-PIBDep-2023pr.pdf>

De la Garza, J. y Contreras, T. (2016). Redes empresariales en el sector turismo y servicios para la mejora de competitividad en Ciudad Juárez, Chihuahua, México: caso Parque Central Hermanos Escobar y PYMES aledañas. Cuadernos de Turismo, 421-436. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39845353018>

Della Corte, V y Aria, M. (2016). Coopetition and sustainable competitive advantage. *Tourism Management*, 54, pp 524-540. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0261517715300601>

Díaz, A., Solano, I. y Speakman, M. K. (2018). Crisis del turismo tradicional y gestión de nuevos destinos sustentables. Editorial Miguel Ángel Porrúa. <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/lc/bibliotecaean/titulos/118466>

Díaz, B. y Márquez, P. (2016). Línea base de indicadores de competitividad turística como herramienta para la gestión de destinos. *RITUR - Revista Iberoamericana de Turismo*. <http://www.seer.ufal.br/index.php/ritur/article/view/2338>

Díaz, J. (2024). ¿Qué pasó con Santander (región modelo), que descendió en Índice de Competitividad Turística? Periódico Las 2 Orillas. <https://www.las2orillas.co/que-paso-con-santander-region-modelo-que-descendio-en-indice-de-competitividad-turistica/>

Falcón, F. (2020). Clasificación y tipos de turismo. Entorno Turístico. <https://www.entornoturistico.com/clasificacion-y-tipos-de-turismo/>

Feijoo, J. y Pérez, M. (2018). Fundamentos del turismo: nuevo enfoque en el siglo XXI. Ugerman Editor. <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaean/78926?page=5>

Flores, B. y González, F. (2021). ESTRATEGIAS PARA LA COMPETITIVIDAD DE LAS ORGANIZACIONES. Ilustre Academia Iberoamericana de Doctores.

<https://iaidres.org.mx/assets/libro-completo-comprimido.pdf>

FONTUR. (2023). Estos son los proyectos que le apuestan al desarrollo turístico en Santander. FONTUR. <https://fontur.com.co/es/comunicados/estos-son-los-proyectos-que-le-apuestan-al-desarrollo-turistico-en-santander?q=es/comunicados/estos-son-los-proyectos-que-le-apuestan-al-desarrollo-turistico-en-santander>

FONTUR. (2022). GLOSARIO DE TERMINOLOGÍA DE TURISMO. FONTUR. <https://fontur.com.co/es/glosario?q=es/glosario>

Fumi, A., Castillo, M y Gadotti, S. (2016). Competitividad y producción turística: diferentes medidas de la evolución del destino. *Gestión y Desarrollo*, 13 (1), pp 17-34. <https://revistas.usb.edu.co/index.php/GD/article/view/2982/2528>

Galeano, P. (2024). Los aeropuertos del país más golpeados por mantener IVA del 19 % en tiquetes aéreos. Periódico Portafolio. <https://www.portafolio.co/negocios/industrias/colombia-perdio-7-millones-de-turistas-en-2023-segun-la-iata-605608>

Galeano, P. (2024). Turistas extranjeros viajaron 17 días dentro del país en 2023 y los colombianos, solo 4. Periódico Portafolio. <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/turismo-en-colombia-cuanto-viajaron-los-turistas-extranjeros-por-el-pais-durante-2023-y-cuanto-los-colombianos-605595>

Giner, D. (2016). SOCIAL MEDIA MARKETING EN DESTINOS TURÍSTICOS: SITUACIÓN ACTUAL, PLANIFICACIÓN Y PROSPECTIVA. UN ANÁLISIS APLICADO A LA COMUNITAT VALENCIANA. Universidad de Alicante.



INVIAS. (2024). Estado de la Red Vial. INVIAS.

<https://www.invias.gov.co/index.php/informacion-institucional/2-principal/57-estado-de-la-red-vial#2023>

Lorduy, J. (2024). La IA les brindará capacidades a las empresas a la hora de tomar decisiones': SAP. Periódico Portafolio. <https://www.portafolio.co/tecnologia/la-ia-le-brindara-capacidades-a-las-empresas-a-la-hora-de-tomar-decisiones-sap-605570>

Luthi et al. (2018). "The world city network: Evaluating top-down versus bottom-up approaches". *Cities*, 72, pp. 287-294.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0264275116309362?via%3Dihub>

Martín, J., Mendoza, C. & Román, C. (2015). A DEA Travel – Tourism Competitiveness Index. *A DEA Travel–Tourism Competitiveness Index. Soc Indic Res* 130, 937–957 (2017). <https://doi.org/10.1007/s11205-015-1211-3>

Medeiros, V., Gonçalves, L. y Camargos, E. (2019). La competitividad y sus factores determinantes: un análisis sistémico para países en desarrollo. *Revista CEPAL*. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/820532b5-0b65-4f87-9990-fe54b4a6e507/content>

Megna, A., Estevez, A., & Vasco, J. (2024). Plataformas Tecnológicas: herramientas para la gestión del conocimiento tecnológico en estudiantes de Licenciatura en Turismo. *Estrategia Y Gestión Universitaria*, 12(1), 1–19. <https://doi.org/10.5281/zenodo.11123888>

MINCIT. (2020). Política de Turismo Sostenible. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. <https://www.mincit.gov.co/minturismo/calidad-y-desarrollo-sostenible/politicas-del-sector-turismo/politica-de-turismo-sostenible/documento-de-politica-politica-de-turismo-sostenib.aspx>

MINCIT. (2023). Gobierno nacional lanza EMPRETUR, el primer programa de estímulos, incentivos y fomento al sector turístico. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/turismo/gobierno-nacional-lanza-empretur-2023>

MINCIT. (2024). Las cifras lo confirman: el turismo ocupa un lugar esencial en la economía colombiana. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/turismo/turismo-ocupa-lugar-esencial-economia-colombiana#:~:text=junio%20de%202024-,Las%20cifras%20lo%20confirman%3A%20el%20turismo%20ocupa%20un%20lugar%20esencial,el%20m%C3%A1s%20alto%20desde%202015.>

Narváez, M y Fernández, G. ((2009).). Indicadores de competitividad para destinos turísticos en el marco de la sostenibilidad: un análisis aplicado a la península de Paraguaná. Saber UCV Repositorio Institucional de la Universidad Central de Venezuela (UCV). [http://saber.ucv.ve/ojs/index.php/rev\\_ac/article/view/10374/10135](http://saber.ucv.ve/ojs/index.php/rev_ac/article/view/10374/10135)

Navarro et al. (2020). Estrategias comunicacionales en el sector turismo. Universidad del Zulia. <https://www.redalyc.org/journal/280/28063104009/28063104009.pdf>

Noyola, A., Cerón, H. y Magdaleno, M. (2017). Alternativas de gestión pública para el sector turístico El caso de Nuevo León, México. Universidad de Quinatana Roo. <http://www.teoriaypraxis.uqroo.mx/doctos/numero22/Noyola-et-al.pdf>

ONU Turismo. (2023). La importancia del turismo para el crecimiento se destaca en el informe Perspectivas de la Economía Mundial. ONU Turismo. <https://www.unwto.org/es/news/La-importancia-del-turismo-para-el-crecimiento-se-destaca-en-el-informe-Perspectivas-de-la-Econom%C3%ADa-Mundial>

ONU Turismo. (2024). El turismo internacional alcanzará en 2024 los niveles registrados antes de la pandemia. ONU Turismo. <https://www.unwto.org/es/news/el-turismo-internacional-alcanzara-en-2024-los-niveles-registrados-antes-de-la-pandemia>

ONU. (2016). Objetivos de Desarrollo Sostenible. Organización de las Naciones Unidas. <https://www.un.org/es/impacto-acad%C3%A9mico/page/objetivos-de-desarrollo-sostenible>

ONU Turismo. (S.F.). El turismo: un fenómeno económico y social. ONU Turismo. <https://www.unwto.org/es/turismo>

OUTLIERS Consulting. (S.F.). Avianca automatiza la gestión de comisiones por ventas con Xactly. OUTLIERS Consulting. <https://www.outliersconsulting.com/blog/automatizando-la-gestion-de-comisiones-por-ventas-con-xactly-en-avianca/>

Pardo, C. (2023). COMPETENCIAS EN TURISMO SOSTENIBLE PARA DESARROLLO E INCLUSIÓN SOCIAL. LA SILLA VACÍA. <https://www.lasillavacia.com/red-de-expertos/red-verde/competencias-en-turismo-sostenible-para-desarrollo-e-inclusion-social/>

Porras, C. (2017). Juan Luis Nicolau, uno de los mejores investigadores turísticos del mundo. HOSTELTUR. [https://www.hosteltur.com/123200\\_juan-luis-nicolau-uno-mejores-investigadores-turisticos-mundo.html#:~:text=Entre%20sus%20trabajos%20destacan%20dos,de%20Virginia%20\(Virgiana%20Tech\).](https://www.hosteltur.com/123200_juan-luis-nicolau-uno-mejores-investigadores-turisticos-mundo.html#:~:text=Entre%20sus%20trabajos%20destacan%20dos,de%20Virginia%20(Virgiana%20Tech).)

Portalanza, A. (2013). GOBIERNO CORPORATIVO UNA APROXIMACIÓN TEÓRICA. Universidad Libre. <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/saber/article/view/1888/1412>

Porter, M. (2015). Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia (2a. ed.). Biblioteca Universidad EAN.  
<https://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2091/lib/bibliotecaeansp/detail.action?docID=482457&query=Estrategia+Competitiva.+Técnicas+para+los+Sectores+Industriales+y+de+la+Competencia#>

ProQuest. (2022). Turismo MICE: Colombia lista para la recuperación en 2024. ContentEngine LLC. <https://www-proquest-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/docview/2729541001?pq-origsite=primo&sourcetype=Wire%20Feeds>

PROSANTADER. (2023). Avances y desafíos de la infraestructura de transporte en Santander. [https://prosantander.org/wp-content/uploads/2023/04/Avances-y-desafios-de-la-infraestructura-en-Santander-MinTransporte\\_compressed.pdf](https://prosantander.org/wp-content/uploads/2023/04/Avances-y-desafios-de-la-infraestructura-en-Santander-MinTransporte_compressed.pdf)

PROSANTANDER. (2024). Plan de Desarrollo 2024 - 2027. Departamento de Santander. <https://prosantander.org/wp-content/uploads/2024/05/Completo-1.pdf>

REVFINE. (S.F.). Tourism Industry, What are the Sectors Within Tourism? REVFINE OPTIMISIN REVENUE. <https://www.revfine.com/es/industria-del-turismo/#connected-industries>

Rodríguez, A. (2024). Qué es y cómo crear una estrategia de marketing digital exitosa. Tokio School. <https://www.tokioschool.com/noticias/estrategias-marketing-digital/>

Rodríguez, D. y Fonseca, P. (2019). Factores de Éxito en la Competitividad de Destinos Turísticos en Boyacá. Editorial UPTC.  
<https://librosaccesoabierto.uptc.edu.co/index.php/editorial-uptc/catalog/view/280/261/6094>

Sánchez, M. (2021). LOS IMPACTOS ECONÓMICOS DEL TURISMO Y LAS HERRAMIENTAS PARA SU MEDICIÓN. Universidad de Extremadura. Capítulo 13. [https://dehesa.unex.es/bitstream/10662/12440/1/978-84-09-25215-2\\_299.pdf](https://dehesa.unex.es/bitstream/10662/12440/1/978-84-09-25215-2_299.pdf)

Santander Competitivo. (2024). ÍNDICE DEPARTAMENTAL DE COMPETITIVIDAD 2023. [https://compite.com.co/wp-content/uploads/2023/05/IDC\\_2023.pdf](https://compite.com.co/wp-content/uploads/2023/05/IDC_2023.pdf)

Santander Travel. (S.F.). Información General. Cámara de Comercio de Bucaramanga. <https://www.santander.travel/secciones-7-s/informacion-general.htm>

Santos, D. (2024). Estrategias de marketing digital: guía completa con ejemplos. HubSpot. <https://blog.hubspot.es/marketing/guia-completa-estrategia-marketing-digital>

Serrano, A., Montoya, L. y Amado, N. (2021). La competitividad turística. Una aproximación desde el Departamento de Boyacá, Colombia. Universidad de Nariño. <https://revistas.udenar.edu.co/index.php/rtend/article/view/6184>

Serruto, Y. y Cordova, F. (2024). The Competitiveness of Tourist Destinations: A Review of the Scientific Literature. International Conference on Tourism Research. <https://www-scopus-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/record/display.uri?eid=2-s2.0-85193977110&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&sid=96b0219081c8c82a61f0456bf866a890&sot=b&sdt=b&s=TITLE-ABS-KEY%28Crouch+%26++Ritchie%29&sl=32&sessionSearchId=96b0219081c8c82a61f0456bf866a890&relpos=0>

TODA COLOMBIA. (2019). Departamento de Santander. <https://www.todacolombia.com/departamentos-de-colombia/santander/>

Urrutia, J, y Cuevas, T. (2016). REDES EMPRESARIALES EN EL SECTOR TURISMO Y SERVICIOS PARA LA MEJORA DE COMPETITIVIDAD EN CIUDAD

JUÁREZ, CHIHUAHUA, MÉXICO: CASO PARQUE CENTRAL HERMANOS ESCOBAR Y PYMES ALEDAÑAS. Universidad de Murcia.

<https://www.redalyc.org/pdf/398/39845353018.pdf>

Villota, M., Carpintero, M. y Posada, L. (2023). DIÁLOGO CIUDADANO: LA IMPORTANCIA DE SER UN DESTINO TURÍSTICO INTELIGENTE. Instituto Distrital de Turismo. <https://www.idt.gov.co/es/dialogos-ciudadanos-importancia-de-ser-un-destino-turistico-inteligente>

Webster, C., e Ivanov, S. (2014). Transforming competitiveness into economic benefits: does tourism stimulate economic growth in more competitive destinations? *Tour. Manage.* 40, pp. 137-140.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0261517713001222>

Zhou, Y., Maumbe, K., Deng, J., y 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, pp 72-80.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S2211973615000276>

**Anexo 1. Formato encuesta propuesta formulación estrategias para la mejora  
turismo en el Departamento de Santander**

N°	PREGUNTA
1	Según su experiencia profesional y las dinámicas del turismo colombiano ¿cómo caracterizaría la competitividad turística del Departamento de Santander?
2	Según su criterio profesional ¿cuáles cree son los factores que determinan la competitividad turística de Colombia a nivel nacional e internacional?
3	Considerando la pregunta anterior ¿por qué cree que optimizar la competitividad turística permitiría que el Departamento de Santander obtenga una mayor cuota de mercado tanto nacional como internacional?
4	Según las dinámicas del mercado ¿cómo caracterizaría la actividad empresarial del turismo en el Departamento de Santander?
5	A partir de su respuesta anterior ¿cuáles son los factores que diferencian el turismo de Santander frente a los bienes y servicios ofertados por los operadores de Antioquía y Boyacá?
6	Según las dinámicas del mercado ¿cómo cree ha sido el comportamiento del turismo santandereano los últimos años?
7	Según su experiencia profesional ¿cuáles son los componentes de la cadena de valor que necesitan ser optimizadas para que el turismo santandereano alcance una mayor cuota de mercado nacional internacional?
8	Ligado a lo anterior ¿cuáles considera son las estrategias que pueden desarrollar las empresas turísticas de Santander para mejorar la oferta de servicios y, de esta manera, obtener mayores flujos de turistas en el corto y mediano plazo?
9	Según su criterio profesional ¿por qué considera que el Departamento de Santander está en la capacidad de atraer mayores flujos de visitantes nacionales e internacionales?
10	Según su experiencia profesional ¿cómo describiría los planes y programas que ha desarrollado el Estado colombiano para fomentar el turismo a nivel nacional e internacional?

Fuente: Elaboración propia con base al análisis de puntos estratégicos para priorizar

**Anexo 2. Ámbitos más importantes del turismo**

<b>SECTOR</b>	<b>PUNTOS CLAVE</b>
Agencias de viajes	Incremento frente a lo gestionado en 2022
Hoteles	Volumen de pernoctas
Alojamientos turísticos	Alquiler vacacional en plataformas web como Airbnb
Transporte aéreo	Volumen de incremento de vuelos en el país. Cruce de operación internacional y doméstica. No revisión de vuelos ferry ni cargueros.
Transporte terrestre	Buses, renta de vehículos y transporte propio
Tipos de turismo	Cultural, idiomáticos, eno-gastronómico, MICE – negocios, ferias y congresos, viajes de incentivos, deportivo, golf, compras, senior, azul y de cruceros, rural, holístico, camping, entre otros.
Estrategias	Revisión constante de los puntos clave de las cualidades y calidades de lo que se ofrece, equipamiento e instalaciones, imagen oficial, selección de medios publicitarios y del mensaje que aplica.

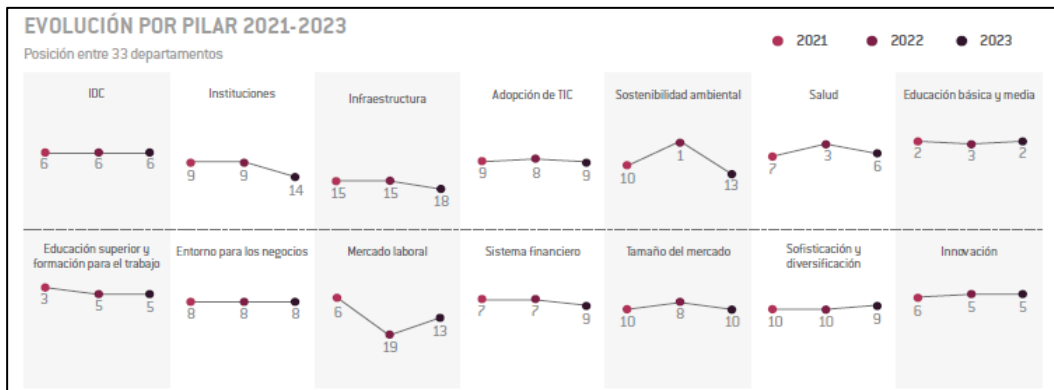
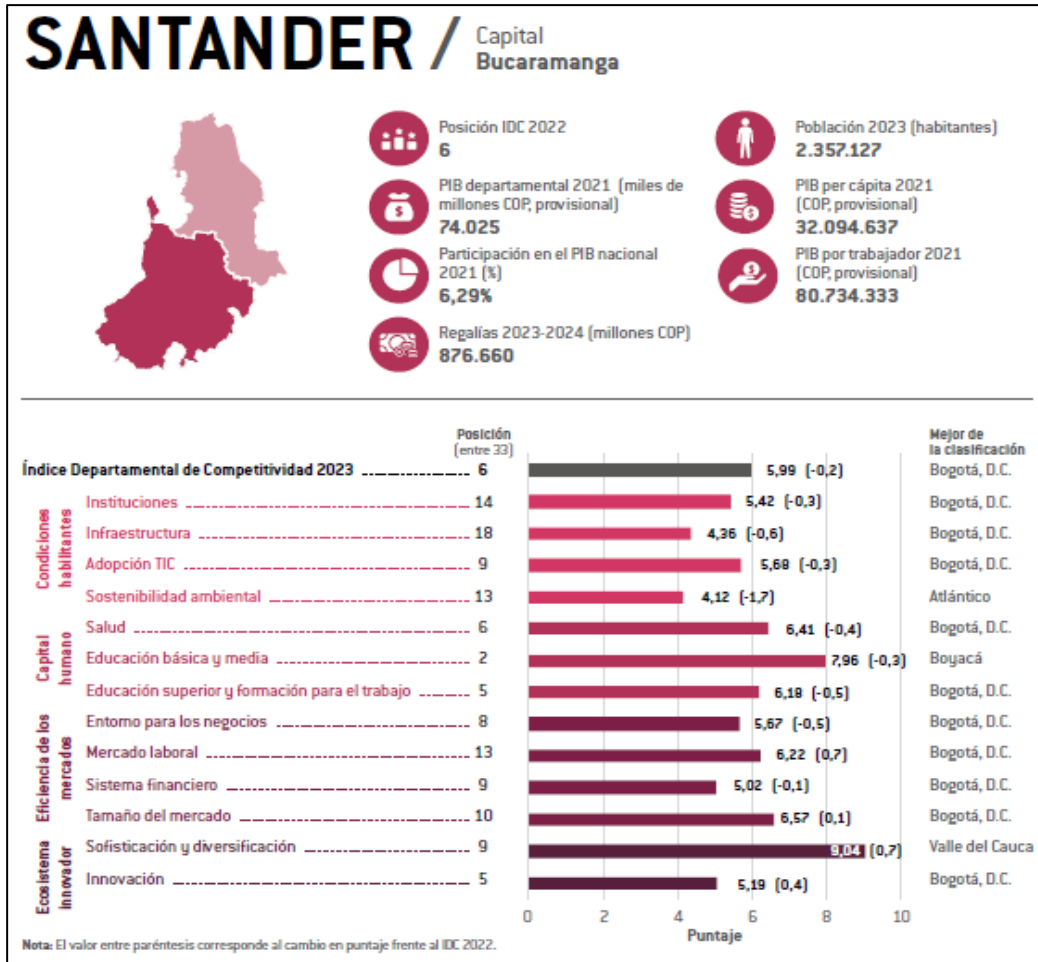
Fuente: Elaboración propia con base al análisis de puntos estratégicos para priorizar

### **Anexo 3. Turismo MICE**

MICE hace referencia al turismo de negocios y se asocia a los ámbitos de reuniones, incentivos, conferencias y exposiciones. Se realizan como ferias, convenciones, exposiciones, congresos, jornadas o seminarios, viajes de incentivos (objetivo motivacional de las empresas). Los beneficios que brinda son la desestacionalización, el impacto económico, la generación de empleo y el posicionamiento del destino. Puede también este tipo de turismo gestionarse virtualmente permitiendo así mayor alcance y flexibilidad en horarios. Esto aplica positivamente en empresas multinacionales.

Fuente: Proquest, 2022.

### Anexo 4. Índice de Competitividad 2023 Departamento de Santander



Fuente: Consejo Privado de Competitividad, 2024