

# Alkuia

Revista de investigación estudiantil

ISSN 2590-8278

JUNIO DE 2018

LÚDICA • TURISMO • DESTINOS • EMPRESAS



Universidad  
**Externado**  
de Colombia

Akua  
Revista de investigación  
Facultad de Administración  
de Empresas Turísticas y Hoteleras  
Semillero de investigación *Tyquy Uba*

ISSN 2590-8278

Rector  
Juan Carlos Henao

Secretaría General  
Martha Hinestrosa Rey

Decana  
Edna Rozo

Correspondencia y suscripciones  
Universidad Externado de Colombia  
Facultad de Administración de Empresas  
Turísticas y Hoteleras  
Calle 12 n.º 1-17 Este, Bloque D.  
Bogotá - Colombia

PBX (571) 282 6066 – (571) 353 7000  
Exts. 1402, 1405, 1411 y 1400  
[semillero.turismo@uexternado.edu.co]

Composición  
Departamento de Publicaciones  
Universidad Externado de Colombia

## COMITÉ EDITORIAL

Andrea Villamizar  
Estudiante de VIII semestre de la Facultad  
de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras  
Miembro del Semillero de Investigación *Tyquy Uba*  
Nivel: Asistente de investigación

Daniela Figueroa  
Pasante de la Facultad de Administración de Empresas  
Turísticas y Hoteleras – Asistente de Semillero

Diana Morales-Betancourt  
Docente-investigadora – Coordinadora del Semillero *Tyquy Uba*  
Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras

EDITORIAL	1
MEMORIAS DEL PRIMER ENCUENTRO DE CAMINARES INTERCULTURALES DEL TURISMO: UN ESPACIO DE REFLEXIÓN	2
<i>Doris Jacanamijoy</i> <i>Alejandra Verano Jiménez</i>	
POLÍTICAS PÚBLICAS DE TURISMO EN VENEZUELA Y SUS EFECTOS EN EL DESARROLLO DE ISLA DE MARGARITA EN EL PERÍODO 1998 - 2015	16
<i>Lucelly Matta</i>	
PROPUESTA INTEGRAL DE COMPETITIVIDAD Y SOSTENIBILIDAD: AUTÓDROMO DE TOCANCIPÁ	36
<i>Camilo Andrés Castañeda</i> <i>Hugo Felipe Riveros Fajardo</i> <i>Diego Alejandro Salazar Pérez</i> <i>Jorge Andrés Sánchez Manrique</i> <i>Diego F. Sierra Walteros</i> <i>Julieth V. Almonacid Tarazona</i>	
INDICACIONES PARA AUTORES	55

# EDITORIAL

La revista Akua tiene como objetivo incentivar y promover la investigación en los estudiantes de la Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras, a través de la publicación de artículos para dar a conocer los trabajos a la comunidad universitaria. Akua, cuyo significado es viajar, en lengua Wayú, es una iniciativa del Semillero de Investigación de la Facultad Tyquy Uba – semilla de la felicidad, en lengua Chibcha—. Esta segunda edición de Akua nos trae múltiples reflexiones sobre distintos elementos que integran el sector turístico, como los eventos, destinos y empresas; para ello, contamos con proyectos realizados en diferentes espacios académicos a lo largo de los semestres.

El primer artículo con el que abrimos esta edición es de las autoras Alejandra Verano y Doris Jacanamijoy, quienes realizan una serie de reflexiones sobre el evento “El primer encuentro de camineros interculturales del turismo: un espacio de reflexión”, realizado en la Universidad Externado de Colombia. En él presentan distintas precepciones del turismo, desde una mirada de las comunidades indígenas, sus territorios y el papel de la estructura lingüística en el turismo, entre otros.

El siguiente artículo es escrito por Lucelly Matta, quien realiza un estudio sobre las políticas públicas de turismo en Venezuela y cómo se reflejan estas en un destino turístico tan importante para dicho país, como lo es Isla de Margarita; así mismo, nos ilustra con el marco político en materia turística, con el fin de entender mejor las dinámicas del sector y así reflexionar sobre la propuesta que la estudiante realiza para el destino.

Por último, el grupo integrado por Camilo Castañeda, Hugo Riveros, Diego Salazar, Jorge Sánchez, Diego Sierra y Julieth Almonacid presenta el proyecto integrador realizado durante el quinto semestre, basado en el análisis de la empresa Autódromo de Tocancipá, con el fin de generar una propuesta para esta organización, basada en los tres pilares que conforman la sostenibilidad: económico, socio-cultural y ambiental; su trabajo parte de las generalidades del sector y finaliza con un análisis hacia los aspectos internos de la empresa.

Andrea Villamizar  
Asistente del semillero Tyquy Uba  
Facultad de Administración  
de Empresas Turísticas y Hoteleras  
Universidad Externado de Colombia

# Memorias del *Primer Encuentro de Caminares Interculturales del turismo: un espacio de reflexión*

Doris Jacanamijoy\*

Alejandra Verano Jiménez\*\*

## Introducción

Durante la época de la Conquista, el panorama de las relaciones establecidas entre los grupos indígenas y los españoles se caracterizó por el saqueo de las riquezas de los pueblos originarios (Banco de la República - actividad cultural, s.f.), llevándolos a la esclavitud por medio de instituciones impuestas por los europeos para organizar el trabajo en el nuevo continente. Ejemplo de ello fue la Encomienda, que consistía en que un conquistador “obtenía el derecho a utilizar a los indios en sus diversas empresas económicas y a cobrarles un tributo y se obligaba en cambio a adoctrinar a los indios” (Banco de la República – actividad cultural, s.f. párr. 3), siendo este solo un ejemplo de los procesos culturalmente impositivos a los que se suma-

ron acontecimientos relacionados con el mestizaje, que lentamente condujeron a la desaparición total o parcial de costumbres, tradiciones y lenguas.

Tal situación, junto a los cambios consecuencia de la evolución de la sociedad, produjo la pérdida de la importancia de los conocimientos ancestrales, llegando incluso a la denigración de su modo de vida. No obstante, paulatinamente se ha buscado la forma de recobrar la trascendencia de dichos aspectos y estudiar las dinámicas o retos que enfrentan hoy en día los pueblos indígenas al entender las diferencias entre sus pensamientos y los del hombre blanco, a lo que hace referencia Muelas (2010), cuando afirma que “En primer lugar porque para nosotros «el mundo está hecho para todos», no para ser objeto de una apropiación y explotación individuales, sino también para vivir la existencia en función de comunidad y no de aspiraciones meramente privadas” (2010, p. 297). Por tal motivo, el reconocimiento de los saberes

\* Practicante, estudiante de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras. Correo-e: carmen.jacanamijoy@est.uexternado.edu.co.

\*\* Estudiante de VIII semestre de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras. Correo-e: alejandra.verano@est.uexternado.edu.co.

de los pueblos originarios hizo parte del Primer Encuentro de Camineros Interculturales del Turismo: “un espacio de reflexión”, como ejercicio de diálogo de pares hacia el camino de la interculturalidad desde la academia, teniendo como eje central los impactos generados por la actividad turística presente.

En ese acercamiento, llevado a cabo en la Universidad Externado de Colombia los días 10 y 11 de octubre de 2016, los pueblos invitados fueron miembros de las comunidades Kamëntsá, Iku, Nasa y Wiwa, quienes viven en distintas regiones de Colombia y, por ende, presentan cosmogonías de diferente índole. Son ellos algunos representantes de la diversidad étnica del país reconocida en el Artículo 7 de la Constitución Política de Colombia de 1991.

Además, en su compromiso de garantizar la existencia de las comunidades, el Estado, con la Sentencia dada por la Corte Constitucional en el Auto 004 de 2009, determina la elaboración de un plan de salvaguardias para los pueblos que están en alto riesgo de desaparición física y cultural por causa del desplazamiento por el conflicto armado, de tal modo que se garanticen sus derechos fundamentales, autonomía, identidad y territorio.

No obstante, el compromiso también debe tener en cuenta las dinámicas

económicas, sociales y culturales que se presentan en dichos territorios, como el turismo, entendiendo la necesidad de su planeación y gestión desde una perspectiva de desarrollo local en el que se postula una lógica territorial que

... requiere de un conjunto eficiente de políticas que no pueden ser solo el resultado de un diseño centralista sino también de su recreación en una configuración organizativa e institucional descentralizada, que recupere así el protagonismo de los distintos actores sociales locales (Di Pietro, s.f., p. 20).

De esta forma, el turismo se puede convertir en una alternativa complementaria a las actividades que realizan los miembros de las comunidades, minimizando los impactos negativos que esta actividad genera, y fortaleciendo los positivos.

En ese orden de ideas, el presente escrito da a conocer las memorias de los diálogos generados durante las dos jornadas del evento, dividiéndose en cada uno de los días con los respectivos temas abordados y haciendo referencia a las personas que en este participaron.

## Metodología

Para el desarrollo del evento, se llevaron a cabo cátedras a cargo de varias personas que abordaron temas según el

eje de cada uno de estos días. Durante el primer día, los temas estuvieron relacionados con *Turismo en territorios indígenas*, para lo cual se contó con la participación del Taita Jesús Juajibioy, miembro del pueblo Kamëntsa y exgobernador del mismo; Juan Carlos Piñacué, representante del pueblo Nasa, y Danilo Villafañe, del pueblo Arhuaco, quienes por medio de sus cátedras abordaron la temática de planes de vida. Seguido de esto, el gerente general de la empresa Wiwa Tour y miembro del pueblo Wiwa, de la Sierra Nevada de Santa Marta, Eduardo Gil Gil, presentó una cátedra sobre la experiencia turística en ese lugar con la agencia de viajes mencionada. Para el conversatorio “Tejiendo pensamientos” se abordaron distintas preguntas: para los representantes de las comunidades, ¿qué rol considera que cumple o cumplirá el turismo en sus territorios?, ¿existe relación entre los distintos actores de turismo presentes en los territorios de pueblos originarios? Si la respuesta era positiva, ¿qué tipo de relaciones?, entre otras. Los participantes mencionados dieron respuestas a partir de sus experiencias. En el conversatorio también participaron el docente de la Facultad de Ciencias Sociales, Álvaro Toledo; la docente y asesora del Instituto Distrital de Turismo de Bogotá D.C., Clara Inés Sánchez, y el representante del Ministerio del Interior, Bernardo Pinilla.

Durante el segundo día, los temas abordados giraron en torno al *Turismo*

y *el posconflicto* en distintos territorios de Turismo, paz y convivencia, una estrategia del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo para “desarrollar turísticamente destinos del territorio nacional afectados por el conflicto, garantizando su sostenibilidad” (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2015, párr. 3) en concordancia con el Plan Nacional de Desarrollo de 2014. Para ello, se contó con la participación de la docente Natalia Naranjo, quien habló a partir de su experiencia en la zona del Golfo de Urabá - Darién (Chocó, Antioquia); el docente Jorge Bonilla y su actual participación en el proyecto en la Sierra de la Macarena (Meta), y la gobernadora del Putumayo, Sorrel Aroca, quien visibilizó al Putumayo como un territorio de paz, biodiverso y ancestral, donde el turismo juega un papel importante para generar nuevas oportunidades para los putumayenses bajo la mirada del desarrollo endógeno.

Seguido de estas cátedras, se dio paso al conversatorio “Visiones y perspectivas sobre territorios de turismo y paz”, a partir de preguntas correspondientes a las características de estos territorios, a las dinámicas ilegales presentes, el modelo de desarrollo y el rol de actores como las comunidades, el Estado y la academia, a las cuales dieron respuesta la asesora del Instituto Distrital de Turismo de Bogotá D.C., Clara Inés Sánchez; la coordinadora de Investigación de la Facultad de Ad-

ministración de Empresas Turísticas y Hoteleras, Edna Rozo; el secretario de Turismo del Magdalena, Fidel Vargas; el representante del pueblo Wiwa, Eduardo Gil; el representante del pueblo Arhuaco, Danilo Villafañe, y el representante del pueblo Kamëntsá, Taita Jesús Juajibioy.

Una vez abordadas dichas temáticas, se abrió un espacio para la Facultad de Ciencias Sociales, de tal forma que por medio de la explicación de estructuras lingüísticas se lograra establecer una relación con el turismo. Esta fue realizada por representantes del programa transversal de lingüística y ecología de las lenguas, José Fernando Rubio y Yolanda Bodnar.

## Reflexiones

### Día 1: Turismo en territorios indígenas

Para comenzar a abordar la relación entre la actividad turística y los territorios indígenas, es necesario comprender los abruptos cambios que ocurrieron una vez llegados los españoles a tierra americana. Estos procesos se caracterizaron especialmente por el saqueo de riquezas, la imposición de ideologías y la transmisión de enfermedades, como la viruela o la influenza, que tuvieron como fin el cambio de la mentalidad y la forma de vida de los pueblos que ya se encontraban en el continente (J. Juajibioy, comunica-

ción personal, 10 de octubre, 2016). Fue a raíz de ello que poco a poco se fue perdiendo el valor de sus creencias, aquellas en las que se entendía “el hombre como una hebra del tejido natural” (J. Juajibioy, comunicación personal, 10 de octubre, 2016).

No obstante, se ha ido recuperando ese valor de las creencias de los pueblos originarios al comprender su existencia como el “cordón umbilical entre madre tierra y hombre” (J. Juajibioy, comunicación personal, 10 de octubre, 2016), para lo cual, a través de una estrategia del Ministerio del Interior, se ha buscado obtener mayor información de las comunidades a través de los *Planes de vida*, entendidos como “un instrumento de planeación que se construye a partir de un proceso participativo de autodiagnóstico y del ejercicio de elaboración de proyectos” (Territorio indígena y gobernanza, s.f., párr. 1) y el cual contiene las características de la población (Territorio indígena y gobernanza, s.f.). Para aquellos que se encuentran en peligro de desaparecer por el conflicto, se ha establecido la implementación de *Planes de salvaguarda* (Auto 004).

El conocer sobre su riqueza natural y cultural ha llevado a despertar el interés por sus territorios y sus tradiciones reflejadas en sus rituales, convirtiéndose ambos aspectos en un gran potencial turístico para quienes ven en estos lu-

gares una fuente para el intercambio cultural, pero que a su vez genera una serie de conflictos entre la visión de la comunidad frente a un espacio sagrado y la de un visitante, como sucede en Inzá, Cauca, con la comunidad Nasa, habitante del Parque Arqueológico Tierradentro, un espacio que, según J. Piñacué, representa un patrón de estética para los de afuera y para los indígenas es un lugar sagrado. Así es como aparece un nuevo reto para los miembros de estas comunidades, en cuanto a turismo se refiere, ya que se encuentran en busca de un punto medio entre el ser indígena y el entender el pensamiento no indígena. Son retos que buscan el equilibrio entre el valor religioso y las actividades turísticas, apostando a algo más allá de lo folklórico (J. Piñacué, comunicación personal, 10 de octubre, 2016), teniendo en cuenta la situación de vulnerabilidad que presentan los pueblos originarios.

Cabe resaltar que, para las comunidades originarias, el término “turismo” no hace parte del conjunto de palabras que conforman su lenguaje, y eso implica que en sus planes de vida no está referenciada ni sea tenida en cuenta como parte de sus actividades económicas, lo que implica que se requiere profundizar en otros términos, como por ejemplo la palabra “visitante”, caso que se presenta en el pueblo Kamëntsá, una comunidad en la que no existe la palabra turismo, pero sí la palabra *Buacha* como se denomina en

su lengua materna al “visitante” (J. Juajibioy, comunicación personal, 10 de octubre, 2016). Esta última tiene una connotación de un intercambio de conocimientos y de aprendizajes a través de los cuales se tejen las relaciones humanas y de esta manera se va tejiendo la colectividad (J. Juajibioy, comunicación personal, 10 de octubre, 2016).

Otro lugar en el cual se ha presentado una relación con el turismo ha sido la Sierra Nevada de Santa Marta, donde habitan cuatro pueblos originarios: Arhuacos, Koguis, Wiwa y Kankuamos, quienes al ver la importancia de gestionar por sí mismos la actividad turística en ese territorio, crearon la agencia de viajes Wiwa Tours, administrada por los mismos indígenas a través de actividades turísticas que promueven la valoración de su cultura y territorio (E. Gil, comunicación personal, 10 de octubre, 2016).

En esos contextos mencionados en distintos territorios de Colombia, el turismo se convierte en una herramienta para la resignificación<sup>1</sup> de los territorios

1 La resignificación del territorio “es darle el valor a las relaciones que hay entre el hombre y la naturaleza” (Universidad de La Salle, 2015, párr. 2) buscando tener en cuenta todos los elementos que en esta se encuentran, lo cual conlleva el vínculo entre la cultura y el territorio, en el cual “la cultura sería el conjunto complejo de signos, símbolos, normas, modelos, actitudes, valores y mentalidades a partir de los cuales los actores sociales confieren sentido a su entorno y construyen, entre otras cosas, su identidad colectiva” (Giménez, 2005, p. 17).

ancestrales y de la cultura pero que a su vez genera impactos negativos, tal y como lo señaló A. Toledo, enfatizando en las transformaciones a las que este conlleva al incorporar prácticas que no son parte de las culturas indígenas y por lo tanto aceleran el proceso de aculturación. Por ende, el turismo es una actividad que genera espejismo económico, lo que implica que los pueblos puedan perder su identidad especialmente porque son pocos los turistas que realmente desean un intercambio de saberes (A. Toledo, comunicación personal, 10 de octubre, 2016).

En sentido contrario, C. Sánchez opinó que es un tema muy complejo, pues las situaciones que se presentan requieren del diálogo basado en la interculturalidad y el respeto, dejando a un lado la visión economicista de desarrollo en el cual solo se tiene en cuenta el sistema de conocimiento que Occidente ha dictaminado, dejando al margen los sistemas de conocimiento no occidentales (Escobar, 2007, p. 34) y comenzando a integrar este término con la sostenibilidad, ya que presenta mayor relación con las cosmogonías asociadas a la madre tierra y a la valoración de la diversidad cultural. Es así como el turismo es una de las actividades que crece con mayor fuerza en el mundo, pero que representa situaciones antagónicas y paradojas que requieren un diálogo para lograr el equilibrio entre la protección y la apertura de los te-

rritorios (C. Sánchez, comunicación personal, 10 de octubre, 2016).

Por otro lado, D. Villafañe manifestó que el turismo puede generar autosuficiencia, a través de iniciativas propias que surgen desde los conocimientos de cada comunidad, para evitar que sea el Estado el que conceda esos territorios a iniciativas privadas. Ello requiere pensar qué tipo de turismo se puede gestionar en estos territorios y buscar estrategias que permitan la conservación de la naturaleza.

Otra de las opiniones la presentó B. Pinilla, quien afirmó que la discusión del turismo parte de la premisa de declarar en riesgo de extinción física y cultural los pueblos indígenas por el conflicto armado, ante lo cual se presenta el turismo como una nueva línea productiva que a su vez genera temor por los impactos que puede tener en los territorios, ya que muchas veces las lógicas no responden a las comunidades, para lo cual es necesario respetar la organización interna o estructura de los pueblos y su participación ante la política por medio de mecanismos como las consultas previas, de tal forma que se logre un trabajo integral protegiendo la diversidad cultural desde lo contemplado en la Constitución del 1991 (comunicación personal, 10 de octubre, 2016).

Ahora bien, estos impactos requieren estrategias para minimizar los efectos

negativos, ante lo cual J. Juajibioy añadió que ello sucede cuando no hay una educación o sensibilización hacia el respeto, la solidaridad y la familiaridad para generar confianza con los pueblos indígenas y evitar que el turismo sea un factor de división entre los miembros de las comunidades por la repartición del dinero, por lo cual debería convertirse en un medio que también sensibilice al visitante sobre la importancia de la madre tierra (E. Gil).

Es así como el turismo sostenible es una actividad alternativa compatible con la lógica indígena, pero que requiere de la participación de las comunidades donde se lleva a cabo, haciéndose la aclaración de que este no puede desarrollarse en todas las áreas del territorio, para lo cual es preciso realizar una buena planeación del mismo, prevaleciendo el carácter integral de esta planeación y no de forma sectorizada, como ocurre actualmente porque si esto no sucede, algo positivo para un sector puede ser negativo para otro. Así, las políticas desarrolladas para el turismo deben pensarse en un sentido local, es decir de abajo hacia arriba. Por ende, B. Píñilla añadió que es necesario empezar por el ordenamiento territorial.

Es entonces que se hace necesario pensar los nuevos proyectos de turismo desde una nueva perspectiva basada en el bienestar, para consolidar los te-

rritorios indígenas, es decir, dejar a un lado lógicas convencionales para dar paso a nuevos horizontes en los cuales se renuncie a espacios donde se pregonen saberes únicos. El diálogo entre actores comienza, entonces, comprendiendo que el problema no es el cambio, sino que este sea impuesto.

Ante este panorama, se crea una serie de compromisos para todos los actores, como por ejemplo para la academia, en la cual debería prevalecer el compartir con las comunidades para entender bien la realidad y generar mayor confianza en el marco de la fraternidad y el respeto; y para la sociedad, especialmente la colombiana, al requerirse la construcción de una identidad más fuerte para crear pensamientos colectivos. Al final, quizá “mejorar puede ser entender lo más elemental”.

## **Día 2: Turismo en Territorios Pilotos de Turismo, paz y convivencia**

Desde el inicio del segundo gobierno de Juan Manuel Santos, el lineamiento ha sido el tema de la paz y la negociación, motivo por el cual el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, alineándose a esta temática, estableció en el Plan Sectorial de Turismo 2014 - 2018:

Adelantar un programa especial de mercadeo social con las regiones

piloto de Turismo, Paz y Convivencia, apoyando su desarrollo integral, incluyente y sustentable. Estas son: “Camino a Teyuna (Ciudad Perdida) de la Sierra Nevada de Santa Marta” (Magdalena), “La Serranía de la Macarena” (Meta), “Putumayo”, “Arauca”, “Casanare” y “Urabá - El Darién” (Antioquia – Chocó) (Min-CIT, 2014, p. 52).

A continuación, se dará a conocer la experiencia de los participantes del evento en algunos de estos territorios. El Urabá, un destino que está conformado por toda la costa antioqueña y costa de Acandí, una zona en la que el turismo ha ido evolucionando y tomando más fuerza hasta el punto de contar con un mercado local fuerte en Medellín y toda la zona antioqueña e internacionalmente en Capurganá y Panamá, al ser zona de tránsito. A pesar del narcotráfico que ha marcado la imagen de este territorio, la actividad turística se ha desarrollado positivamente y el encadenamiento ha sido de manera vertical y horizontal con todas las entidades.

Otro territorio que se ha visto afectado por hechos de violencia ha sido el departamento del Cesar, donde los grupos armados ilegales de la guerrilla desde los décadas de los años 80 y 90 intimidaron a las comunidades campesinas e indígenas y luego los paramilitares en el 2000 comenzaron a tener el control de esta zona, lo que ha conllevado una crisis de muer-

tes y secuestros. Desde 2004, se han presentado momentos y experiencias difíciles en el manejo de este tipo de situaciones, que involucran como víctimas a los operadores (F. Vargas, comunicación personal, 11 de octubre de 2016).

Al sur del país, el departamento del Putumayo fue catalogado en su momento como zona roja por la presencia de la guerrilla, pero hoy en día se busca cambiar esa imagen a través del turismo con la participación de las comunidades y de las entidades públicas, para generar mayor confianza a los turistas, por medio de la propuesta del Plan de gobierno de la gobernadora Sorrel Aroca, con “Putumayo, territorio de paz, biodiverso y ancestral”.

Una situación similar se ha presentado en la Sierra Nevada de Santa Marta, donde los pueblos originarios han sido testigos del conflicto armado, además de haber sido un espacio al cual el turismo llegó sin invitación hace 30 años, y desde entonces el visitante ha llegado a lugares que nunca pensaron que podrían acceder. Ello requiere entonces el acompañamiento del Estado en la gestión del turismo, de tal forma que se eviten escenarios en los cuales sean actores externos, como empresas extranjeras, los que administren esta actividad (E. Gil, comunicación personal, 11 de octubre, 2016).

Ahora bien, la reflexión con la que se debe continuar parte de la pregunta del porqué el Gobierno Nacional apuesta a 4 territorios y no a más, como por ejemplo el caso de San Agustín, donde han actuado a favor de la paz y a la resolución del conflicto. En esa reflexión, primero debe cuestionarse si el gobierno preguntó a los habitantes de esos territorios si querían ser parte de dicho programa nacional y, en segundo lugar, cada pueblo tiene la autonomía de pronunciarse con respecto al tipo de turismo que se quiere realizar y a cómo construir la estrategia de abajo hacia arriba y no impuesta, como lo que hace el gobierno de arriba hacia abajo (E. Rozo, comunicación personal, 11 de octubre, 2016).

Dicha actividad turística se menciona como alternativa complementaria al ser territorios donde las economías han sido influenciadas por el conflicto y llevado a la ilegalidad, como el cultivo de coca y marihuana, que desde el punto de vista de las comunidades indígenas tienen otra connotación, ya que su uso es ancestral (C. Sánchez, comunicación personal, 11 de octubre, 2016). Ante esta situación, es necesario crear alternativas que no atenten contra los territorios, como sucedió en la Sierra, donde se negó la fumigación con glifosato y se planteó la compra de estos terrenos a los campesinos para erradicar manualmente sin afectar a nadie (D. Vi-

llaña, comunicación personal, 11 de octubre, 2016).

El reto es crear programas desde el gobierno para aquellas personas a las que se les permita dejar estos cultivos con soluciones sostenibles que brinden bienestar y calidad, ya que desde el punto de vista de la cosmovisión indígena es sagrado porque es una planta que fortalece, anima, pero su transformación química para fines económicos se vuelve ilegal (J. Juajibioy, comunicación personal, 11 de octubre, 2016).

Ante ello, no se puede negar que el narcotráfico es un negocio mucho más complejo, que involucra a todas las personas en esta cadena; ejemplo de ello es Tumaco, donde se bajó la producción por presión del gobierno para que los grupos alzados en armas salieran de esa zona de Nariño, y el problema se extendió a otras regiones del sur (E. Rozo, comunicación personal, 11 de octubre, 2016). La política nacional debe revisar históricamente los problemas que se han dado en esta materia y desafortunadamente los programas del gobierno nacional se basan en un modelo de la gran empresa, pero el rol se debería definir desde los locales y para los locales y es desde que ellos definan qué tipo de desarrollo quieren tener (E. Rozo, comunicación personal, 11 de octubre, 2016).

No obstante, la política del gobierno debería brindar nuevas alternativas

para el desarrollo local, para que la visión de los locales del futuro no sea ganar el dinero “fácil”, sino que realmente cambie y exista otro tipo de educación y de valores para que las personas dejen las actividades ilegales porque el problema se transforma o cambia el territorio (N. Naranjo, comunicación personal, 11 de octubre, 2016). Por ello, se presenta el ecoturismo como una alternativa ante el cambio para fortalecer el éxito de trabajo con estas personas, como en el departamento del Magdalena, con las comunidades que habitan en la Sierra Nevada (F. Vargas, comunicación personal, 11 de octubre, 2016).

Más allá de cuestionar si se replantea la política de las drogas, se debe pensar en los riesgos que se van a generar en el posconflicto y pensar que el conflicto construye frente al otro cuando se dialoga. La llegada de nuevas dinámicas económicas, como el turismo, también genera nuevas tensiones y conflictos en los territorios, como el caso de la Macarena, con un proyecto piloto de iniciativas con la presencia de excombatientes que quieren organizar nuevas actividades turísticas en el territorio, ante lo cual las personas locales defienden sus iniciativas y consideran que al llegar un nuevo prestador les quita el mercado y las ganancias que ellos están obteniendo. Nuevos conflictos se generan por el turismo y la gran lección es cómo se empiezan a resolver de ma-

nera pacífica estos desacuerdos que se van a generar, y la academia tiene el reto de cómo aportar a que lo realmente regional se quede en los locales (E. Rozo, comunicación personal 11 de octubre, 2016).

Con las nuevas dinámicas del posconflicto, lo más seguro es el aumento del narcotráfico y la lucha contra la droga (D. Villafañe, comunicación personal, 11 de octubre, 2016). Colombia tiene un problema de fondo que se llama narcotráfico y por tal razón el país debe perder la timidez en hablar sobre ese problema; y para hablar de eso es necesario considerar alternativas, y el turismo es una de ellas (D. Villafañe, comunicación personal, 11 de octubre, 2016). Los colombianos deben entender que el acuerdo de paz no significa estar en paz sino cómo se va a actuar y cómo va a ser la participación de cada uno real y efectiva en este proceso (D. Villafañe, comunicación personal, 11 de octubre, 2016).

Una de las preocupaciones que se debe tener al ser el narcotráfico un problema global es el surgimiento de términos como “narcoturista”, es decir, un producto turístico que se camufla y donde los turistas llegan donde están los laboratorios de coca: esa es una problemática que genera un estigma (C. Sánchez, comunicación personal, 11 de octubre, 2016). Otro caso en el que se involucra el

turismo es el consumo del yagé, por un lado referente a la práctica de las comunidades y, por otro, el negocio que se ofrece al turista, apareciendo efectos negativos por la falta de información por parte de los operadores (C. Sánchez, comunicación personal, 11 de octubre, 2016).

Es importante que el Estado haga presencia en las zonas que presentan problemas con el narcotráfico, para que la actividad del turismo pueda prestar sus servicios de manera segura a los turistas (F. Vargas, comunicación personal, 11 de octubre, 2016). Además, las políticas del Estado no deben afectar a un territorio de un pueblo originario, puesto que estos territorios tienen una dinámica diferente, la mirada de los pueblos es integral, y el turismo se puede entender de igual manera (F. Vargas, comunicación personal, 11 de octubre, 2016).

Por ende, J. Juajibioy manifestó que para resolver los conflictos sociales presentes se deben generar saneamientos territoriales a partir del reconocimiento de los saberes ancestrales en estos territorios que han sido golpeados por la guerra; así mismo, reconocer que los territorios son espacios de vida que debe ser valorada como tal.

Para el logro de estas premisas, se requiere, entonces, un cambio en el paradigma del desarrollo a partir de una

lógica en la que participen los locales para poder hacer sostenibles los procesos de desarrollo en los territorios (F. Vargas, comunicación personal, 11 de octubre, 2016). Así, el modelo de desarrollo se debe hacer por medio de la concertación y que exista participación de todos los actores de ese territorio (N. Naranjo, comunicación personal, 11 de octubre, 2016), haciendo un reconocimiento de la participación de las comunidades en torno al desarrollo, entendiendo que los territorios son endógenos y todos tienen una funcionalidad distinta (C. Sánchez, comunicación personal, 11 de octubre, 2016).

Se ha de entender que no hay un modelo ideal, que es complejo y son los pueblos originarios los que pueden ayudar a aproximar a un desarrollo basado en la ética del cuidado y el buen vivir, y el turismo debe apostarles a esos principios fundamentales, esenciales del encuentro con el otro, y para ello el turismo necesita unos códigos (E. Rozo, comunicación personal, 11 de octubre, 2016) basados en las propuestas de las autoridades de los pueblos, en este caso desde los mamos. Hay una necesidad de que se reglamenten unos parámetros para la visita a las comunidades, porque muchas operadoras están vendiendo los territorios indígenas y muchas veces ellos no quieren ser parte de la atracción o de la actividad turística (E. Gil, comunicación personal, 11

de octubre, 2016). Para dar ese paso más hacia la actividad del turismo, se debe comenzar por la organización, ya que cuando no es una actividad organizada se presentan problemas como pérdida de identidad cultural, y en ese sentido se quiere un escenario donde las comunidades sean fuertes y mantengan su cultura y tradiciones (D. Villafañe, comunicación personal, 11 de octubre, 2016).

La idealidad de estos escenarios comienza escuchando al otro, y por eso el llamado es buscar los puntos de encuentro para poder avanzar a pesar de las dificultades de las diferencias. Hay que tener en cuenta que el Estado se conforma por todos, y al ser un Estado Social de Derecho, la sociedad está invitada a participar, pero la cuestión es cómo llevarlos a la práctica, porque los roles del Estado no están claros y no se sabe hasta dónde intervenir, mientras que la academia debe tener más espacios de debate y de reconocimiento de los territorios. Así, las comunidades deben desempeñar un rol protagónico a partir de programas de derechos que generen confianza en la entidad, y la academia debe estar presente en el campo real para que el estudiante viva la realidad del país y le permita vivir la cultura de los territorios. En este proceso, se requiere conocer a las comunidades para ver el mundo diferente y entender el sentido de la vida como un todo (C. Sánchez, co-

municación personal, 11 de octubre, 2016) y no desde el punto de vista individual, reflejo de una sociedad egoísta que debería ver de manera colectiva la afectación de sectores más vulnerables; en ese sentido, se debe ir a la práctica y que el turismo lleve a la reflexión y a repensar los territorios.

Se debe hacer un llamado de atención al Estado para que su participación sea real, ya que el 90% de las políticas públicas no se han ejecutado y la Constitución de 1991 estableció que los usos del suelo los deben designar los municipios y los distritos, aspecto que no es respetado por las políticas sectoriales, además de ser importante abrir espacios de aprendizaje mutuo (E. Rozo, comunicación personal, 11 de octubre, 2016).

### **El papel de las estructuras lingüísticas en el turismo**

La Constitución colombiana reconoce la oficialidad de las diversas lenguas y dialectos de las comunidades, y en 31 artículos de la pluriculturalidad que caracteriza el país (Y. Bodnar, comunicación personal, 11 de octubre, 2016); por tal motivo, se crean políticas que promueven la protección y revaloración de estas lenguas a partir del conocimiento de su existencia, como estudios de diagnóstico acerca de su vitalidad, como los presentados en los años 2008 y 2010 (Y. Bodnar, comunicación personal, 11 de octubre, 2016).

Los continuos cambios en estas comunidades han llevado a la pérdida de estos conocimientos: por ejemplo, los padres ya no hablan en su lengua, lo cual se debe a la creación de una conciencia involuntaria en la que se creyó en una sola Colombia, una sola religión y una sola lengua, dejando a un lado la diversidad (J. Rubio, comunicación personal, 11 de octubre, 2016).

En Colombia, existen 68 lenguas vivas y son entendidas como sistemas cerrados de comunicación entre hablantes, entorno e historia, debido a que en la lengua se guardan la identidad, el pensamiento y la fuerza viva de la palabra, y en ese sentido son parte del patrimonio inmaterial del país (J. Rubio, comunicación personal, 11 de octubre, 2016). Para mantenerlas vivas, las lenguas deben ser usadas y documentarse (J. Rubio, comunicación personal, 11 de octubre, 2016).

Las preguntas que surgen entonces son: ¿cómo preservarlas? y ¿cómo el turismo puede aportar a fortalecer y conservar estas lenguas? Una de las formas para revitalizarlas y dignificarlas es a través de la recuperación de la toponimia autóctona, como reconocimiento a estos territorios que tienen una historia por contar a través de los pueblos originarios que habitan zonas turísticas, que se convierten en zonas para el fortalecimiento cultural y de aprendizaje recíproco entre turistas y

comunidad (J. Rubio, comunicación personal, 11 de octubre, 2016).

## Conclusiones

Es importante reconocer las dinámicas que se presentan en los territorios indígenas y abrir espacios de diálogo entre distintos actores que en ellos inciden, empezando por las comunidades habitantes. Es a raíz de estos diálogos que se logran puntos convergentes entre diversos intereses en los que debe primar el bienestar local a partir de la comprensión de los saberes ancestrales y la cosmogonía que cada uno de los pueblos originarios desarrolla.

Una de estas dinámicas es el turismo, actividad que ha logrado incorporarse en algunas de estas comunidades, situación que lleva a pensar la forma como se está gestionando y si está siendo la más adecuada con menos impactos en la vida de las personas que habitan espacios sagrados y desde tiempos ancestrales. Dicha actividad ha generado una serie de impactos, tanto positivos como negativos, ante los cuales se ha buscado el camino para evitar la transformación total de estas culturas que buscan pervivir.

No obstante, surgen nuevos cuestionamientos sobre si debería optarse por proteger estos territorios y a sus habitantes de la llegada del hombre blanco.

Desde el pensamiento indígena, hay una serie de replanteamientos hacia las actividades económicas del país, sobre todo las extractivas, las cuales no van en concordancia con las cosmogonías de los pueblos y sobre todo con el daño hacia la madre tierra. Por ende, hoy el turismo es una opción económica; sin embargo, la falta de conocimiento sobre este tema y sus implicaciones, transformaciones que sufren los territorios es causa de temor para muchas comunidades; por ende, es necesario el acercamiento de la academia para fortalecer los vínculos de aprendizajes de diálogos interculturales a fin de entender las dinámicas de estos pueblos y de sus territorios, lo cual nos permitirá tener una visión más clara de cómo puede funcionar el turismo sin afectarlos y ser una alternativa complementaria de ingresos para los locales.

## Referencias

Banco de la República - actividad cultural. (s.f.). *La explotación de los indios*. Recuperado de <http://www.banrepcultural.org/blaa-virtual/historia/hicol/hico9.htm>.

Constitución Política de Colombia [Const.] (1991). 2.<sup>a</sup> ed. Bogotá: Legis.

Corte Constitucional, Sala Segunda de Revisión (26 de enero de 2009). Auto 004 [M. P.: Manuel José Cepeda Espinosa].

Di Pietro, L. (s.f.). *Hacia un desarrollo integrador y equitativo: una introducción al desarrollo local* [PDF]. Recuperado de [\[iepala.es/IMG/pdf/Articulo\\\_Di\\\_Pietro\\\_De-sarrollo\\\_Local\\\_2\\\_.pdf\]\(http://iepala.es/IMG/pdf/Articulo\_Di\_Pietro\_De-sarrollo\_Local\_2\_.pdf\).](http://</a></p>
</div>
<div data-bbox=)

Escobar, A. (2007). *La invención del Tercer Mundo: Construcción y deconstrucción del desarrollo*. Venezuela: Fundación Editorial El perro y la rana.

Giménez, G. (2005). Territorio e identidad. Breve introducción a la geografía cultural. *Trayectorias*, 7, 8-24.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo [MinCIT] (2014). *Plan sectorial de turismo 2014 – 2018* [PDF]. Recuperado de [http://www.mincit.gov.co/minturismo/loader.php?!Servicio=Documentos&IFuncion=verPdf&id=71713&name=PLAN\\_SECTORIAL\\_DE\\_TURISMO\\_2014-2018\\_16\\_DE\\_SEPTIEMBRE\\_DE\\_2014.pdf&prefijo=file](http://www.mincit.gov.co/minturismo/loader.php?!Servicio=Documentos&IFuncion=verPdf&id=71713&name=PLAN_SECTORIAL_DE_TURISMO_2014-2018_16_DE_SEPTIEMBRE_DE_2014.pdf&prefijo=file).

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo [MinCIT] (2015). *Turismo, Paz y Convivencia*. Recuperado de <http://www.mincit.gov.co/minturismo/publicaciones.php?id=34045>.

Muelas, L. (2010) Del derecho indígena. Introducción a la «Propuesta indígena de reforma constitucional». En E. Sánchez y H. Molina, *Documentos para la historia del movimiento indígena colombiano contemporáneo* (pp. 295 - 336). Bogotá: Ministerio de Cultura.

Territorio indígena y gobernanza (s.f.). *Los Planes de Vida*. Recuperado de <http://www.territorioindigenaygobnanza.com/planes-devida.html>

Universidad de La Salle (2015). *El tiempo de resignificar el territorio*. Recuperado de [http://www.lasalle.edu.co/wps/portal/Home/Principal/LaUniversidad/GaleriadeNoticias/repositorio\\_general/tiempo-de-resignificar-el-territorio](http://www.lasalle.edu.co/wps/portal/Home/Principal/LaUniversidad/GaleriadeNoticias/repositorio_general/tiempo-de-resignificar-el-territorio).

# Políticas públicas de turismo en Venezuela y sus efectos en el desarrollo de Isla de Margarita en el período 1998 - 2015

Lucelly Matta\*

## Introducción

Las políticas públicas son aquellas actividades, proyectadas y/o decisiones deliberadas (no quiere decir que toda iniciativa o decisión sea una política pública) que buscan satisfacer necesidades sociales, aun cuando en algunos casos no lleguen a realizarse. Deben tener en cuenta por qué dichas necesidades no pueden ser satisfechas (Barragán, 1992).

En Venezuela, la Constitución es la norma suprema y el fundamento del ordenamiento jurídico. Todas las personas y los órganos que ejercen el Poder Público están sujetos a la misma. En ella están plasmados los principios fundamentales que deben regir las políticas públicas a seguir. Sin embargo, el Estado venezolano, aun cuando cuenta hoy en día con recursos y ordenamiento

jurídico que en teoría le dan capacidad de ejecutar, no sigue, desconoce y es poco efectivo en la aplicación de la Constitución (Arroyave, 2010).

Este trabajo de investigación se realizó planteando el problema que determina que las políticas públicas relacionadas con el turismo se presentan como una acción gubernamental dirigida hacia el logro de los objetivos, interactuando a su vez con estrategias, normas y acciones sobre dicha actividad establecida dentro de un marco teórico, que abarque el bien común y el mundo empresarial. Las políticas están representadas en un conjunto de decisiones que se traducen en acciones, estratégicamente seleccionadas y enmarcadas en unas alternativas conforme a una jerarquía de valores y preferencias, con el fin de generar mayores ingresos al país, haciendo uso óptimo de la riqueza turística existente (Barragán, 1992).

Venezuela se ha enfrentado a una situación de decisiones económicas, políticas

\* Pasante, Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras. Correo-e: Lucellymatta@gmail.com

y sociales en los últimos 16 años que denotan una falta de visión, estrategias, programas y planes de acción que sirvan de base para el desarrollo y que fundamenten un progreso socio-económico para una actividad turística sostenible. El estudio y la identificación de las políticas públicas desarrolladas en el período mencionado, y su impacto en el turismo, pueden contener la respuesta a la problemática esbozada. Esto podría ayudar a entender el comportamiento del turismo y la prioridad que le da el Estado en materia de políticas públicas.

De acuerdo con la problemática y los objetivos planteados para este análisis, este se basó en fuentes secundarias de las políticas públicas desarrolladas en Venezuela desde 1998 hasta 2015. La investigación estuvo circunscrita geográficamente al Estado Nueva Esparta, específicamente la Isla de Margarita, siendo el sujeto de estudio las políticas, las instituciones y asociaciones, tanto públicas como privadas, y los turistas, tanto nacionales como internacionales.

## Metodología

La metodología utilizada en la investigación tiene un enfoque cualitativo hermenéutico, mediante el cual se aplica el esquema de Proceso de Desarrollo Turístico de un Destino, propuesto por Fernández (2015), el cual ha sido utilizado en las últimas décadas en Colombia para la formula-

ción de políticas públicas de turismo y permite medir el grado de avance de un territorio en su consolidación como destino turístico. En esta se consideran: 1) inclusión del turismo en los planes de ordenamiento territorial, 2) planificación del turismo e investigación de mercados, 3) fortalecimiento de cadenas productivas y procesos de calidad, 3) diseño de producto, 4) empaquetamiento turístico, 5) construcción de marca, 6) plan de marketing y 7) promoción y comercialización (Fernández, 2015). Para lo anterior, se utilizaron fuentes secundarias (políticas públicas, informes estadísticos de los diferentes entes públicos, percepciones en redes sociales de los destinos, decretos, leyes, entre otros) y no primarias, debido a los problemas sociales actuales de Venezuela. Pese a que el acceso a la información secundaria es difícil y limitado, mucho más lo es hacer trabajo de campo con fuentes primarias. El acceso a la información y la consolidación como destino turístico fueron factores determinantes para seleccionar la Isla Margarita como lugar de estudio.

## Las políticas públicas en el desarrollo del turismo

De acuerdo con Haluari (1994), las políticas públicas son componentes e instrumentos de la esencia, del funcionamiento y eficacia de todo sistema político. A la vez, reflejan la

voluntad y capacidad política y gerencial de los decisores gubernamentales en cuanto a los objetivos y las estrategias trazadas por los mismos para concebir los recursos disponibles en actuaciones y beneficios concretos para la sociedad.

Por otra parte, la política pública implica un proceso complejo vinculado con las relaciones de poder, con las acciones del Gobierno y el Estado, como la toma de decisiones de los diferentes participantes involucrados, con la viabilidad y voluntad política, agenda gubernamental y gestión pública. Según Salamanca (1994), “una política pública es un producto del Estado que viene envuelto en formas legales y técnico-administrativas; no obstante, tal política es el reflejo de un proceso previo de complejas relaciones de poder”. Por lo tanto, las políticas públicas representan el eje central de la acción de las estructuras del Estado y de los poderes públicos; es por ello que los medios o medidas empleados por estas políticas deben ser adecuados para la consecución de los fines propuestos.

Las políticas públicas deben generar, también, productos que cohesionen tejidos sociales: las reglas sociales de las políticas públicas deben ofrecer incentivos morales a los comportamientos que favorezcan la cooperación y la cohesión, de modo tal que contribuyan adecuadamente a la so-

lución de los conflictos entre el interés individual y el colectivo (Barragán, 1992). Estas reglas buscan consolidar la cohesión y el orden social para el mejor funcionamiento del sistema político. Sin embargo, es importante recordar que no siempre en la formulación de las políticas intervienen los beneficiarios; que toda política es un proceso que pasa por diferentes fases después de la formulación, como la implementación, ejecución y evaluación, pero de igual manera no siempre se obtienen los resultados previstos (Quesada, 2006). Por su parte, Chandler y Plano (2004) proponen una definición más concreta pero igualmente global en la que las políticas públicas son acciones de gobierno que buscan responder a las necesidades de la sociedad.

Se puede apreciar que el común denominador de las definiciones mencionadas son las acciones que toma el Estado de acuerdo con las necesidades de la sociedad; por lo tanto, el papel de la población en el desarrollo de las políticas y planes es indispensable. Las instituciones o gobiernos disponen de un conjunto de instrumentos mediante los cuales pueden producir determinados cambios en la vida de los ciudadanos, ya sea gracias al llamado referendo, en el cual se le hace una pregunta al pueblo acerca de una decisión que afectará a toda la población, o el plebiscito, que es otra herramienta de decisión nacional.

La particular combinación de ellos y su respectivo nivel de aplicación de alguna política variará en función de la ideología política o sistema de gobierno que se tenga implementado. Además, según Almond y Powell (1978), los instrumentos de acción de las políticas públicas son las normas jurídicas, los servicios, los recursos financieros y la persuasión.

De las políticas públicas se derivan las relacionadas con el turismo, el cual ha sido definido por la Organización Mundial del Turismo (OMT) como

... un fenómeno social, cultural y económico relacionado con el movimiento de las personas a lugares que se encuentran fuera de su lugar de residencia habitual por motivos personales o de negocios/profesionales. Estas personas se denominan visitantes (que pueden ser turistas o excursionistas; residentes o no residentes) y el turismo tiene que ver con sus actividades, de las cuales algunas implican un gasto turístico (2007).

Ante la política pública y su función de mejoramiento de la calidad de vida de la población, se debe tener en cuenta que el turismo genera impactos sociales negativos, como contaminación visual y auditiva, daños directos o indirectos a comunidades anfitrionas, daños en la fauna y flora del destino turístico, pérdida de calidad paisajística, entre otros, cuando este, en su desarrollo, crea dos cate-

gorías de personas: las que prestan el servicio y las que lo reciben, causando sentimientos de inferioridad y superioridad (Krippendorf, 1984). De ahí la relación directa entre la política, el turismo y la sociedad, en la cual el gobierno y su sistema forman parte fundamental del desarrollo de las mismas.

De lo anterior deriva la importancia del concepto de gobernanza, definida por la Organización Mundial del Turismo como

... una práctica de gobierno susceptible de medición, que tiene por objeto dirigir eficazmente al sector turismo en los distintos niveles de gobierno, mediante formas de coordinación, colaboración y/o cooperación eficientes, transparentes y sujetas a la rendición de cuentas, que permitan realizar las metas de interés colectivo que comparten las redes de actores que inciden en el sector, con el fin de lograr soluciones y oportunidades, con base en acuerdos sustentados en el reconocimiento de interdependencias y responsabilidades compartidas (2013).

Sin embargo, según el Ministerio de Administraciones Públicas de España, la gobernanza implica una nueva y diferente forma de gobernar caracterizada por la interacción entre una pluralidad de actores, las relaciones horizontales, la búsqueda del equilibrio entre poder público y sociedad civil, y la participación en el gobierno de la sociedad en general, y no

de un único actor, sea este político, económico, social o cultural. De aquí que el interés por usar el concepto de gobernanza radique en su capacidad de englobar todas las instituciones y relaciones implicadas en los procesos del gobierno (2005).

La gobernanza considera que el Estado tiene unas atribuciones distintas y, además, se relaciona de manera diferente con la sociedad. El Estado se vuelve menos poderoso y opera, en una red conformada también por actores privados, como un actor más, acoplándose a las relaciones entre el Estado y la sociedad civil de manera flexible (Mayntz, 2001).

La ONU (s.f.) concibe la gobernanza como:

En la comunidad de naciones, la gobernanza se considera «buena» y «democrática» en la medida en que las instituciones y procesos de cada país sean transparentes. La buena gobernanza promueve la equidad, la participación, el pluralismo, la transparencia, la responsabilidad y el estado de derecho, de modo que sea efectivo, eficiente y duradero. La mayor amenaza para la buena gobernanza viene de la corrupción, la violencia y la pobreza, todo lo cual debilita la transparencia, la seguridad, la participación y las libertades fundamentales.

En síntesis, las políticas públicas son la herramienta que permite a un manda-

tario y a su equipo de gobierno poner en marcha las propuestas formuladas a los ciudadanos y para lo cual ha sido elegido para un período de tiempo determinado. Las políticas, a su vez, se van concretando en planes (generales o sectoriales), los cuales culminan en proyectos.

### **Venezuela y el desarrollo de las políticas públicas desde 1998 hasta 2015**

Venezuela es un país en el que ninguno de sus rincones está a más de dos horas en avión de su punto más lejano y donde no se requiere más de un día para llegar de un extremo a otro en carro, ofrece opciones que van desde playas deslumbrantes, llanos infinitos y cordillera andina cubierta de nieve, hasta espesa selva bordeada de tepuyes y formaciones milenarias (Andrade, 2007).

Un clima que oscila entre 22° C, pudiendo alcanzar los 32° C durante el día en verano y ambientes variados, son solo dos de los atributos que hacen de Venezuela un escenario perfecto para el turismo y destino de alta preferencia para muchos (Andrade, 2007).

En medio de parajes venezolanos frecuentemente concurridos por sus consabidas opciones turísticas, tales como Isla de Margarita, Los Roques, Canaima y la Gran Sabana, Mochima, Morrocoy, entre otros, es comprensible que muchas rutas de alto potencial

para el turismo no se destaquen, opacadas por otras de reconocido encanto (Andrade, 2007).

Pese a toda la riqueza turística que se puede encontrar, Venezuela se ha enfrentado a una situación de decisiones económicas, políticas y sociales en los últimos 16 años que denotan una falta de visión, estrategias, programas y planes de acción que sirvan de bases para el desarrollo que fundamenten un desarrollo socio-económico de una actividad turística sostenible. El estudio y la identificación de las políticas públicas desarrolladas en el período mencionado anteriormente y su impacto en el turismo, pueden contener la respuesta a la problemática, la cual implica el descenso de la actividad turística en Venezuela haciendo énfasis en el destino turístico de la Isla de Margarita. El desarrollo de las políticas implementadas en el periodo de 1999 a 2015, podría ayudar a entender el comportamiento del turismo y la prioridad que le da el Estado en materia de políticas públicas (Andrade, 2007).

### **Desarrollo de las instituciones públicas**

Al igual que en el resto del mundo, a partir de mediados del siglo xx el turismo adquirió fuerza en Venezuela e inició una época muy dinámica. No obstante, entre 1935 y 1950, el turismo daba sus primeros pasos como una actividad rea-

lizada por los principales agentes de viaje del país, encabezados por Boulton Club de Turismo de Venezuela, al tiempo que surgió la hotelería con la inauguración de los hoteles Majestic, Macuto y Ávila (Andrade, 2017).

Según Martínez (2008), la primera vez que el turismo se incorporó en Venezuela como responsabilidad del Estado fue el 25 de febrero de 1936, cuando por decreto se creó el Ministerio de Agricultura y se le asignaron las materias concernientes a la administración del sector primario de la economía. Así, en el apartado 79 de las ramas que corresponden al nuevo despacho se citan “Turismo y Deportes”. Posteriormente, y mediante Decreto Ejecutivo del 16 de noviembre de 1937, se reubicó al turismo como responsabilidad del Ministerio de Fomento, colocándolo así bajo la égida del despacho que reglamenta al sector secundario de la economía. Posteriormente, el 27 de agosto de 1938, se promulgó la primera ley que habría de regir esta actividad en Venezuela. El 10 de marzo de 1939, se publicó el Reglamento de la Ley de Turismo y en 1947 se adscribió la Oficina Nacional de Turismo a la Dirección de Industrias del Ministerio de Fomento.

En la década de los 50, la actividad turística adquirió vigor gracias a los aportes del Estado en créditos y acciones para la construcción y desa-

rollo de infraestructura hotelera, así como la creación de la Dirección de Turismo en el exterior y de oficinas de información e institutos de capacitación y recreación para los trabajadores. En 1953, se creó la Dirección de Turismo en el Ministerio de Fomento. Esta Dirección absorbió las funciones de la Oficina Nacional de Turismo y se la encargó del manejo público de la misma, pero siempre con más funciones de regulación que de fomento de la actividad.

Entre los años de 1958 y 1962, el sector atravesó por un breve estancamiento producto de la caída del entonces mandatario, Marcos Pérez Jiménez. Aun así, en 1961 fue creada Viasa (Venezolana Internacional de Aviación, Sociedad Anónima) como línea aérea representante de Venezuela en el mundo.

En 1962, se constituyó un Fondo para el Fomento del Turismo, Fomtur, pero desapareció en poco tiempo por falta de recursos presupuestarios que le permitieran cumplir con sus funciones, y en 1964 fue sustituido por una Junta de Fomento Turístico, adjunta a la Corporación Venezolana de Fomento (CVF).

En 1965, por Resolución del 10 de febrero, se creó un Comité Coordinador de Actividades Turísticas, destinado a ser órgano asesor de la Dirección de Turismo. Además, fue constituido el Fondo Común de Pro-

moción de Venezuela en el exterior, con participación y aportes de los sectores gubernamentales y privados.

En los años 70, el sector comenzó a formar parte de los planes nacionales de gobierno, instaurándose un Fondo Nacional de Promoción Turística, al tiempo que se decretó el Libro de Reclamaciones, en 1972, como medio de control estatal obligatorio para los establecimientos hoteleros y agencias de turismo, mediante el cual los clientes podían exponer sus quejas sobre la calidad de los servicios.

El 22 de junio de 1973, se promulgó una nueva Ley de turismo, con la cual se creó la Corporación de Turismo de Venezuela, Corpoturismo, con atribuciones suficientes para ser el organismo rector del turismo en el país. Dicha corporación tenía figura de instituto autónomo con patrimonio propio y se adscribió también al Ministerio de Fomento. A partir de 1974, el turismo social obtuvo relevancia en Venezuela en virtud de que la política del Estado en materia turística tuvo como fundamento la Declaración de Viena de 1972.

El 20 de diciembre de 1976, fue creado el Ministerio de Información y Turismo, con la idea de jerarquizar la actividad, dar la oportunidad de consolidar lo realizado como gestión autónoma y confirmar el papel del turismo como herramienta para

el desarrollo del país. Se le asignaron al nuevo despacho las atribuciones de regulación y control propias del Ejecutivo y se le transfirieron algunas funciones de Corporturismo, la cual quedó adscrita al recién creado Ministerio. En 1984, se instaló la Federación de Organizaciones Turísticas de Venezuela (Fedeturismo), así como el reglamento sobre el tipo y categoría de los establecimientos de alojamiento turístico.

En 1986, se eliminó el Ministerio de Información y Turismo, se reasignaron sus funciones al despacho de Fomento. A partir de 1983, con la grave crisis sufrida por el país, el gobierno se vio en la necesidad de implantar políticas que aminoraran la gravedad de la situación. Entre ellas, se destacaron las medidas cambiarias de su signo monetario, lo cual generó la disminución del desplazamiento de turistas hacia el extranjero, permitiéndolo única y exclusivamente a los sectores sociales de más altos ingresos, lo que se denomina actualmente turismo de lujo. El venezolano de medianos recursos, al no tener acceso al turismo en el exterior, debió limitarse a hacer turismo en su propia geografía, es decir, turismo interno. La tercera Ley de Turismo, promulgada a fines de 1992, fue derogada por la aprobada Ley Orgánica de Turismo de 1998, la cual, entre otros temas, contempla la creación de un Fondo de Promoción y Capacitación Turística que permi-

te agregar a esta actividad recursos aportados por los turistas al usar los servicios relacionados.

En 2001, fue promulgada una nueva Ley Orgánica de Turismo, mediante la cual se estipula la eliminación de Corporturismo. En el marco de las nuevas gestiones gubernamentales, se instituyó el Ministerio del Turismo, más adelante denominado Ministerio del Poder Popular para el Turismo (Mintur), creado a partir de la modificación del Decreto sobre Organización y Funcionamiento de la Administración Pública Central, publicado en la *Gaceta Oficial* N°38112, del 21 de enero de 2005, luego de la supresión del Ministerio de la Producción y el Comercio. De esta forma, el Mintur es el organismo estatal rector del sistema de turismo, en el cual participan otras entidades del país. En este sentido, el Mintur elabora la política y controla su aplicación en las entidades que administran directamente las propiedades del sector (Mintur, 2014).

También cuenta con tres organismos adscritos: el Instituto Nacional de Promoción y Capacitación Turística (Inatur), como ente ejecutor del Vice-ministerio de Desarrollo de Productos Turísticos del Mintur; Venezolana de Turismo, Sociedad Anónima (Venetur), relacionada con la comercialización y mercadeo de los productos turísticos nacionales e internacionales, gestión y administración hotelera y alojamiento

en general, entre otras funciones, y la Comisión Nacional de Casinos, Salas de Bingo y Máquinas Traganíqueles (CNC), ente rector de la política nacional en materia de recreación y entretenimiento, responsable de la concesión de licencias, el control, la supervisión, la fiscalización y recaudación de tributos en materia de juegos lícitos de envite y azar (Mintur, 2014).

En junio de 2005, entró en vigencia la nueva Ley Orgánica de Turismo que derogó la ley del año 2001. Entre los cambios significativos que introdujo esta legislación, se encuentra la obligación de algunas entidades financieras públicas, tales como el Fondo de Crédito Industrial (Foncrei), el Instituto Nacional de la Pequeña y Mediana Industria (Inapymi) y el Banco de Desarrollo Económico y Social (Bandes), de prestar ayuda financiera al sector turístico, a través de la asignación de por lo menos el 5% de su cartera de crédito anual. Además, se establece expresamente el derecho del turista de recurrir al Ministerio de Turismo o al Instituto para la Defensa y Educación del Consumidor y del Usuario (Indecu) para poner quejas y reclamos con relación a la prestación de los servicios turísticos.

Otras actividades relativas al sector turismo han surgido en los últimos años, como la Feria Internacional de Turismo (Fitcar), inaugurada en Caracas por el Ejecutivo Nacional en octubre

de 2005, con el objetivo de ofrecer a propios y visitantes un espacio que resalta el patrimonio histórico, cultural y ecológico del país, mostrando las máximas expresiones del folclore, creencias, arquitectura, modos de convivencia y gastronomía de los venezolanos. El turismo en Venezuela ha ido, paulatinamente, entendiéndose más como un sector clave de la economía nacional; un año después entró en vigencia la Ley Orgánica de Turismo (26 de junio de 2006), nació el Plan Nacional de Turismo Popular, impulsado por el Gobierno que presidía Hugo Chávez Frías a través del Ministerio del Poder Popular para el Turismo.

La Ley Orgánica de Turismo del 31 de julio de 2008 plantea como objetivo fundamental contribuir en la construcción de una nueva sociedad socialista, en la que las relaciones sociales de producción comprenden otros tipos de propiedad diferentes de la pública y la individual, tales como la autogestionaria, la asociativa y la comunitaria. En este nuevo marco legal, se concibe el turismo no como una industria, lo que es cuestionado o más bien entendido como reduccionista, sino como un proceso que en su desarrollo diario debe generar beneficios a toda la colectividad, garantizando la inclusión social y económica de las comunidades organizadas y demás formas de participación popular.

Finalmente, la Ley Orgánica de Turismo, aprobada el 15 de junio de 2012, acentuó lo estipulado en la Ley anterior, liquidando los Fondos Mixtos de Capacitación y Promoción Turística. El principal objetivo que se le asignó es impulsar el desarrollo del turismo social y del turismo como actividad comunitaria y favorecer las inversiones que apoyen esta política, mas no se hace un esfuerzo por realizar promoción turística para aumentar el turismo nacional e internacional.

Así las cosas, el país se encuentra ante una visión en extremo centralista y estatista, pues el objetivo principal de la Ley vigente es fomentar el desarrollo del turismo a partir de las comunidades organizadas y en instancias del llamado Poder Popular, muy controladas políticamente. Para ello, establece una relación directa del ejecutivo central con las comunidades, sin intervención en dicha relación de ningún otro actor con injerencia en el turismo. El objetivo principal de la ley de 2012 es fomentar el desarrollo del turismo a partir de las comunidades organizadas y en instancias del llamado Poder Popular. De igual forma, y por el mismo sendero transita el proyecto de Ley Orgánica para la Planificación y Gestión de la Ordenación del Territorio, aprobada en primera discusión por la Asamblea Nacional el 29 de septiembre de 2008 y que no se ha aprobado de manera definitiva, habiéndose inicia-

do un nuevo proceso de consulta a mediados de 2013 (Andrade, 2007).

La Ley orgánica del Ambiente, del 22 de diciembre de 2006, completó el marco legal básico, con el cual se hace significativo trabajar en los proyectos turísticos. Hay que reconocer que en la elaboración de esta ley se hizo un esfuerzo para adecuarla a los requerimientos políticos, económicos, sociales y culturales de nuestros tiempos, avanzando en aspectos tales como la guardería ambiental y la creación de una jurisdicción especial de carácter penal sobre el tema ambiental. Sin embargo, la estrecha coordinación y complementariedad que esta ley debe tener en su aplicación con la Ley Orgánica para la Ordenación y Desarrollo del Territorio, la hacen muy susceptible de reproducir el esquema centralista.

Otra de las instituciones importantes en Venezuela es Fenahoven, una asociación civil con personalidad jurídica propia, sin fines lucrativos, apolítica y ajena a doctrinas y creencias de cualquier índole, que se rige por sus propios estatutos, por las resoluciones de la Asamblea, de la Junta Nacional y de la Junta Directiva. El domicilio de Fenahoven es la ciudad de Caracas y está formada por Asociaciones y Cámaras Nacionales o Regionales, de carácter gremial privado, integradas por personas jurídicas o naturales que como empresarios se dedican a

prestar servicio de alojamiento turístico y en forma individual, por aquellos establecimientos de alojamiento turísticos, ubicados en regiones donde no se hayan constituido Asociaciones o Cámaras (Fenahoven, s.f.).

En noviembre de 2014, y tras publicación en la *Gaceta Oficial* número 6.153, fue dictado el decreto con rango, valor y fuerza de ley de fomento del turismo sustentable como actividad comunitaria y social, en el que se definen conceptos como agroturismo, capacidad de carga, turismo rural, turismo urbano, turismo responsable, acuaturismo y ecoturismo, entre otros. En julio de 2002, mediante *Gaceta Oficial* número 37.475, se promulgó la Ley de Expropiación por causa de utilidad pública o social, como lo indica en su artículo 1, que regula la expropiación forzosa de los derechos y bienes pertenecientes a los particulares, necesarios para lograr la satisfacción de bien común. Dicho artículo indica que es con la finalidad de obtener la transferencia necesaria del derecho de propiedad o algún otro derecho de los particulares a su patrimonio, mediante la sentencia forme y pago oportuno de justa indemnización.

En esta Ley también se indican los requisitos del Estado para realizar una expropiación y demás elementos contando con 8 títulos y 66 artículos.

Gracias a esta ley, mediante la *Gaceta Oficial* número 39.282 de octubre de

2009, el Estado considera que debe contar con establecimientos de alojamiento y recreación para que se pueda llevar a cabo la actividad turística orientada con la política de inclusión social y económica en la transformación de un capitalismo individual a un socialismo colectivo. Además, como indica el Decreto con Rango, Valor y Fuerza de la Ley Orgánica de Turismo de 2008, en su artículo 2 indica el interés general de la actividad pública, la cual está orientada al mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades receptoras.

En adición, señala el deber del Estado de garantizar el derecho de los ciudadanos a acceder a un turismo de calidad humana y promover la participación comunitaria de la actividad turística. Por otro lado, el decreto define el Instituto Nacional de Turismo (Inatur), su patrimonio y sus ingresos y funciones. Adicionalmente, menciona que la Planificación Nacional de Turismo se encuentra en cabeza del Ministerio del Poder Popular con competencia en materia de turismo, el cual tiene a su cargo el Plan Estratégico Nacional de Turismo de la República Bolivariana de Venezuela.

Se debe tener en cuenta el Plan Estratégico Nacional de Turismo (PENT) 2009-2013, que empieza realizando un análisis del turismo mundial y muestra cifras de la demanda actual y los países más visitados; seguido a

esto, muestra la situación y análisis de la situación actual de Venezuela, en la cual presenta cifras del año 2008 del Banco Central de Venezuela acerca del turismo receptivo y la participación en la balanza de pagos del país; además, da cifras del Instituto Nacional de Estadísticas de los diez (10) países emisivos para el turismo de Venezuela, y los diez (10) países destino del turista venezolano en el 2008, así como las motivaciones de visita al país. Se presenta, igualmente, un DOFA de Venezuela (PENT, 2009-2013).

Finalmente, en la última parte del plan se desglosan las acciones para medir la gestión del PENT 2009-2013: comités de seguimiento y evaluación a nivel regional y nacional, encuentros semestrales con dichos comités y la implementación de un observatorio de la actividad turística, el cual facilitará medir el desarrollo del Plan y analizar la situación turística venezolana en los contextos interno e internacional (PENT, 2009-2013, p. 39). Por otro lado, el Plan Estratégico Nacional de Turismo (Plan Sectorial 2015-2019), vigente actualmente, tiene como objetivo principal consolidar el turismo como motor de la economía, a través de 4 ejes: consolidar redes, servicios e infraestructura turística, posicionar el producto de Venezuela, impulsar la inclusión social socio productiva y maximizar la calidad de los servicios

turísticos, para lo cual se despliegan estrategias y se enfatizan en los destinos de experiencia dentro del país.

Se puede destacar durante la historia de las instituciones y políticas que se instauraron en Venezuela, desde 1998 hasta 2015, que en los primeros años se intentó impulsar el turismo y volverlo una fuente de ingresos para el país aprovechando todos los recursos turísticos que poseen, pero al adentrarse el idealismo centralista y con la ley de expropiación, las empresas privadas empezaron a verse afectadas por la toma de prestadores de servicios, como lo fue la cadena Hilton, que se vio obligada a dejar el país debido a las exigencias del Gobierno nacional. La misma ley fue afectando otros sectores del país, como industrias de alimentos y multinacionales en el país, lo cual incidió negativamente en otros rubros, como lo es el empleo, y eso trajo como consecuencia una disminución de recursos en el sector turístico y baja calidad en los productos, lo que fue claramente percibido por turistas tanto nacionales como internacionales.

Por otro lado, Venezuela cuenta con recursos turísticos creados y heredados, de gran utilidad como impulso para su desarrollo como destino turístico, siempre que cuente con la participación de los sectores privado y público. El turismo interno es el que ha marcado la pauta en Venezuela,

aunque no se tienen estadísticas precisas al respecto. Las mayores movilizaciones se dan en Carnaval, Semana Santa y Navidad.

Como consecuencia, el sector privado es el principal oferente de los servicios turísticos, pero es indispensable que trabaje conjuntamente con el Estado, debido a que es uno de los motores que puede impulsar el desarrollo del turismo. Para ello, es necesario: 1) generar políticas de estado para una actividad turística competitiva, 2) diseñar un marco legal fuerte y consistente, 3) modernizar la estructura orgánica y funcional de los entes responsables de la actividad turística e impulsar la modernización y descentralización y 3) promover la oferta turística regional. Se debe normar la sostenibilidad de la actividad turística del país y posicionar Venezuela en el mercado internacional como uno de los mejores destinos turísticos.

Venezuela cuenta con fortalezas para incentivar el turismo regional, entre ellos la cercanía de los destinos, la disminución de los costos de viaje, los tratados de cooperación entre los gobiernos, la posibilidad de establecer alianzas estratégicas, la alternativa de unificar criterios que faciliten las entradas a los países y la oportunidad de crear rutas turísticas de interés común entre países, pero para ello el Estado debe realizar un esfuerzo ha-

cia la competitividad en el sector del turismo, dadas sus potencialidades y lograr así una responsabilidad compartida por todos los integrantes del sistema turístico.

## **El caso de la Isla de Margarita**

Nueva Esparta es el único estado insular de Venezuela conformado por tres islas ubicadas al noreste del país, rodeadas por el Mar Caribe. La Isla de Margarita tiene una formación geográfica distinta: está conformada por dos áreas divididas por una restinga: la occidental montañosa y poco poblada, y la oriental, con tres subregiones muy diferenciadas: región plana costera, montañas del centro y valles interiores (Andrade, 2007).

La Isla de Margarita, por su ubicación geográfica y fácil acceso, por sus numerosos espacios naturales, por su esencia cultural (costumbres y tradiciones, atractivos históricos) es merecedora de desarrollar en ella la actividad turística, siendo de gran importancia para su desarrollo socioeconómico.

Los recursos turísticos del Estado Nueva Esparta revelan el gran potencial socioeconómico de la región. La Isla de Margarita fue dotada por la naturaleza de paisajes idóneos para el turismo, de notables vestigios de épocas pasadas, además de la diversa oferta de hoteles; restaurantes; casinos; agencias

de viajes; transporte turístico; centros comerciales que gozan de puerto libre, es decir, zonas exoneradas de impuestos; centros nocturnos, entre otros.

Dentro de las organizaciones empresariales, en el Estado Nueva Esparta existen varias instituciones que promueven la inversión nacional y extranjera, entre las cuales se encuentran:

Cámara de Comercio, Puerto Libre y Producción de Nueva Esparta (CC-PLP), la cual actúa sin fines de lucro, de carácter privado, gremial, apolítica y representativa, con el objeto de consolidar la promoción y defensa del desarrollo económico de Nueva Esparta, y en especial de su puerto libre. Tiene entre sus objetivos analizar la situación del sector empresarial en relación con la realidad del país, coordinar la representación del sector empresarial en todos los organismos de planificación y fomento del desarrollo social, económico, entre otros (Andrade, 2007).

Otra institución importante es la Cámara de Turismo del Estado Nueva Esparta (CTENE), la cual tiene como objetivo promover el desarrollo y consolidación de las empresas privadas, asociaciones y gremios del sector turístico de la región. En adición, se encuentra la Cámara Hotelera, ente encargado de promover y defender el bienestar del sector hotelero (Andrade, 2007).

Otra institución importante es la Corporación de Turismo de Nueva Esparta, la cual se encarga de promocionar el turismo en este estado, además de trabajar en conjunto con el gobierno local en pro de fortalecer el turismo en la Isla de Margarita. La Corporación de Turismo del Estado Nueva Esparta (Corpotur) tiene como funciones: promover la actividad turística tanto a nivel nacional como internacional, resguardar a los turistas nacionales e internacionales durante su permanencia en la isla, al igual que la sensibilización turística a través de programas escolares (Andrade, 2007).

Dentro del Estado Nueva Esparta el destino más visitado es Isla de Margarita, el cual, además de la oferta asociada a su naturaleza de destino de sol y playa, ofrece otros atractivos turísticos dentro de la isla, como disfrutar y conocer los castillos e iglesias; conocer la península de Macanao; aprender o practicar deportes acuáticos, como el Windsurf, Kitesurf, entre muchos más; conocer la vida nocturna de la isla y, por supuesto, ir de compras, aprovechando su zona puerto libre (Andrade, 2007).

Sin embargo, es una de las regiones de Venezuela que se ha visto afectada por el problema de inseguridad, la cual se ha tornado crítica a raíz de los diferentes hechos delictivos que se presentan en distintos sectores de la región, según lo señala la prensa

local, y esto afecta la tranquilidad de los pobladores y por ende la de los turistas nacionales e internacionales que la seleccionan como destino turístico (Andrade, 2007).

De igual manera, la Unidad de Investigaciones Turísticas de la Corporación de Turismo del Estado Nueva Esparta (Corpotur) señala que entre enero y febrero de 2003, el ingreso de turistas nacionales e internacionales bajó en un 21%, debido a los factores sociopolíticos ocurridos en el país, evidenciándose en hechos que afectaron la actividad turística.

Otro señalamiento de esta problemática lo constituyen los resultados de las encuestas de Corpotur aplicadas a turistas durante el periodo 2002, en las que se observa como segundo factor importante las exigencias por parte de los turistas de mayor seguridad en la isla.

## Propuestas

Cuando se realiza un análisis sobre lo que hacen los gobiernos en relación con el turismo, se usan los términos de gobernanza, política pública turística, gestión pública y planificación del turismo.

Se puede reflexionar sobre lo que los gobiernos pueden y/o deciden hacer ante el turismo en términos políticos, los objetivos e instrumentos que, en el

contexto de una política pública, persiguen e implantan en relación con el turismo y las prácticas y procesos de planificación de la actividad que son impulsados por los actores públicos.

Como parte de las propuestas que se desarrollaron para este destino turístico de alta afluencia, se encontró que es oportuna la intervención del sector oficial en el sector del turismo, lo cual debería concertarse mediante una política pública coherente que asegure una infraestructura adecuada para el desarrollo de un país de vocación turística que cuenta con un clima privilegiado y diversidad de paisajes turísticos a corta distancia y con fácil acceso.

A pesar de ser el turismo una actividad cuyo sujeto principal es el ser humano, no todos pueden disfrutar de su práctica y beneficios, considerando que, al haberse manejado el turismo interno siempre a precios de mercado, ha cohibido a una parte de la población que no cuenta con un excedente económico para utilizarlo en su disfrute.

Se recomienda a las autoridades nacionales (ministerios de Turismo y Ambiente, Instituto Nacional de Estadísticas, Instituto Nacional de Aeronáutica Civil y Banco Central de Venezuela), a las locales (Gobernación del Territorio Insular Miranda, que funge ahora como sustituta de la antigua Autoridad

Única de Área), y a los entes institucionales gremiales (Federación Nacional de Hoteles de Venezuela, Asociación Nacional de Posadas y Asociación local de posaderos) mejorar el sistema de recolección, análisis y presentación de las estadísticas tanto de las islas como de los destinos turísticos en Venezuela, a fin de que puedan realizarse, con base en ellas, mejores estudios de la situación del mercado y del sitio. Esta mejora en el sistema estadístico será de mucha utilidad para la definición e instrumentación de normas sobre Capacidad de Carga a aplicar en el destino turístico desde el punto de vista ambiental, urbano, recreativo y energético.

Para el problema de seguridad que existe en la Isla de Margarita, no disponen de políticas, planes ni programas permanentes, sino que estos son aplicados para operativos de temporadas altas, lo que pone en evidencia la falta de planificación de los organismos del Estado en materia de seguridad pública. En cuanto a los actores involucrados en la actividad turística en la isla, es decir, turistas y gremios prestadores de servicios turísticos, se denota que están organizados y que existen instituciones que se encargan de agruparlos y formar alianzas.

Por otro lado, la no existencia de normas sobre capacidad de carga turística que se entiende como

... un sistema de indicadores que proporciona información continua y relevante a los responsables en turis-

mo sobre el nivel de uso que puede admitir un sitio turístico, natural o artificial, con objeto de preservar el estado de equilibrio de su entorno, así como mantener la satisfacción de los visitantes, fortaleciendo con ello su atractivo a corto, medio y largo plazo (López J, 2008).

Esta forma de medir una capacidad de carga se aplicaría especialmente a las playas y a las visitas subacuáticas, lo que ayudaría a que existan parámetros de concentraciones máximas en los atractivos turísticos y crearía procedimientos de actuación por parte de las autoridades respecto a las situaciones de sobrecarga de turistas en el destino.

Con el fin de combatir las altas concentraciones de visitantes en los períodos vacacionales, se recomienda promover y mejorar la ocupación del destino en los meses de baja temporada, tanto del turismo interno como del receptivo internacional, evitando por un lado la afectación económica de la población y operadores turísticos, y, por otra parte, incentivando que los planes de viajes de muchos visitantes internacionales se hagan en épocas del año que no coincidan con la masiva llegada de los visitantes nacionales.

Ya que es importante mantener la competitividad de los destinos turísticos, se recomienda a los actores del sector público, con responsabilidad

en el manejo del parque nacional y de la isla, y de la actividad turística que allí se desarrolla, tener estrategias y metas claras y que además, a través de estrategias de motivación, capacitación, supervisión y penalización, busquen asegurar que los prestadores de servicios turísticos y otros actores del propio sector público, mantengan los niveles de calidad, cumplan con las condiciones generales de prestación de servicios y busquen ser sostenibles económicamente y socialmente.

Para el problema de seguridad que existe en la Isla de Margarita, no disponen de políticas ni planes ni programas permanentes, sino que estos son aplicados para operativos de temporadas altas, lo que pone en evidencia la falta de planificación de los organismos del Estado en materia de seguridad pública.

Otra deficiencia de los destinos turísticos es la falta de un Plan de Desarrollo o de Ordenamiento Territorial por parte de las alcaldías correspondientes, lo cual se hace necesario para el buen desarrollo de un destino turístico.

Se recomienda definir y aprobar las normas sobre capacidad de carga ambientales y operativas aplicables a los destinos turísticos, evitando de ese modo propiciar el crecimiento desmedido de la oferta, y la excesiva llegada de visitantes en las temporadas vacacionales.

Además, se debe realizar una labor de estructurar una propuesta de cadena de valor y ponerla en marcha con los prestadores de servicios turísticos existentes en ambos destinos, que incluyan los temas de calidad y sostenibilidad. La propuesta se puede desarrollar a partir de la colaboración de una entidad educativa superior, ya sea profesional o tecnológica, con presencia en el departamento con formación en turismo.

Por otra parte, se debe realizar el diseño de un producto turístico diferenciado, teniendo en cuenta los productos y atractivos que ofrecen los dos destinos turísticos desglosados anteriormente.

Por último, se hace necesario la inclusión de país en las Cuentas Satélite de turismo para que de esta forma pueda tener memoria y cuenta de la participación del sector turístico en su balanza de pagos y en la participación de este sector al PIB del país.

## Conclusiones

Durante la investigación, se analizó el proceso de transformación que ha experimentado el sistema político de Venezuela desde que se instauró en el poder el último gobierno, concretamente en el lapso 1998-2015, en el destino turístico de Isla de Margarita.

En cuanto a los actores involucrados en la actividad turística en la isla, es

decir, turistas y gremios prestadores de servicios turísticos, se denota que están organizados y que existen instituciones que se encargan de agruparlos y formar alianzas.

Adicionalmente, las políticas del gobierno están impulsadas a establecer asociaciones comunitarias, donde se concibe el turismo no como una industria sino como un proceso que debe generar beneficios a toda la comunidad, con inclusión social y económica, es decir, un turismo comunitario, lo cual no fue evidente en los destinos analizados debido a que la mayoría de asociaciones y gremios pertenecen a la industria privada, es decir, los prestadores de servicios son de carácter privado, no existiendo ninguna asociación del Estado o donde esté incluida la comunidad local de manera participativa.

Las cifras turísticas que presenta el Ministerio del Poder Popular para el Turismo en sus diferentes años, indican que ha habido un crecimiento del turismo en el país y en los destinos turísticos analizados, pero se ha realizado con poca o nada participación del Estado, siendo el crecimiento innato para los destinos debido a su posicionamiento tanto a nivel nacional como internacional y no gracias al desarrollo de unas políticas públicas que impulsen dicho comportamiento.

Otro aspecto a resaltar es el perfil de la demanda, en la que se encuentra que la mayoría de visitantes está comprendida por una población entre los 18 y 43 años, tras evaluar el sexo, siendo mayor el masculino; la mayoría de los turistas son profesionales, y la forma de viaje la hacen en pareja, principalmente. El motivo de visita se mantuvo como vacaciones y recreación, en ambas encuestas; el medio de transporte fue aéreo y la mayoría de los encuestados visitaría de nuevo el destino.

## Referencias

- Almond, G. y Powell, G. (1978). *Comparative Politics*. Disponible en: [[https://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-3-531-90400-9\\_1](https://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-3-531-90400-9_1)].
- Andrade, A. (2007). Tesis: *Venezuela adentro: vía de escape del caos urbano (serie de microprogramas radiofónicos)*. Disponible en: [<http://saber.ucv.ve/bitstream/123456789/1584/1/tesis%20jahn-andrade.pdf>].
- Arroyave, S. (2010). *Las políticas públicas en Colombia. Insuficiencias y desafíos*. Universidad nacional de Colombia [Documento en PDF]. Recuperado de [<file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Dialnet->].
- Barragán, J. (1992). *La estructura de justificación de las políticas públicas en un marco democrático*. Caracas: Monte Ávila Editores.
- Cámara de Comercio de Nueva Esparta (2015). *Portal de afiliados*. Disponible en: [<http://camcomercione.org/portal.php?i=5#.WTm7zty1tdg>].

Cámara de Turismo de Nueva Esparta (2001). *Afiliados*. Disponible en: [www.ctene.org/afiliados.php].

Corporación de Turismo de Venezuela (2002). *Estadísticas Básicas de la Actividad Turística*. Caracas: Corpoturismo.

Chandler, J. y Plano, R. (1998). *Public Administration Dictionary*. Santa Bárbara.

Fernández, V. (2015). *Construcción de un sistema de indicadores de competitividad turística para Colombia. Propuesta de tesis para la Maestría en Gestión y Desarrollo del Turismo en la Universidad de Quilmes*. Bogotá.

Fenahoven (s.f.). *Nuestra institución*. Disponible en: [www.fenahoven.org/blog/acerca-de/].

Haluari, M. (1994). *Las políticas públicas a través de los mapas cognitivos de los discursos presidenciales*. Cuaderno CENDES (26).

Krippendorf, M. (2006). Las elecciones presidenciales en Venezuela: de una democracia representativa a un régimen autoritario electoral. (Spanish). *Desafíos*, 115-152.

Ley Orgánica de Turismo del 27 de agosto de 1938.

Ley Orgánica de Turismo. *Gaceta Oficial* N.º 1591 Extraordinario de fecha 22 de junio de 1973.

Ley Orgánica de Turismo. *Gaceta Oficial* N.º 36.546 Extraordinario de fecha 24 de septiembre de 1998.

Ley Orgánica de Turismo. *Gaceta Oficial* N.º 37.332 de fecha 26 de noviembre de 2001. Decreto N.º 1.534 de fecha 08 de noviembre de 2001.

Ley Orgánica de Turismo. *Gaceta Oficial* N.º 38.215 de fecha 23 de junio de 2005.

Ley Orgánica de Turismo. *Gaceta Oficial* N.º 5.889 Extraordinario de fecha de fecha 31 de Julio de 2008. Decreto N.º 5. 999 de fecha

Ley Orgánica de Turismo. *Gaceta Oficial* N.º 39.955 de fecha 29 de junio de 2012. Decreto N.º 9044 de fecha 15 de junio de 2012.

López-Bonilla, J. M. y López-Bonilla, L. M. (2008). *La capacidad de carga turística: Revisión crítica de un instrumento de medida de sostenibilidad*. Disponible en: [www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwisw-nc0KrVAhWBQCYKHqCrYQFggoMAA&url=https%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F5026295.pdf&usg=AFQjCNHn34MWPNUWpuAlurcoI41RYsLZw].

Martínez, A. (2008) *Turismo Social*. Disponible en: [http://eduturismo.tripod.com/turismosocial.htm].

Ministerio de Administraciones Públicas (2005). *La gobernanza hoy: 10 textos de referencia*. España. Disponible en: [http://books.google.com.co/books?id=ZjZe9fMaaWEC&printsec=frontcover&dq=teorias+y+conceptos+de+gobernanza&hl=es-419&sa=X&ei=h2LAU-SAN8qVyATR8ILOAg&ved=0CBkQ6AEwAA#v=onepage&q=turismo&f=false].

Ministerio de Turismo –MINTUR– (2008). *Plan Nacional Estratégico de Turismo 2009-2013*. Caracas, Venezuela.

Mayntz, M. (2001). *El elegido presidente Chávez: un nuevo sistema político* Medófilo Medina. Bogotá: Ediciones Aurora, 2001.

Organización Mundial del Turismo (1994). *Introducción al turismo*. Disponible en: [http://dspace.universia.net/bitstream/2024/1043/1/INTRODUCCION+AL+TURISMO+OMT.pdf].

Organizaciones de Naciones Unidas (s.f.). *La ONU y la Gobernanza Mundial*. Disponible en: [http://world-governance.org/IMG/pdf\_La\_ONU\_y\_la\_Gobernanza\_Mundial.pdf].

Organización Mundial del Turismo (2013). *Gobernanza para el sector turismo y su medición*. Disponible en: [http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/docpdf/ipgovernancepapersp.pdf].

Plan Estratégico Nacional de Turismo 2015-2019.pdf

Quesada, F. (2004). *¿Siglo XXI, un nuevo paradigma de la política?* Disponible en: [http://books.

google.com.co/books?id=oLsQtFS46QgC&pg=PA309&dq=quesada+politica+publica&hl=es-419&sa=X&ei=iq1-U6ieGqjIsATCqIHVDg&ved=0CDsQ6AEwAw#v=onepage&q=quesada%20politica%20publica&f=false].

Rodríguez, G. R. y Martínez, F. R. (2009). *Nuevos retos para el turismo*. Editorial Netbiblo.

Ruíz, C. y Cadena, M. (2009). *Manual para el diagnóstico turístico local: guía para planificadores*. Disponible en web: [www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/8300/4/Manual%20de%20diagnóstico%20tur%C3%ADstico%20local.pdf].

Salamanca, L. (1994). Las ONG's ¿El nuevo nombre de los movimientos sociales? *Revista Venezolana de acción popular*. Edición popular 7, (31).

# Propuesta integral de competitividad y sostenibilidad: Autódromo de Tocancipá

Camilo Andrés Castañeda  
Hugo Felipe Riveros Fajardo  
Diego Alejandro Salazar Pérez

Jorge Andrés Sánchez Manrique  
Diego F. Sierra Walteros  
Julieth V. Almonacid Tarazona\*

## Resumen

El presente documento presenta al Autódromo de Tocancipá como objeto de estudio, a través de un análisis holístico que busca crear una propuesta de mejoramiento en su competitividad y sostenibilidad como organización empresarial, así como en su ámbito turístico y de eventos deportivos. Con esta propuesta, se busca generar cambios dentro de la empresa, que impacten su entorno empresarial. De la misma forma, contribuir a su posicionamiento como único autódromo del país y modelo empresarial a seguir. Se toma un modelo de planeación estratégica para dicha propuesta, la cual puede entrar en acción gracias a un diagnóstico realizado a través de información recolectada, y con la utilización de un análisis de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas –DOFA– se podrá responder a las debilidades<sup>1</sup>.

\* Estudiantes de VIII Semestre, Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras. Co-

## Metodología

Para la obtención de los datos relevantes de la empresa Autódromos S.A., se tomarán en cuenta métodos cualitativos y cuantitativos, basados en un método de investigación específico, que “tiene como objetivo la descripción de las cualidades de un fenómeno. No se trata de probar o de medir en qué grado una cierta cualidad se encuentra en un cierto acontecimiento dado, sino de descubrir tantas cualidades como sea posible” (Mendoza, 2006, p. 1-3).

Asimismo, se utiliza un método de investigación cuantitativo “que permita examinar los datos de manera numérica, especialmente en el campo de la

reos-e: camilo.castaneda01@est.uexternado.edu.co, hugo.riveros@est.uexternado.edu.co, diego.salazar02@est.uexternado.edu.co, jorge.sanchez07@est.uexternado.edu.co, diegosierraw@gmail.com, julieth.almonacid@est.uexternado.edu.co.

1 La investigación fue realizada en el año 2015.

estadística. Entre los elementos del problema de investigación debe ser posible definirlo, limitarlo, dónde inicia, dirección e incidencia. Es decir, que sea lineal” (Mendoza, 2006).

Por otra parte, las herramientas implementadas en este documento son las encuestas, las entrevistas, información por web y libros contables, con el fin de acopiar datos para desarrollar cada objetivo planteado (Salkind, 1999). Dentro de las definiciones de estas herramientas de investigación se comprenden las encuestas como:

La mejor aplicación de la teoría y práctica del muestreo, los investigadores por encuesta intentan estudiar directamente las características de las poblaciones realizando encuestas. Examinan la frecuencia y las relaciones entre variables psicológicas y sociológicas e indagan sobre constructos como actitudes, creencias, prejuicios, preferencias y opiniones (Salkind, 1999, pp. 213-214).

De igual forma, las entrevistas son definidas como:

Cuestionarios orales que pueden adoptar varias formas, desde una sesión de preguntas y respuestas totalmente informal hasta una interacción altamente estructurada y detallada. Pueden ser muy útiles si se desea obtener información que de otra forma sería inaccesible, incluyendo el conocimiento de primera mano de sentimientos y percepciones

de las personas. Ofrecen gran flexibilidad porque las preguntas pueden guiar en cualquier dirección (dentro del ámbito del proyecto). También se puede observar la conducta no verbal del entrevistado, la situación y otra información que podría ser valiosa (Salkind, 1999, pp. 213-214).

Este proyecto es visto como un estudio de caso. Su metodología se orienta a la investigación dentro de la industria automovilística del Autódromo de Tocancipá. Al ser un estudio de caso, se permite una vista más general del tema, incluyendo las facilidades que esta metodología trae consigo, pues facilita los estudios de temas que han tenido un interés menor (Vissak, 2010).

Finalmente, se utiliza la matriz DOFA como un herramienta que permite sintetizar los factores más importantes de la empresa a nivel interno (fortalezas y debilidades) y externo (oportunidades y debilidades) que pueden afectar su futuro; esto posibilita el análisis integral de la organización y la mejor toma de decisiones. Las fortalezas y debilidades conforman un entorno interno que puede ser controlado, mientras que los otros factores están en un ambiente externo que no puede ser manipulado (Kangas *et al.*, 2003; Kotler, 1988; Kurtilia *et al.*, 2000; Stewart *et al.*, 2002).

Para la propuesta de planeación estratégica, se tomó como base el mo-

delo de Tom Lambert, el cual se divide en 8 etapas, las cuales son análisis de la visión, situación actual, misión, objetivos, generación de alternativas, estrategias, propuesta y plan táctico. Para el desarrollo de este modelo, el análisis de la misión y de la visión de la empresa no se puede llevar a cabo, pues la organización no cuenta con ninguna. Por esto, una de las propuestas dentro de la planeación estratégica es una misión y una visión organizacional. Dentro del documento, se parte de la situación actual de la organización dentro de su contexto y su situación dentro del sector.

## Introducción

El Autódromo de Tocancipá fue fundado el 15 de octubre de 1980, justo dos años después de que el Autódromo Ricardo Mejía, la cuna del automovilismo en Bogotá y el cual representaba tanto para este deporte, fuera cerrado (“autodromodetocancipa.com”, s.f.).

La afluencia de participantes es bastante reducida entre semana, cuando se realizan muy pocas actividades; por tanto, pretende ocupar sus instalaciones con eventos como exhibiciones de manejo y cursos de portadores de vehículos (J. Tobón, comunicación personal, 7 septiembre, 2015). Sus días fuertes son los fines de semana, en los que se realizan piques nocturnos y numerosos eventos para los corredores.

Es importante aclarar que el autódromo no es el organizador de los eventos. Si bien ayuda en la logística de ellos, su prioridad es mantener un escenario seguro, con instalaciones que permitan la realización de las actividades sin ningún inconveniente. El autódromo arrienda el lugar para que allí se desarrollen las carreras, las exhibiciones, etc. Es por esto que no se ve directamente afectado por variaciones del dólar u otros imprevistos, pues no compra repuestos, artículos, provisiones que en su mayoría necesitan ser importados, ya que son adquiridos por terceros.

Las empresas que alquilan el autódromo para la realización de sus eventos son extranjeras que deciden realizar sus eventos en Bogotá. Estas se ven afectadas en cambios de moneda, pues generalmente los repuestos de los carros son comprados por fuera de Colombia y se pagan en dólares. La variación del petróleo es claramente un suceso que impacta al autódromo, pues, dependiendo de su precio, los costos implícitos de mantenimiento de los carros aumentan y reducen así la capacidad de participar en competencias.

Autódromos S.A. ayuda a privados que soliciten su apoyo para que conjuntamente realicen con éxito todos los eventos programados para el año 2015. El lugar designado por estos como sede para desarrollar los eventos es Tocancipá

(Cundinamarca), donde cuyo único escenario es el Autódromo de Tocancipá. Sus eventos oscilan aproximadamente entre uno y dos días, aunque también hay otros que tienen su participación por fechas, y estas pueden llegar a ser entre siete y ocho veces al año. En los eventos programados para este año, se espera que aproximadamente asistan 78.700 personas por eventos de carácter deportivo, mientras que por eventos comerciales privados se esperan 10.000 asistentes más (J. Tobón, comunicación personal, 7 septiembre, 2015).

Existe la Federación Internacional de Automovilismo (FIA), encargada de la regulación de competencias automovilísticas del mundo, en la cual están inscritas 200 organizaciones de diferentes continentes; sin embargo, el Autódromo de Tocancipá no está inscrito a esta. No hay hechos de coyuntura internacional que ejerzan un alto grado de influencia sobre el autódromo. Si bien es cierto que los atentados del grupo ISIS a naciones como Francia, y las sospechas que se tienen de próximos ataques a otros países como Estados Unidos, mitiga la realización de eventos de esta índole, esto no desplazará a sus clientes para Colombia, pues existen otros países con mejores estructuras e inscritos en entes reguladores, como la FIA, que captan eventos de gran magnitud.

La agenda que tienen programada para este año consta de once carreras:

Tractomulas Mobil, los días 11 y 12 de julio, con una asistencia de 25.000 personas; Piques Cuarto de Milla Mobil (válida y piques los jueves), con 30 fechas al año, con una asistencia de 16.000 personas; Seis Horas de Bogotá, 27 y 28 de noviembre, con una asistencia de 3.000 personas; CNA Campeonato Nacional de Automovilismo, que consta de siete fechas al año, con una asistencia de 1.000 personas; Camaro Motor Clásico, con 700 personas; Campeonato San Diego, con 500 personas; Moto velocidad, con cinco fechas al año y una asistencia de 5.000 personas; Carrera de Las Estrellas, 4 y 5 de diciembre, con una asistencia de 4.000 personas; Evento Motor en Acción, 19 y 20 de septiembre, con una asistencia de 16.000 personas; Camper Cross 4 x 4, con 500 personas; TC- 2000, con ocho fechas y una asistencia de 7.000 personas; además, durante este mismo año se realizarán eventos comerciales, como lanzamientos de carros; Test Drive de autos y motos; prácticas libres, y lanzamientos de productos de marcas, como Yamaha, Suzuki, Ducati, BMW, Sofasa, Didacol, Auto Elite, Audi, Wolkswagen, Toyota entre otras más (J. Tobón, comunicación personal, 7 septiembre, 2015).

Los usuarios que acuden a estos eventos en realidad no tienen muchas características en común, porque los rangos de edades pueden variar de gran manera, ya que se encuentran

desde jóvenes hasta personas mayores. Las actividades y/o sectores donde se desempeñan estas personas pueden variar constantemente, aunque existen otras en las que sí se puede acercar un poco más a establecer una homogeneidad, como el género, en el que más sobresale es el masculino; de igual manera, la mayoría de participantes pertenecen a un nivel socioeconómico alto, como se identificó en las encuestas.

La empresa objeto de estudio nunca ha tenido una alianza o articulación laboral con ningún tipo de Bureau de convenciones; así mismo, tampoco se encuentra afiliada a ninguna organización, ya sea de nivel nacional o internacional vinculadas a la industria de las reuniones (J. Tobón, comunicación personal, 7 septiembre, 2015).

## Situación del sector

Para la mayor comprensión y mejor caracterización de la organización, es necesario establecer el sector y subsector en los que se encuentra la compañía, en los cuales se pueden identificar el turismo y la organización de eventos, respectivamente. El turismo es el área que abarca diferentes tipos de actividades de ocio, negocios, entre otras, y constituye el eje fundamental a partir del cual distintas organizaciones operan, como es el caso del Autódromo de Tocancipá. Para dar una mejor contextualización de este

sector, el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE) ha desarrollado la Encuesta de Viajeros Internacionales (EVI), entre el año 2012 y 2013, una investigación especializada cuyo objetivo fue cuantificar y caracterizar los flujos de viajeros no residentes en Colombia, que han realizado un viaje al interior del país y se encuentran saliendo de Colombia, y los viajeros residentes en Colombia que van a realizar un viaje al exterior y planean regresar en un lapso inferior a 365 días (DANE, 2013).

Dentro de los principales motivos de viaje de los turistas se identifica el ocio, con el 49%, seguido de negocios y motivos profesionales en cuanto al turismo emisor. Por otra parte, en el turismo receptor los motivos de visita a familiares/amigos fue el que prevaleció con un 39%, seguido del turismo de ocio, con un 30%, y cerrando la lista de los tres motivos más importantes está el de negocios y motivos profesionales, con un 21%. En ese orden de ideas, es primordial dar un papel central al turismo receptor, ya que este indica cómo está el país en materia de turismo, y para ser más exactos, explica los aspectos que caracterizan a los turistas no residentes en Colombia. El número de viajes realizados por extranjeros a Colombia no superó los 200.000 en ningún mes de los estudiados; no obstante, el mes de enero fue el que mayor número de viajes registró, con 193.427,

mientras que de manera particular, el mes de diciembre fue el que menos recibió visita por parte de personas de otros países, con un total de 88.818 (DANE, 2013)

En lo referente a la cantidad de turistas según el lugar de procedencia a nivel general, muestra una clara superioridad de los países europeos, mientras que son Sudamérica y otros los que menos lo visitan. Los países europeos de donde más provienen turistas a Colombia son el Reino Unido, Francia, Italia y España, cuyas cantidades de visitantes varían según el mes del año. Por otro lado, en cuanto a los turistas de países de Norte América, se destacan Estados Unidos y México, en donde se observa una clara superioridad de Estados Unidos, en todos los meses del año. Dentro de los países vecinos de Colombia, en Suramérica, destacan Argentina, Chile, Ecuador, Perú y Venezuela, principalmente los dos primeros.

Ahora bien, otra forma de clasificar la compañía según su actividad económica es utilizando la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU), realizada por el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE) en Colombia, la cual se define de la siguiente manera:

Es una clasificación de actividades económicas por procesos productivos que clasifica unidades estadísticas

con base en su actividad económica principal. Su propósito es ofrecer un conjunto de categorías de actividades que se pueda utilizar para la reunión, análisis y presentación de estadísticas de acuerdo con esas actividades (DANE, 2012, p. 7).

En ese orden de ideas, el Autódromo de Tocancipá (según el CIUU Rev.4) se ubica en la Sección R, referente a las “Actividades Artísticas, de Entretenimiento y Recreación”, que se desglosa en distintas divisiones, encontrando particularmente la división 93, que hace alusión a las “Actividades Deportivas y Actividades Recreativas y de Esparcimiento” (DANE, 2012, pp. 468-476). Autódromos S.A. se encuentra también en la “Gestión de instalaciones deportivas”, debido a que su definición se ajusta a sus características, en cuanto a que se refiere a la administración de instalaciones para eventos deportivos bajo techo o al aire libre (abierto, cerrado o cubierto, con o sin asientos para espectadores), como pistas de carreras para carros, motos y demás, así como también la organización de competencias deportivas, con participación de deportistas profesionales o aficionados, por parte de entidades con instalaciones propias y con la dotación del personal necesario para su funcionamiento (DANE, 2012, p. 475-476).

Según el Informe Anual de Actividades del año 2014, presentado por

la asamblea general ordinaria de accionistas de Autódromos S.A., los principales indicadores macroeconómicos que influyen a la organización son el Índice de Precios al Consumidor (IPC), que mide la evolución del costo promedio de una canasta de bienes y servicios representativa del consumo final de los hogares, expresada en una variación porcentual entre dos periodos de tiempo, que representa la inflación observada en dicho lapso (Banco de la República, 2013); la tasa de crecimiento, que es el porcentaje en el que se incrementa la producción de bienes y servicios de una economía, y por tanto su renta, durante un período determinado (Uxo, 2015), y la tasa de desempleo, un indicador de la evolución en el tiempo de la proporción de personas que, estando en edad de trabajar, se encuentran desocupadas (Banco de la República, 2013).

Estos tres factores macroeconómicos deben entenderse de manera conjunta y no separadamente. Para el año 2014, se presentó una variación de 3,66% del IPC, mayor a la registrada en el año 2013, con 1,72 puntos porcentuales (*Portafolio*, 2015). Este aspecto no solo indicó en cuánto se incrementó el costo de vida, sino que marcó una pauta a empleadores para el aumento del sueldo de cerca de 10,3 millones de colombianos que ganan más de un salario mínimo, que representaba el

54% de la población ocupada (Rojas, 2015). Además, a este hecho se le suma el crecimiento de la economía en un 4,6% para dicho año, lo que supuso el aumento del valor agregado, de la demanda final o las utilidades finales de los bienes y servicios y de los ingresos primarios distribuidos por las unidades de producción residentes (*El Tiempo*, 2014). Finalmente, la tasa de desempleo fue del 8,7%, que se mantuvo por debajo de los dos dígitos.

Como aspecto particular, Bogotá, que es una de las principales fuentes de aficionados del Autódromo de Tocancipá, presentó una de las tasas de desempleo más bajas en el país, con un 7,7% (*Portafolio*, 2015). Los aspectos descritos se relacionan en pro de la mayor capacidad adquisitiva de los ciudadanos, lo que, sumado a la baja tasa de desempleo, ha beneficiado indirectamente la industria del automóvil y, por lo tanto, al Autódromo de Tocancipá.

La industria del automóvil reportó un año récord en el 2014 en ventas, con una cifra de 328.526 unidades, que ayudado por la favorable tasa de cambio que se dio durante casi todo el año, además del apoyo que recibió la industria en el salón del automóvil y por contar la mayoría de las marcas con inventarios suficientes comprados a una Tasa de Cambio Representativa del Mercado (TMR) favorable,

ayudó a cerrar el año con un mes de diciembre muy exitoso para las ventas de fin del periodo; aspecto que ayudó a la atracción de una mayor cantidad de aficionados y, por ende, de ingresos. Esto, sumado al gran crecimiento en las ventas de motos, con un total a final de año de más de 640.000 unidades, constituyó una oportunidad de negocio para la actividad económica de la empresa (Autódromos S.A., 2015, p. 1).

Uno de los factores que motiva a las personas a visitar el autódromo es el *marketing* que hay de por medio. El autódromo usa diferentes medios para transmitir la información de los eventos que realiza, entre los cuales encontramos publicidad impresa, redes sociales y página de internet, el tradicional voz a voz y por medio de sus patrocinadores. Según la encuesta realizada a los asistentes del autódromo, podemos concluir que el voz a voz es el más efectivo para el autódromo, debido a su alto índice, con un 53% en el total de los asistentes encuestados, seguido por un 23% en redes sociales y página de internet, también con un 23%.

A pesar de que el autódromo tiene varios eventos mensuales, se muestra poco interés en los asistentes de visitar este centro deportivo más de 2 veces al mes. Con las encuestas, esto se clarifica, con un 74% de aficionados a este deporte que van solamente una o dos veces al mes y aficionados

que participan en la gran mayoría de eventos, únicamente un 2%.

El autódromo cuenta con un *outsourcing* en el personal que ayuda a cumplir las funciones de los eventos, entre estos, logística, recepción, sonido, locutores, bomberos y demás que prestan sus servicios para que los eventos sean exitosos y cumplan todas las medidas de seguridad (J. Tobón, comunicación personal, 7 septiembre, 2015). Con lo anterior, es importante concluir el grado de satisfacción de los asistentes, el cual es muy alto, al lograr que el 57% de los asistentes entrevistados están satisfechos con las funciones del personal y un 29 % están totalmente satisfechos.

Del mismo modo, al evaluar el nivel del personal es importante saber el grado de satisfacción con la infraestructura del autódromo, en la cual se observa que los asistentes están poco satisfechos con este servicio. Se encuentra un 42% de aficionados que consideran las instalaciones regulares para poder disfrutar de los eventos.

El autódromo maneja diferentes precios para cada tipo de evento, dependiendo de la influencia de este y el número de gente subcontratada para llevarlo a cabo. En general, los aficionados a este deporte coinciden en que los precios son altos para los eventos realizados allí. Pero de forma general se observa un 63% de satisfacción total

con el Autódromo de Tocancipá, lo cual es satisfactorio que este alto porcentaje de asistentes logren cumplir sus expectativas generales en este establecimiento deportivo, logrando recomendación de un 98%.

Siguiendo los objetivos del trabajo, se encuestó a los asistentes por si estarían dispuestos a adquirir artículos deportivos para este deporte en la ciudad de Bogotá y se obtuvo un 69% de aprobación.

En cuanto a mercadeo y publicidad, la empresa se ha mantenido al tanto de comunicar sus eventos pero generando poco impacto. El autódromo podría contar con un mayor flujo de publicaciones y acercamiento con los consumidores habituales y consumidores potenciales, en redes sociales, ya que dicha interacción es relativamente baja. De esta forma, se entra en el ámbito competitivo de la empresa, pues no solo sus actividades empresariales cuentan. En el país, el Autódromo de Tocancipá es el único escenario de uso automovilístico. Por ser el único autódromo (únicamente automovilístico) de Colombia, tiene la responsabilidad de llevar el deporte motor a sus seguidores, con propuestas de carreras que crean expectativa y otras que se repiten. Para el Autódromo de Tocancipá, ser el único en Colombia es una ventaja, pues no compite con otros escenarios o empresas que pue-

dan reemplazar los productos que se ofrecen en la Sabana de Bogotá.

Por otra parte, esto da como resultado un monopolio y los precios que propone el autódromo no pueden ser comparados con algún tipo de competencia directa en Colombia, a menos que se dé dicha comparación a nivel latinoamericano (J. Tobón, comunicación personal, 7 de septiembre, 2015). Para autores como Krugman, la competitividad de las naciones no es la misma a las de las empresas privadas, en tanto no hay que confundir la competitividad con la productividad (Daza, 2014, pp. 2-4).

El autódromo es una empresa privada, propiedad de la sociedad Autódromos S.A., y por lo tanto es válido hacer un análisis de competitividad como empresa y luego hacerlo desde el punto de vista de la nación, teniendo en cuenta que el Autódromo de Tocancipá es, como ya se dijo, el único en Colombia y es posible llevar a cabo un análisis que tenga resultados externos al país.

Las definiciones microeconómicas relacionan la competitividad con el éxito de los productos y servicios en los mercados abiertos (Daza, 2014). El éxito de los productos que el Autódromo de Tocancipá ofrece es una de sus principales cualidades. Cada una de sus unidades estratégicas de negocio

y carreras deportivas se desarrollan de forma idónea. Cuenta con diferentes tipos de carreras, con organización y logística experimentada. Una de estas son las carreras de tractomulas, premio nacional patrocinado por Mobil, que tiene una gran asistencia y grandes ingresos; las competencias monomarca; las 6 horas de Bogotá; las competencias de Camper Cross 4x4, y los piques nocturnos.

El desarrollo de estas competencias variadas permite la llegada de numerosos interesados en los eventos automovilísticos, logrando mantener activo el flujo de eventos de este tipo y aprovechar su ventaja como único en el país. No obstante, el número de competencias organizadas dentro del autódromo no es el único factor que hace que la empresa sea competitiva empresarialmente. Para Jorge Tobón, gerente de la empresa, otro factor económico que se ve desarrollado en el escenario es la gastronomía. Los establecimientos gastronómicos dentro del autódromo, operados por terceros, cuentan con una variada oferta desde el punto de vista culinario (comunicación personal, 2015): desde cocina colombiana hasta cocina internacional y postres, la oferta gastronómica puede complementar la experiencia de los asistentes.

Todos estos factores hacen que la competitividad como empresa del autódromo sea alta y se ha mantenido a

través de los años. Por otra parte, la organización no cuenta con una misión y una visión, lo que puede afectar no solo su competitividad, sino desde el punto de vista de los colaboradores y empleados que no saben de qué se trata o cuáles son los propósitos de la empresa (Gómez de la O., 2013). Entre los productos sustitutos, su competidor más cercano es el autódromo XRP Race Line, de Cajicá, pero su enfoque está en las carreras de motociclismo. Esto hace que cada una de las organizaciones se especialice en sus actividades. La gastronomía juega un papel importante, pues termina siendo un valor agregado para el consumidor de la experiencia automovilística. Cabe resaltar que no todos los asistentes consumen allí.

Finalmente, el autódromo goza de una gran ventaja al estar ubicado cerca de la capital del país. Su sede deportiva se encuentra a 40 kilómetros de la ciudad de Bogotá (“Localización”, s.f.) y aunque la distancia tenga diferentes formas de analizarse, sigue siendo un punto a favor, sabiendo que Bogotá es la ciudad más poblada del país y que en una perspectiva de densidad poblacional es la que podría contar con un mayor número de aficionados del deporte motor en el territorio nacional.

A pesar de que no existe una definición homogénea para precisar el nivel de competitividad (Daza, 2014),

el Reporte Global de Competitividad se ha encargado de otorgar una calificación a los países, teniendo en cuenta una serie de factores. Colombia se encuentra en el puesto 66, lejos de las propuestas que tenía el país (Bilbao-Osorio *et al.*, 2015). Aunque la empresa sea la única que desarrolla las competiciones de motor en el país, su competitividad a nivel regional se ve afectada por la posición de Colombia (séptimo país en Latinoamérica). Muchos pilares incluyen la calificación de competitividad de Colombia, pero es el pilar de instituciones el que presenta una peor calificación. Esto hace que se reduzca la posibilidad de competir con otros países de Latinoamérica, que superan la calificación de Colombia. En cuestión de autódromos y escenarios automovilísticos, que puedan competir con el de Colombia, es Brasil el único país que se encuentra por delante. Es claro que poseen una ventaja en este deporte, pues allí se lleva a cabo una carrera de Fórmula 1 en el gran premio de Sao Paulo.

### **Aspectos sostenibles de la empresa**

Aunque la competitividad se concibe muy de cerca con la productividad económica, a menudo se relaciona con el desarrollo económico sostenible (Daza, 2014). La competitividad deja entrever una característica más,

que no solo integra la productividad y la capacidad de una empresa para destacar en el mercado, sino la preocupación porque esta tenga impacto a niveles sociales y ambientales. Autódromos S.A. es una sociedad que se ha preocupado por dichos temas de carácter sostenible. Para la empresa, es necesario crear una conciencia entre los conductores y fijarse en las preocupaciones del Ministerio de Transporte, por los accidentes en el último año (J. Tobón, comunicación personal, 7 de septiembre, 2015). Es por esto que el autódromo de Tocancipá presta sus instalaciones para desarrollar capacitación y enseñanzas de conducción defensiva a conductores de empresas y camionetas de servicio, en compañía de terceros, quienes son los capacitadores. Esta preocupación tiene un enfoque social y la empresa espera que con dichas capacitaciones se genere un impacto positivo no solo en las calles del país, sino para los transeúntes y los mismos conductores, con sus familias.

Las tercerizaciones gastronómicas también tienen su lado negativo. La oferta, aunque es variada, no ofrece comidas que puedan ser calificadas como saludables o, por ejemplo, menús vegetarianos. Esto tiene un impacto en la salud de las personas asistentes a los eventos, tanto en cuestiones de salud como en la decisión que toma el consumidor de los eventos desarrollados en el autódromo.

Ambientalmente, el autódromo cuenta con varios espacios que llaman “puntos ecológicos” para depositar desechos. Cada punto cuenta con tres divisiones (orgánicos, plásticos, y papel y cartón), su señalización es considerablemente visible para cualquier asistente. Se ha tenido un correcto cuidado con respecto a la vegetación. La vegetación alrededor del autódromo y dentro del mismo, ha sido tratada con total atención, dada la importancia de su paisaje. Los trabajadores encargados del cuidado de la flora y las zonas verdes del recinto están muy bien capacitados y respetan la naturaleza alrededor del mismo (J. Tobón, comunicación personal, 7 septiembre, 2015). Resalta que su ubicación geográfica (en la Sabana de Bogotá) y su flora son un factor implícito dentro de la experiencia del autódromo. De igual forma, el cuidado de sus aguas o lagos dentro del escenario es otro aporte a la sostenibilidad ambiental por parte de la organización. Dentro del autódromo se encuentran dos lagos, los cuales han sido respetados, alejándose de las posibles contaminaciones por combustible de los automóviles y por residuos (J. Tobón, comunicación personal, 7 septiembre, 2015).

Al exterior, el autódromo limita con diferentes bodegas y empresas, además de la vía Zipaquirá-Tocancipá. Su paisaje natural se compone de diferentes espacios verdes o predios que pertenecen a personas naturales. A los alrededores del autódromo no se

encuentran habitantes, las personas que viven más cerca son los habitantes del municipio de Briceño, situados a una distancia notable. El ruido, las filas de entrada al autódromo y la posible contaminación no son un impacto para las personas del sector, comprendiendo así un poco más de su paisaje cultural, el cual, para Diana Morales, docente de la Universidad Externado de Colombia, se compone no solo del paisaje como algo natural, sino que también se compone de la comunidad y los habitantes. De hecho, algunos de los habitantes de los municipios aledaños se ven beneficiados gracias a la oferta laboral del autódromo. Al interior de la organización, el autódromo cuenta con dos lagos que, para el gerente Jorge Tobón, “no solo representan un adorno al paisaje del autódromo, sino nuestra responsabilidad ambiental, con el planeta” (J. Tobón, comunicación personal, 7 septiembre, 2015).

Más allá de las prácticas sostenibles de la organización y aspectos competitivos del autódromo dentro del país y la región, se encuentran los aspectos contables de la misma. Para una empresa como Autódromos S.A., su fin es lucrativo y las decisiones gerenciales se toman con base en la contabilidad de la empresa (O. Salazar, comunicación personal, 2 de noviembre de 2015). Es así como se logran las metas en una organización, lo cual el autódromo ha desarrollado

correctamente y refleja la organización y buen manejo de los recursos.

## Aspectos contables

Con base en los decretos 2649 y 2650 de 1993, Autódromos S.A. ha venido dando las certificaciones correspondientes de sus estados financieros. Según la información brindada por Orlando Salazar y Jorge Tobón, contador y gerente de la empresa, respectivamente, en la última certificación de los estados financieros realizada se puede apreciar que en el balance general entre las cuentas más relevantes del activo corriente se encuentra (en pesos colombianos): el disponible de la empresa, con una variación del 75,92% (\$53'061.378,75), siendo el saldo de esta cuenta en el 2014 de \$122'956.593,20. Las ventas a crédito a los clientes y los anticipos de impuestos y saldos a favor son las cuentas que más aportes hacen a los deudores de la empresa, con valores de \$327'839.649 y \$64'566.650; el total del activo corriente tuvo un registro de \$578'042.457, con un bajo cambio con respecto al año anterior, del 11,72% (Autódromos S.A., 2015, p.13).

Entre el grupo de los activos no corrientes, las cuentas que más se destacan son los terrenos, las construcciones y edificaciones y las valorizaciones de la propiedad, planta y equipo. Teniendo los terrenos un valor de \$1.131'012.091, las construcciones y edificaciones presentan un valor de \$2.418'640.083 y una valo-

rización (entre la cuenta de otros activos) de \$30.781'240.222, con una contrapartida en el patrimonio por el mismo valor en la cuenta 3800 llamada superávit por valorización; generando un total de los activos de \$33.738'673.928, con una variación de 0,29% (Autódromos S.A., 2015, p. 13).

Los pasivos en comparación con los activos crecieron significativamente en un 45,81%, con un saldo total en el año 2014 de \$854'274.619. Las tres principales cuentas del pasivo son las obligaciones financieras, las obligaciones con proveedores nacionales y los dividendos o participaciones por pagar; con valores de \$335'416.667 para las obligaciones con los bancos, con proveedores nacionales de \$189'619.167, con una variación del 184,96%, y, por último, los dividendos o participaciones por pagar, que se puede entender como utilidades no repartidas entre los accionistas, registrando un valor de \$89'845.745 (Autódromos S.A., 2015, p. 14).

El patrimonio de la empresa registra un total de \$32.884'399.308; como se mencionó anteriormente, la cuenta número 3800 (superávit por valorización) es equivalente al 93,6%. El valor restante del patrimonio, principalmente, se distribuye en las reservas de la empresa, con un valor de \$1.204'283.172 y unas utilidades del ejercicio por valor de \$86'083.491; estas dos cuentas pre-

sentan una variación negativa: las reservas, con un porcentaje del 10,51%, y la utilidad, un 26,52% con respecto al año 2013. Autódromos S.A., según registro de la Cámara de Comercio de Bogotá, tiene un capital autorizado de \$80'000.000; pero de este valor solo se encuentran suscritos y pagados \$78'300.000 (Autódromos S.A., 2015, p. 14). La empresa no tiene un buen índice de capital de trabajo, dado que el valor de los pasivos corrientes es mayor a los activos corrientes, presentando una diferencia de -276'232.163; así mismo, con estas dos mismas cuentas se puede ver la liquidez que tiene la empresa con respecto a los activos corrientes, que es de 68%. La empresa solo tiene una capacidad de endeudamiento del 2% del total de sus activos, y al obtener la división entre las utilidades brutas e ingresos operacionales se

puede decir que hay una rentabilidad del 36%. Así mismo la rentabilidad de los activos, es decir, que del total de los activos es el 0,2% de la utilidad neta de la empresa, y por último se puede evidenciar que los activos de la empresa constituyen el 97% del patrimonio.

### Análisis DOFA

De acuerdo con la contextualización realizada a la organización, y el correspondiente diagnóstico y análisis, se identificaron diferentes aspectos internos y externos que caracterizan la empresa y que permiten realizar una adecuada propuesta organizacional. Por tal motivo, se realiza una matriz DOFA que sintetice lo mencionado y posibilite crear un marco conceptual a partir del cual definir las estrategias a emplear.

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Principal complejo automovilístico en el país.</li> <li>- Los proveedores de servicios contratados por Autódromos S.A. son de alta calidad, lo que ayuda al más fácil desarrollo de los eventos.</li> <li>- Satisfacción de las expectativas de los clientes del autódromo con los servicios y eventos realizados.</li> <li>- Buena condición en las vías de acceso al autódromo.</li> <li>- Eventos automovilísticos de talla internacional, con pilotos profesionales de primer nivel, que promociona al deporte motor en el país y fuera de este.</li> <li>- Transmisión de las competencias desarrolladas en el Autódromo de Tocancipá, por el canal de televisión Win Sports.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mayor asesoría a los clientes en la logística y realización de los eventos, dentro del establecimiento automovilístico.</li> <li>- Mayor reconocimiento en el mercado a través de estrategias de mercadotecnia, como el <i>merchandaising</i>, que por medio de la venta de un conjunto de productos, además de promocionar a la empresa como marca, genere mayores ingresos a la empresa.</li> <li>- Asociación con empresas capacitadoras de conductores profesionales, que necesiten el autódromo para desarrollar sus actividades, con el fin de tener una mayor ocupación del establecimiento en días poco concurridos, como lo son lunes, martes y miércoles y, por ende, unos mayores ingresos.</li> </ul>

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de una misión y visión organizacional, que defina claramente el objeto social de la empresa y las expectativas a futuro que esta tiene.</li> <li>- Uso deficiente de las redes sociales como medio publicitario de los eventos realizados en el autódromo, pues la única que se utiliza es Facebook y se mantiene desactualizada.</li> <li>- Falta de un programa de responsabilidad social empresarial.</li> <li>- Falta de modernización en la infraestructura del autódromo.</li> <li>- Lejanía del Autódromo de Tocancipá de la ciudad de Bogotá, que representa el principal mercado de la empresa.</li> <li>- Poco apoyo por parte del gobierno al deporte motor, lo que significa una mayor dificultad para surgir en el medio deportivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conformación de nuevos autódromos en el país que desvíen la realización de ciertos eventos a otras plazas, afectando la participación de mercado del Autódromo de Tocancipá.</li> <li>- Reducción significativa en el aporte de los diferentes patrocinadores, para la realización de los eventos.</li> </ul>

Para la propuesta holística de la organización, la cual comprende aspectos de planeación estratégica, económicos, *marketing* y en materia de eventos del autódromo como una sede, se tomó en cuenta el modelo de Tom Lambert de planeación estratégica. Lambert explica su modelo de planeación como:

... puede definirse diciendo que lleva al equipo desde donde está hoy en día hasta cualquier futuro ideal que se quiera diseñar. Hace que el pensamiento estratégico pase de lo vago a lo concreto, de la creatividad y la especulación a la precisión y la exactitud y lo hace paso a paso, sencilla y comedidamente. El modelo incorpora otros modelos y técnicas y al modificarse

facilita un claro enfoque en los principios esenciales que desempeñarán un papel clave en la materialización de los planes, cultura y logros que la organización persiga de cara al futuro (Cano y Olivera, 2008).

De los ocho pasos, el paso uno del modelo es establecer la visión, el dos consiste en definir la situación actual (durante el diagnóstico) y el tercero es establecer una misión. A partir de acá, el desarrollo de este modelo se dio a través de las propuestas, pues el Autódromo de Tocancipá no cuenta con misión y visión organizacional, las cuales harán parte del desenlace del documento. El paso cuarto consiste en desarrollar sus objetivos; paso

cinco es la generación de alternativas; el sexto selecciona las estrategias; el séptimo establece convenir tácticas y, por último, el octavo busca elaborar el plan táctico. El modelo de Lambert es no solo simple, sino que va de la mano con lo que se busca con las propuestas.

## Propuestas

A partir de esto, se empezará con la propuesta de una misión y una visión. La misión de una entidad es el punto de inicio de la actividad de la organización, su definición tiene que ver con el negocio (actividad productiva y comercial) de la misma (Dirección estratégica, 2004). La propuesta de misión es: *Prestar un servicio de venue con los más altos índices de calidad, teniendo una relación directa con el cliente y así asesorarlo de manera personalizada, priorizando la responsabilidad y honestidad, valores que resaltan la cultura organizacional que profesa Autódromos S.A, con el fin de ser la mejor opción para desarrollar los eventos de motor o similares en un ámbito nacional o internacional.*

La visión de una empresa es “saber quién es uno, hacia dónde se dirige y que va a guiar el viaje” (Blanchard, 2003). Es así como nace la propuesta de visión: *Consolidar el Autódromo de Tocancipá como uno de los autódromos más prestantes e importantes de Latinoamérica y crear alianzas estratégicas que*

*permitan crecer en conocimiento y experiencia a futuro, meta propuesta a 7 años.*

Otra de las propuestas, enfocadas en el *marketing* y la comunicación con las personas, consiste en potencializar las redes sociales y buscar el mayor acercamiento posible de las personas gracias a una constante actualización de eventos que se lleven a cabo. La organización ha olvidado que las redes sociales e internet son hoy en día la manera más fácil de llegar a las personas y una buena forma de atraer a los consumidores (potenciales y clientes) al autódromo, como un plan del fin de semana para los habitantes de la capital. Dentro del *marketing*, el mercadeo con productos de una empresa es otra parte importante. Debido a la distancia del autódromo, otra propuesta se puede ver concebida en la creación de un punto que puede ser desarrollado a través de la página de internet con una tienda virtual para la compra de boletas, accesorios que busquen la fidelización y la conexión de las personas con el principal *venue* del deporte motor del país. Esta idea nace con los problemas de contabilidad de la empresa, pues sus recursos económicos son los necesarios y un establecimiento físico requeriría una inversión grande. Es por esto que internet es una vía importante hoy por hoy.

La última propuesta se basa en desarrollar las características del autódromo como *venue*, para así lograr una

ventaja competitiva. No solo se busca prestar las instalaciones, sino que también se debe buscar la creación de fichas tipológicas propias de eventos que permitan asesorar de manera personalizada cada actividad que se va a llevar a cabo de forma idónea, organizada y con los requisitos necesarios. La organización correcta de los eventos debe ir de la mano de los diferentes indicadores que el Autódromo de Tocancipá podría crear en materia de sostenibilidad. Esto define no solo el buen desarrollo de los eventos en materia sostenible, sino la retroalimentación al finalizar los mismos, además de crear una mayor reputación de la empresa en nuevos ámbitos.

## Conclusiones

Cada una de estas propuestas busca la mejora competitiva de la empresa, además del incremento en las utilidades, cubrir componentes de la sostenibilidad empresarial, para que proyecten su permanencia a través del tiempo y se pueda evidenciar clara responsabilidad con el ambiente y la sociedad. El modelo estratégico seguido parte de las propuestas de misión y visión, haciendo que cada paso del modelo de Tom Lambert se pueda llevar a cabo. El Autódromo de Tocancipá es para la población colombiana y capitalina una instalación con gran potencial que busca una constante mejora entre sus objetivos y propuestas, esperando que su

importancia como recinto deportivo impacte de forma positiva en ámbitos que no dejarán de lado las utilidades económicas.

## Referencias

Autódromos S.A. (s.f.). *Un poco de historia - Autódromos S.A.* Recuperado de: [www.autodromodetocancipa.com/autodromo/page/un-poco-de-historia/].

Autódromos S.A. (2015). *Informe anual de actividades del año 2014*. Colombia: Tocancipá.

Banco de la Republica (2013). *Índice de precios al consumidor (IPC)* | Banco de la República (Banco Central de Colombia). Recuperado de: [www.banrep.gov.co/es/ipchttp://www.banrep.gov.co/es/ipc].

Banco de la Republica (2013). *Tasas de empleo y desempleo* | Banco de la República (Banco Central de Colombia). Recuperado de: [www.banrep.gov.co/es/tasas-empleo-desempleohttp://www.banrep.gov.co/es/tasas-empleo-desempleo].

Daza, L. (2014). *Determinación de la competitividad en países de América Latina: aplicación de un nuevo método. Perfiles latinoamericanos*, 219-234. Recuperado de: [www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\_arttext&pid=S0188-76532014000200009&lng=en&tlng=en].

DANE (2012). *Clasificación industrial internacional uniforme de todas las actividades económicas. (CIIU)*. [PDF]. Recuperado de: [www.dane.gov.co/files/nomenclaturas/CIIU\_Rev4ac.pdfhttps://www.dane.gov.co/files/nomenclaturas/CIIU\_Rev4ac.pdf].

DANE (2013). *Encuesta de Viajeros Internacionales (EVI)* [PDF]. Recuperado de: [www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/EVI/pres\_EVI\_sep\_12\_ago13.pdfhttp://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/EVI/pres\_EVI\_sep\_12\_ago13.pdf].

DANE (s.f.). *Encuesta de Viajeros Internacionales*. Recuperado de: [www.dane.gov.co/index.php/esp/comercio-y-servicios/servicios/encuesta-de-viajeros-internacionales-evihttp://www.dane.gov.co/index.php/esp/comercio-y-servicios/servicios/encuesta-de-viajeros-internacionales-evi].

DANE (2015). *Estadísticas por tema*. Recuperado de: [www.dane.gov.co/http://www.dane.gov.co/].

Publicaciones Vértice S.L. (2004). Dirección Estratégica. *Organización y Estructuras Estratégicas* (p. 40). Recuperado de: [https://goo.gl/hFK1pO].

*El Tiempo* (17 de octubre, 2014). *Este sábado se correrá final del Campeonato Nacional de Automovilismo*. Recuperado de: [www.eltiempo.com/noticias/autodromo-de-to-cancipa].

*El Tiempo* (2014). *Economía colombiana creció 4,3 por ciento en segundo trimestre de 2014 - Indicadores*. Recuperado de: [www.eltiempo.com/economia/indicadores/pib-de-colombia-en-segundo-trimestre-de-2014/14542016http://www.eltiempo.com/economia/indicadores/pib-de-colombia-en-segundo-trimestre-de-2014/14542016] [http://www.eltiempo.com/economia/indicadores/pib-de-colombia-en-segundo-trimestre-de-2014/14542016].

Gómez de la O., J. (2013). Por qué no tienen las organizaciones una verdadera cultura ética basada en valores: visión, misión y valores adornando las paredes no es suficiente. *Revista Daena* (International Journal Of Good Conscience), 8(2), 122-129.

Kangas, J.; Kurttila, M.; Kajanus, M. y Kangas, A. (2003). Evaluating the management strategies of a forestland estate-the S-O-S approach. *Journal of Environmental Management*, pp. 349-358.

Kotler, P. (1988). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*. New Jersey: Prentice-Hall.

Kurttila, M.; Pesonen, M.; Kangas, J. y Kajanus, M. (2000). Utilizing the analytic hierarchy process (AHP) in SWOT analysis-a hybrid method and its application to a forest-certification case. *Forest Policy and Economics*, pp. 41-52.

Mendoza, R. (2006). *Investigación cualitativa y cuantitativa – Diferencias y limitaciones*. (pp. 1-3). Recuperado de: [www.prospera.gob.mx/Portal/work/sites/Web/resources/ArchivoContent/1351/Investigacion%20cualitativa%20y%20cuantitativa.pdf].

Portafolio (2015). *IPC presentó una variación de 3,66 % en 2014*. Recuperado de: [www.portafolio.co/economia/inflacion-colombia-2014].

Portafolio (2015a). *Tasa de desempleo en Colombia durante 2014 fue de 9,1%*. Recuperado: [www.portafolio.co/economia/tasa-desempleo-colombia-durante-2014-fue-91http://www.portafolio.co/economia/tasa-desempleo-colombia-durante-2014-fue-91]. [http://dle.rae.es/http://dle.rae.es/].

Salkind, N. (1999). *Salkind: Métodos de investigación*. México: Prentice Hall

Stewart, R.; Moamed, S. y Daet, R. (2002). Strategic implementation of IT/IS projects in construction: a case study. *Automation in Construction*, 11(6), pp. 681–694.

Uxo, Jorge (2015). *Crecimiento económico*. Recuperado de: [[www.expansion.com/diccionario-economico/crecimiento-economico.html](http://www.expansion.com/diccionario-economico/crecimiento-economico.html)].

Vissak, T. (2010). Recommendations for Using the Case Study Method in International Business Research. *The Qualitative Report*, 370-388. Recuperado de: <http://nsuworks.nova.edu/tqr/vol15/iss2/8>

# Indicaciones para autores

El semillero de investigación Tyquy Uba, de la Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras de la Universidad Externado de Colombia, invita a los estudiantes a participar en la *Revista de Investigación Estudiantil Akua*, medio de divulgación de las actividades académicas investigativas que desarrollan los estudiantes a lo largo de su proceso formativo. Akua, cuyo significado en lengua Wayuunaiki es viajar, es una revista virtual de circulación semestral, que inició actividades en el primer semestre del año 2016.

Esta revista busca fomentar la participación de los estudiantes, promoviendo sus publicaciones en una publicación de carácter académico. Los artículos aquí presentados se enmarcan dentro de las líneas de investigación de la Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras: lúdica, ocio y tiempo libre; desarrollo, planificación y gestión del turismo; historia y perdurabilidad de las organizaciones turísticas, y desarrollo y gestión empresarial.

Los artículos que se presenten deben cumplir con los siguientes criterios:

1. Ser resultados originales de las investigaciones, con una estructura que contenga cuatro puntos: introducción, metodología, resultados y conclusiones.
2. Ser resultado de investigaciones que se elaboren desde una perspectiva analítica, interpretativa o crítica del autor sobre un tema escogido con una metodología que privilegie la recolección de información original, es decir, artículos de reflexión.
3. Ser resultado de investigaciones basadas en una revisión bibliográfica extensa (al menos 10 referencias) sobre un campo temático, con el propósito de mostrar los avances sobre el área de interés y las tendencias de desarrollo.
4. Ser inéditos y en español.
5. Tener una extensión de máximo 13 páginas.
6. Estar antecedidos por una página de presentación en la que aparezca el nombre del autor, seguido de su correo electrónico, semestre y facultad.
7. El tipo de fuente debe ser Arial, tamaño 12, interlineado sencillo (1.0), sin justificar. Tamaño del papel carta (21,59 x 27,94) y márgenes de 3cm por cada lado.
8. La separación entre párrafos se indicará mediante un espacio en blanco (enter / intro). No se utilizarán espaciados anteriores ni posteriores entre párrafos o títulos.

9. Las citas y referencias deberán realizarse siguiendo el Manual de Publicaciones del American Psychological Association (APA: [www.apastyle.org](http://www.apastyle.org)).
10. Los títulos y subtítulos del artículo deben usar los estilos preestablecidos en Word: Título 1 y Título 2.
11. En las referencias deben aparecer todos los recursos gráficos, audiovisuales y textuales citados en el documento.
12. Los autores son responsables de conseguir los permisos necesarios para la reproducción de imágenes, ilustraciones, figuras y citas extensas que lo requieran.
13. Las tablas, imágenes y gráficos irán numerados correlativamente para su identificación (Tabla 1; Tabla 2... Imagen 1, Imagen 2... Gráfico 1, Gráfico 2...). Los títulos de tablas, imágenes y gráficos deben ir situados encima de la figura correspondiente, con letra Arial 10 negrita y centrados. Por su parte, el texto explicativo de la figura, si lo hubiera, irá debajo de la figura en letra Arial 9 cursiva, centrado.
14. El contenido de las tablas y gráficos llevará la letra Arial 9, texto color negro, interlineado sencillo, sin espaciados anteriores ni posteriores, sin sangrías. Se recomienda un espaciado de celda de 0,1 en todos los márgenes; bordes de la tabla sencillos (medio punto) y usar una escala de grises en cada gráfico para diferenciar las variables.
15. Las notas a pie de página se deben usar exclusivamente para hacer aclaraciones o descripciones sobre el texto, no para citar o hacer referencias bibliográficas.

La revista requiere que el (los) autor(es) autorice(n), por medio de una licencia de uso, la edición, publicación, reproducción, distribución y comunicación pública de la obra de su autoría; tanto en soporte físico como digital, para fines exclusivamente científicos, culturales, de difusión y sin ánimo de lucro. Los autores conservan los derechos de autor y garantizan a la revista el derecho de ser la primera publicación del trabajo, que estará licenciado con el Creative Commons Attribution.

Los artículos deberán ser enviados en formato Word al correo electrónico: [\[semillero.turismo@uexternado.edu.co\]](mailto:semillero.turismo@uexternado.edu.co).