

# Identificación de los factores críticos de éxito para el posicionamiento destinos turísticos para el Departamento de Boyacá Colombia

Diana Cristina Rodríguez Moreno<sup>1</sup>  
Patricia Fonseca Sánchez<sup>2</sup>

## Resumen

La presente investigación hace parte de la revisión teórica realizada para el proyecto “*Tecnologías de la Información y la Comunicación como estrategia para el desarrollo del turismo, determinación de factores de éxito y requisitos del sistema de gestión de la información para las siete maravillas del departamento de Boyacá*” en el cual se intenta plantear la fundamentación teórica para la definición de los factores críticos de éxito sobre los cuales debe enfocarse la gestión turística del departamento. Se aborda este tema dada la importancia que representa el turismo para el desarrollo socioeconómico de la región.

La presente investigación constituye la primera fase del proyecto “*Tecnologías de la Información y la Comunicación como estrategia para el desarrollo del turismo, determinación de factores de éxito y requisitos del sistema de gestión de la información para las siete maravillas del departamento de Boyacá*” en el cual se establecen los factores críticos de éxito para el sector turístico y se priorizan por medio de un deplhi. Se aborda este tema dada la importancia que representa el turismo para el desarrollo socioeconómico de la región boyacense.

**Palabras clave:** turismo, factores críticos de éxito, competitividad.

## Introducción

La mayoría de estudios empíricos que se encuentran en la literatura sobre turismo, en los últimos años, coinciden en que el turismo se enfrenta a un nuevo contexto marcado por la alta competencia y mercados globalizados en donde la supervivencia de los destinos turísticos está sujeta, entre otras, a la estrategia competitiva que sea implementada y a las herramientas que sean adoptadas para promocionarse en el mercado mundial. Estos cambios suponen nuevos retos para las empresas prestadoras de servicios turísticos que deseen ser exitosas en el mercado, se deben enfocar en el cliente buscando la manera de atraerlo y conservarlo (Hernández y Machado, 2010, p. 56), entre otras razones, porque el turista está siendo fuertemente influenciado por las tecnologías de la información y comunicación que han modificado su perfil, gustos y preferencias en las elecciones de destinos turísticos.

Estas inquietudes teóricas y prácticas condujeron al grupo de Investigación Gerencia del valor y Finanzas de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia a formular el proyecto “*Tecnologías de la Información y la Comunicación como estrategia para el desarrollo del turismo, determinación de factores de éxito y requisitos del sistema de gestión de la información para las siete maravillas del departamento de Boyacá*” tomando la determinación de factores críticos como la primera etapa para definir los requisitos del sistema de gestión de la información y lograr el

---

<sup>1</sup> Administradora de Empresas. Maestría en Administración. Docente investigador en la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia Tunja. Colombia. [dcrodriguez@unal.edu.co](mailto:dcrodriguez@unal.edu.co)

<sup>2</sup> Administradora de Empresas. Joven Investigadora Colciencias 2013 perteneciente al Grupo de Investigación Gerencia del Valor y Finanzas de la UPTC de Tunja. Colombia. [patricia.fonseca@uptc.edu.co](mailto:patricia.fonseca@uptc.edu.co)

posicionamiento de destinos turísticos en el departamento. El presente documento constituye el trabajo de revisión teórica realizada para la sustentación de la señalada investigación.

El presente documento parte de la descripción del concepto del turismo y de su creciente importancia en el desempeño de las economías mundiales, es así como el Gobierno de Colombia y el departamento de Boyacá se ha interesado por este sector. En seguida se hace una Breve síntesis del método de Factores Críticos de Éxito, seguido de la relación existente entre factores críticos de éxito y estrategia organizacional. En seguida se encuentra la metodología empleada para determinar los factores críticos así como los pasos seguidos para la realización del método Delphi empleado en la fase final de la investigación para priorizar los factores de éxito en los que se debe enfocar el sector para lograr posicionamiento y competitividad. Luego se presentan los resultados obtenidos así como las conclusiones a las que se llegó.

Los hallazgos a los que lleguen en esta investigación son una significativa fuente de consulta tanto para académicos que quieran adelantar procesos de investigación en el departamento de Boyacá sobre este tema, como para empresarios que deseen hacer cambios o mejorar su direccionamiento estratégico de sus empresas. Constituye además un referente de investigación para la Secretaria de Cultura y Turismo de Boyacá que le permitan tomar decisiones sobre la gestión del sector.

## **Turismo**

Según la Organización Mundial del Turismo (OMT) el turismo ha tenido un crecimiento sostenido durante décadas y se ha diversificado, actualmente es a nivel mundial uno de los sectores que mayor incremento registra y con más velocidad. Esta organización señala además que el turismo guarda un vínculo cercano con el desarrollo económico, es por ello que define al turismo como un motor de recuperación económica y progreso socioeconómico. Así mismo señala que el turismo desempeña un papel fundamental en el comercio internacional y para muchos países en vías de desarrollo constituye la principal fuente de ingresos.

Según el último Barómetro OMT del Turismo mundial, el turismo internacional (viajes y transporte de pasajeros) en 2013 representa el 29 % de la exportación mundial de servicios, y el 6 % de todas las exportaciones de bienes y servicios. A nivel mundial, el turismo ocupa el quinto puesto de exportación, luego de los combustibles, productos químicos, alimentos y productos de automoción; En muchos países en desarrollo, ocupa el primer lugar superando las exportaciones de productos como el petróleo, alimentarios o automóviles

La importancia del turismo se refleja en las estadísticas mundiales: en 2013, según cifras del World Travel & Tourism Council, tuvo una participación del 9% en el PIB mundial; la llegada de turistas internacionales en el mundo según la OMT tuvo un incremento del 5% respecto a 2012 alcanzando los 1.087 millones de dólares. “El gasto de los visitantes internacionales en alojamientos, gastronomía, espectáculos, compras y otros bienes y servicios representó para los destinos del mundo unos ingresos estimados en 1.159.000 millones de dólares de los EE.UU. (873.000 millones de euros) en 2013. El crecimiento superó la tendencia a largo plazo, alcanzando un 5 % en términos reales” (OMT, 2014).

En materia de generación de empleos este sector contribuyó con la creación de uno de cada 11 empleos, es decir, creó el 10% de los nuevos puestos de trabajo que se generaron en todo el mundo durante en 2013, o que representa cinco millones de nuevos puestos de trabajo en turismo, por lo que el sector emplea a 260 millones de trabajadores (World Travel & Tourism Council, 2014).

El turismo ha provocado el crecimiento económico y de empleos de otros sectores como la construcción, agricultura, telecomunicaciones, entre otros. La OMT prevé un incremento en la llegada de turistas internacionales en 2014 de 4% y 4,5%, sin embargo, este crecimiento sumado a la diversificación del sector ha provocado inevitablemente el incremento de la competencia entre destinos turísticos, de este modo la OMT hace la salvedad que la contribución que pueda hacer el turismo al bienestar de las comunidades depende de la calidad y de las rentas que brinde.

Colombia es un país que no se aleja de la tendencia mundial ni del positivo comportamiento del sector, en el 2013, según el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE) en 2013 el PIB nacional tuvo un incremento de 4,3%, en donde la actividad de comercio, servicios de reparación, restaurantes y hoteles tuvo una variación de 4,3 respecto a 2012. En 2012 según cifras de Fenalco, se posicionó como el tercer sector en generación de divisas del país después del petróleo y el carbón y ha registrado en los últimos años un progresivo crecimiento que no había presentado en años anteriores, es así, que según el ministerio de comercio industria y turismo los servicios de hotelería y restaurante se ubicó en la media del 4% y tuvo participación en el PIB nacional del 11.94% este positivo comportamiento se debe a una política gubernamental encaminada a hacer mayor hincapié en la oferta turística y a aumentar los recursos para la promoción de país.

En el caso de Colombia, se contempla en el plan de desarrollo “prosperidad para todos” 2011-2014, como motor para el crecimiento económico y se hace especial énfasis en mantener los avances obtenidos para afianzarlo y consolidarlo como uno de los de mayores perspectivas para mejorar la economía nacional, regional y local garantizando que el desarrollo de actividades turísticas sean sostenibles e incluyentes. Igualmente el conpes 3397 “Política Sectorial de Turismo” ha contribuido a consolidar el compromiso de los diferentes actores del estado en pro de apoyar el sector. Por su parte el turismo es considerado en el Plan Nacional de Turismo 2011-2014 como un “factor de prosperidad para Colombia”.

En el Plan Departamental de Desarrollo “Boyacá se Atreve 2012-2015”, se proponen una serie de metas encaminadas a posicionar a Boyacá como un destino turístico de clase mundial. En el eje N tres: Sobre una economía que se atreve a generar valor agregado para potencializar su riqueza, el segundo componente de estructura para la productividad se contempla el turismo como uno de los motores que generan desarrollo regional

Boyacá tiene numerosas maravillas naturales que están ubicadas estratégicamente en el territorio departamental, entre los cuales se encuentran: el municipio de Villa de Leyva, Paipa, Tunja, El Lago de Tota, Pie de Monte Llanero, Zona de Occidente y el Nevado del Cocuy, pero desafortunadamente los actores de la cadena de valor no están preparados para aprovechar esas ventajas comparativas y lograr que la industria turística genere recursos importantes; las causas más relevantes son las desarticulación existente en los prestadores de servicios y productos turísticos, el desarrollo desordenado de la actividad empresarial por parte de los prestadores, la poca investigación de mercado para potencializar productos y destinos turísticos de las 7 maravillas como también la debilidad en estudios que permitan tomar decisiones estratégicas, inexistencia de un sistema de gestión turística y el uso de las TIC y la informalidad (PEDCTI Boyacá 2022).

Tanto en el Planes Nacional como Departamental de Desarrollo se contempla el turismo un sector prometedor para el desarrollo nacional y regional, sin embargo, una de las más grandes limitantes que tiene es la baja oferta de productos turísticos si se tiene en cuenta la gran riqueza en recursos y atractivos que presenta esta región del país. El plan de desarrollo “Boyacá se atreve 2012-2015” precisa al sector turismo como uno de los ejes estratégicos para el desarrollo del departamento, teniendo en cuenta el programa estratégico “turismo de clase mundial” y se traza como objetivo

fortalecer la infraestructura turística de Boyacá, promoviendo su mejoramiento y adecuación mediante la implementación de puntos turísticos, señalización, servicios y demás aspectos que permitan la dinamización de los principales destinos turísticos de Boyacá denominados las siete maravillas de Boyacá y establece como meta del cuatrenio la implementación de un (1) sistema de información turística en beneficio del desarrollo del sector cuyo resultado sea un portal web implementado. Este trabajo busca contribuir al logro de estas metas, pues determina los factores más relevantes que el sector debe fortalecer para ser competitivo.

El nuevo contexto competitivo del sector turismo, plantea la necesidad de determinar cuáles son los factores críticos de éxito para destinos turísticos, esto implica la revisión de una larga lista de variables, siendo necesaria la selección de algunas de éstas, consideradas como factores críticos de éxito (Ferrerías, 2010, p. 202). Es en estos aspectos claves en los que se deben enfocar la gestión turística del departamento. Este trabajo acude al método de determinación de factores críticos de éxito, dadas sus características y porque brinda la posibilidad de medir tanto los cambios que se presentan en la información como definir las estrategias propias para satisfacer el mercado.

### **Factores críticos de éxito (FCE)**

Las necesidades de información de las empresas se han modificado ante los cambios e impactos que ha traído la globalización, la competencia extranjera y a los retos mismos de crecimiento al que se enfrentan. Los sistemas de información son muy empleados para la promoción del turismo y para lograr mayor competitividad deben ajustarse (Vakola y Wilson, 2004), teniendo en cuenta que las operaciones de las empresas deben responder a las necesidades de la competencia del mercado internacional y recurrir al comercio electrónico (Sen, & Taylor 2007).

El método de factores críticos de éxito nació alrededor de 1960 para la literatura administrativa en la revista Harvard Business Review (Roland como se citó en Villegas, 2005, p. 1). Daniel (1961) quien al parecer fue la primera persona en señalar el concepto factor de éxito, indicó que de la cantidad de información que tienen disponible los directivos deben centrarse sólo en los temas verdaderamente importantes para el éxito la organización de tal manera que se establezcan sistemas de información que faciliten la planificación y gestión adecuadas. Por su parte (Ferrerías, 2010) “introduce la idea de la necesidad la incorporar el criterio de discriminación y selectividad de la información, que debe orientarse hacia FCE”. (p. 205)

Este tema fue retomado sólo hasta en las investigaciones de Rockart, (1979) quien impulsó por y difundió el término factor crítico de éxito como sistema en donde la identificación de factores críticos de éxito (FCE) hace posible que la alta gerencia defina sus propias necesidades de información acerca de temas críticos en sus empresas (Ferrerías, 2010).

Diversas definiciones se encuentran en la literatura sobre Factores Críticos de Éxito, varía dependiendo del autor, y en el énfasis que hagan en los “distintos niveles del sistema económico razón por la cual las definiciones varían en grado de generalidad y externalidad a la organización, lo que no necesariamente las hace contradictorias entre sí sino complementarias” Villegas, 2005, p. 2).

En el presente trabajo se toma la definición dada por Rockart (1979) quien define FCE como:

*Los FCE son, para cualquier negocio, un número limitado de áreas en las que los resultados, si éstos son satisfactorios, garantizarán un rendimiento competitivo exitoso para la organización. Estas son áreas principales donde las cosas deben ir bien para que el negocio florezca: si los resultados en dichas áreas no son los adecuados, los esfuerzos de la organización, para ese período, no estarán definidos y los objetivos de gestión no podrán ser alcanzados. (p. 85)*

Las cinco fuentes principales de FCE (Rockart, 1981; Caralli et al., 2004) son: 1) la industria, 2) estrategia competitiva y posición competitiva, 3) factores ambientales –entorno-, 4) sucesos temporales y 5) posición gerencial. (p. 14-16)

Según Caralli, Stevens, Wilke y Wilson, (2004) la utilidad del método como componente de planificación estratégica de sistemas o tecnología de la información fue insinuada por Rockart, en un crecimiento excesivo de lógica en su trabajo. (p. 8). Caralli (2004) presenta las fortalezas de este método, diciendo que proporciona el soporte efectivo para la planificación, brinda información que impacta la posición competitiva de la empresa, es bien recibido por la gerencia es sencillo y facilita la comunicación, hace posible la realización de un análisis estructurado y en cascada por toda la organización. (p.50).

La revisión de documentos es una de las maneras para identificar factores críticos de éxito, analizar la competencia y ambiente de negocios (Caralli como se citó en González, y Rodenes, 2007, p. 49).

### **Factores Críticos de éxito y Estrategia organizacional**

Los FCE se modifican de un sector a otro y de una a época a otra a medida que cambia el contexto (Gonzales y Rodenes, 2007) y dado el contexto actual al que se enfrenta el turismo y con el propósito de lograr el esperado posicionamiento, es necesario no solo identificar los FCE para el sector sino que además se deben formular estrategias de competitividad para el departamento de Boyacá, que le den valor a las ventajas comparativas que posee la región generando mayor competitividad, que es definida por el Foro Económico Mundial (World Economic Fórum) como “la habilidad de un país para crear y sostener a largo plazo un valor económico añadido con relación a sus competidores” (Lillo, Ramón, y Sevilla, 2007, p. 52). La estrategia competitiva debe garantizar, en primera instancia, la satisfacción del cliente que permite mejorar la percepción y posicionamiento de un destino turístico (López, Alarcón, y Martin, 2000,p.115).

Luego de que una organización ha identificado, evaluado y seleccionado diferentes cursos de acción se debe formular una estrategia (Manso, 2003, p. 2) que busque alcanzar una ventaja competitiva. El mismo autor señala que una vez que un gestor de empresa tiene formulada la estrategia con la espera lograr la misión y objetivos definidos debe convertirlas en acción, es decir, llevarlas a la fase de ejecución en las mejores circunstancias posibles.

### **Método Delphi**

Es uno de los métodos más empleados alrededor del mundo en temas de prospectiva, reemplaza el debate directo por un programa compuesto de preguntas, conducida por cuestionarios. La meta es conseguir información a través la búsqueda de consenso de un grupo de expertos, empleando un proceso sistemático y controlado, suprime la actividad en comité completamente, y disminuye los efectos de factores psicológicos, como la sugestión engañosa, la no disposición para renunciar a las opiniones públicamente expresadas y as consecuencias de una posición mayoritaria. (Bas 1999).

Entre las características que presenta el método Delphi según el mismo autor, se encuentran las siguientes:

- Técnica de análisis del estado de opinión que tiene como propósito el consenso.

- El grupo consultado se constituye por un conjunto de expertos cualificados, que opinan sobre del desarrollo futuro del objeto de estudio.
- El coordinador es quien dirige el proceso y quien sirve de enlace entre los expertos.
- La totalidad del grupo de expertos no conocen a sus compañeros de debate.
- La información es lograda a través de cuestionarios que se acompañan en cada etapa con un feedback informativo.
- La sucesión de etapas en las que se combina un cuestionario que es cada vez más cerrado, se constituye de información de los resultados obtenidos en la fase anterior, lo que conlleva a la obtención de un consenso.
- Facilita la conjunción de opiniones relevantes respecto de la reunión de grupo, ya que la consulta se hace a distancia.

Para garantizar la eficiencia del método Delphi en la determinación de factores críticos se parte de la aceptación de dos hipótesis planteadas y validadas no solo en la literatura sino que también por el concepto y criterio de los expertos consultados para la aplicación del método Delphi, las cuales son:

- Para evaluar competitividad de un destino turístico existe una generosa cantidad de factores pero son unos pocos sobre los cuales se deben enfocar los esfuerzos y recursos para alcanzar altos niveles de competitividad.
- Partiendo de la definición de factores críticos de éxito se puede adoptar una estrategia y/o modelo lograr competitividad.

Al aceptar estas dos variables se ratifican los resultados obtenidos por el estudio de Ferreas (2010) quien confirma que los FCE constituyen inputs valiosos y facilitan la toma de decisiones en cuanto a la dirección, evaluación y gestión de los destinos turísticos.

## **Metodología**

La determinación de factores críticos de éxito precisos constituye el principal objetivo y desafío del presente trabajo. Para lograr esto, se ha seguido el modelo para evaluar competitividad de destinos turísticos empleado en la investigación de Ferreras (2010) que sigue una metodología teórico-práctica en dos fases, para este caso tales fases se desarrollaron de la siguiente manera:

### **- Revisión de literatura y análisis de casos (parte teórica):**

Inicialmente se realizó la consulta de artículos de revisión y empíricos, en bases de datos académicas de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia y Universidad Nacional de Colombia), Scopus para identificar la bibliografía más relevante, Sciencedirect, academicserch complete, businesssource complete, omnifile, redalyc, scielo y estudios del sector de la Organización mundial del turismo, Anato, Mincomex, Proexport, Cotelco, Dane, trabajos de grado de Escuela de Administración Turística y Hotelera de la UPTC y otras universidades. Ésta revisión bibliográfica, especialmente de bases de datos académicas permitió identificar documentos sobre casos exitosos de posicionamiento de destinos turísticos en el mundo, con el objeto de identificar los factores críticos para el éxito de los mismos.

### **- Validación de los factores críticos de Éxito identificados en la fase I:**

Ante la generosa cantidad de factores resultante es necesario determinar los factores críticos de acuerdo con las condiciones específicas del departamento, lo cual se realiza mediante la aplicación

de un Delphi, para priorizar factores críticos de éxito en los que se enfoca el sector para lograr posicionamiento y competitividad.

Los criterios que se tuvieron en cuenta para seleccionar los expertos fueron los siguientes:

- Que tuvieran un amplio conocimiento de la situación del turismo en el departamento
- Profesionales vinculados a diferentes actividades del sector turismo tanto del sector público como privado y docentes investigadores, gestores de empresa.

Teniendo en cuenta lo anterior, inicialmente se identificó un grupo de 20 expertos, quienes fueron contactados en todo el proceso por correo electrónico y de forma personal. El anonimato fue garantizado antes de iniciar cada cuestionario.

### **Perfil de los expertos contactados**

Profesionales sector público (5)

Profesionales sector privado (6)

Docentes universitarios e investigadores (4)

### **Resultados**

De la revisión bibliográfica de la primera etapa sobre casos exitosos de posicionamiento turístico alrededor del mundo se identificaron inicialmente, descrita en la metodología se obtuvo una lista de 60 FCE, de acuerdo con la cantidad de documentos consultados. Con el propósito de darle una clasificación (de las muchas existentes en la literatura) se ha adoptado la clasificación hecha por Ferreas (2010) por considerarse una de las más completas, estas dimensiones son: aprendizaje y crecimiento i+d+i; dirección y gestión del destino; recursos; estructura turística; infraestructuras y servicios de apoyo y complementarios; desarrollo sostenible; agentes implicados (stakeholders); cliente (demanda turística); condiciones del entorno: internacional nacional y sectorial.

Adicionalmente, se identificaron otros factores que también son importantes para el posicionamiento de un destino turístico.

Bajo la premisa de discriminación y selectividad de los datos, se seleccionaron los 16 FCE los cuales que se constituyen los más mencionados por los diferentes autores. Reduciéndose esta lista considerablemente esta lista. Con base en lo anteriormente descrito, los factores seleccionados se muestran en la Tabla 1.

*Tabla 1*

*Factores críticos de éxito identificados sobre los cuales se debe enfocar la gestión turística del departamento de Boyacá*

<b>Factor</b>	<b>Definición</b>	<b>Autores</b>
<b>Capacitación y desarrollo de recursos humanos para el turismo</b>	Esfuerzo continuo para mejorar las capacidades de los empleados y el desempeño organizacional (Mondy y Noe 2005, p. 2002).	Wallingre (2011); Estrada, García, y Sánchez (2009); Ramos, Domínguez, Á.M., Ramos Domínguez, C. E. Ramos Domínguez, R.N. (2004); Lillo, Ramón y Sevilla (2007)
<b>Innovación y tecnología</b>	Innovación es una idea nueva hecha realidad o llevada a la práctica. La innovación tecnológica supone para la empresa la introducción de un cambio técnico en los productos o procesos	Estrada et al., (2009)

---

(Escorsa y Valls, 2003, p. 20).

<b>Desarrollo de infraestructuras y complementarias</b>	Rehabilitación, protección y recuperación del destino turístico conservando su identidad única; fortalecimiento de la infraestructura moderna como mejoramiento de las vías de conectividad, infraestructura de transporte y de servicios públicos, atractivos, señalización turística, adecuación hotelera, centros de recreación, salas de espectáculos, acceso personas en condición de discapacidad, museos, exposiciones permanentes, entre otros (consenso del grupo de investigación producto de diversos documentos analizados).	Bautista, Ronda, Torres, y Escalona (2013). García (2011); Ramos, Domínguez, Ramos Domínguez, C. E. Ramos Domínguez, R.N. (2004); Ramirezparis & Sepúlveda (2011); Sánchez, (2009)
<b>Dirección estratégica</b>	Es el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos (Álvarez, 2006, p. 5).	Estrada et al., (2009); Foronda y García., (2009)
<b>Organización y coordinación</b>	Definición de un esquema básico de reparto de tareas y responsabilidades a cada miembro del grupo, asegurándose que todas las tareas sean asignadas de forma coordinada (Aramburu, 2008, p.20).	García (2011); Wallingre, (2011).
<b>Desarrollo de un sistema de información turística</b>	Conjunto de personas, datos, procesos y tecnologías de la información que interactúan para recoger, procesar almacenar y proveer la información necesaria para el correcto funcionamiento de la organización (Fernández, 2006, p. 13).	Villar (2007); Wallingre, (2011)
<b>Desarrollo de marca</b>	La marca es un signo distintivo, cuya principal función es diferenciar en el mercado a los productos y/o servicios de una empresa de los de sus competidores (Asociación Nacional para la defensa de la marca).	Ramirezparis y Sepúlveda, (2011); Wallingre, (2011); García, Gómez y Molina, (2013)
<b>Seguridad</b>	La protección universal a los ciudadanos frente a aquellos delitos y contravenciones que afecten su dignidad, su seguridad personal y la de sus bienes (Política Nacional de Seguridad y Convivencia Ciudadana)	Bautista et al., (2013); Sánchez, (2009); Hernández y Machado (2010)
<b>Marketing del destino turístico</b>	Marketing es la ciencia y el arte de explorar, crear y entregar valor para satisfacer las necesidades de un mercado objetivo (Kotler 2005, p. 2). Es fundamental que se realice marketing continuo para que los clientes conozcan los atractivos y beneficios de los destinos turísticos.	Hernández y Machado (2010); Bautista et al., (2013); Wallingre, (2011); Ramirezparis y Sepúlveda (2011.)
<b>Diversidad en la oferta de productos y destinos</b>	Oferta de nuevas propuestas de turismo como ecoturismo, turismo de aventura, orientados al patrimonio natural, educativo y cultural, de bienestar (medicinal) o para promover la salud entre, otros. (Consenso del grupo de investigación producto de diversos documentos analizados).	Bautista et al., (2013); García (2011); Wallingre, N. (2011); Ramos, Domínguez, Á.M., Ramos Domínguez, C. E. Ramos Domínguez, R.N. (2004); Villar (2007)
<b>Recursos y atractivos turísticos</b>	Son todos los bienes y servicios que, por intermedio de la actividad del hombre y de los medios con que cuenta, hacen posible la actividad turística y satisfacen las necesidades de la demanda (Ochoa, Conde, y Maldonado 2012).	Bautista et al., (2013); Hernández y Machado (2010); Mazaro, & Varzin, (2008); Hernández y Machado (2010).



<b>Sostenibilidad en el turismo</b>	El turismo que tiene plenamente en cuenta las repercusiones actuales y futuras, económicas, sociales y medioambientales para satisfacer las necesidades de los visitantes, de la industria, del entorno y de las comunidades anfitrionas (World Tourism Organization)	(Wallingre, 2011); Bautista et al., (2013); Hernández y Machado (2010); Mazaro, & Varzin, (2008); Ramos, Domínguez, Á.M., Ramos Domínguez, C. E. Ramos Domínguez, R.N. (2004)
<b>Liderazgo de los gestores de empresa</b>	Es el proceso por el cual los líderes inducen y animan a los seguidores a conseguir ciertos objetivos que encarnan los valores, motivaciones, necesidades y expectativas de las dos partes implicadas, líderes y seguidores (Zayas y Cabrera, 2006). Los líderes de las empresas turísticas deben aprovechar las ventajas comparativas y competitivas de las que dispone la empresa y el destino turístico.	Álvarez, Vila, Fraiz, y Del Río, (2013)
<b>Satisfacción del cliente</b>	El nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas (Kotler, 2001). Es sabido que un producto o servicio que satisface al cliente tiene alta probabilidad, en este caso un destino turístico, de ser nuevamente consumido y/o visitado. Adicionalmente un turista satisfecho realiza voz a voz y atrae nuevos clientes.	Hernández y Machado (2010); López, Alarcón y Martín, (2000); Foronda y García (2009)
<b>Hospitalidad de la comunidad residente</b>	Buena acogida y recibimiento que se hace a los extranjeros o visitantes (Diccionario de la Real Academia).	Bautista et al., (2013)
<b>Facilidades de inversión</b>	Hace referencia a la colocación de capital en una operación, proyecto o iniciativa empresarial, pública, privada y/o mixta. Para el crecimiento y desarrollo del sector se requiere de gran inversión ya sea pública y/o privada.	(Mazaro & Varzin, 2008)

Fuente: Elaboración propia producto de la revisión bibliográfica realizada

Con estos 16 FCE se construyó el cuestionario para desarrollar la segunda fase del estudio y priorizar los FCE identificados en la fase I en los que se debe enfocar el sector para lograr posicionamiento y competitividad.

De los 20 expertos contactados en la primera ronda, se obtuvo respuesta de 15 expertos. Los resultados de la primera ronda se obtuvieron las justificaciones de las respuestas y contribuciones de los expertos, lo que permitió enriquecer la información. Se cuantificaron los resultados estadísticamente y se elaboró un nuevo cuestionario presentando la opinión grupal, se les pidió a los expertos que confirmaran sus respuestas o realizaran las respectivas correcciones y dieran justificación. De la misma manera se les pidió que evaluaran los nuevos aportes que se obtuvieron en la primera ronda y que fueron incluidos.

De la aplicación de la segunda ronda se obtuvo respuesta solo de 10 expertos. Los resultados confirmaron los resultados de la primera observándose pocas discrepancias por lo cual no se consideró necesaria una tercera ronda.

Con el propósito de definir los factores efectivamente críticos se estableció como parámetro de selección para ser considerados como tales aquellos FCE que mostraran 3 características: los mayores valores posibles en la media, mediana y con una desviación típica menor a 1,6.

Los resultados que se han obtenido luego de aplicar la segunda ronda se pueden ver en la tabla 2.

Tabla2  
Resultados 2 Ronda Delphi

Factor	Media	Mediana	Desviación típica
<b>Aprendizaje y Crecimiento i+d+i</b>			
Capacitación y desarrollo de recursos humanos para el turismo	9,58	9,38	0,36
Innovación y tecnología	8,33	8,13	0,36
Desarrollo de infraestructuras y complementarias	8,33	8,13	1,57
<b>Dirección y Gestión del Destino</b>			
Dirección estratégica	8,13	7,5	1,65
Organización y coordinación	4,79	5,63	3,21
Desarrollo de un sistema de información turística	6,67	6,25	1,91
Desarrollo de marca	1,46	1,25	0,95
Seguridad	3,75	4,38	1,08
Marketing del destino turístico	4,58	5	1,91
<b>Recursos estructura turística, infraestructuras y servicios de apoyo</b>			
Diversidad en la oferta de productos y destinos	6,04	7,5	3,66
Recursos y atractivos turísticos	1,88	1,88	1,25
<b>Desarrollo Sostenible</b>			
Sostenibilidad en el turismo	5,63	4,38	3,31
<b>Agentes Implicados</b>			
Liderazgo de los gestores de empresa	3,54	3,13	1,91
Satisfacción del cliente	4,17	3,75	0,72
Hospitalidad de la comunidad residente	1,88	1,25	1,65
<b>Condiciones del entorno</b>			
Facilidades de inversión	6,25	6,25	0,63

Fuente: Elaboración propia

Dentro del cuestionario Delphi que se les entregó a los expertos se daba el espacio para que mencionara el factor o factores que a su criterio son importantes no fueron contemplados en el listado.

El factor que más se repitió ante este cuestionamiento, en las respuestas que se presentaron, fue el de formalización, en el sentido que hace falta la implementación de la política pública para el departamento de Boyacá para controlar la proliferación de empresas turísticas informales.

De acuerdo a los parámetros establecidos los factores que han cumplido con los parámetros de selección establecidos para considerarse como los factores críticos de éxito a tener en cuenta para

lograr el posicionamiento destinos turísticos para el departamento de Boyacá Colombia son tres: Capacitación y desarrollo de recursos humanos para el turismo; Innovación y tecnología; Desarrollo de infraestructuras y complementarias, teniendo en cuenta las dimensiones adoptadas de Ferreas, (2010) curiosamente todas se clasifican en la dimensión de aprendizaje y crecimiento i+d+i.

Según Gonzales y Rodenes, (2007) en la mayoría de los sectores o industrias existen de tres a seis a seis factores de determinan su éxito, para nuestro caso de los 16 factores críticos de éxito sometidos a consideración de los expertos, son sólo tres de ellos sobre los que se debería basar la gestión de los destinos turismos del departamento.

Desde el punto de vista práctico, es destacable que entre los tres factores resultantes como FCE para el para el posicionamiento destinos turísticos del Departamento de Boyacá, se encuentre la capacitación y el desarrollo del recurso humano, ya que, según estudios anteriormente realizados en el departamento por otros investigadores como el de Pinilla (2012) quien se dedicó a estudiar los factores socioculturales que intervienen en el desarrollo turístico de Boyacá (Colombia) concluyó, entre otros, que el “el boyacense es muy amable y servicial con los visitantes, pero le falta orientación del servicio y conocimiento específico para promocionarlo mejor”. (p.202). Aspectos como el manejo del segundo idioma también es un aspecto vital a mejorar a nivel general.

## **Conclusiones**

- En esta investigación se pudo evidenciar que la competitividad de un destino turístico la compone gran cantidad de factores, pero es sólo sobre unos cuantos que la gestión de estos destinos turísticos del departamento de Boyacá se debe enfocar para lograr la competitividad de los mismos
- La gran cantidad de información existente sobre posicionamiento de destinos turísticos hace necesario la aplicación de un método como el de Factores críticos de éxito para poder depurar la información relevante y tener éxito en la aplicación de sistemas de información o cualquier otra herramienta.
- Los tres factores identificados: Capacitación y desarrollo de recursos humanos para el turismo; innovación y tecnología y desarrollo de infraestructuras y complementarias todos obedecen a la dimensión de aprendizaje y crecimiento i+d+i, esto constituye una orientación sobre los área en el que deben centrar la atención la gestión turística del departamento para lograr consolidar ventajas competitivas que le permitan competir en el mercado no solo nacional sino que también en el internacional.
- Ante el desafío de identificar los factores críticos de éxito para los destinos turismos del departamento la metodología utilizada teórico-práctica garantiza que los resultados obtenidos son eficaces para resolver el objetivo inicial.

## **Contribuciones**

La principal contribución de este trabajo apunta a aplicar instrumentos de gestión estratégica a un sector y actividad económica que requiere mayor direccionamiento estratégico para generar ventajas competitivas partiendo de las ventajas comparativas que posee el departamento con el objetivo final de generar mejores condiciones para el crecimiento empresarial y social, también aporta nuevo conocimiento sobre la relación de factores críticos de éxito para destinos turísticos aplicada al departamento de Boyacá, tema poco estudiado en la actualidad. Además, se realiza una contribución al fortalecimiento de las alianzas y del trabajo conjunto entre la triada universidad empresa-estado para fortalecer el desarrollo de un sector económico relevante para la región.

## **Referencias**

- Alta Consejería Presidencial para la Seguridad y Convivencia. (2014). *Política Nacional de Seguridad y Convivencia Ciudadana –PNSCC*. Recuperado de <http://wsp.presidencia.gov.co/Seguridad-Ciudadana/consejeria/paginas/politica.aspx>
- Álvarez, J., Vila, M., Fraiz, J. y Del Río, M. (2013). Análisis de las relaciones de dependencia entre los factores críticos de calidad y los resultados. Sector de alojamiento turístico en España. *Investigaciones Europeas*, 19, 74-89
- Álvarez, M. (2006). Manual de planeación estratégica. Recuperado de <http://books.google.com.co/books?isbn=9683815243> p.5
- ANDEMA (Asociación Nacional para la defensa de la marca):  
<http://andema.camaras.org/?q=content/que-son-las-marcas>
- Aramburu, N. (2008). Organización de empresas. Recuperado de <http://books.google.com.co/books?isbn=8498306744> p. 20
- BASS, Eric. Prospectiva. Herramientas para la gestión estratégica del cambio. Editorial Ariel S.A. Barcelona 1999.
- Bautista, C., Ronda, G., Torres, Y., & Escalona R. (2013). Evaluación de la visión y las expectativas de los actores de un destino turístico. Caso de estudio Destino Holguín, Cuba. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 22, 235-250.
- Caralli, R., Stevens, J., Wilke, B. y Wilson, W. (2004). *The Critical Success Factor Method: Establishing a Foundation for Enterprise Security Management*. Recuperado de [http://resources.sei.cmu.edu/asset\\_files/technicalreport/2004\\_005\\_001\\_14393.pdf](http://resources.sei.cmu.edu/asset_files/technicalreport/2004_005_001_14393.pdf)
- Daniel, DR. (1961): La información de gestión de crisis, *Harvard Business Review*, 39, 110-121.
- Departamento Administrativo de Planeación de Boyacá. (2014). *Plan estratégico departamental de Ciencia, Tecnología e Innovación – PEDCTI Boyacá 2022*. Recuperado de [www.dapboyaca.gov.co/wp-content/uploads/2014/.../PECDTI-Boyaca.pdf](http://www.dapboyaca.gov.co/wp-content/uploads/2014/.../PECDTI-Boyaca.pdf)
- Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas DANE. (2014). *Cuentas trimestrales-Colombia producto Interno Bruto (PIB) Cuarto Trimestre de 2013 y Total Anual*. Recuperado de [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/cp\\_PIB\\_IVtrim13.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/cp_PIB_IVtrim13.pdf)
- Departamento Nacional de Planeación. (2014). *Plan Nacional de Desarrollo Colombiano 2010-2014*. Recuperado de <https://www.dnp.gov.co/PND/PND20102014.aspx>
- Escorsa, P. y Valls, Jaume. (2003). Tecnología e innovación en la empresa. Recuperado de <http://books.google.com.co/books?isbn=8498802946> p.20

- Estrada Bárcenas, R., García Pérez de Lema, D. & Sánchez Trejo, V. G. (2009). Factores determinantes del éxito competitivo en la Pyme: Estudio Empírico en México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(46) 169-182.
- Fernández, V. (2006). Desarrollo de sistemas de información. Recuperado de <http://books.google.com.co/books?isbn=8483018624> p 13
- Ferreras, V. (2010). Factores críticos de éxito y evaluación de la competitividad de destinos turísticos. *Estudios Y Perspectivas En Turismo*, 19, 201–220.
- Foronda Robles, C. & García López, A. M. (2009). La Apuesta Por La Calidad Como Elemento Diferenciador En Los Destinos Turísticos: Planes Renovados. *Cuadernos de Turismo*, (23) 89-110.
- García, J. (2011). Cuenca: Un Destino Turístico Consolidado. *Cuadernos de Turismo*, 27, 403-418.
- García, J., Gómez, M. y Molina, A. (2013). Posicionamiento de marcas-destino: una aplicación en cinco regiones españolas. *Innovar*, 23(50), 111-127.
- Gobernación de Boyacá. (2014) *Plan Departamental de Desarrollo 2012-2015 Boyacá se atreve*. Recuperado de: <http://boyaca.gov.co/SecInfraestructura/images/CDGRD/Documentos%20de%20Inter%20C3%A9s/Plan%20Departamental%20de%20Desarrollo%202012%20-%202015%20Boyac%C3%A1%20Se%20Atreve.pdf>
- González, D. y Rodenes, M. (2007). Factores Críticos de Éxito de la Industria del software y su relación con la orientación estratégica de negocio: un estudio empírico-exploratorio. *Journal of information Systems and Technology Management*, 4(1), 47-70.
- Hernández, Y., & Machado, E. (2010). Estrategia de posicionamiento del destino Villa Clara en el mercado chino. *Teoría Y Praxis*, 7, 55–77.
- Kotler, P. (2001). Dirección de Mercadotecnia. Recuperado de <http://www.administracion.yolasite.com/resources/Direccion%20de%20mercadotecnia.pdf> P. 40, 41
- Kotler, P. (2005). Las preguntas más frecuentes sobre marketing. Recuperado de <http://books.google.com.co/books?isbn=9580484821> p
- Lillo Bañuls, A., Ramón Rodríguez, A. B. & Sevilla Jiménez, M. (2007). El capital humano como factor estratégico para la competitividad del sector turístico. *Cuadernos de Turismo*, (19) 47-69.
- López, P., Alarcón, P. y Martín, J. (2000). El posicionamiento de las comunidades autónomas en la demanda turística extranjera. *Estudios de economía aplicada*, 16 (3), 111-131.
- Manso, F. (2003). *Diccionario enciclopédico de estrategia empresarial*. Recuperado de <http://books.google.com.co/books?isbn=8479785659>
- Mazaro, R. y Varzin, G. (2008). Modelo de Competitividad para Destinos Turísticos en el Marco de La sostenibilidad. *RAC, Curitiva*, 12(3), 789-809.

- Ministerio de Comercio Industria y turismo. (2014). Plan Sectorial De Turismo 2011 – 2014 “Turismo: factor de prosperidad para Colombia”. Recuperado de <http://www.mincit.gov.co/minturismo/publicaciones.php?id=657>
- Mondy, R. y Noe, R. (2005). *Administración de recursos humanos*. Recuperado de <http://books.google.com.co/books?isbn=9702606411> p.202
- Ochoa, L., Conde, E. y Maldonado, E. (2012). Valoración de un producto turístico. *Turydes*, 5(12).
- Organización Mundial del Turismo OMT. (2014). *¿Por qué el Turismo?*. Recuperado de <http://www2.unwto.org/es/content/por-que-el-turismo>
- Organización Mundial del Turismo OMT. (2014). UNWTO World Tourism Barometer. Recuperado de <http://mkt.unwto.org/es/barometer>
- Pinilla, P. (2012). Factores socio-culturales que intervienen en el desarrollo turístico de Boyacá (Colombia). *Pasos Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 10 (1), 197-203.
- Ramirezparis, X., y Sepúlveda, A. (2011). Diseño de una estructura promocional para posicionar la zona Norte de Santander (Colombia)-Estado. *Pensamiento y Gestión*, 31, 56-72.
- Ramos, Domínguez, Á.M., Ramos Domínguez, C. E. Ramos Domínguez, R.N. (2004). Análisis de las referencias del turista hacia un destino maduro. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 10(2), 131-139.
- Real academia Española. (2014). Recuperado de <http://www.rae.es/>
- Rockart J. (1979). Los presidentes ejecutivos definen sus propias necesidades de información. *Harvard Business Review*, 57 (2):81-93.
- Rockart, J. y Bullen, C. (1981). *A Primer on Critical Success Factors*. Center for Information Systems Research, Working Paper 1220-81, (69), 1-63
- Sánchez, A. (2009). Factores de atracción turística: similitudes y diferencias en los principales destinos del caribe insular. *TURYDES revista de investigación en turismo y desarrollo local*. 2(6).
- Vakola, M. & Wilson, IE, (2004). El reto de la organización virtual: Factores críticos de éxito en hacer frente al cambio constante Rendimiento del equipo de gestión, 10 (5/6), 112-120.
- Villar, A. (2007). Destinos turísticos en internet. Un análisis de los sitios gubernamentales. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 16, 283-302.
- Villegas, G. (2005). Gestión por Factores Críticos de Éxito. *Revista EAFIT*, 105, 1-26.
- Wallingre, N. (2011). El desarrollo de un nuevo destino turístico, el caso de la ciudad de Villa Elisa, Argentina. *Anuario turismo y sociedad*. 12, 235-259.
- World Tourism Organization UNWTO. (2014). Sustainable Development of Tourism. Recuperado de <http://sdt.unwto.org/es/content/definicion>
- Zayas, P. y Cabrera, N. (2006). *Liderazgo empresarial*. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1099/indice.htm>