

## PLANEACIÓN Y TURISMO

**Germán Sierra Anaya**

DECANO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA

El entorno empresarial actual, se caracteriza por cambios rápidos y cada vez más complejos, lo que precisa la formulación de escenarios que aminoren los riesgos de las decisiones que deben tomar los directivos de las organizaciones. A medida que se intensifica la globalización y la competencia en los mercados, la función de planeación se convierte en una herramienta esencial de gestión referidas al sector público o al privado.

Estos avances han facilitado la transición del paradigma del Estado interventor, regulador y centralizado, donde la presencia del sector productivo y la comunidad era de lujo con nulo protagonismo; en donde la planeación tenía un

enfoque normativo, realizado por expertos y materializada en grandes volúmenes de documentos, a otro caracterizado por un decidido avance hacia la descentralización en los que los entes territoriales, el sector privado y la comunidad juegan un papel más activo y dinámico en el desarrollo local y regional. Bajo esta orientación, el enfoque de la planeación, está basado en la concertación y participación de los distintos actores responsables del desarrollo turístico.

En la nueva Constitución Política Colombiana se percibe un avance significativo en el tema de la planeación. El título XIII dedica un capítulo (Arts. 339 a 334) a los planes de desarrollo, indicando pautas



específicas sobre el contenido de los mismos y los principios por los cuales se deben orientar. En lo que tiene que ver con el turismo, hay dos aspectos que resaltar: Uno, consagra al turismo como un derecho social; y el otro, se desprende del Artículo 300, numeral 2, el cual dice: *"Las administraciones departamentales y municipales deben convencerse de las bondades de la actividad turística. El turismo es un excelente aglutinador de los intereses sociales de un territorio y un dinamizador de la economía"*.

La expedición de la Ley 152/94 (Orgánica del Plan de Desarrollo), muestra la existencia de planes generales y planes sectoriales de desarrollo que deben aplicarse tanto a nivel nacional como territorial. Además, la Ley establece mecanismos de coordinación a través de los Consejos Territoriales de Planificación, en los cuales se encuentran representados los sectores productivos, sociales,

ecológicos, educativos, culturales y comunitarios.

Estos mecanismos de coordinación, de importancia capital para la planeación no ha funcionado bien, porque los encargados de elaborar los planes de desarrollo, citan a sus miembros más como una formalidad legal, porque ya el tiempo los apremia, que como la necesidad de crear un espacio de reflexión y creación de mejoramientos al proceso y al contenido del plan.

En Colombia se aplica la planeación sectorial en la actividad turística, apoyada por un mecanismo de coordinación. Es en esta actividad por su compleja naturaleza (debido a la amalgama de muchos elementos) que la labor de coordinación se hace importante y fundamental, pero en la realidad observamos una descoordinación entre los distintos niveles de la administración pública, hecho evidente en temas como la promoción turística, los planes de ordenamiento

territorial y presupuestal. Estas fallas se deben entre otros aspectos a la poca preparación profesional que tienen los funcionarios públicos en temas de turismo, al respecto el profesor Eugenio Aguilé Pérez de la Universidad de las Islas Baleares dice: *"Sin una mano de obra cada vez más cualificada para trabajar en un sector con una fuerte dosis de desarrollo tecnológico y de exigencia por parte del consumidor, será difícil desarrollar un sector turístico capaz de hacer frente a los retos del futuro"*. A estas apreciaciones del profesor citado hay que agregar como elemento perturbador la falta de voluntad política de Alcaldes y Concejales de los Municipios o Distritos, al no considerar al turismo como un sector estratégico para las ciudades, generador de grandes beneficios económicos y sociales.

La Administración territorial juega un papel decisivo en el desarrollo turístico, porque le toca proveer la infraestructura y los servicios generales y específicos que

usarán los visitantes. Por ejemplo, un turista en Cartagena de Indias, no viene a encerrarse en la habitación de un hotel, él está de visita porque quiere consumir la ciudad, con todos sus atractivos físicos e intangibilidades que la hacen mágica y única; de tal manera que, de regreso a su lugar de origen, cuenta las maravillas de su experiencia de viaje, con tanto entusiasmo que estimula a potenciales viajeros a conocer a la acogedora Cartagena de Indias.

Los textos especializados de turismo sugieren diferentes enfoques, modelos o esquemas para formular planes de turismo. Pero esta diversidad conceptual muchas veces confunde a las personas que quieren tener un acercamiento con el tema de la planeación en el sector turístico. Para hacer un aporte al respecto, a través de este artículo, presento un modelo práctico para trabajar un plan de mercadeo turístico, tomando como referencia el municipio de Villa de Leyva.

## MUNICIPIO DE VILLA DE LEYVA

Villa de Leyva es una de las más hermosas poblaciones coloniales del país, fundada en 1572 por don Andrés Díaz Venero de Leyva, primer presidente del Nuevo Reino de Granada. Es un pueblo para recorrer pausadamente a pié para disfrutar de su clima agradable y su tranquilidad campesina. Su gigantesca plaza mayor y sus calles totalmente empedradas están bordeadas por antiguas edificaciones coloniales y viejas tapias de barro pisado. En Villa de Leyva se tiene la posibilidad de sumergirse realmente en el pasado, pues varias casonas de la colonia han sido convertidas en hoteles familiares, en donde los huéspedes pueden pasar tranquilas temporadas degustando comida criolla y deambulando por corredores enlosados y patios repletos de geranios y buganviles.

En los sitios de interés histórico se cuentan la casa de Antonio Nariño, la casa

de museo de Antonio Ricaurte, la casa construida por don Juan de Castellanos, la casa del congreso, el museo de arte colonial, el Monasterio y Convento del Carmen y el museo del Maestro Acuña, casa del artesano. En la plaza mayor dominada por la catedral, se celebra a comienzos de agosto el festival de la cometa y el festival de luces, espectáculos que congregan cantidad de participantes y espectadores, igualmente se encuentra el Hipódromo la Villa.

Los alrededores de Villa de Leyva, tierra de desiertos y olivos, deben aprovecharse para visitar el Monasterio de Santo Eccehomo y el convento de la Candelaria, además del imponente Santuario de flora y fauna de Iguaque. También hay un museo Paleontológico, pues la región, que hace millones de años estuvo sumergida bajo el mar, conserva gran cantidad de fósiles como el del Cronosaurio y el Infiernito.

**1. FORMULACION DE  
LOS OBJETIVOS  
FINALISTAS DEL  
DESARROLLO  
TURÍSTICO**

en Colombia y se ofrece a los visitantes (nacionales y Extranjeros) como un pueblo neogranadino construido entre los siglos XVI y XVII.

**OBJETIVOS**

- Definir las potencialidades y puntos fuertes de Villa de Leyva a destacar
- Presentar una Villa de Leyva cuya imagen y notoriedad atraiga una corriente turística nacional e internacional y destacarla como un destino estratégico de enorme interés para el desarrollo del turismo rural; potenciar sus puntos fuertes y ofrecer soluciones para corregir aquellas debilidades que pudieran frenar el desarrollo turístico.

Enclavada en un paisaje singular: con una altura media, un clima benigno y seco, un valle de viejos olivares rodeado de montañas de color ocre, casi desérticas y de una cadena de cerros de magníficos bosques y en ellas un Santuario de fauna y flora IGUAQUE – área protegida, con un bosque natural y una laguna ceremonial de larga tradición indígena (reúne un importante acervo de mitología precolombina), uno de los pocos lugares arqueológicos de origen Muisca, muestras paleontológicas que no se dan en ninguna otra región del país y que fue el escenario de algunos hitos de la crónica de la Colonia y la República. Fue utilizada con fines vacacionales de veraneo por los virreyes, efecto de demostración que ha perdurado hasta el día de hoy.

**2. ANÁLISIS DE LA  
SITUACIÓN**

**2.1 ANALISIS INTERNO**

**2.1.1 FORTALEZAS**

Después de destinos como Cartagena y Popayán, Villa de Leyva, es el conjunto histórico con mayor prestigio

La belleza urbana y arquitectónica del municipio de Villa de Leyva presenta un conjunto homogéneo, el cual se ha sabido proteger con relativo buen éxito; por ejemplo, las fachadas de las casas, el adoquinado de calles y plazas, los tejados; la villa luce una belleza de sabor muy castellano donde se alzan soberbias iglesias, monasterios, palacetes, pórticos señoriales y sus calles adornadas con jardines y buganviles.

Un hecho destacable es la cercanía de su principal mercado emisor de turistas nacionales, la ciudad de Santafé de Bogotá, a tres horas de distancia con nueve millones de habitantes. Otra de las fortalezas es la facilidad de acceso a los distintos atractivos, lo que hace que se puedan estructurar circuitos para beneficio de los visitantes.

La riqueza de sus valores culturales demostrados a través de las artesanías (cerámica de Ráquira), el trabajo en la talla de la semilla Tagua, la

elaboración de tiples y guitarras. Igualmente la riqueza de sus santuarios religiosos y la celebración de la semana santa en vivo, la variedad de su gastronomía, la tranquilidad de esta tierra y su agradable clima, se amalgaman para ofrecer al turista una experiencia de viaje inolvidable.

En la Planta Turística actual, se destaca su capacidad de alojamiento, de gran variedad y de diferentes precios, con ambiente acogedor y familiar. La infraestructura para congresos y convenciones la hacen atractiva e ideal para este tipo de turismo. Además la buena dotación para el desempeño de la gastronomía y la diversión se combinan para presentar una cadena turística de primer orden.

Finalmente, Villa de Leyva goza de seguridad en comparación con otros espacios rurales colombianos, el espíritu pacífico, amigable y acogedor de sus habitantes, invitan al disfrute diferencial de las vacaciones.

### 2.1.2 DEBILIDADES

Villa de Leyva se encuentra en dirección a perder poco a poco sus valores de singularidad; en primer lugar hay un cambio estructural urbano, en donde las nuevas construcciones hacen una buena, regular o mala imitación de su tipología original. Simultáneamente se ha producido un descubrimiento del lugar por parte de la juventud Bogotana que llega en las tardes de viernes y sábados en autobuses o automóvil en gran cantidad, congestionando calles y plazas y a la vez estos espacios son escenarios de fiestas desenfrenadas, con exceso de licor y ruido durante toda la noche.

Villa de Leyva sufre así un doble proceso de desautenticidad; de una parte, los habitantes de hoy no tienen una relación verdadera con la ciudad, aunque muchos de ellos se han establecido para conservarla, otras personas vienen de paseo los fines de semana y puentes, por lo

que un porcentaje importante del tiempo en el centro histórico es presa del vacío, de falta de actividad económica, cultural y social que aliente la vida tradicional del poblado. De otra parte, hay una Villa de Leyva nueva que vive sólo de sábados, domingos y de temporadas vacacionales, o en las fechas de determinados eventos especiales, con un tipo de vida completamente ajeno al medio, nula consideración o respeto por el residente, pobre pernoctación en hoteles y consumo turístico, en fin, bajo estímulo al consumo que potencie el gasto turístico para así estimular la economía local y el efecto multiplicador de esta actividad en el colectivo. Antes por el contrario, este tipo de comportamiento poco solidario del visitante actual, ahuyenta el turismo de segmentos altos, el cual podría dejar una mayor rentabilidad social y económica.

La marcada estacionalidad en la demanda turística, su alta dependencia del

mercado emisor, la poca diversificación del producto, la débil difusión de la imagen del lugar, la baja calidad en la cadena de prestación de servicios turísticos, la poca conciencia gremial (hoteleros, restaurantes y otros), la deficiente calidad en los servicios públicos, la deficiente gestión turística municipal, la limitación horaria en el transporte intermunicipal, y el bajo nivel de cualificación del personal vinculado, contribuyen a restarle competitividad al destino. Las dirigencias públicas y privadas de la localidad acusan fatiga o conformismo caracterizada por un modelo mental resistente al cambio.

Otra gran debilidad que presenta Villa de Leyva es la deficiente estructura de comercialización sumada a la falta de un sistema de información turística que genera una entropía en el macro producto turístico.

## 2.2 ANALISIS EXTERNO

### 2.2.1 AMENAZAS

- El elemento que más preocupa en el largo plazo es cierto grado de conformismo que se percibe en el boyacense, donde se dan todavía rasgos muy fuertes de rutinización del comportamiento empresarial.
- Otro rasgo que debilita el sistema turístico es la excesiva dependencia de decisiones localizadas en las instancias públicas y el pobre espíritu empresarial en los residentes del departamento por la actividad turística.
- La inseguridad que es otra posible amenaza que incide en menor proporción en esta región, de todas formas es recomendable no continuar la ruta hacia algunas regiones cercanas potencialmente peligrosas.
- Las carreteras antes tranquilas tienen ahora un tráfico muy intenso el placer de conducir y la seguridad ha decaído notoriamente para el departamento de Boyacá.
- Hay competidores nuevos entre ellos los clubes y parcelaciones nacionales en las sabanas de Boyacá y





otras regiones de clima frío o templado.

- Existe poca respuesta de las propias comunidades locales a contribuir en el esfuerzo promocional que se requiere para recuperar la demanda y mejorar la calidad de la oferta.
- La creciente modalidad de un porcentaje de la demanda del turismo boyacense hacia las fincas cafeteras del viejo Caldas-
- La mala imagen del país, lo cual hace que la demanda internacional prefiera otros destinos.
- Insuficiente presupuesto por el fomento turístico por parte de la Administración Central Nacional.
- La revaluación económica y las tasas de intereses hacen que el sector pierda competitividad en el ámbito internacional.

### 2.2.2 OPORTUNIDADES

Dentro de las alternativas o posibilidades que el entorno ofrece a Villa de Leyva como destino, son algunas recientes disposiciones, como son la nueva ley general de turismo y la

creación del fondo de promoción turístico, las leyes que apoyan el proceso de descentralización como lo es la ley 152/91, la nueva ley de ordenamiento territorial como la ley 388/98, entre otras.

Igualmente la creciente tendencia en la demanda del Ecoturismo y al aumento del mercado en el Turismo Cultural.

Existe ahora una tendencia marcada de las personas y los nacionales a buscar sus raíces, orígenes, también la localización geográfica privilegiada y la situación medioambiental favorable, constituyen elementos de atractividad de Villa de Leyva.

Los nuevos desarrollos viales como la troncal de la paz que acercan a Villa de Leyva a Nuevos mercados como los departamentos o provincias de Antioquia y centro de la Costa Atlántica.

Desde el aspecto sociocultural, los valores boyacenses entendidos como cultura viva es una



gran ventaja competitiva para el departamento y municipios, especialmente para Villa de Leyva.

Otra gran oportunidad son las oportunidades de acceso y distancias desde el principal mercado, Bogotá y a través del mercado internacional.

**FORMULACION DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS GENERICAS**

1. Aumentar el número de visitantes en los próximos tres años así:

1999	2000	2001
10%	20%	30%

2. Definir la imagen turística de Villa de Leyva, teniendo en cuenta tradición, paisaje rural, historia, cultura y naturaleza.
3. Caracterizar los diferentes segmentos del mercado interesados en el destino.

4. Aumentar el portafolio de los productos actuales.
5. Definir los canales de distribución a nivel nacional e internacional.

**ESTRATEGIAS GENERICAS**

**1. Competitivas**

**1.1 De especialización:** Se estructurarán los productos dirigidos a segmentos tales como: Turismo cultural, ecoturismo, senderismo, congresos y convenciones.

**2. De Desarrollo**

**2.1 Penetración de Mercados (Crecimiento de Mercados Existentes).** Con esta estrategia se busca aumentar la frecuencia de visita a turistas actuales en el destino.

**2.2 Desarrollo de Producto.** Además del producto por el que se conoce Villa de Leyva, su historia y patrimonio arquitectónico, se



incluirán productos tales como:

- Turismo cultural
- Ecoturismo
- Senderismo
- Turismo de Naturaleza
- Congresos y Convenciones
- Turismo Religioso

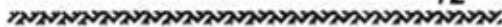
1. Desarrollo de Mercado. Aprovechar la nueva vía, Troncal de la Paz y las ampliaciones de las ya existentes, para incursionar en los mercados de las

Provincias o departamentos de Antioquia, Eje Cafetero, Santanderes y Costa Atlántica.

2. Estrategias de Mercado y Marketing

2.1. De posicionamiento. Supone definir en un sentido global, como queremos que nos perciban los segmentos definidos. Los atributos más importantes que queremos perciban son:

- Cultura
- Naturaleza y
- Patrimonio Histórico



**PLAN OPERACIONAL DE MERCADEO**

ACCIONES	DECISION	TAREAS	PLAZO	RESPONSABLE
Sobre el producto	<p>Ampliar la gama de productos</p> <p>Potenciación de la calidad de los recursos, de los servicios turísticos y de la infraestructura</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Realizar reuniones entre el sector público y privado para la definición de productos.</li> <li>&gt; Realizar reunión con las principales agencias de Santafé de Bogotá para retroalimentar el portafolio de productos.</li> <li>&gt; Definir el soporte comunicacional.</li> <li>&gt; Reunión de coordinación, sector público y privado</li> <li>&gt; Definición de instrumentos de monitoreo de la calidad.</li> <li>&gt; Capacitación del recurso humano, sectores público y privado y las poblaciones locales</li> </ul>	<p>Diciembre 99 a Enero 2000</p> <p>Segunda quincena Enero 2000</p> <p>Segunda quincena Enero 2000</p> <p>Año 2000</p> <p>Enero de 2000</p> <p>Año 2000</p>	<p>Empresa de Promoción Turística de Villa Leyva</p> <p>Empresa de Promoción Turística de y Representantes gremiales.</p> <p>Empresa de Promoción Turística.</p> <p>Empresa de Promoción Turística.</p> <p>Empresa de Promoción Turística</p> <p>Empresa de Promoción Turística</p> <p>Empresa de Promoción Turística</p> <p>Empresa de Promoción Turística</p> <p>Universidad Nacional de Aprendizaje SENA, Gremios, Junta de Acción Comunal y ONG'S.</p>
Sobre el precio	<p>1. Relacionar Precio con calidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Sensibilizar a los prestadores de servicios turísticos, hoteleros, restaurantes, etc. de la alta correlación entre precio y la satisfacción del turista</li> <li>&gt; Comunicación de la nueva política de precio a los agentes de intermediación.</li> </ul>	<p>Diciembre 1999</p> <p>Enero 2000</p> <p>Febrero 2000</p>	<p>Empresa de Promoción Turística, hoteleros y restaurantes.</p> <p>Empresa de Promoción Turística.</p>

Sobre la distribución			Empresa de Promoción Turística
	1. Búsqueda de nuevos distribuidores y formas de distribución	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Hacer un listado de agencias de viajes mayoristas y minoristas de los departamentos de Antioquia, Zona Cafetera, Santanderes y Costa Atlántica</li> <li>➤ Iniciar un proceso de contactos para buscar información relevante de las agencias de viajes.</li> <li>➤ Evaluación de los intermediarios</li> <li>➤ Selección de agencias de viajes minoristas y mayoristas.</li> <li>➤ Diseño del formato</li> <li>➤ Evaluación del Medio (Internet, planes de reserva, etc.)</li> <li>➤ Confección del programa de incentivos</li> <li>➤ Comunicación a las agencias de viajes de este programa dentro de la campaña de mercadeo directo.</li> <li>➤ Presentación del programa en un famtrip.</li> <li>➤ Presentar directamente a los intermediarios la campaña.</li> <li>➤ Envío de invitaciones para famtrip</li> <li>➤ Preparación para el programa y material para el famtrip</li> </ul>	<p>Diciembre 1999</p> <p>Diciembre 1999</p> <p>Enero 2000</p> <p>Enero 2000</p> <p>Enero 2000</p> <p>Febrero 2000</p> <p>Febrero 2000</p> <p>Febrero 2000</p> <p>Febrero 2000</p> <p>Febrero 2000</p> <p>Febrero 2000</p> <p>Primera quincena abril 2000</p> <p>Febrero 2000</p>
	2. Utilización de los adelantos de la informática para distribución de los productos.		Idem
	3. Establecimiento de un programa de incentivos para las Agencias de viajes seleccionadas		Idem

	<p>4. Campaña de Mercadeo Directo 5. Fam trip</p>	<p>➤ Redivir tablaalización del fam trip</p>	<p>Febrero 2000 Marzo 2000  Primera quincena Abril 2000</p>	<p>Idem Idem Empresa de promoción turística, gremios y sector público.</p>
<p><b>Sobre la Comunicación</b></p>	<p>1. Dirigidas a los agentes de intermediación 1.1 Fam trip  1.2 Boletín Informativo trimestral.  2. Dirigidas a los Hoteleros, Restaurantes y prestadores de servicios turísticos 2.1 Campaña de Publicidad en revistas especializadas  2.2 Merchandising Dirigidas al Consumidor</p>	<p>➤ Contratar con el Fondo de Promoción Turística para el apoyo al fam trip ➤ Redacción, diseño e impresión del primer número ➤ Envío del Primer número  ➤ Realización de la estrategia creativa  ➤ Presentación de la campaña en el fam trip ➤ Lanzamiento de la campaña ➤ Preparación del material POP ➤ Entrega de material publicitario en el fam trip  ➤ Elaboración y aprobación de la campaña</p>	<p>Primera quincena de abril 2000 Marzo 2000  2ª quincena de enero 2000    1ª Quincena de abril Enero de 2000  1ª Quincena abril 2000  Enero 2000</p>	<p>Empresa de promoción turística, gremios.  Empresa de promoción turística Idem  Idem  Idem Idem Idem Idem</p>

	<p>3. Campaña Publicitaria</p> <p>Empresa de promoción Turística de Villa de Leyva según Ley 300 de 1996</p>	<p>▶ Presentación de la campaña de famtrip.</p> <p>▶ Creación y constitución de la sociedad de carácter privado.</p> <p>▶ Participación en licitación pública.</p> <p>▶ Administrar los fondos para la promoción turística.</p> <p>▶ Contratar con el fondo de Promoción turística</p>	<p>1ª. Quincena de abril de 2000</p> <p>Diciembre 1999</p> <p>Enero de 2000</p> <p>Enero de 2000</p>	<p>Empresa de promoción gremios y empresarios.</p> <p>Grupo de inversionistas privados</p> <p>Grupo de inversionistas privados</p> <p>Idem</p> <p>Gobierno Nacional, grupo de Inversionistas.</p>
--	--	--	--	---

**BIBLIOGRAFIA**

♦ **VALLS**, Josep Frances.  
**Las Claves del Mercado Turístico.** Cómo competir en el nuevo entorno. 1996 Ediciones Deusto, S.A. Bilbao. Pag. 286

♦ **MANUEL DEL PLANIFICADOR DE TURISMO RURAL.** Ministerio de Comercio y Turismo. Secretaria General de Turismo. TURESPAÑA. Instituto de Estudios Turísticos. Madrid. 1994.

♦ **SIERRA ANAYA,**  
Germán, **MERCADEO**  
**TURISTICO – Estructura**

Conceptual. Cartagena.  
1998.

♦ **SAINZ DE VICUÑA ANGIN,** José María. **EL PLAN DE MARKETING EN LA PRACTICA.** Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing Madrid. 1996