

**Potencialidades y capacidades del sistema turístico de Villa de Leyva para diseñar un  
clúster**

**Diana Katherine Porras Piñeres**

**Universidad de Boyacá  
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables  
Administración de Empresas  
Tunja  
2023**

**Potencialidades y capacidades del sistema turístico de Villa de Leyva para diseñar un  
clúster**

**Diana Katherine Porras Piñeres**

**Trabajo de grado para optar al título de:  
Administradora de Empresas**

**Director:**

**Hermes Castro Fajardo  
Administrador de empresas**

**Universidad de Boyacá  
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables  
Administración de Empresas**

**Tunja**

**2023**

**Nota de aceptación:**

---

---

---

---

---

---

---

Firma del presidente del Jurado

---

Firma del Jurado

---

Firma del Jurado

“Únicamente el graduando es responsable de las ideas expuestas en el presente trabajo”.  
(Lineamientos constitucionales, legales e institucionales que rigen la propiedad intelectual).

## Contenido

	Pág.
Introducción .....	11
Actividades que componen el sistema turístico de Villa de Leyva .....	14
Oferta .....	14
Demanda .....	23
Análisis de ambientes maso, meso y micro del sistema turístico de Villa de Leyva .....	33
Análisis del ambiente macro o externo .....	34
Análisis meso o de la industria .....	38
Análisis de ambiente interno .....	41
Estrategias para el desarrollo de un clúster de turismo en Villa de Leyva .....	46
Conclusiones .....	48
Recomendaciones .....	49
Referencias .....	50
Anexos .....	53

**Lista de Figuras**

	Pág.
Figura 1. Oferta de empresas en Villa de Leyva.....	23
Figura 2. Demanda de visitantes a Boyacá .....	24
Figura 3. Demanda de visitantes a Villa de Leyva .....	24
Figura 4. Demanda en Boyacá según el tipo de turismo.....	25
Figura 5. Demanda de turismo en Parques Nacionales Naturales de Boyacá .....	26
Figura 6. Demanda en cuanto a la ocupación hotelera en Boyacá.....	27
Figura 7. Demanda de alojamiento por noche en Boyacá .....	27
Figura 8. Gasto promedio del turista en Boyacá.....	28
Figura 9. Gasto medio de turistas en el departamento .....	29
Figura 10. Canales de información turística en el departamento.....	29
Figura 11. Motivos de visita de los turistas .....	30
Figura 12. Demanda de actividades turísticas.....	31
Figura 13. Matriz DOFA.....	46
Figura 14. Matriz de estrategias FO, DO, FA, DA. ....	47

**Lista de tablas**

	Pág.
Tabla 1. Oferta de alojamientos en Villa de Leyva .....	15
Tabla 2. Oferta de servicios de comidas en Villa de Leyva.....	16
Tabla 3. Oferta de actividades artísticas de entretenimiento y recreación.....	17
Tabla 4. Oferta de actividades de servicios administrativos y de apoyo .....	18
Tabla 5. Oferta de industria manufacturera en Villa de Leyva.....	19
Tabla 6. Oferta de transportes y almacenamiento en Villa de Leyva .....	21
Tabla 7. Oferta de comercio al por mayor y por menor en Villa de Leyva .....	21
Tabla 8. Oferta de información y comunicaciones en Villa de Leyva.....	22
Tabla 9. Análisis de ambiente macro o externo .....	36
Tabla 10. Análisis de ambiente meso o de industria.....	40
Tabla 11. Análisis de ambiente micro o interno .....	43

**Lista de Anexos**

	Pág.
Anexo A. Anteproyecto .....	54
Anexo B. Matrices de análisis .....	80
Anexo C. Formulario encuestas .....	81



## Resumen

### **Potencialidades y capacidades del sector turístico de Villa de Leyva para diseñar un clúster**

Este estudio identifica las actividades que componen el sistema turístico de Villa de Leyva, analizando los ambientes macro, meso y micro del sistema turístico municipal, para, posteriormente, formular estrategias de diseño para el clúster turístico del municipio.

Se propone como objetivo general, determinar las potencialidades y capacidades turísticas del municipio de Villa de Leyva para el diseño del clúster de turismo

Presenta una investigación de tipo mixto con alcance descriptivo y transversal, que presenta el panorama general del municipio de Villa de Leyva en torno al turismo, a partir de la información primaria recopilada mediante 110 encuestas aplicadas a expertos, actores de apoyo y empresarios registrados en las bases de datos de la Cámara de Comercio de Tunja, complementada con indagación en fuentes secundarias, como publicaciones de entidades públicas y privadas relacionadas con el turismo y la administración (SITUR, OMT, DANE).

Se recomienda establecer una gobernanza efectiva, definir una estructura de gobernanza clara y efectiva para el clúster, con roles y responsabilidades, lo que incluye la designación de un organismo coordinador o una entidad responsable de liderar y facilitar la colaboración entre los miembros del clúster.

**Palabras clave:** Turismo, Administración de empresas, Estrategia de desarrollo

### **Abstract**

#### **Potentialities and capacities of Villa de Leyva's tourism system to design a Clúster.**

This study identifies the activities that make up the tourism system of Villa de Leyva, analyzing the macro, meso and microenvironments of the municipal tourism system, to subsequently formulate design strategies for the municipality's tourism cluster.

It is proposed as a general objective, to determine the tourist potentialities and capacities of the municipality of Villa de Leyva for the design of the tourism cluster.

It presents a mixed-type investigation with a descriptive and cross-sectional scope, which presents the general panorama of the municipality of Villa de Leyva regarding tourism, based on the primary information collected through 110 surveys applied to experts, support actors and businessmen registered in the Tunja Chamber of Commerce databases; complemented with research in secondary sources, such as publications of public and private entities related to tourism and administration (SITUR, OMT, DANE).

It recommends establishing effective governance, define a clear and effective governance structure for the cluster, with well-defined roles and responsibilities, this includes the designation of a coordinating body or entity responsible for leading and facilitating collaboration among cluster members.

**Keywords:** Tourism, Business administration, Development strategy.

## Introducción

Este informe contempla las potencialidades y las capacidades del sistema turístico de Villa de Leyva debido a que en el municipio no se han identificado ni organizado las capacidades y actividades productivas para desarrollar el sector con potencial para mantener una ventaja competitiva que promueva la inversión nacional y extranjera o la reinversión en actividades turísticas estratégicas en la zona.

Como antecedentes teóricos y prácticos de este estudio, el análisis del estado del conocimiento respecto a las potencialidades y capacidades de un sistema de turismo relevantes para diseñar un clúster turístico, revela que Villa de Leyva: posee dieciocho atractivos turísticos y doce festividades que atraen al público (Rodríguez y Araque, 2020); ha crecido la gentrificación afectando a sus habitantes (Pedraza y Ramírez, 2019); colectivizarse en torno al turismo cultural, brinda a las mujeres de la villa, libertad y criterio para tomar acción sobre sus vidas y visibilizarse en la región (Sierra, 2018); puede ser un destino ecoturístico y de alto status conservando el patrimonio republicano y preservando el agua (Largo-Oviedo, 2019). Asimismo, se destaca que la figura del gestor turístico (Céspedes y Herrera, 2019), la institución de oficinas de turismo (Ortiz et al, 2020), complementar servicios tangibles e intangibles (Espinoza et al, 2019), y reunir empresas con acción opuesta (Nava y Mercado-Celis, 2019), contribuye para potencializar el turismo en un destino como Villa de Leyva.

En concordancia, este proyecto se justifica y fundamenta teóricamente en los lineamientos de competitividad empresarial y cadena de valor emergente de Porter (1998), ya que, en la praxis, se ha demostrado que la clusterización aumenta la productividad de las empresas locales y controla tanto la velocidad como la dirección de las innovaciones, organizando las actividades para generar beneficios en múltiples vías. Por lo tanto, los resultados de este estudio son vitales para la toma de decisiones de la administración pública en cuanto a la creación de incentivos tributarios y administrativos para promover el turismo y son fundamentales para organizar a los empresarios e inversionistas y comunidad (actores principales) además de Universidades y Estado (actores de apoyo) con estrategias y acciones claras que puedan medirse para evidenciar su progreso.

Por consiguiente, el propósito del presente informe radica en identificar las potencialidades y capacidades del sector turismo en Villa de Leyva para organizar las actividades y servicios que ofrece la villa, alrededor de una entidad que promueva su desarrollo mediante clústeres que

agrupen los servicios y locaciones en una estructura local que incluya actores principales y de apoyo, además de vías hacia donde se puedan canalizar recursos públicos y privados para promover sinergias empresariales de capital mixto, en pro de la comunidad. Esto, a partir del análisis de los ambientes macro, meso y micro de acuerdo con los postulados de productividad y competitividad, que parten de un diagnóstico que identifica las actividades clave para generar estrategias de desarrollo.

De acuerdo con su alcance, el estudio es descriptivo y transversal ya que “especifica las propiedades, características y perfiles de personas, comunidades, procesos, objetos o cualquier fenómeno y recoge información de manera independiente o conjunta” (Hernández Sampieri, 2004, p. 92) respecto al turismo en Villa de Leyva. Asimismo, es de corte transversal, dado que los datos a analizar se recolectan durante un segmento de tiempo determinado. Por otro lado, puede representar una limitación el hecho de solo tener en cuenta las actividades turísticas registradas en la Cámara de Comercio de Tunja (CCT), sin tener en cuenta las actividades (como la venta ambulante de artesanías, alimentos o bebidas), realizadas por los habitantes de modo informal en torno al turismo.

En cuanto a la metodología, este proyecto asume un enfoque mixto que requiere implementar “un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación que implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada” (Hernández Sampieri, 2004, p. 534); por ende, es cuantitativa en el cálculo de la muestra a través de la técnica de muestreo aleatorio simple, la aplicación de encuestas y el análisis de sus resultados y es cualitativa en la generación e implementación de herramientas de planeación estratégica.

En efecto, este proyecto es relevante y contribuye en lo práctico, teórico y metodológico al campo de las ciencias de la gestión, pues se encamina a “diseñar y desarrollar planes estratégicos dirigidos a comprender mejor la dinámica de los mercados, facilitar la toma de decisiones de Marketing y mejorar la efectividad de las acciones comerciales” (FCAC, 2022a, p. 3); en este caso, la clusterización en torno al turismo en el municipio de Villa de Leyva, evidencia la manera en que se puede aprovechar el potencial y posibilitar las capacidades de un lugar para convertirlo en un destino turístico con gran acogida comercial, social, cultural y natural.

En consecuencia, este informe presenta cinco capítulos para resolver la indagación

alrededor de ¿Cuáles son las potencialidades y capacidades turísticas del municipio de Villa de Leyva para el diseño del clúster de turismo?, en el primerode ellos, se establece la oferta y la demanda de actividades económicas de Villa deLeyva que poseen el potencial y la capacidad para componer el sistema turístico municipal de acuerdo con la información registrada en bases de datos de la CCT; en el segundo capítulo, se analizan las debilidades y fortalezas del ambiente interno (macro, meso y micro) del sistema turístico de la villa; en el tercero, se exponen lasestrategias que se consideran adecuadas para desarrollar un clúster turístico para el municipio. Finalmente, en los últimos dos capítulos, se presentan las conclusionesrelevantes del estudio y las recomendaciones pertinentes para su implementación.

### **Actividades que componen el sistema turístico de Villa de Leyva**

Villa de Leyva es uno de los lugares más atractivos de Colombia debido a su vasta historia, su arquitectura colonial galardonada y su exuberante naturaleza entre desierto y páramo; “la actividad económica representativa municipal, es la relacionada con alojamiento y servicios de comida, en cuanto a número de establecimientos y a generación de empleos, seguida de la actividad comercial y la reparación de vehículos” (Castro et al, 2020, p. 36). En ese sentido, este municipio boyacense posee un sistema turístico con gran potencial para configurar un clúster cúmulo de empresas, proveedores de servicios e instituciones afines al sector turismo, concentradas geográficamente e interconectadas para cooperar mutuamente sin dejar de competir (Porter, 1998).

Ahora bien, dado que “el sistema turístico es un resultado complejo de interrelaciones entre diferentes factores que hay que considerar conjuntamente desde una óptica sistemática, es decir, un conjunto de elementos relacionados entre sí, que evolucionan dinámicamente” (OMT, citada en Abarca, 2017, p. 346); es necesario comprender dos aspectos fundamentales para que exista la actividad turística: la oferta y la demanda.

En concordancia, a continuación, se define y contextualiza cada uno de estos aspectos en torno al sistema turístico de Villa de Leyva.

#### **Oferta**

En un sistema turístico, “la oferta, es compuesta por el conjunto de productos, servicios y organizaciones involucrados activamente en la experiencia turística” (Sancho, 1998, citado en Abarca, 2017, p. 346). En efecto, son los actores prestadores de servicios de apoyo, alojamiento, entretenimiento, restaurantes, transporte y algunas industrias y comercios e instituciones que brindan atención al turista.

Sin embargo, no todas las actividades económicas de Villa de Leyva poseen el potencial y la capacidad para componer el sistema turístico municipal; por lo tanto, en aras de establecer las potencialidades del sistema turístico del municipio, se deben identificar cuáles de estas actividades poseen dichas características para hacer parte de un clúster en torno al turismo.

En concordancia, las instituciones operadoras del mercado, en este caso, como señala Sancho (1998, citado en Abarca, 2017), son: Aquellas empresas y organismos cuya función

principal es facilitar la interrelación entre la oferta y la demanda; entran en esta consideración las agencias de viajes, las compañías de transporte regular y aquellos organismos públicos y privados que, mediante su labor profesional, son artífices de la ordenación y/o promoción del turismo (p. 346).

Al respecto, la base de datos oficiales de Colombia que reside en la plataforma Datos.gov.co (2023), en cuanto a los prestadores de servicios turísticos de Boyacá, registra 288 establecimientos dedicados a ofrecer Alojamiento; de los cuales 241 se localizan en Villa de Leyva: 71 son hoteles; 57 son hospedajes rurales; 16 son aparta-hoteles y; 7 son zonas de camping; mientras que, 89 más, brindan otro tipo de alojamiento para visitantes; y, el último, presta alojamiento de otro tipo (ver Tabla 1).

**Tabla 1**

*Oferta de alojamientos en Villa de Leyva*

División	Densidad	Código	Actividad	Villa de Leyva
		15511	Alojamiento en Hoteles	71
		15514	Alojamiento en Rural	57
		15519	Otros tipos de alojamiento para visitantes	89
Alojamiento	288	15512	Alojamiento en apartahoteles	16
		15520	Zonas de camping y parques para vehículos recreacionales	7
		15590	Otros tipos de alojamiento	1

Fuente: Datos.gov.co (2023). *Prestadores de servicios turísticos*. <https://www.datos.gov.co/Comercio-Industria-y-Turismo/Base-de-Prestadores-de-Servicios-Tur-sticos-SITUR-/j8bh-xk3n>

Asimismo, dicha base de datos (Datos.gov.co, 2023), registra 311 establecimientos que prestan servicio de comidas en Boyacá, de los cuales, 215, se encuentran en Villa de Leyva; 122,

de ellos, preparan la comida y la expenden ala mesa; 41, ofrecen bebidas alcohólicas para consumir dentro del lugar; 20, realizan otros tipos de expendio de comidas preparadas; 25, ofrecen de comidas preparadas en cafeterías; 2, brindan servicio de catering para eventos; 4, son expendios por autoservicio de comidas preparadas y; 1, brinda actividades relacionadas con otros servicios de comida (ver Tabla 2).

**Tabla 2**

*Oferta de servicios de comidas en Villa de Leyva*

División	Densidad	Código	Actividad	Villa de Leyva
Actividades de servicio de comidas y bebidas	311	15611	Expendio a la mesa de comida preparada	122
		15630	Expendio de bebidas alcohólicas para el consumo dentro del establecimiento	41
		15619	Otros tipos de expendio de comidas preparadas	20
		15613	Expendio de comidas preparadas en cafeterías	25
		15621	Catering para eventos	2
		15612	Expendio por autoservicio de comidas preparadas	4
		15629	Actividades de otros servicios de comida	1

Fuente: Datos.gov.co (2023). *Prestadores de servicios turísticos*. <https://www.datos.gov.co/Comercio-Industria-y-Turismo/Base-de-Prestadores-de-Servicios-Tur-esticos-SITUR-/j8bh-xk3n>

En cuanto a la oferta de actividades artísticas, de entretenimiento y recreación, la base de datos oficiales de Colombia (Datos.gov.co, 2023), resalta que, en Boyacá, existen 18 operadores de actividades deportivas y actividades recreativas y de esparcimiento; de las cuales, en Villa de



Leyva se ubican 9 de ellas: uno de los dos parques de atracción y parques temáticos del departamento y 8 lugares dedicados a otras actividades recreativas (ver **Tabla 3**).

Adicionalmente, la mencionada base de datos (Datos.gov.co, 2023), revela que, en Villa de Leyva, se ubican las 4 ofertas de actividades de bibliotecas, archivos, museos y otras actividades culturales del departamento; además de las 4 ofertas de actividades creativas, artísticas y entretenimiento de Boyacá, de las cuales, 2 son de teatro y 2 de artes plásticas y visuales. Sin embargo, cabe resaltarque, no existe oferta boyacense asociada con la creación musical (ver Tabla 3).

**Tabla 3**

*Oferta de actividades artísticas de entretenimiento y recreación*

División	Densidad	Código	Actividad	Villa de Leyva
Actividades deportivas y actividades recreativas de esparcimiento	18	R9321	Actividades de parques de atracción y parques temáticos	1
		R9329	Otras actividades recreativas y de esparcimiento	8
Actividades de bibliotecas, archivos, museos y otras actividades culturales	4	R9102	Actividades y funcionamiento de museos, conservación de edificios y sitios históricos	4
Actividades creativas, artísticas y entretenimiento	4	R9006	Actividades teatrales	2
		R9005	Artes plásticas y visuales	2
		R9002	Creación Musical	0

Fuente: Datos.gov.co (2023). *Prestadores de servicios turísticos*. <https://www.datos.gov.co/Comercio-Industria-y-Turismo/Base-de-Prestadores-de-Servicios-Tur-esticos-SITUR-/j8bh-xk3n>

Con relación a la oferta de actividades de servicios administrativos y de apoyo, Villa de Leyva cuenta con las 7 ofertas departamentales de otras actividades de apoyo a las empresas, específicamente, en el ámbito de la organización de convenciones y eventos comerciales y es el único municipio que ofrece actividades de alquiler y arrendamiento en el sector de arrendamiento de equipo recreativo y deportivo (ver Tabla 4) (Datos.gov.co, 2023).

De las 92 actividades de agencias de viajes, operadores turísticos, servicios de reserva y actividades relacionadas en Boyacá, en Villa de Leyva se encuentran 30 agencias de viaje y 57 operadores turísticos activos. No existe oferta asociada al alquiler y arrendamiento de vehículos automotores (ver Tabla 4) (Datos.gov.co, 2023).

**Tabla 4**

*Oferta de actividades de servicios administrativos y de apoyo*

División	Densidad	Código	Actividad	Villa de Leyva
Otras actividades de apoyo a las empresas	7	N8230	Organización de convenciones y eventos comerciales	7
Actividades de agencias de viajes, operadores turísticos, servicios de reserva y actividades relacionadas	92	N7911	Actividades de las agencias de viajes	30
		N7912	Actividades de operadores turísticos	57
Actividades de alquiler y arrendamiento	3	N7721	Actividades de arrendamiento de equipo recreativo y deportivo	3
		N7710	Alquiler y arrendamiento de vehículos automotores	0

Fuente: Datos.gov.co (2023). *Prestadores de servicios turísticos*. <https://www.datos.gov.co/Comercio-Industria-y-Turismo/Base-de-Prestadores-de-Servicios-Tur-isticos-SITUR-/j8bh-xk3n>

Por otro lado, respecto a la oferta de Industria manufacturera, la estadística de la base de datos oficiales de Colombia (Datos.gov.co, 2023), revela que: del total de los 34 establecimientos que elaboran productos alimenticios en Boyacá, en Villa de Leyva se ubican 27, de los cuales, 23 elaboran productos de panadería y 4 elaboran cacao, chocolate y productos de confitería (ver Tabla 5).

Adicionalmente, de las 6 otras industrias manufactureras del departamento se ubican en Villa de Leyva en la fabricación de joyas, bisutería y artículos conexos; así como, de las 6 ofertas de confección de prendas de vestir, excepto prendas de piel, 5 se encuentran en la villa (ver Tabla 5).

**Tabla 5**

*Oferta de industria manufacturera en Villa de Leyva*

División	Densidad	Código	Actividad	Villa de Leyva
Elaboración de productos de alimenticios	34	C1081	Elaboración de productos de panadería	23
		C1082	Elaboración de cacao, chocolate y productos de confitería	4
Elaboración de bebidas	1	C1102	Elaboración de bebidas fermentadas no destiladas	0
		C1103	Producción de malta, elaboración de cervezas y otras bebidas	1
Otras industrias manufactureras	6	C3210	Fabricación de joyas, bisutería y artículos conexos	5
Fabricación de muebles, colchones y somieres	8	C3110	Fabricación de muebles	8

Fabricación de productos textiles	10	C1312	Tejeduría de productos textiles	4
		C1391	Fabricación de tejido de punto y ganchillo	6
Confesión de prendas de vestir	6	C1410	Confección de prendas de vestir, excepto prendas de piel	5
Fabricación de otros productos no metálicos	25	C2393	Fabricación de productos de cerámica y porcelana	2
Trasformación de madera y fabricación de productos de madera y corcho, excepto muebles.	2	C1690	Fabricación de otros productos de manera, fabricación de artículos de corcho, cestería y espartería	2
Fabricación de artículos de cestería y espartería				

Fuente: Datos.gov.co (2023). *Prestadores de servicios turísticos*. <https://www.datos.gov.co/Comercio-Industria-y-Turismo/Base-de-Prestadores-de-Servicios-Tur-esticos-SITUR-/j8bh-xk3n>

Sumado a lo anterior, Villa de Leyva es el único municipio de Boyacá con oferta en el ámbito de la producción de malta, elaboración de cervezas y otras bebidas además de ser el único registrado como fabricante de muebles, de productos textiles y de otros productos de madera, artículos de corcho, cestería y espartería (ver Tabla 5) (Datos.gov.co, 2023).

En este punto, es preciso resaltar que en Boyacá no existe oferta de elaboración de bebidas fermentadas no destiladas y que en Villa de Leyva se encuentran 2 de las 25 ofertas departamentales de fabricación de productos de productos de cerámica y porcelana, siendo Ráquira el municipio que ocupa el primer lugar en este aspecto, con 22 fabricantes (ver **Tabla 5**)

(Datos.gov.co, 2023).

Ahora bien, en cuanto a la oferta de transporte y almacenamiento en el departamento de Boyacá, en la base de datos oficiales (Datos.gov.co, 2023), se registran 16 ofertas de transporte terrestre, de las cuales, 10 se ubican en Villa de Leyva; 9 de ellas, transportan pasajeros y 1 ofrece transporte mixto (ver Tabla 6).

**Tabla 6**

*Oferta de transportes y almacenamiento en Villa de Leyva*

División	Densidad	Código	Actividad	Villa de Leyva
Transporte terrestre	16	H4921	Transportes de pasajeros	9
		H4922	Transportes mixtos	1

Fuente: Datos.gov.co (2023). *Prestadores de servicios turísticos*. <https://www.datos.gov.co/Comercio-Industria-y-Turismo/Base-de-Prestadores-de-Servicios-Tur-isticos-SITUR-/j8bh-xk3n>

Respecto al comercio al por mayor y por menor, en Boyacá, existe una oferta de 681 establecimientos dedicados al comercio al por menor, excepto el de vehículos automotores y motocicletas, de los cuales, en Villa de Leyva, 374 comercializan prendas de vestir y sus accesorios al por menor, y 14, ofrecen artículos y utensilios de uso doméstico (ver Tabla 7) (Datos.gov.co, 2023).

**Tabla 7**

*Oferta de comercio al por mayor y por menor en Villa de Leyva*

División	Densidad	Código	Actividad	Villa de Leyva
Comercio al por menor, excepto el de vehículos automotores y motocicletas	681	G4771	Comercio al por menor de prendas de vestir y sus accesorios	374
		G4755	Comercio al por menor de artículos y utensilios de uso domestico	14

Fuente: Datos.gov.co (2023). *Prestadores de servicios turísticos*. <https://www.datos.gov.co/Comercio-Industria-y-Turismo/Base-de-Prestadores-de-Servicios-Tur-isticos-SITUR-/j8bh-xk3n>

Por último, de la oferta de Información y comunicaciones del departamento, Villa de Leyva es el único municipio que cuenta con actividades de programación y transmisión en el servicio de radiodifusión sonora (ver tabla 8) (Datos.gov.co, 2023).

**Tabla 8**

*Oferta de información y comunicaciones en Villa de Leyva*

<b>División</b>	<b>Densidad</b>	<b>Código</b>	<b>Actividad</b>	<b>Villa de Leyva</b>
Actividades de programación, transmisión y/o difusión	1	J6010	Programación y transmisión en el servicio de radiodifusión sonora	1

Fuente: Datos.gov.co (2023). *Prestadores de servicios turísticos*. <https://www.datos.gov.co/Comercio-Industria-y-Turismo/Base-de-Prestadores-de-Servicios-Tur-isticos-SITUR-/j8bh-xk3n>

En efecto, una vez identificadas las actividades registradas en la base de datos oficiales de Colombia (Datos.gov.co, 2023) en torno a los prestadores de servicios turísticos de Villa de Leyva; enseguida, se presenta una compilación de la oferta de empresas en el municipio, en la que se encierran en color verde las actividades que cuentan con el potencial y la capacidad para configurar el clúster de turismo y, en color azul, las actividades que pueden potencializarse con este mismo propósito (ver Figura 1).

**Figura 1**

*Oferta de empresas en Villa de Leyva*

Actividad	Cantidad
Agricultura, ganadería y otros	20
Industria manufacturera	107
Suministro de electricidad y otros	1
Distribución de agua y otros	16
Construcción	32
Comercio y reparación de vehículos	374
Trasporte y almacenamiento	37
Alojamiento y comidas	456
Información y comunicaciones	16
Actividades financieras y seguros	11
Actividades inmobiliarias	15
Actividades profesionales, científicas y técnicas	30
Actividades de servicios administrativos	87
Administración pública y defensa	2
Educación	9
Actividades de atención de la salud	6
Activ. Artísticas, de entretenimiento y recreación	27
Otras actividades de servicios	60
<b>Totales</b>	<b>1.306</b>

Fuente: Gobernación de Boyacá (2023). *Base de Prestadores de Servicios Turísticos "SITUR" - DEPARTAMENTO DE BOYACÁ*. <https://www.datos.gov.co/Comercio-Industria-y-Turismo/Base-de-Prestadores-de-Servicios-Turisticos-SITUR-/j8bh-xk3n>

### **Demanda**

Como afirma Sancho (1998, citado en Abarca, 2017), “la demanda, esformada por el conjunto de consumidores o posibles consumidores de bienes y servicios turísticos” (p. 346). En ese sentido, la encuesta realizada en el primer semestre del año 2022 por el Sistema de Información Turística de Boyacá (SITUR, 2022) tomando como muestra a 399 visitantes nacionales que ingresaron al departamento, resaltó que, casi la mitad de los turistas, es decir 188 personas, provenían desde la ciudad de Bogotá (ver Figura 2), y 23 de ellas, se dirigían a Villa de Leyva (ver Figura 3); lo cual la posiciona como el municipio con más demanda turística en Boyacá, en ese periodo de tiempo, aspecto que es congruente con las estadísticas del año 2021 (SITUR, 2021).

**Figura 2**

*Demanda de visitantes a Boyacá*



Fuente: Sistema de información turística de Boyacá. (2022). *El turismo en cifras, enero a junio 2022*. <https://situr.boyaca.gov.co/wp-content/uploads/2022/08/ESTADISTICAS-PUNTOS-PIT.pdf>

**Figura 3**

*Demanda de visitantes a Villa de Leyva*



Fuente: Sistema de información turística de Boyacá. (2022). *El turismo en cifras, enero a junio 2022*. <https://situr.boyaca.gov.co/wp-content/uploads/2022/08/ESTADISTICAS-PUNTOS-PIT.pdf>



De acuerdo con el SITUR (2022), alrededor de la mitad de estos 399 turistas encuestados que visitaron Boyacá: 190, fueron atraídos por la cultura del departamento y 108, se interesaron por sus paisajes; mientras que, 48 visitantes buscaron servicios de bienestar y, a 44 más, les atrajo la aventura (ver Figura 4).

#### Figura 4

*Demanda en Boyacá según el tipo de turismo*



Fuente: Sistema de información turística de Boyacá. (2022). *El turismo en cifras, enero a junio 2022*. <https://situr.boyaca.gov.co/wp-content/uploads/2022/08/ESTADISTICAS-PUNTOS-PIT.pdf>

Con base en la Figura 4, se infiere que Villa de Leyva cuenta con un gran potencial para atraer visitantes de acuerdo con la oferta que posee en turismo natural y cultural, sumado a la demanda de los turistas encuestados. Al respecto, el estudio de perfiles económicos departamentales del Ministerio Nacional de Comercio, Industria y Turismo (MINCIT, 2023), registró, para el año 2022, la visita de 25.739 personas en Parques Nacionales Naturales de Boyacá y un total de 8.341 visitantes extranjeros no residentes en el departamento (ver Figura 5); los cuales, muy probablemente, demanden alojamiento.

En ese sentido, cabe recordar que, para cubrir la demanda, en Villa de Leyva se ofertan 241 lugares donde alojarse y uno de los dos parques de atracciones y temático del departamento, además de una vasta naturaleza para recorrer.

**Figura 5**

*Demanda de turismo en Parques Nacionales Naturales de Boyacá*

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo  
República de Colombia

## Departamento de Boyacá

### Turismo, 2023

Indicador	Año Completo			Año Acumulado *			Último Mes
	2021	2022	Var. %	2022	2023	Var. %	
Área aprobada bajo licencia de construcción con destino hotel	6.692	6.583	-1,6	1.191	2.053	72,4	Febrero
Visitantes parques nacionales naturales	24.691	25.739	4,2	6.835	7.353	7,6	Febrero
Visitantes extranjeros no residentes	4.030	8.341	107,0	1.468	1.933	31,7	Marzo
Pasajeros aéreos nacionales	0	0			1.526		Febrero
Pasajeros aéreos internacionales	0	0		0	0		Febrero

\*Año acumulado según último mes disponible.  
Fuente: DANE, Parques Nacionales Naturales, Migración - Colombia, Aerocivil.  
Fecha de Publicación: 21 de abril de 2023.

Fuente: Ministerio de Comercio Industria y Turismo. (2023). *Perfiles Económicos Departamentales. Oficina de Estudios Económicos*. <https://www.mincit.gov.co/getattachment/estudios-economicos/perfiles-economicos-por-departamentos/perfiles-economicos-por-departamentos/boyaca/oe-jg-perfil-departamental-boyaca-27abr23.pdf.aspx>

Ahora bien, con relación a la ocupación hotelera en el departamento, según el SITUR (2022), de estos 399 turistas encuestados, 267 huéspedes buscaron alojamiento en hoteles (ver Figura 6); sector en el cual, Villa de Leyva, también cuenta con una amplia oferta.

**Figura 6**

*Demanda en cuanto a la ocupación hotelera en Boyacá*



Fuente: Sistema de información turística de Boyacá. (2022). *El turismo en cifras, enero a junio 2022*. <https://situr.boyaca.gov.co/wp-content/uploads/2022/08/ESTADISTICAS-PUNTOS-PIT.pdf>

De los 267 visitantes: 92 se hospedaron en hotel dos noches; 45 tres nochesy, 40 una sola noche; mientras 47, se alojan un día; 19 pernoctan cuatro noches y otros 19, son huéspedes por más de 5 noches (ver Figura 7). (SITUR, 2022).

**Figura 7**

*Demanda de alojamiento por noche en Boyacá*



Fuente: Sistema de información turística de Boyacá. (2022). *El turismo en cifras, enero a junio 2022*. <https://situr.boyaca.gov.co/wp-content/uploads/2022/08/ESTADISTICAS-PUNTOS-PIT.pdf>

En cuanto al presupuesto del que disponen los 399 turistas encuestados que ingresaron a Boyacá para su viaje, el SITUR (2022), establece que: 120 de ellos, cuentan con máximo trescientos mil pesos; mientras, otros 123, doblan esa cifra; 110 visitantes, planean gastar hasta un millón de pesos; 37 personas, presupuestan menos de tres millones y; las últimas 6, gastarían más de tres millones (ver Figura 8).

**Figura 8**  
*Gasto promedio del turista en Boyacá*

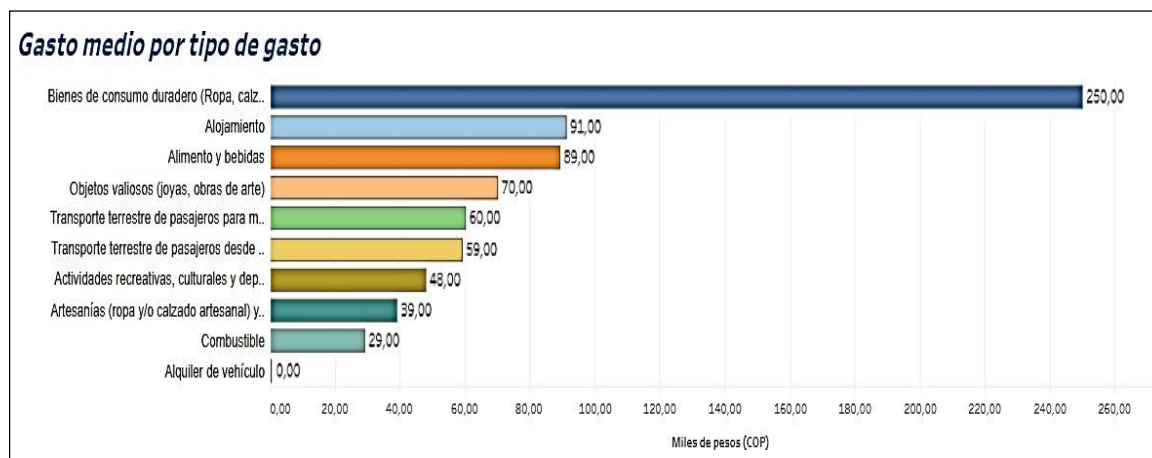


Fuente: Sistema de información turística de Boyacá. (2022). *El turismo en cifras, enero a junio 2022*. <https://situr.boyaca.gov.co/wp-content/uploads/2022/08/ESTADISTICAS-PUNTOS-PIT.pdf>

De acuerdo con las últimas estadísticas proporcionadas por el SITUR (2021), el gasto medio de los turistas que ingresan a Boyacá es de \$250.000 en bienes de consumo duradero, como ropa o calzado; \$91.000 en alojamiento; \$89.000 en alimentación; \$70.000 en objetos valiosos; \$119.000 en total de transporte; \$48.000 en actividades de recreación, cultura y deporte; \$39.000 en artesanías y \$29.000 en combustible (ver Figura 9).

**Figura 9**

*Gasto medio de turistas en el departamento*



Fuente: Base de Prestadores de Servicios Turísticos. (2021). *Estadísticas/ Turismo receptor* <https://situr.boyaca.gov.co/estadisticas/turismo-receptor/>

Según el SITUR (2022), de estos visitantes, 151, ya conocía Boyacá; mientras que, 132, se enteraron del turismo en el departamento gracias a sus amigos y/o familiares y; 82, mediante búsquedas web; 14 de ellos, supieron al respecto en Facebook y; 6 más, en otras redes sociales; 7 turistas se enteraron a través de agencia de viajes; y 4 por medios de comunicación masiva (ver Figura 10).

**Figura 10**

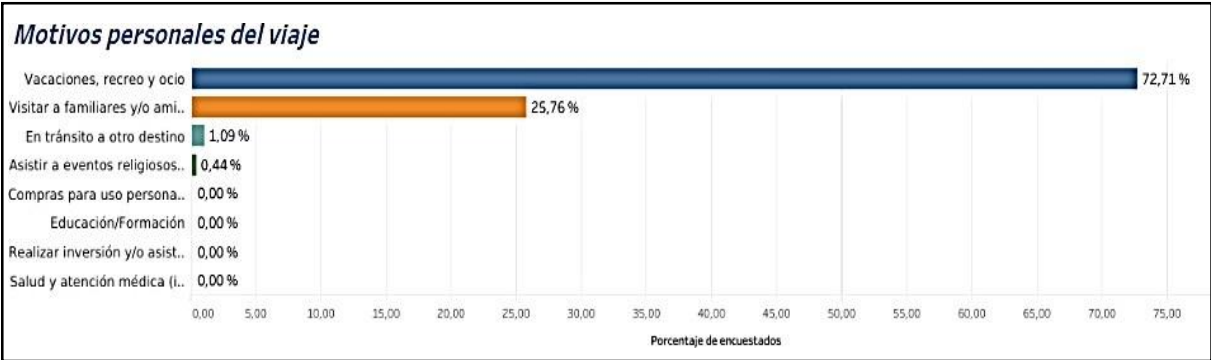
*Canales de información turística en el departamento*



Fuente: Sistema de información turística de Boyacá. (2022). *El turismo en cifras, enero a junio 2022*. <https://situr.boyaca.gov.co/wp-content/uploads/2022/08/ESTADISTICAS-PUNTOS-PIT.pdf>

Por otro lado, en cuanto a las características de los turistas que ingresan a Boyacá, las últimas estadísticas del SITUR (2021), que datan de abril del año 2019,informan que: el 99,57% de los turistas, viaja por motivos personales; la intención del 72,71% de los visitantes es vacacionar, recrearse y disfrutar del ocio, mientras que, el objetivo del 25,76%, es visitar a sus familiares o amigos; el porcentaje restante, se divide entre personas que están en tránsito a otro destino y quienes asisten a eventos religiosos (ver Figura 11).

**Figura 11**  
*Motivos de visita de los turistas*

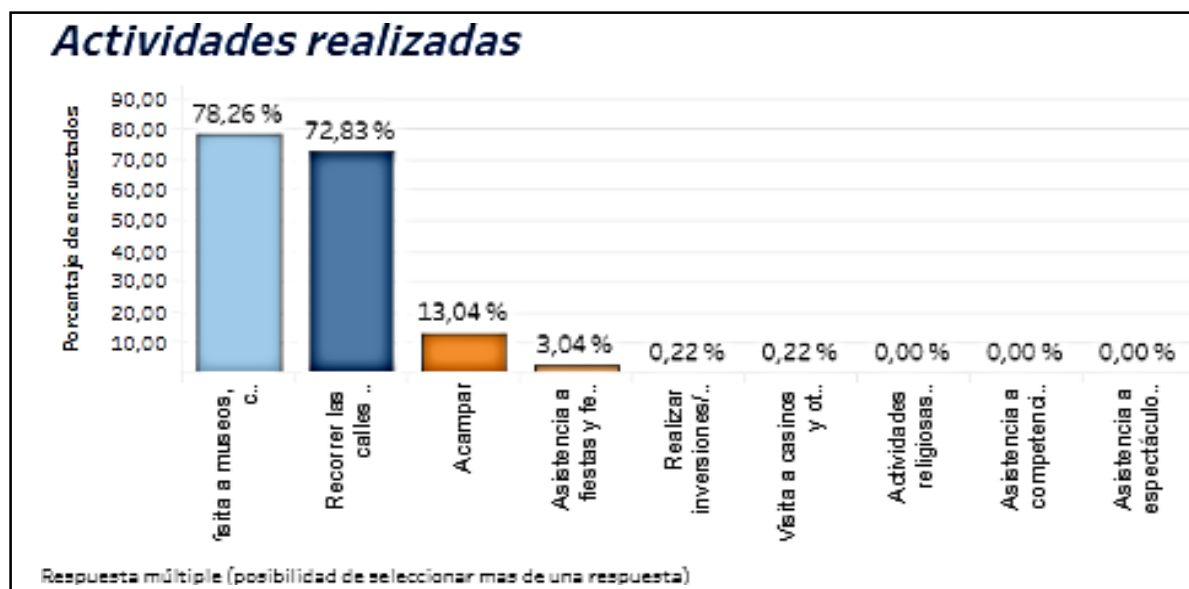


Fuente: Base de Prestadores de Servicios Turísticos. (2021). *Estadísticas/ Turismo receptor* <https://situr.boyaca.gov.co/estadisticas/turismo-receptor/>

En efecto, de acuerdo con el SITUR (2021), los viajeros realizaron actividades como visitar museos o centros culturales en un 78,26% y recorrieron lascalles en un porcentaje de 72,83; en menor medida, los turistas acamparon en el 13,04% de sus actividades (ver Figura 12).

**Figura 12**

*Demanda de actividades turísticas*



Fuente: Base de Prestadores de Servicios Turísticos. (2021). *Estadísticas/ Turismo receptor* <https://situr.boyaca.gov.co/estadisticas/turismo-receptor/>

Asimismo, la estadística del SITUR (2021), revela que: casi tres cuartas partes de los turistas, el 72,17%, utilizan su propio vehículo para llegar a Boyacá, de los cuales, el 71,74% lo usa dentro del departamento; mientras el 16,04% usa el vehículo de un amigo o familiar en todo el recorrido. El 75,87% de los visitantes, oscilan en edades entre los 26 y 50 años; el 18,48% entre 15 y 25 años y el 5,22%, excede los 50 años.

Hay mayor cantidad de turistas mujeres, representando el 57,17% del total. El 98,70% de los viajeros, la mayoría, no hace uso de paquetes turísticos; la mitad de los visitantes viaja con otra persona y la otra mitad, en grupos de 4 integrantes, y que; el 61,30% de los viajeros, va en compañía de su pareja; mientras que, el 37,61% viaja con otros familiares; el 18,26% con los hijos; el 8,26% con los amigos y 0,87% con compañeros de trabajo (SITUR, 2021).

La percepción general del turista respecto a su visita a Boyacá suma 9,17 puntos de 10 en términos de satisfacción; el alojamiento, fue valorado en 8,78; mientras los restaurantes recibieron 8,55 puntos; los servicios de ocio, recreación y tiempo libre, se calificaron en 8,60 y la infraestructura en 8,72 (SITUR, 2021).

En definitiva, a partir de la identificación de las actividades turísticas que conforman el sistema de turismo de Villa de Leyva, es posible establecer que el municipio boyacense posee

potencialidades y capacidades suficientes para que su oferta se ajuste y satisfaga la demanda de los visitantes.



### **Análisis de ambientes maso, meso y micro del sistema turístico de Villa de Leyva**

Para analizar el ambiente del sistema turístico de Villa de Leyva, se realizan tres matrices (ver anexo B) con base en los datos recopilados mediante encuestas aplicadas a una muestra de 110 de las empresas registradas en la CCT, utilizando un formulario electrónico (ver anexo C) en el que se evaluaron 42 factores claves del éxito según las debilidades y fortalezas que presente cada empresa.

La metodología general para la realización de las matrices se basó en las técnicas más utilizadas para formular estrategias, las cuales se integran en un marco de tres etapas para tomar decisiones (David, 2003), es por esto que se desarrollan tres matrices; en la primera, se aborda el ambiente macro o externo, en la segunda, el ambiente meso o de industria y, en la última, el ambiente micro o interno. Los instrumentos presentados en estas matrices se pueden aplicar a organizaciones de todo tipo y tamaño para permitir a los expertos encontrar maneras de crear, intensificar, evaluar y elegir estrategias.

De acuerdo con Fred David (2003), el procedimiento para elaborar dichas matrices de análisis para formular estrategias comprende los siguientes pasos:

1. Elaborar una lista de los factores externos, internos y de industria que se identificaron en el proceso de auditoría e incluir un total de diez a veinte factores, abarcando tanto oportunidades como amenazas que afecten a la empresa y a su sector; se debe hacer una lista de las oportunidades y otra de las amenazas haciendo uso de porcentajes, índices y cifras comparativas.

2. Otorgar a cada factor un valor que varíe desde 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante), este valor indica la importancia relativa de dicho factor para tener éxito en el sector de la empresa. Las oportunidades reciben valores más altos que las amenazas, sin embargo, éstas últimas, pueden recibir también valores altos en caso de ser demasiado adversas o severas.

3. Asignar una clasificación de 1 a 4 a cada factor externo, interno o industriaclave para indicar con cuánta eficacia responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor; en este punto, se clasifica en el número 4 si la respuesta es excelente, en el 3 si la respuesta que está por arriba del promedio, en el 2 si la respuesta es de nivel promedio y en el 1 si la respuesta es deficiente. En tanto las clasificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa; las clasificaciones corresponden a la empresa y los valores de importancia relativa (del paso dos) se

basan en el sector. Es importante observar que tanto las amenazas como las oportunidades pueden clasificarse como uno, dos, tres o cuatro.

4. Multiplicar el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado y sumar los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

Ahora bien, para la evaluación de las puntuaciones ponderadas y su interpretación, cabe destacar que, sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en las matrices, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte. Las matrices, deben incluir entre 10 y 20 factores clave, pero la cantidad de factores no influye en la escala de los totales ponderados ya que los pesos siempre suman 1.0 (David, 2003).

Teniendo en cuenta estos factores de evaluación, se pueden utilizar las puntuaciones y ponderados para evaluar la posición del sector y tomar decisiones estratégicas en función de los resultados obtenidos, pues se analizan según los requerimientos de las empresas y el contexto turístico de Villa de Leyva.

### **Análisis del ambiente macro o externo**

En efecto, de acuerdo con David (2003), una Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. En este caso, mediante la matriz PESTEL (que contempla factores Políticos, Económicos, Socioculturales, Tecnológicos, Ecológicos y Legislativos), podemos utilizar las técnicas de análisis de negocio para conocer su entorno externo y posibilitar el diseño de estrategias para defenderse, aprovecharse o adaptarse a todo aquello que afecta al sector o al mercado (Leyva et al., 2020).

Por lo tanto, el análisis PESTEL proporciona la información necesaria para identificar los factores clave externos, mientras que la matriz EFE evalúa y cuantifica esos factores para ayudar a la organización a comprender su posición y a tomar decisiones estratégicas informadas en relación con el ambiente externo. En seguida, se describen los datos que resultan del análisis de cada factor:

### ***Factores económicos***

Se evalúan las condiciones económicas generales, como el crecimiento económico, la inflación, el tipo de cambio, las tasas de interés y el nivel de desempleo. Estos factores pueden influir en la demanda de productos o servicios de la empresa, en los costos de producción y en la disponibilidad de recursos financieros.

### ***Factores políticos y legales***

Se analizan los aspectos políticos y legales que pueden afectar a la empresa, como las regulaciones gubernamentales, las políticas fiscales, las leyes laborales, las normas de protección al consumidor y las políticas comerciales. Estos factores pueden crear oportunidades o restricciones para la empresa en términos de operaciones, expansión y cumplimiento normativo.

### ***Factores sociales y culturales***

Se consideran las tendencias demográficas, los cambios en los estilos de vida, los valores culturales y las preferencias de los consumidores. Estos factores influyen en la demanda de productos o servicios de la empresa, en la forma en que se percibe la marca y en las estrategias de marketing y comunicación.

### ***Factores tecnológicos***

Se analizan los avances tecnológicos y su impacto en la industria y en el modelo de negocio de la empresa. Esto implica evaluar la adopción de nuevas tecnologías, la innovación, la automatización de procesos y las oportunidades para mejorar la eficiencia y la competitividad.

**Tabla 9**

*Análisis de ambiente macro o externo*

<b>Factores críticos para el Éxito</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>Total</b>	<b>Promedio</b>	<b>Peso</b>	<b>Total, Ponderado</b>	
1 2. Inflación	3	1	8	2	14	2,64	5%	0,13	
2 8. Corrupción	4	1	4	5	14	2,71	4%	0,11	
3 12. Desempleo	3	1	6	4	14	2,79	4%	0,11	
4 3. Depreciación	1	5	4	4	14	2,79	4%	0,11	
5 9. Eficacia del gobierno nacional	1	3	7	3	14	2,86	4%	0,11	
6 21. Facilidad para acceder a tecnología	2	1	7	4	14	2,93	4%	0,12	
7 5. Política monetaria	1	2	8	3	14	2,93	3%	0,09	
8 4. Política fiscal	0	2	10	2	14	3,00	3%	0,09	
9 19. Ciencia, tecnología e innovación	0	4	5	5	14	3,07	3%	0,09	
10 22. Calidad de las vías y medios de comunicación	2	1	5	6	14	3,07	5%	0,15	
11 24. Componente ambiental	0	3	7	4	14	3,07	3%	0,09	
12 13. Inseguridad y violencia	1	1	7	5	14	3,14	5%	0,16	
13 17. Avance de las telecomunicaciones	0	4	4	6	14	3,14	3%	0,09	
14 23. Condiciones climáticas y geográficas	0	3	6	5	14	3,14	4%	0,13	
15 7. Credibilidad en las instituciones	1	1	7	5	14	3,14	4%	0,13	
16 18. Internet y comercio electrónico	1	1	6	6	14	3,21	4%	0,13	
17 25. Condiciones y costos de transporte	1	2	4	7	14	3,21	4%	0,13	
18 1. Crecimiento económico	0	2	5	7	14	3,36	4%	0,13	
19 11. Estructura demográfica	0	0	9	5	14	3,36	4%	0,13	
20 14. Nivel educativo	0	0	8	6	14	3,43	4%	0,14	
21 15. Costumbres, normas sociales, tradiciones	0	1	6	7	14	3,43	4%	0,14	
22 16. Tendencias de consumo	0	2	4	8	14	3,43	4%	0,14	
23 20. Globalización e interdependencia	0	1	6	7	14	3,43	5%	0,17	
24 10. Participación ciudadana en las decisiones	0	1	5	8	14	3,50	4%	0,14	
25 6. Política y tratados comerciales	0	0	5	9	14	3,64	5%	0,18	
<b>Total promedio Ponderado</b>								<b>100%</b>	<b>3,14</b>

Fuente: Construcción Propia

El puntaje ponderado del ambiente externo; es de 3,14 lo que indica que las oportunidades ofrecen un ambiente propicio para el desarrollo de clúster, pero no deben descuidarse aquellas de baja calificación y alta importancia porque pueden convertirse fácilmente en amenazas y por tanto deben ser tratadas como tal, ya que no se evidenciaron factores con ponderados inferiores a 2.5.

Ahora bien, como señalan Hill y Jones (2000) la formulación de estrategias comienza con un análisis de las fuerzas que conforman la competencia en la industria a la cual pertenece una empresa. La meta es comprender las amenazas y oportunidades que confrontan a la empresa y usar este conocimiento para identificar las estrategias que le permitan superar a sus rivales. Las oportunidades surgen cuando una empresa aprovecha las condiciones de su entorno para formular e implementar estrategias que la ayudan a volverse más rentable (...) Las amenazas emergen cuando las condiciones en el entorno externo ponen en peligro la integridad y rentabilidad del negocio(p. 39).

En efecto, en los resultados de la matriz EFE, en cuanto a las oportunidades, existe gran impacto en la industria por la mejora del sector en temas de políticas y tratados comerciales, participación ciudadana en las decisiones y globalización e interdependencia.

El acceso a mercados extranjeros con tratados comerciales puede facilitar el ingreso de nuevas empresas y de mercados extranjeros expandiendo las operaciones y permitiendo la venta de productos, el ofrecimiento de nuevos servicios y el aumento de las bases de clientes significando la posibilidad de generar mayores ingresos y una cooperación al interactuar con socios comerciales internacionales, pues las empresas pueden adquirir tecnología, nuevas prácticas de comercialización y procesos de producción más eficientes.

Respecto a la participación ciudadana, debe ser una oportunidad que se puede trabajar para ser una fortaleza, ya que, gracias a ésta, se logra mejorar la reputación del sector, se identifican las necesidades y demandas del mercado y la innovación colaborativa; siendo este el propósito final del clúster.

Se evidencia que los factores de inflación, corrupción y desempleo, pueden significar una amenaza en un futuro próximo, ya que se ve afectado directamente el sector en la adquisición de materias primas dado que la inflación dificulta la relación con sus proveedores en términos de la cantidad y la calidad de los productos que llegan a adquirir las empresas por una misma cantidad de dinero, esto impactaría directamente en el aumento de los costos de producción, pues si los costos de los productos o servicios no se ajustan a los requerimientos permitidos por la empresa,

sus márgenes de beneficio tienden a disminuir.

Según la Oficina de las Naciones Unidas Contra la Droga y el Delito en ejercicios de formación en materia de gestión de riesgos de Corrupción (UNODC), la corrupción se define como:

La probabilidad de que la entidad sufra un perjuicio o un daño, como consecuencia de su vinculación directa o indirecta, real o no, con actos de corrupción cometidos o facilitados por acciones u omisiones de alguno de sus representantes, directores, administradores, funcionarios o contratistas de cualquier nivel (UNODC, 2018, p. 14).

Esto impacta a la organización directamente porque la corrupción puede representar amenazas en temas como la pérdida de confianza, falta de transparencia y de rendición de cuentas, incursión en costos adicionales e impacto en la reputación y calidad del sector; por ende, todas estas amenazas, representan dificultades para prosperar, porque se erosiona la confianza en el entorno empresarial y en las instituciones.

Si la corrupción es generalizada, tanto los inversionistas como los consumidores, pierden la credibilidad en la inversión y se desalienta el crecimiento económico, afectando negativamente la reputación y la imagen de la industria; es por ello que, “la responsabilidad de los administradores con respecto a las amenazas está en reconocer de manera oportuna aquellas situaciones que signifiquen riesgo para la rentabilidad y la posición futura de la organización” (Ramírez, 2002, p. 56).

### **Análisis meso o de la industria**

El análisis meso busca identificar las oportunidades y amenazas que surgen tanto de las características propias de una industria, como de las interacciones entre los actores clave que la conforman. Esto, sumado al análisis de las 5 fuerzas de Porter (2015), que permite evaluar y visualizar la posición competitiva de una empresa dentro de su industria, contribuye a identificar las amenazas y oportunidades clave en términos de: proveedores, clientes, nuevos negocios entrantes, productos sustitutos y la rivalidad entre competidores existentes.

Por lo tanto, la matriz de ambiente de industria utiliza información recopilada a través del análisis de las 5 fuerzas, así como otros factores clave de éxito y factores externos, para evaluar la posición competitiva de una empresa y la atractividad de la industria en la que opera. Algunos de los elementos clave que suelen considerarse en este análisis son:

### ***Competidores***

Se analiza la estructura de competencia en la industria, incluyendo el número de competidores, su tamaño, su posición en el mercado y sus estrategias. Esto permite comprender el nivel de rivalidad y la intensidad competitiva dentro de la industria.

### ***Clientes***

Se evalúa el perfil y las necesidades de los clientes en la industria, así como su poder de negociación. Esto ayuda a entender las preferencias de los consumidores, las demandas del mercado y la lealtad de los clientes hacia las marcas o productos.

### ***Proveedores***

Se analiza la relación entre las empresas y sus proveedores de insumos clave. Esto implica evaluar la disponibilidad de proveedores, la concentración del poder de negociación y la capacidad de influir en los costos o la calidad de los insumos.

### ***Barreras de entrada y salida***

Se consideran los obstáculos que pueden dificultar o facilitar la entrada de nuevas empresas a la industria, así como la capacidad de las empresas existentes para abandonar o salir de la industria. Esto puede incluir aspectos como regulaciones, economías de escala, costos de cambio, patentes o derechos de propiedad intelectual.

### ***Tecnología e innovación***

Se analiza el nivel de desarrollo tecnológico y la capacidad de innovación dentro de la industria. Esto implica evaluar el grado de adopción de tecnologías disruptivas, la inversión en investigación y desarrollo, y el impacto de la tecnología en la forma en que se realizan las actividades y se entregan los productos o servicios.

***Factores económicos y políticos***

Se consideran los factores macroeconómicos y políticos que pueden influir en la industria, como las políticas gubernamentales, las regulaciones, las tasas de interés, los cambios demográficos y las tendencias económicas. Estos factores pueden crear oportunidades o restricciones para las empresas dentro de la industria.

**Tabla 10*****Análisis de ambiente meso o de industria***

	<b>Factores Críticos para el Éxito</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>Total</b>	<b>Promedio</b>	<b>Peso</b>	<b>Total Ponderado</b>
1	4. Poder de negociación de clientes	2	6	8	4	20	2,7	10%	0,27
2	2. Amenaza de ingreso de nuevos competidores	3	5	5	7	20	2,8	2%	0,0476
3	5. Rivalidad de competidores	2	6	5	7	20	2,85	10%	0,285
4	1. Amenaza de ingreso de nuevos productos/sustitutos	0	7	7	6	20	2,95	20%	0,59
5	8. Organización gremial	2	4	7	7	20	2,95	4%	0,118
6	3. Poder de negociación de proveedores	0	6	8	6	20	3	20%	0,6
7	7. Innovación en el sector o industria	1	3	10	6	20	3,05	10%	0,305
8	9. Capacidad instalada de los participantes del sector	1	4	8	7	20	3,05	4%	0,122
9	6. Crecimiento del sector o industria	0	6	5	9	20	3,15	20%	0,63
<b>Total Promedio Ponderado</b>								<b>100%</b>	<b>2,9676</b>

Fuente: Construcción Propia

El puntaje ponderado del ambiente industria; es de 2,96 lo que indica que las oportunidades están presentes para la realización del clúster, se debe trabajar convertirse fácilmente en debilidades y por tanto deben ser tratadas como tal, ya que no se evidenciaron factores con ponderados inferiores a 2.5.

En efecto, el sector del turismo en la industria necesita trabajar en posibilitarla mejora de las relaciones con los compradores para poder negociar con ellos, ya que son quienes representan la posibilidad de tener una exigencia sobre la calidad y los servicios. De modo que, si las empresas



no cumplen las expectativas los clientes, pueden optar por cambiar de proveedores o buscar más alternativas en el mercado; en algunos casos, los clientes pueden influir en el proceso de dirección, de innovación y desarrollo de los productos que se ofrecen. Por lo tanto, para poder comprender las necesidades y preferencias del cliente ofreciendo un valor diferenciador, las empresas deben buscar diversificarse y mantener altos estándares de calidad y servicio.

Adicionalmente, el ámbito de amenaza de ingreso de nuevos competidores puede representar una gran amenaza, ya que esto puede generar una mayor competencia, aumento de oferta y opciones para los clientes, presión sobre los precios y márgenes beneficios. Para hacer frente a esta amenaza, las empresas deben estar atentas al entorno competitivo, mantener vigilancia constante sobre las tendencias y los desarrollos del mercado y estar dispuestas a adaptarse y mejorar continuamente al ritmo de la innovación y el constante cambio del entorno tecnológico.

Por otro lado, en cuanto a las oportunidades, se ve un crecimiento del sector industria, con capacidad instalada de los participantes del sector, esto impulsa la atracción de inversiones y talento atrayendo inversionistas, lo cual a su vez, puede facilitar el acceso a capital y financiamiento, además de permitir que se expanda la oferta y se motive al sector a introducir nuevos productos, ampliar nuevos servicios y atender las necesidades de los clientes, puesto que, la satisfacción de la demanda creciente, es una oportunidad valiosa para mejorar un crecimiento sostenible e incrementar la eficiencia operativa, desarrollando así, ventajas competitivas.

### **Análisis de ambiente interno**

La metodología del ambiente micro o interno se refiere a un enfoque analítico utilizado en el ámbito empresarial para evaluar y comprender los factores internos que influyen en el funcionamiento y desempeño de una organización. Esta metodología se centra tanto en los recursos, capacidades y procesos internos de la empresa, como en su estructura organizativa y cultura empresarial (Olivas, s. f.).

En las capacidades del ambiente interno se examinan las fortalezas y debilidades internas de la organización en términos de los recursos y competencias que posee. Algunos ejemplos de capacidades que se pueden evaluar incluyen recursos tangibles e intangibles y competencias distintivas.

Los recursos tangibles, abarcan los activos físicos de la organización, tales como

instalaciones, maquinaria, equipos, tecnología, inventario y capital financiero. Los recursos intangibles, son los activos no físicos, como la propiedad intelectual, las marcas comerciales, las patentes, los derechos de autor, las bases de datos, el conocimiento interno, las relaciones con los clientes y la reputación de la marca. Las competencias distintivas, son las habilidades y capacidades específicas que hacen que la organización se destaque de sus competidores; lo cual puede incluir habilidades técnicas, experiencia en la industria, capacidad de innovación, de gestión y de adaptación, además de conocimiento del mercado, entre otras.

En ese sentido, el análisis del ambiente micro, busca identificar las fortalezas y debilidades internas de la organización, así como oportunidades y amenazas potenciales que puedan surgir de su entorno interno. Algunas de las áreas clave que se suelen examinar incluyen:

### ***Capacidades***

Se evalúan los activos tangibles e intangibles de la empresa, como la tecnología, los sistemas de información, la infraestructura, el talento humano y el conocimiento especializado. Esto ayuda a determinar las ventajas competitivas y los recursos distintivos de la organización.

### ***Procesos internos***

Se analizan los procedimientos y métodos utilizados en la empresa para llevar a cabo sus actividades y operaciones. Esto implica evaluar la eficiencia, la calidad, la innovación y la agilidad de los procesos internos, con el fin de identificar áreas de mejora y optimización.

### ***Estructura organizativa***

Se examina la forma en que se organiza la empresa, incluyendo la distribución de responsabilidades, la jerarquía, los flujos de comunicación y la toma de decisiones. Esto permite entender cómo se coordina y gestiona el trabajo en la organización, y comprender si la estructura actual es adecuada para alcanzar los objetivos.

**Cultura empresarial**

Se analizan los valores, las normas y las creencias compartidas por los miembros de la organización. Esto ayuda a comprender la mentalidad y el comportamiento de los empleados, así como su grado de compromiso y motivación. Además, permite evaluar si la cultura empresarial está alineada con los objetivos estratégicos de la organización.

**Tabla 11**

*Análisis de ambiente micro o interno*

Factores Críticos para el éxito	1	2	3	4	Total	Promedio	Peso	Total ponderado
<b>DEBILIDADES</b>								
1 3. Uso de planes estratégicos en las empresas	78	31	30	28	167	2,05	2,5%	0,05
2 40. Desarrollo de personal	67	21	46	20	154	2,12	1,0%	0,02
3 18. Canales de distribución	68	24	46	21	159	2,13	2,0%	0,04
4 35. Estructura organizacional	67	27	39	24	157	2,13	3,0%	0,06
5 37. Estabilidad del personal	69	14	50	23	156	2,17	4,0%	0,09
6 36. Nivel académico del talento humano	60	19	46	30	155	2,30	2,0%	0,05
7 39. Motivación del talento humano	64	10	52	29	155	2,30	3,0%	0,07
8 38. Nivel de remuneración del personal	65	9	46	35	155	2,33	1,0%	0,02
9 31. Capacidad de innovación y adaptación	54	24	42	37	157	2,39	4,0%	0,10
10 2. Direccionamiento estratégico	58	31	32	46	167	2,40	3,0%	0,07
11 19. Comercio y mercadeo electrónico/digital	49	35	38	37	159	2,40	2,0%	0,05
12 26. Gestión financiera y contable	37	51	38	32	158	2,41	1,0%	0,02
13 7. Capacidad para atraer y retener administradores creativos	51	30	50	36	167	2,43	1,0%	0,02
14 15. Inversión en I+D para nuevos productos	46	33	43	39	161	2,47	1,0%	0,02
<b>PROMEDIO DEBILIDADES</b>						<b>2,29</b>		
<b>FORTALEZAS</b>								
1 29. Liquidez para atender la operación	33	42	49	34	158	2,53	2,0%	0,05
2 27. Planeación financiera	27	50	50	31	158	2,54	3,0%	0,08
3 20. Actividades de promoción y comunicación	34	36	47	41	158	2,60	2,0%	0,05
4 32. Aplicación de tecnologías de la información y la comunicación	29	43	44	41	157	2,62	1,0%	0,03

5	30. Capacidad para satisfacer la demanda (inversión)	15	51	68	23	157	2,63	3,0%	0,08
6	14. Crecimiento del negocio	14	49	73	26	162	2,69	2,0%	0,05
7	23. Acceso a capital cuando se requiera	20	43	56	39	158	2,72	5,0%	0,14
8	5. Nivel profesional de los gerentes de las empresas	19	53	48	46	166	2,73	4,0%	0,11
9	33. Adaptación tecnológica	26	39	43	49	157	2,73	3,0%	0,08
10	24. Facilidad para salir del mercado	26	34	54	44	158	2,73	3,0%	0,08
11	9. Plan de mercadeo	28	23	61	53	165	2,84	2,0%	0,06
12	11. Portafolio de productos	14	31	73	46	164	2,92	5,0%	0,15
13	4. Velocidad de respuesta ante cambios del entorno	28	20	46	73	167	2,98	2,0%	0,06
14	10. Fuerza del producto, calidad, exclusividad	16	19	69	60	164	3,05	2,0%	0,06
15	13. Participación en el mercado regional	11	27	60	64	162	3,09	1,0%	0,03
16	6. Toma de decisiones racionales	13	24	63	67	167	3,10	4,0%	0,12
17	16. Administración de los clientes	11	18	71	60	160	3,13	4,0%	0,13
18	22. Propuesta de valor	5	23	77	53	158	3,13	2,0%	0,06
19	25. Sistema financiera y contable	14	28	37	79	158	3,15	1,0%	0,03
20	28. Rentabilidad del negocio	11	20	46	81	158	3,25	1,0%	0,03
21	34. Flexibilidad de la producción o prestación del servicio	8	26	36	86	156	3,28	4,0%	0,13
22	21. Habilidades técnicas del personal	13	12	50	83	158	3,28	4,0%	0,13
23	17. Competitividad en precios	5	12	70	74	161	3,32	2,5%	0,08
24	1. Imagen y posicionamiento de las empresas	8	11	47	10	167	3,44	3,0%	0,10
					1				
25	12. Lealtad y satisfacción del cliente	3	11	51	99	164	3,50	3,0%	0,11
26	8. Formalización empresarial	3	5	39	12	167	3,65	1,0%	0,04
					0				
	<b>PROMEDIO FORTALEZAS</b>						<b>2,99</b>		
	<b>PROMEDIO TOTAL PONDERADO</b>						<b>100,</b>		<b>2,76</b>
							<b>00%</b>		

Fuente: Construcción Propia

El puntaje ponderado del ambiente interno es de 2.76 lo que significa que se observa fortalezas en las empresas. Las capacidades por debajo de 2,5 representan debilidades que deben resolverse para que las empresas puedan aportar al clúster y desde allí generar el crecimiento de

la economía local.

En el ambiente que representa una debilidad se sitúa el uso de planes estratégicos en las empresas, el desarrollo de personal y los canales de distribución; estos factores clave, pueden generar un problema, puesto que, al no tener una planeación estratégica en las empresas, se puede debilitar su capacidad para establecer metas claras, definir una dirección estratégica y tomar decisiones informadas sobre cómo alcanzar objetivos. Así, la falta de planeación estratégica puede resultar a su vez, en una falta de enfoque y coordinación, lo que dificulta el logro de los resultados deseados.

Por otra parte, si las empresas no invierten adecuadamente en el desarrollo del personal, pueden enfrentar debilidades en términos de habilidades y capacidades de equipo. La falta de desarrollo de personal puede llevar a una escasa competitividad y una dificultad para retener y atraer talentos claves para el crecimiento de la empresa. Si las empresas presentan debilidades en canales de distribución, obstaculizan la capacidad para entregar productos o servicios de manera eficiente y efectiva a los clientes. Esto puede afectar negativamente las ventas, la satisfacción del cliente y la reputación de la empresa. Para abordar estas debilidades, las empresas deben considerar la implementación de planes estratégicos sólidos, invertir en el desarrollo del personal a través de programas de capacitación y desarrollo y mejorar los canales de distribución para garantizar una entrega eficiente y efectiva de sus productos y servicios al mercado.

En términos de fortalezas, se encuentran: formalización empresarial, lealtad y satisfacción del cliente, imagen y posicionamiento de las empresas. La formalización empresarial es la habilidad, claridad y consistencia en las operaciones de la empresa; lo cual facilita la toma de decisiones, la asignación de recursos y la coordinación de actividades, lo que a su vez puede mejorar la eficiencia, la calidad y la consistencia de los productos o servicios ofrecidos por la empresa. Por otro lado, con valores como la lealtad y la satisfacción de los clientes, se logrará mantener altos niveles de satisfacción y competitividad sana.

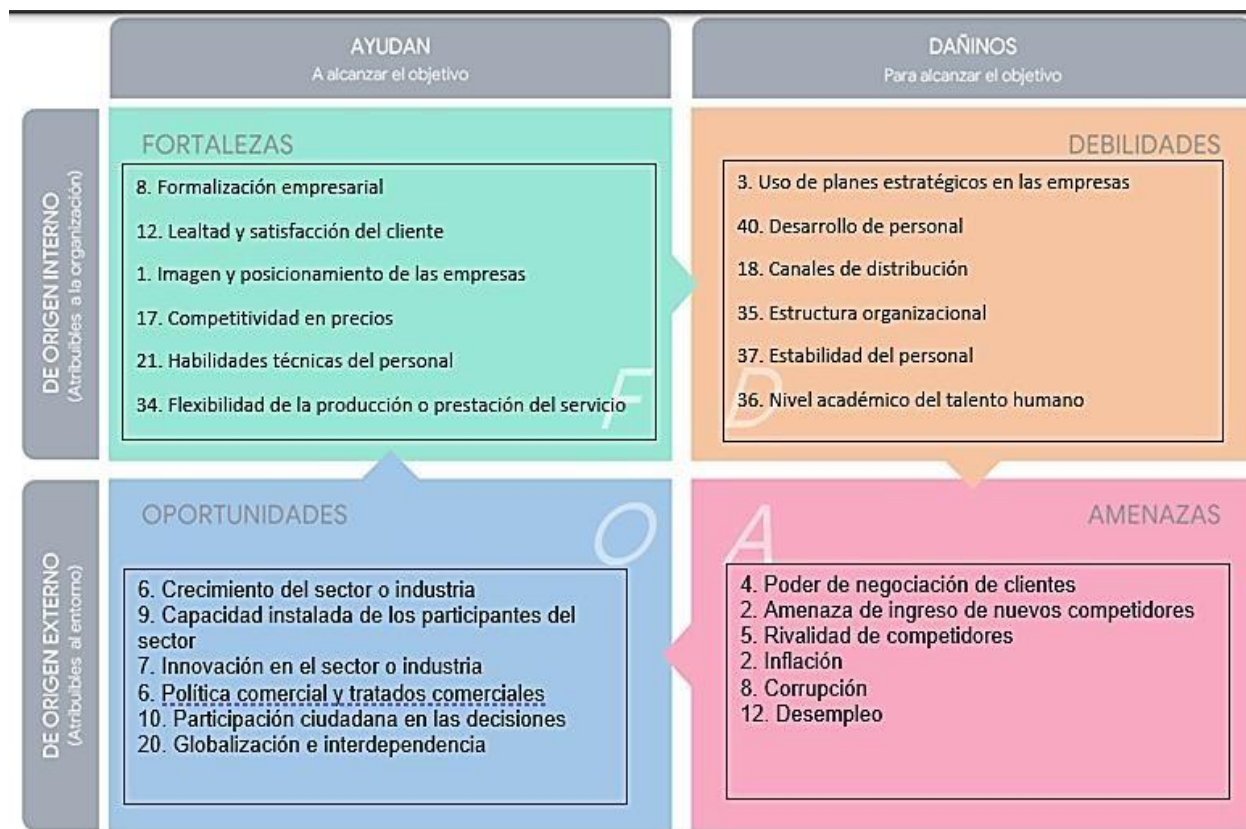
Finalmente, jugando con estrategias como la imagen y el posicionamiento de las empresas, se reconoce y se percibe con confiabilidad cada empresa, lo cual desemboca en mayores oportunidades para posicionarse ante sus competidores, atraer nuevos clientes y fomentar la preferencia en consumidores.

### Estrategias para el desarrollo de un clúster de turismo en Villa de Leyva

Por medio del análisis DOFA que se ve en la Figura 13, se formulan las estrategias para el desarrollo del clúster turístico.

**Figura 13**

*Matriz DOFA*



Fuente: Construcción Propia

Con base en la matriz DOFA, se desarrolla la matriz de estrategias FO, DO, FA, DA que se muestra en la Figura 14.

**Figura 14**

*Matriz de estrategias FO, DO, FA, DA.*

<b>ESTRATEGIAS F, O</b>	<b>ESTRATEGIAS D, O</b>
1. Establecer precios competitivos	1. Diseñar nuevos productos y servicios
2. Expandir los mercados y variedad en nuevos servicios.	2. Incrementar los beneficios laborales para los trabajadores del sector.
3. Generar mayor oferta de empleos.	3. Formar y capacitar a los empleados de las empresas.
4. Formalizar y certificar las empresas prestadoras de servicios.	4. Crear eventos y ferias con trascendencia internacional.
5. Capacitar el personal en cada área.	5. Crear un plan de posicionamiento de marca.
	6. Consolidar un plan de mercadeo que oriente la acción de las empresas en materia comercial.
<b>ESTRATEGIAS F, A</b>	<b>ESTRATEGIAS D, A</b>
1. Diseñar campañas publicitarias.	1. Participar en eventos y ferias internacionales.
2. Crear espacios para participación ciudadana para el crecimiento del sector.	2. Crear una red de apoyo para la formalización de empleos dentro de sector.
3. Forjar alianzas con el Estado para la atracción de recursos e inversión.	3. Diseñar las estructuras organizacionales de las empresas y los planes de desarrollo de personal.
4. Promover acciones con la administración pública para la construcción de obras de infraestructura vial.	4. Crear plan de compras entre varias empresas del mismo sector para reducir los costos de materias primas.
5. Aprovechar los programas del gobierno para acceder a créditos y recursos que impulsen el crecimiento empresarial.	

Fuente: Construcción Propia

## Conclusiones

Mediante este estudio, se buscó determinar las potencialidades y capacidades turísticas del municipio de Villa de Leyva para el diseño del clúster de turismo.

En ese sentido, se identificó que las actividades que componen el sistema turístico de Villa de Leyva son alojamientos, transporte, Alimentación y gastronomía, Atracciones y actividades turísticas, Agencias de viajes y tour operadores, Guías turísticos, Promoción y marketing turístico, Infraestructura turística, Servicios de apoyo, Organismos de gestión turística.

Asimismo, el análisis de los ambientes macro, meso y micro del sistema turístico municipal, reveló que en Villa de Leyva se puede trabajar en la realización de un clúster porque se componen más de fortalezas y oportunidades para la generación de alianzas de empresas y esto conlleva la mejora del municipio en el sector estratégico que más aporta al desarrollo de la región; adicionalmente, en el municipio existe un ambiente propicio para el desarrollo de un clúster, toda vez que priman las oportunidades sobre las amenazas, principalmente debido a que las empresas tienen la disposición para la ejecución de un clúster y a que son más las oportunidades de desarrollo del sector.

Por ende, se tienen fortalezas importantes que deberán promoverse para que las empresas progresen. Sin embargo, también se encuentran debilidades que son prioritarias para intervenir las empresas que las presentan, especialmente en cuanto al uso de planes estratégicos, desarrollo de personal y canales de distribución; estas debilidades, una vez superadas, contribuyen al desarrollo sostenible y competitivo del turismo.

En efecto, las estrategias de diseño formuladas para el clúster turístico del municipio radicaron en establecer precios competitivos, generar mayor oferta de empleos, crear un plan de posicionamiento de marca y capacitar el personal en cada área.



### **Recomendaciones**

**Identificar y fortalecer los recursos turísticos:** Analizar los recursos naturales, culturales y patrimoniales de la región para identificar los atractivos turísticos que puedan ser el centro de atención del clúster. Desarrollar estrategias para preservar, mejorar y promocionar estos recursos de manera sostenible.

**Fomentar la colaboración y la participación:** Invitar a todos los actores relevantes del sector turístico local, como empresas, agencias de viajes, hoteles, restaurantes, atracciones turísticas y organismos gubernamentales, a participar en el clúster. Establecer mecanismos de colaboración, como reuniones regulares, comités temáticos y proyectos conjuntos, para promover la cooperación y el intercambio de conocimientos.

**Establecer una gobernanza efectiva:** Definir una estructura de gobernanza clara y efectiva para el clúster, con roles y responsabilidades bien definidos. Esto incluye la designación de un organismo coordinador o una entidad responsable de liderar y facilitar la colaboración entre los miembros del clúster.

**Desarrollar programas de capacitación y mejora de competencias:** Implementar programas de capacitación y desarrollo profesional para los miembros del clúster. Esto ayudará a mejorar la calidad de los servicios turísticos, fortalecer las habilidades empresariales y fomentar la innovación en el sector.

**Promover la comercialización conjunta:** Diseñar estrategias de marketing y promoción conjunta para posicionar al clúster como un destino turístico atractivo. Esto puede incluir campañas de marketing digital, participación en ferias y eventos turísticos, y la creación de material promocional conjunto.

**Establecer alianzas estratégicas:** Buscar alianzas con otros clústeres turísticos o actores relevantes en la región o a nivel nacional e internacional. Estas alianzas pueden generar sinergias, facilitar la transferencia de conocimientos y promover la colaboración en la promoción y comercialización conjunta.

**Monitorear y evaluar el desempeño:** Establecer indicadores clave de rendimiento para evaluar el desempeño del clúster y realizar un seguimiento regular de los resultados. Esto ayudará a identificar áreas de mejora, medir el impacto de las acciones realizadas y tomar decisiones informadas para el crecimiento y desarrollo del clúster.

### Referencias

- Abarca, M. (2017). Propuesta de un modelo alternativo de funcionamiento del sistema turístico. *European Scientific Journal, ESJ*, 13(17), 340-355. <https://eujournal.org/index.php/esj/article/view/9529>
- Castro, H; Sáenz, H y Peña, C. (2020). *Perfiles municipales del municipio de Ricaurte. Ediciones Cámara de Comercio de Tunja.* <https://cctunja.org.co/wp-content/uploads/2021/02/PERFILES- MUNICIPALES-Provincia-de-Ricaurte.pdf>
- Céspedes L. y Herrera A. (2019). *Gestión turística de un atractivo, caso de estudio: Pueblito Boyacense, Duitama.* Fundación Universitaria de la Cámara de Comercio de Bogotá. <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/handle/11520/23915>
- Datos.gov.co (2023). *Prestadores de servicios turísticos.* <https://www.datos.gov.co/Comercio-Industria-y-Turismo/Base-de-Prestadores-de-Servicios-Tur-isticos-SITUR-/j8bh-xk3n>
- David, F. (2003). *Conceptos de administración estratégica.* 9a. Ed. Prentice Hall. <https://maliaoceano.files.wordpress.com/2017/03/libro-fred-david-9a-edicion-con-estrategica-fred-david.pdf>
- Espinoza, I., Guerrero, P., e Iturralde, J. (enero – diciembre 2019). Clústeres turísticos, un nuevo enfoque dentro de las ventajas competitivas del turismo rural. *Tierra Infinita* (5), 104 - 117. <https://doi.org/10.32645/26028131.963>
- Gobernación de Boyacá (2023). *Base de Prestadores de Servicios Turísticos "SITUR" - DEPARTAMENTO DE BOYACÁ.* <https://www.datos.gov.co/Comercio-Industria-y-Turismo/Base-de-Prestadores-de-Servicios-Tur-isticos-SITUR-/j8bh-xk3n>
- Hill Ch. y Jones, G. (2000). *Administración estratégica.* Mc Graw-Hill. <https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/dedf2b5fa50a2747a702bd8121c4f08e.pdf>
- Largo-Oviedo, C. (2019). *Centro Cultural del Agua de Villa de Leyva.* <https://repository.ucatolica.edu.co/items/e31f3d6b-145f-412f-97ac-36a5adc5ba99>
- Leyva, M.; Smarandache, F.; Estupiñán, J. y Batista, N. (2020). *Neutrosophic Computing and Machine Learning.* Asociación Latinoamericana de Ciencias Neutrosóficas [https://www.researchgate.net/publication/343583745\\_Neutrosophic\\_Computing\\_and\\_Machine\\_Learning\\_Book\\_series\\_vol\\_13\\_2020](https://www.researchgate.net/publication/343583745_Neutrosophic_Computing_and_Machine_Learning_Book_series_vol_13_2020)
- Ministerio de Industria y Turismo. (2023). *Perfiles económicos departamentales.* Oficina de

- Estudios Económicos. <https://www.mincit.gov.co/getattachment/estudios-economicos/perfiles-economicos-por-departamentos/perfiles-economicos-por-departamentos/boyaca/oe-jg-perfil-departamental-boyaca-27abr23.pdf.aspx>
- Nava, M. y Mercado-Celis, A. (2019). Redes de gobernanza en el clúster turístico de Mazatlán. *Región y Sociedad*, 31, 1003. [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1870-39252019000100103](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-39252019000100103)
- Olivas, J. (s. f.). *Técnicas para el diseño estratégico*. Prospective. [https://www.academia.edu/36814093/PLANEACI%C3%93N\\_ESTRAT%C3%89GICA\\_T%C3%A9nicas\\_para\\_el\\_dise%C3%B1o\\_estrat%C3%A9gico](https://www.academia.edu/36814093/PLANEACI%C3%93N_ESTRAT%C3%89GICA_T%C3%A9nicas_para_el_dise%C3%B1o_estrat%C3%A9gico)
- Ortiz, J., Cancino, S. y Cancino, G. (2020). Potencialidad del clúster turístico en el municipio de Pamplona, región nororiental de Colombia. *Turismo y Sociedad*, (26). 111-125. <https://doi.org/10.18601/01207555.n26.05>
- Porter, M. (1998). Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review* 6 (76), 77–90. <https://hbr.org/1998/11/clusters-and-the-new-economics-of-competition?language=es>
- Ramírez, J. (2002). *Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas*. <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>
- Rodríguez, F. y Araque, E. (2020). Descripción de la preparación y el trabajo decampo de la ruta Bochica. *PALMA Express*, 59–107. <https://cipres.sanmateo.edu.co/ojs/index.php/libros/article/view/250>
- Sierra, K. (2018). *Empoderamiento de mujeres en Villa de Leyva: el caso de tres asociaciones dedicadas al turismo cultural*. Uniandes. <https://repositorio.uniandes.edu.co/handle/1992/34777>
- Sistema de información turística de Boyacá. (2022). *El turismo en cifras, enero a junio 2022*. <https://situr.boyaca.gov.co/wp-content/uploads/2022/08/ESTADISTICAS-PUNTOS-PIT.pdf>
- Sistema de información turística de Boyacá. (2022). *Turismo receptor*. <https://situr.boyaca.gov.co/estadisticas/turismo-receptor/>

Oficina de las Naciones Unidas Contra la Droga y el Delito en Ejercicios de Formación en Materia de Gestión de Riesgos de Corrupción. (2018). *¿Cómo podemos prevenir la corrupción? Una propuesta para identificar posibles tipologías que deriven en actos de corrupción.* [https://www.unodc.org/documents/colombia/2018/Julio/COMO\\_PODEMOS\\_PREVENIR\\_LA\\_CORRUPCION.pdf](https://www.unodc.org/documents/colombia/2018/Julio/COMO_PODEMOS_PREVENIR_LA_CORRUPCION.pdf)

**Anexo B. Matrices de análisis**

Matrices de análisis de ambiente interno de Villa de Leyva, disponibles en el siguiente enlace:

[https://drive.google.com/drive/folders/1VGdUbjOPPG2NXN0rrzAH19w2seUAXIL0?usp=share link](https://drive.google.com/drive/folders/1VGdUbjOPPG2NXN0rrzAH19w2seUAXIL0?usp=share_link)

**Anexo C. Formulario encuestas**

Formulario electrónico de encuestas, disponible a través del enlace:

<https://acortar.link/bbe2a1>