COLOMBIA



Organización Internacional del Trabajo

ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR DEL TURISMO EN CALI

COLOMBIA

Hendrik Wintjen

Oficina de la OIT para los Países Andinos

Copyright © Organización Internacional del Trabajo 2017

Primera edición 2017

Las publicaciones de la Oficina Internacional del Trabajo gozan de la protección de los derechos de propiedad intelectual en virtud del protocolo 2 anexo a la Convención Universal sobre Derecho de Autor. No obstante, ciertos extractos breves de estas publicaciones pueden reproducirse sin autorización, con la condición de que se mencione la fuente. Para obtener los derechos de reproducción o de traducción, deben formularse las correspondientes solicitudes a Publicaciones de la OIT (Derechos de autor y licencias), Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza, o por correo electrónico a rights@ilo.org, solicitudes que serán bien acogidas.
Las bibliotecas, instituciones y otros usuarios registrados ante una organización de derechos de reproducción pueden hacer copias de acuerdo con las licencias que se les hayan expedido con ese fin. En www.ifrro.org puede encontrar la organización de derechos de reproducción de su país.

WINTJEN,Hendrik
Turismo y Trabajo Decente; evaluación rápida del mercado turístico de Cali
Lima: OIT, Oficina de la OIT para los Países Andinos, 2017. 80 p.

08.07.6

Turismo, empleo, trabajo decente, Colombia
ISBN: 978-92-2-328476-3

Datos de catalogación de la OIT

Las denominaciones empleadas, en concordancia con la práctica seguida en las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos en las publicaciones de la OIT no implican juicio alguno por parte de la Oficina Internacional del Trabajo sobre la condición jurídica de ninguno de los países, zonas o territorios citados o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras.

La responsabilidad de las opiniones expresadas en los artículos, estudios y otras colaboraciones firmados incumbe exclusivamente a sus autores, y su publicación no significa que la OIT las sancione.

Las referencias a firmas o a procesos o productos comerciales no implican aprobación alguna por la Oficina Internacional del Trabajo, y el hecho de que no se mencionen firmas o procesos o productos comerciales no implica desaprobación alguna.

Las publicaciones y los productos digitales de la OIT pueden obtenerse en las principales librerías y redes de distribución digital, u ordenándose a: ilo@turpin-distribution.com. Para más información, visite nuestro sitio web: ilo.org/publns o escríbanos a: biblioteca_regional@ilo.org.

Impreso en Colombia

ADVERTENCIA

El uso de un lenguaje que no discrimine ni marque diferencias entre hombres y mujeres es una de las preocupaciones de nuestra Organización. Sin embargo, no hay acuerdo entre los lingüistas sobre la manera de hacerlo en nuestro idioma.

En tal sentido y con el fin de evitar la sobrecarga gráfica que supondría utilizar en español para marcar la existencia de ambos sexos, hemos optado por emplear el masculino genérico clásico, en el entendido de que todas la menciones en tal género representan siempre a hombres y mujeres.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

LISTA DE SIGLAS Y ABREVIATURAS

AGRADECIMIENTOS

PRÓLOGO

1. INTRODUCCIÓN: TURISMO Y EMPLEO EN EL CONTEXTO DE COLOMBIA 1

2. METODOLOGÍA Y DEFINICIONES BÁSICAS 7

2.1 Presentación de la metodología 7
2.2 Sistema de mercado como marco de referencia 7
2.3 Definiciones claves 9

3. TURISMO SOSTENIBLE COMO MOTOR DE LA COMPETITIVIDAD Y DEL TRABAJO DECENTE 11
3.1 Turismo sostenible y su relación con el empleo 11
3.2 Ejemplos de empresas con orientación hacia el turismo sostenible 14
3.3 Evolución global del turismo hacia la sostenibilidad 16

4. HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN RÁPIDA DE MERCADO 21
4.1 Resumen de los hallazgos 21
4.2 Restricciones en la cadena de valor de turismo de Cali 21
4.2.1 Consumidor 22
4.2.2 Agencia de Viajes / Tour Operador Emisor 25
4.2.3 Línea Aérea 26
4.2.4 Agencia Receptiva 28
4.2.5 Hoteles 30
4.2.6 Sitios / Excursiones / Entretenimiento / Gastronomía 32
4.2.7 Guías de Turismo 34
4.2.8 Transporte Terrestre 36
4.3 Restricciones y oportunidades de las funciones de soporte 37

4.3.1 Infraestructura 37
4.3.2 Coordinación 38
4.3.3 Tecnología & Innovación 40
4.3.4 Información 41
4.3.5 Servicios de Desarrollo Empresarial 42
4.3.6 Financiamiento 43
4.3.7 Promoción 46
4.4 Restricciones y oportunidades del marco regulatorio 48
4.4.1 Marco regulatorio 48

5. RECOMENDACIONES PARA POSIBLES INTERVENCIONES 54

REFERENCIAS 64

BIBLIOGRAFÍA 66

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Resultados de llegadas e Ingresos (USD) de Turistas a la Américas.

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Subdivisión de la contribución del Turismo por fuente de empleo.
Gráfico 2: La Cadena de Valor de Turismo (Sistema de Mercado).
Gráfico 3: Corredores turísticos.
Gráfico 4: Índice de Competitividad Turística para el Valle del Cauca – ICTR-.

LISTA DE SIGLAS Y ABREVIATURAS

ABTA	Asociación Británica de Agencias de Viajes y Tour Operadores
Acodrés	Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica
ACOTUR	Asociación Colombiana de Turismo Responsable
AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional
Airbnb	Plataforma de alojamientos a particulares y turísticos
ANATO	ANATO - Asociación Colombiana de Agencias de Viajes y Turismo
ATAC	Asociación del Transporte Aéreo en Colombia
Atmosfair	Organización para compensación de emisiones CO2, Alemania
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CAF	Corporación Andina de Fomento
CBI	Centro de Promoción de Importaciones de Países en Vías de Desarrollo, Holanda
CITUR	Centro de Información Turística Nacional
Corfecali	Corporación de Eventos, Ferias y Espectáculos de Cali
Cotelco	Asociación Hotelera y Turística de Colombia
CRT	Consejo Regional de Turismo
DANE	Departamento Administrativo Nacional de Estadística
FITUR	Feria Internacional de Turismo, Madrid, España
Flash Eurobarometer	Sistema de Encuestas realizadas por la Unión Europea
FODA	Matriz con análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas
FONTUR	Fondo Nacional de Turismo
ICONTEC	Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación
ITB Berlin	Feria Internacional de Turismo, Berlín, Alemania
MinCIT	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia
MiPyME	Micro, pequeña y mediana empresa
MyClimate	Organización para compensación de emisiones CO2, Suiza
NTS	Norma Técnica Sectorial Colombiana
OGD	Organización de Gestión de Destino
OIT - ILO	Organización Internacional de Trabajo - International Labour Organization
ONG	Organización No Gubernamental
ProColombia	Entidad encargada de promover el Turismo, la Inversión Extranjera en Colombia, las Exportaciones no minero energéticas y la imagen del país
OMT - UNWTO	Organización Mundial de Turismo - United Nations World Tourism Org.

RNT	Registro Nacional de Turismo
SENA	Servicio Nacional de Aprendizaje
SITUR	Sistema de Información Turística Regional
Sisbén	Sistema de Selección de Beneficiarios Para Programas Sociales
The Code	Código de Conducta internacional de responsabilidad social empresarial para la protección de las Niñas, Niños y Adolescentes
TNC	(Plan de) Turismo de Naturaleza de Colombia
Top of Mind	"El primero en mente", concepto relacionado con marcas y posicionamiento
UNICAFAM	Fundación Universitaria Cafam
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional
WTTC	Consejo Mundial de Viajes y Turismo - World Travel and Tourism Council

PRÓLOGO

El turismo es un motor importante para la generación de empleos y para un desarrollo socioeconómico incluyente. Se trata de un sector dinámico y creciente que también genera empleos en segmentos frágiles de la sociedad como lo son los jóvenes y las mujeres. El turismo también es una alternativa o actividad secundaria importante que genera ingresos para familias en zonas rurales junto con las actividades agrícolas. El turismo a nivel global ha crecido extraordinariamente en las últimas décadas. Ha pasado de 25 millones de personas en 1950 a 1,235 millones en 2016.

El sector turismo está firmemente posicionado en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Su importancia como motor en la creación de empleo y de la promoción del desarrollo económico, la cultura y los productos a nivel local se ha plasmado en los Objetivos de Desarrollo Sostenible 8, 12 y 14, que incluyen metas específicas relativas al turismo.

El turismo es el sector que más ha crecido y de forma más rápida en los últimos decenios, aportando 1 de cada 10 puestos de trabajo en todo el mundo. No obstante, se sigue debatiendo importantes temas como son la calidad de los empleos creados, la convivencia con las poblaciones locales o los aspectos ambientales que requieren ser abordados para asegurar que el turismo beneficie al conjunto de las sociedades y sea sostenible.

Frente a este panorama, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) formuló las 'Pautas sobre Trabajo Decente y Turismo Socialmente Responsable' para apoyar en forma constructiva a un turismo sostenible, generando empleo decente. Se trata de un sector con un efecto multiplicador, generando empleo en varios sectores conexos como el transporte y otros servicios. La mayoría de los trabajadores son menores de 35 años y hay una fuerte representatividad de mujeres (60-70% del total).

La OIT es muy activo en el sector del turismo sostenible brindando apoyo a sus constituyentes tripartitos (gobiernos, empleadores y trabajadores) en la promoción de trabajo decente y un desarrollo económico duradero. El sector cuenta con algunas características claves que se vincula con el mandato de la Organización, en el sentido que representa un potencial importante en la generación de empleos decentes. De hecho, el sector turístico genera siete veces más empleos que el sector de manufactura automotriz y cuatro veces más que el sector financiero.

Colombia está pasando por un momento histórico después de la firma de los Acuerdos de Paz y ha presentado un crecimiento notable en este sector. La llegada de turistas sigue creciendo de casi 3 millones en 2015 a más de 3.3 millones en 2016. De igual forma, la infraestructura turística ha mostrado un crecimiento constante en la última década.

La OIT es una organización tripartita, parte de las Naciones Unidas, que promueve el dialogo social y que cuenta con herramientas técnicas para analizar y fortalecer el sector turístico en Santa Marta y Cali. En este proceso se ha contado con la participación de los mandantes de esta Organización, además de muchos otros actores para el desarrollo turístico.

Conjuntamente con estos actores se ha podido recoger los insumos, discutirlos y traducirlos en esta evaluación rápida del mercado turístico. Esta evaluación rápida del mercado turístico, en nuestra opinión, contribuye a generar un conocimiento esencial para una planificación turística y para una gestión efectiva del desarrollo turística en Santa Marta y Cali. Asimismo, esperamos que se dé inicio a un proceso participativo de gestión turística, en el cual todos los representantes del mundo del trabajo y del sector turístico trabajen conjuntamente para el desarrollo de estas regiones de Colombia, con un enorme potencial de crecimiento por sus bellezas naturales y culturales.

Diciembre de 2017

Philippe Vanhuynegem
Director de la Oficina de la OIT para los Países Andinos

RECONOCIMIENTOS

Queremos agradecer a las entidades gubernamentales, especialmente a la Gobernación del Valle del Cauca y a la Alcaldía de Santiago de Cali, con el apoyo de las Secretarías de Turismo y de Desarrollo Económico Municipal, así como gremios, empresarios y sindicatos de la ciudad de Cali y el departamento del Valle del Cauca que participaron en el taller y acompañaron posteriores entrevistas. La cooperación de estos actores es fundamental para fomentar el progreso social y económico de los países. Además, el tiempo y la información que aportaron entes nacionales tales como el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, FONTUR, ProColombia, y gremios del sector turístico y afines: Cotelco, ANATO, ATAC y ACOTUR, entre otros.

El estudio fue realizado como parte de los programas de la OIT para el fomento empresarial bajo la supervisión del Especialista de Empresas, Cooperativas y Desarrollo Rural de la Oficina de la OIT para los Países Andinos, John Bliek. También dieron aportes importantes a su realización los funcionarios de la OIT en las oficinas de Cali, Bogotá y Lima. En especial agradecemos a Luz Myriam Urrego, Luisa Fernanda Moreno, Maria Cristina Ruiz y Alejandro Iturrizaga.

El estudio fue realizado por los consultores Hendrik J. Wintjen y Maria del Carmen Ogliastri M.

1. Introducción: Turismo y Empleo en el contexto de Colombia

Un destino turístico en una coyuntura histórica

Colombia se encuentra en un momento muy afortunado de su historia. Con el proceso de paz se ha generado una nueva imagen de un destino mucho más seguro, de manera que la atención del mundo se vuelve hacia la riqueza ecológica y cultural de un país que está entrando en una nueva fase de su desarrollo turístico. Pero más importante aún, más allá de la percepción, las cifras oficiales demuestran claramente que la seguridad en este país ha mejorado significativamente, ya sea en beneficio de la propia población, como de la actividad turística. No cabe duda que Colombia está lista para recibir más visitantes y que es ahora el momento para que los colombianos recorran su propio país.

Con una mayor apertura hacia el mundo, se pone en marcha un proceso de internacionalización de la industria turística colombiana, en el cual los oferentes se encadenan cada vez más con tour operadores e intermediarios de viaje en los mercados internacionales, además de las interacciones directas con los consumidores a través de la web y los medios sociales.

Esto implica que se requiere una mayor profesionalización de servicios, así como modelos de gestión más contemporáneos, especialmente en los espacios subnacionales, para reducir la informalidad, apostar por la calidad y enfocarse en la sostenibilidad, demostrando al mundo que se está protegiendo el patrimonio del país para las futuras generaciones.

El presente estudio mira con especial detenimiento la relación entre el turismo y el empleo, específicamente las posibilidades de generar **empleo decente** encaminado a que la actividad turística contribuya al bienestar de la población colombiana.

Siendo el turismo una compleja cadena de servicios, la correlación entre políticas marco y ciertas intervenciones puntualizadas tales como formaciones, genera que la consecuente materialización del trabajo decente no siempre sea muy directa o a corto plazo. No obstante, los principios delineados en este documento se aplican en menor o mayor grado a todos los destinos del mundo y su validez es autoevidente. El reto consiste en alinearse

con estos principios, con la seguridad que van a tener un impacto positivo sobre la generación de empleo de calidad y con la certeza que el turismo representa en efecto una gran oportunidad de desarrollo para Colombia.

Indicadores de empleo

De acuerdo con cifras ofrecidas en el boletín de empleo, publicado por el Centro de Pensamiento Turístico de Colombia, una iniciativa conjunta de Cotelco y UNICAFAM, y con datos del DANE, para el segundo trimestre 2017[1] , 7.65% del empleo nacional corresponde al sector turismo y un 92.4% del empleo a los demás sectores económicos. Este 7.65% se subdivide de la siguiente manera según los diferentes rubros de turismo:

Gráfico 1: Subdivisión de la contribución del Turismo por fuente de empleo



Fuente: Elaboración propia con información del Centro de Pensamiento Turístico de Colombia y DANE – Primer semestre de 2017-.

Aunque el rubro de alojamiento no tiene un papel dominante en la generación de empleo dentro del sector turístico, el porcentaje promedio de ocupación hotelera es un indicador clave para entender la evolución del turismo en el país, presentándose un panorama de relativa estabilidad y un continuo crecimiento paulatino desde una baja en el año 2009 donde llegó a 49,5% y posteriormente se ha mantenido por encima del 50% llegando al 56,2% en el año 2016.

A nivel **departamental**, el **impacto del turismo en el empleo** es más elevado para Bolívar (participación de 13,30%), Sucre (12,04%), La Guajira (11,98%), Magdalena (11,67%) y Caquetá (11.54%) mientras los departamentos con las principales ciudades del país llegan a tasas más moderadas, como Bogotá DC (6.16%), Antioquia (6.79%) o el Valle del Cauca (6.49%).

En términos de **informalidad** se ha establecido una cifra de **69.09% como promedio nacional**, pero existen departamentos que superan esta tasa en forma significativa: Chocó (96,56%), La Guajira (94,53%), Sucre (91,63%), Magdalena (85,77%) y Bolívar (79,49%). Muy cercano al promedio nacional está el Valle del Cauca (71,89%), mientras Bogotá DC (52,66%) y Antioquia (49,44%) registran tasas mucho más bajas de informalidad en el ámbito turístico.

Las tasas más altas de **subempleo**, siempre con relación al sector turístico, se registran en los departamentos de Sucre (28,88%), La Guajira (25,43%) y Cauca (24,56%), con departamentos como Magdalena (18,48%) y el Valle del Cauca (20,01%) ocupando una posición intermedia en el contexto nacional; mientras Chocó (8,37%) y Risaralda (9,65%) se encuentran en niveles muy bajos, al igual que la capital Bogotá DC (11,35%).

Colombia en el contexto del turismo mundial

Para tener una verdadera valoración de las llegadas de turistas internacionales a Colombia, es pertinente, primero, mirar el contexto tanto mundial como latinoamericano.

Las Américas en total registraron llegadas internacionales de 192.7 millones de pasajeros en el año 2015 y 200,2 millones en el 2016, lo cual refleja una tasa de crecimiento del 3.9% y una participación del 16.2% en el volumen mundial del turismo. En contraste, Colombia tuvo un patrón mucho más dinámico subiendo de 2,98 millones de turistas internacionales en el 2015 a 3,32 en el año 2016, lo cual refleja una **variación significativa del 11.38%.** En otras palabras, el **crecimiento de llegadas internacionales es tres veces más elevado que el promedio para las Américas,** demostrando que Colombia efectivamente se encuentra en un momento clave en su historia.

En el contexto latinoamericano

De acuerdo con cifras todavía más recientes publicadas por la Organización Mundial de Turismo (OMT-UNWTO) a julio 2017[2] , de los 32.815 millones de turistas que llegaron a **América del Sur** en 2016, Colombia recibió 3.317 millones, cifra que corresponde al 1.7% de todas las llegadas a las Américas (199.338 millones), y mostrando siempre la variación positiva del 11.4% entre el 2016 y el año anterior. Estas llegadas corresponden a un ingreso por turismo internacional equivalente a 4.773 Millones US$ en 2016, correspondiente al 1.5% del total para las Américas.

Tabla 1: Resultados de llegadas e Ingresos (USD) de Turistas a la Américas

	Llegada de Turistas Internacionales (1000)*					Ingresos de Turismo Internacional (millones USD)				
	2010	2014	2015	2016**	Cuota /16 (%)	2010	2014	2015	2016**	m
Américas	150.078	181.864	192.660	199.338	100	215.304	288.902	305.647	313.215	100
A. del Sur	23.229	29.073	30.791	32.815	16,5	20.506	25.716	26.134	27.026	8,6
Argentina	5.325	5.931	5.736	5.559	2,8	4.924	4.624	4.927	4.687	1,5
Bolivia	679	871	882			379	662	699	687	0,2
Brasil	5.161	6.430	6.306	6.578	3,3	5.261	6.843	5.844	6.024	1,9
Chile	2.801	3.674	4.478	5.641	2,8	1.552	2.259	2.481	2.737	0,9
Colombia	2.385	2.565	2.978	3.317	1,7	2.797	3.825	4.245	4.773	0,9
Ecuador	1.047	1.557	1.544	1.418	0,7	781	1.482	1.551	1.444	0,5
Guyana	152	206	207	235	0,1	80	79	65		
Paraguay	465	649	1.215	1.206	0,6	217	284	484	481	0,5
Perú	2.299	3.215	3.456	3.744	1,9	2.008	3.077	3.309	3.501	1,1
Suriname	205	252	228	257	0,1	61	95	88	64	0,0
Uruguay	2.349	2.682	2.773	3.037	1,5	1.509	1.757	1.776	1.835	0,6
Venezuela	526	857	789				831	643	575	

Fuente: Organización Mundial del Turismo (OMT.UNTWTO). * Llegadas de turistas internacionales a las fronteras (excluidos visitantes del día), excepto Ecuador que incluye turistas y visitantes del día. ** Dato Provisional.

Alineación con las actuales tendencias en turismo mundial

Mediante el actual plan sectorial de turismo "Turismo para la Construcción de la Paz 2014 - 2018[3]" , Colombia fija las pautas de su desarrollo turístico para esta nueva fase con un énfasis muy específico y acertado en temas claves como: Sostenibilidad, Competitividad, Gobernanza y Gestión eficiente.

El énfasis del presente estudio se da más desde una perspectiva subnacional que nacional y mientras es notable que hay un esfuerzo muy sistemático en todos los frentes relevantes para mejorar la gestión y la competitividad del destino Colombia, también se percibe que no todos los enfoques y avances se reflejan siempre en la misma proporción y madurez en los diferentes espacios nacionales. Esto es natural y se debe entender en una perspectiva histórica, además sucede de la misma forma en otros destinos alrededor del mundo.

Por este motivo las recomendaciones al final de esta publicación se relacionan sobre el cómo aplicar los principios expresados en estudios, documentos de planificación y estrategias en los diferentes niveles, a la realidad subnacional - especialmente en relación con el tema de gestión y gobernanza del turismo.

La relación entre turismo y empleo

El estudio "El Turismo en el Perú: Perspectivas de crecimiento y generación de empleo" del autor Juan Chacaltana[4], publicado por la Organización Internacional de Trabajo, sobre la relación entre la llegada de turistas internacionales y la creación de puestos de trabajo (en el Perú, es decir en un contexto siempre latinoamericano, similar al colombiano), destaca que de acuerdo a cifras históricas que se han presentado en el país vecino pocos sectores tienen tanta capacidad para generar empleo, ya sea directa o indirectamente, como el turismo. Continúa constatando:

"De hecho estos datos confirman estudios paralelos realizados por el Ministerio de Trabajo, quien encuentra que el turismo es después de agricultura el sector que puede generar más rápidamente empleo dado que por cada 100 mil dólares de inversión en este sector se generan directamente unos 28 puestos de trabajo solo en los sectores de restaurantes y hoteles.

Según nuestras propias estimaciones, por cada 10 turistas extranjeros que ingresan al país, existen 5 puesto de trabajo directamente relacionados en el sector turismo y por cada 10,000 dólares que ingresan como divisas por turismo extranjero, se genera en el país unos 4 puestos de trabajo."

Aunque la correlación entre turismo y la creación de empleo puede tener variaciones entre Colombia y Perú, esta investigación de la OIT da cuenta del elevado potencial de creación de trabajo. Otros estudios también apuntan en la misma dirección. De acuerdo con cifras publicadas por World Travel and Tourism and Council (WTTC) para Colombia, en su informe sobre el impacto económico del turismo para el año 2017[5], destaca los siguientes indicadores:

· Contribución directa al PIB de 2.1% en 2016, con una proyección del 3.7% para el 2017.

· Contribución total (incluye impactos indirectos) al PIB de 5.8% en el 2016.

· Contribución al empleo en el 2016: 610,000 empleos, 2.7% del empleo total.

· Contribución al empleo total (incluye impactos indirectos) en el 2016: 1,379,500 empleos, 6.1% del empleo total.

Estas cifras son la culminación de una continua tendencia de crecimiento que se dio en la última década, reflejando un patrón muy estable que continuará en los próximos años.

Además, el WTTC estima que a nivel mundial el turismo contribuye en un 10.2% al producto interno bruto global, generando 1 de 10 empleos; superando su capacidad de generación de empleo a industrias fuertes como la automotriz, manufactura química, minería, banca o finanzas[6].

Motor de crecimiento del empleo con calidad: la competitividad turística

En términos de competitividad turística, el Centro de Pensamiento Turístico - Colombia, conformado por el gremio hotelero Cotelco y UNICAFAM, ha establecido un modelo de ocho indicadores, los cuales están referidos a lo siguiente:

1. Económico	2. Social
3. Ambiental	4. Cultural
5. Estrategia de mercadeo	6. Gestión del destino
7. Empresarial	8. Infraestructura

De acuerdo con este índice, y según los resultados 2015 - 2016[7], el turismo representa en promedio 5.1% del PIB de todos los departamentos de Colombia. Durante el 2015 Colombia recibió 680 millones de dólares en inversión extranjera directa en el sector turismo, generando en promedio 4% del empleo en los departamentos. Mientras el 17% del personal trabajando en turismo cuenta con un contrato a término indefinido, siempre hay una elevada informalidad en el sector que alcanza 71%, especialmente en el ámbito de los alimentos y bebidas que, a su vez es el rubro que más empleo genera.

Con respecto al factor empresarial como un elemento clave de la competitividad, el estudio mide el tejido empresarial en cada departamento, determinando las redes de cooperación empresarial que existen en cada caso; asumiendo el departamento de Meta una posición líder en el país al contar con 31 redes de cooperación empresarial.

El estudio subraya que la competitividad del destino se construye a partir de la planificación y gestión estratégica de las ventajas comparativas y competitivas y se basa en la creación de productos diferenciados de alta calidad que generan experiencias y valor agregado para el turista. Asimismo, destaca rol de la coordinación pública-privada para la competitividad por ello en este documento se hará referencia reiterada a todos estos elementos.

Nuevas oportunidades, nuevos retos para Colombia

En resumen, Colombia presenta una coyuntura muy favorable para seguir creciendo en una fase postconflicto, con imagen de seguridad mejorada y con alto potencial de creación de empleo a través de turismo. El reto esencial consiste en crear también una mejor calidad de empleos y reducir la elevada tasa de informalidad. Mientras en algunos ámbitos la informalidad va a tener la tendencia a mantenerse, como es probable en el rubro de los alimentos y bebidas, es importante reducirla con especial énfasis en otros ámbitos como el sector hotelero, no sólo por las razones evidentes sino como fundamento para fortalecer el posicionamiento del país como el destino de calidad. Por otro lado, los ámbitos de operación y guíanza turística también tienen alta relevancia para facilitar experiencias de calidad al visitante.

Otro gran pendiente es una **mejor distribución del flujo turístico** en el territorio nacional, lo cual se pretende lograr con los corredores turísticos que el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo ha venido desarrollando desde el año 2017. En la actualidad el flujo turístico suele girar alrededor de polos tradicionales como Bogotá, Cartagena y Medellín, por lo tanto, equilibrando el flujo turístico a lo largo y ancho del país se puede contribuir en aumentar la estadía promedio en el país y generar oportunidades económicas en zonas rurales con pocas alternativas. En otras palabras, equilibrar los flujos turísticos puede ayudar a **'democratizar' los beneficios del turismo,** reflejando una visión de desarrollo mediante la cual el país entero gana...y el turista también.

2. Metodología y definiciones básicas

2.1 Presentación de la metodología

El objetivo de este estudio es realizar una evaluación rápida del sistema de mercado y de la cadena de valor que forma parte del mismo, en relación con el sector turístico de la ciudad de Cali, para identificar las limitaciones clave sobre el sector y el sistema de mercado de turismo. El documento tiene la función de identificar posibles intervenciones para superar las brechas identificadas con miras a aumentar la competitividad turística de Cali, con el objetivo de mejorar el empleo y reducir la informalidad.

Aparte de Cali, se ha realizado un proceso similar con actores en Santa Marta, lo cual permitió contrastar los insumos obtenidos en las dos ciudades, entender mejor ciertos patrones y síntomas, muchos de los cuales apuntan a causas subyacentes que tienen que ver con la interdependencia entre el nivel nacional y subnacional - especialmente en relación con el marco normativo. Por lo tanto, algunas recomendaciones se refieren al nivel nacional, aunque la mayoría está dirigida a posibilidades de intervención en el propio territorio, ya sea municipal (Cali), departamental (Valle del Cauca) o incluso inter-departamental (Corredor Turístico del Pacífico).

2.2 Sistema de mercado como marco de referencia

El análisis de las brechas se realizó con base del sistema de mercado como marco de referencia, analizando no solo la propia cadena de valor de turismo sino también las funciones de apoyo y el marco regulatorio. Para este fin, se tomaron en cuenta algunas diferencias entre turismo y otros sectores. Contrario a otras cadenas de valor, donde los productos se trasladan hacia el consumidor, en turismo el consumidor viaja hacia los productos. Además, siendo turismo una industria fundamentalmente de experiencias, los aspectos no tangibles de la actividad tales como imagen del destino, marca, posicionamiento o percepciones sobre la seguridad, así como la creación de experiencias para el turista mediante mecanismos como la escenificación, recibieron la debida atención en el análisis.

Considerando otra particularidad de la actividad turística, el hecho que la producción y el consumo de los servicios turísticos coinciden en el momento de realizarse el viaje, se utilizó esta característica como punto inicial del proceso.

¿De qué manera? El punto de partida del análisis precisamente fue la visión del consumidor y su experiencia en el destino, su *customer journey*, es decir la experiencia del consumidor conforme va pasando por los diferentes servicios en el destino, para tener una primera aproximación con respecto la integralidad de los servicios ofrecidos. También la cadena refleja la coordinación y complementariedad de los servicios en el propio destino, evidenciándose un incipiente nivel de articulación y gestión de destino en Cali, con esfuerzos iniciales impulsados por la Alcaldía de Cali para encaminar la gestión en una lógica pública-privada a través de la "mesa del destino". A pesar de solo tener unos meses de existir, este espacio ha logrado algunas acciones conjuntas de relevancia (formulación de proyectos) y se encuentra en una dinámica de consolidación.

El gráfico 2 muestra el marco de referencia del sistema de mercado en el contexto de una cadena de valor de turismo. Cada uno de los elementos en este gráfico fue punto de análisis durante el taller realizado conjuntamente con actores relevantes de Cali y del Valle del Cauca en noviembre de 2017. De esta manera se dio la debida consideración a la complejidad de la actividad turística que representa un engranaje de muchos servicios como alojamiento, excursiones o alimentación, pero también abarca otros aspectos que no son visibles desde la perspectiva de turista, como lo es el marco regulatorio, la información y la inteligencia de mercado que guía la actividad o los mecanismos de formación para quienes laboran en turismo.

Gráfico 2: La Cadena de Valor de Turismo (Sistema de Mercado)



Como resultado del taller se identificaron diez (10) brechas principales, o causas subyacentes relevantes para ser atendidos por algún tipo de intervención en el futuro. Las eventuales medidas no pueden estar alejadas de la planificación existente, tanto a nivel de la Alcaldía como de Gobernación, por lo tanto, como paso final se realizó un ejercicio de alineación con la planificación municipal que demostró una serie de posibles acciones por parte de las autoridades territoriales, otros actores en turismo como los gremios y también por parte de la OIT como facilitador externo que puede apoyar con diferentes herramientas dedicadas al fomento del emprendimiento y el aumento de la competitividad.

Basado en una revisión de la literatura relevante tales como planes de desarrollo y de turismo, estadísticas, inventarios turísticos, estudios de mercado, los insumos obtenidos en los talleres y una serie de entrevistas dentro de la propia ciudad como también en zonas rurales fuera de la misma, se analizaron coincidencias como contrastes entre las opiniones obtenidas. En un proceso sistemático de recopilación de percepciones y datos, se pudieron identificar una serie de brechas tanto a nivel de la propia cadena de valor como en las funciones de soporte y en el marco normativo que afectan tanto la competitividad cómo las oportunidades para generar empleo decente a través del turismo.

Estas brechas se deben entender en el contexto histórico de Colombia que al dejar atrás su conflicto interno de varias décadas, está recién intensificando su apuesta por el turismo, especialmente en lo que se refiere al turismo internacional. Bajo esta óptica se debe reconocer y destacar la gran voluntad de los actores de turismo de ir ganando espacio y fortalecer los vínculos con los mercados internacionales, además de optimizar la coordinación interna. Asimismo, las autoridades territoriales entienden el papel estratégico del turismo para una creación rápida y amplia de empleo, siendo el turismo además una actividad transversal y un sector complementario a otras actividades económicas prioritarias.

2.3 Definiciones claves

Durante el proceso de evaluación se utilizaron algunos conceptos claves con frecuencia, los cuales se aclaran a continuación:

Competitividad Turística: "La capacidad de un destino para crear e integrar productos con valor añadido que permitan sostener los recursos locales y conservar su posición de mercado respecto a sus competidores" (Hassan, 2000)

Clúster: Grupo de empresas interrelacionadas que trabajan en un mismo sector industrial y que colaboran estratégicamente para obtener beneficios comunes.

Organización de Gestión de Destino: Una organización de gestión de destino es un ente gestor formalmente institucionalizado que aglutina diversos actores tanto del sector público como privado para lograr objetivos comunes para desarrollo turístico de un destino.

Turismo sostenible: "El turismo que tiene plenamente en cuenta las repercusiones actuales y futuras, económicas, sociales y medioambientales para satisfacer las necesidades de los visitantes, de la industria, del entorno y de las comunidades anfitrionas"[8]. (OMT - UNWTO)

Impacto del turismo sobre el empleo

Se distinguen tres tipos de efectos, en términos de impacto económico y creación de empleo:

- Beneficios directos: ingresos / empleos generados en empresas del propio sector turístico, tales como hoteles.

- Beneficios indirectos: Ingresos / empleos generados en áreas que proveen al sector turístico, tales como la agricultura o el sector de la construcción.

· Beneficios / efectos inducidos: Aumento en la demanda a nivel general, a raíz de los ingresos / empleos en turismo.

Trabajo decente

El trabajo decente representa un objetivo fundamental de la OIT. Los cuatro principios principales asociados con este objetivo tienen las siguientes implicaciones en relación con el turismo:

· **Creación de empleo:** El turismo puede representar un importante mecanismo de creación de empleo siempre y cuando se creen condiciones marco orientadas hacia la competitividad y se diseñen políticas enfocadas hacia la optimización de oportunidades de empleo, lo cual incluye aspectos como la creación de un marco facilitador para MiPyMEs turísticas y la adecuada formación y capacitación de personas que laboran en el sector turístico.

· **Protección social básica:** El turismo es una actividad caracterizada por múltiples niveles de servicio, desde hoteles de lujo hasta la venta callejera de bebidas. No todas las personas relacionadas con la actividad gozan de una protección social básica, de tal forma que hay que enfatizar este aspecto y establecer las medidas adecuadas.

· **Respeto a los derechos laborales:** Por fluctuaciones en la actividad turística, evidenciada en la estacionalidad del flujo turístico - como solo un factor entre muchos otros y a manera de ejemplo - se pueden perjudicar derechos laborales, como por ejemplo el contar con un trabajo estable que no dependa de temporadas. Solo un sector turístico competitivo y diversificado puede asegurar buenas condiciones laborales de trabajo en cumplimiento con los derechos laborales, de tal forma que como complemento a las leyes de protección al trabajador se requieren soluciones integrales que encaminan la competitividad de las empresas para que pueden ofrecer condiciones adecuadas de trabajo.

· **Diálogo social:** El turismo es una actividad multidisciplinaria involucrando distintos sectores de la sociedad, como el sector público, sector privado, ONGs y también la sociedad civil. Para asegurar un desarrollo turístico sostenible, de amplia aceptación y participación, se debe establecer mecanismos de comunicación y coordinación efectivas entre todos los actores y sectores relacionados. El tripartismo de la OIT es en este un buen ejemplo de un sistema de dialogo social estructural.

3. Turismo sostenible como motor de la competitividad y del trabajo decente

3.1. Turismo sostenible y su relación con el empleo

Con las normas técnicas de sostenibilidad, Colombia tiene un marco regulatorio muy robusto para que las empresas desarrollen sus negocios de manera sostenible. De hecho, el país ha recibido diferentes reconocimientos evidenciando la seriedad con la cual se hace la apuesta por la sostenibilidad. No obstante, un guión que se presentó en muchas entrevistas es que estas normas, como parte de un marco regulatorio denso, son percibidas más como obligación que oportunidad y representan un costo sin que les quede claro a muchos empresarios cuáles realmente son los beneficios que se pueden derivar de este esfuerzo.

Estas percepciones de los propios actores colombianos se dan en contraste con otros países donde no existe un marco regulatorio comparativo para asegurar la sostenibilidad pero donde muchos actores parecen tener una mayor apropiación de la temática, en forma voluntaria.

Otro tipo de impresión generaron algunas entrevistas con asociados de Acotur - Asociación Colombiana de Turismo Responsable, casos donde se palpa un pronunciado interés entre los asociados de desarrollar el turismo de forma sostenible. Además, suele darse a una mayor transparencia y proyección hacia el consumidor entre los asociados de Acotur, con información sobre el enfoque de sostenibilidad de la empresa y sus políticas relacionadas y publicadas en la página web http://www.acotur.co/lineamientos o en materiales impresos.

Desde la perspectiva de fomentar el empleo decente, el tema de turismo sostenible cobra mucha importancia. Es innegable que el turismo es un importante generador de empleo, pero las condiciones en las cuales se dan algunos, especialmente en emprendimientos pequeños en espacios rurales, no siempre son de calidad. Son muy resaltables los esfuerzos que vienen realizando diferentes empresas con orientación hacia la sostenibilidad, especialmente aquellas que todavía están en proceso de consolidación o que se dedican a trabajar destinos emergentes. Dichas empresas cuentan con política de creación de empleos de calidad, con estabilidad laboral independiente de temporadas y con las cargas sociales en regla.

Más allá de esfuerzos a nivel empresarial, existen algunos destinos en Colombia que realizan un paso adicional a nivel de gestión del destino, para ser certificados como sostenibles. Actualmente existen en Colombia ocho destinos ya certificados como sostenibles[9], de acuerdo con la norma técnica sectorial colombiana de turismo sostenible. Estos incluyen:

1.	Centro histórico de Cartagena	2.	Ciénaga, Magdalena
3.	Puerto Nariño	4.	Parque Arvi en Medellín
5.	Jardín	6.	Buga, Valle del Cauca
7.	Mompox	8.	Villa de Leyva

Otras certificaciones de destinos sostenibles en Colombia: La Aguada (Marca de Calidad Turística Colombiana) e Isla de Gorgona. La Playa Palmeras en el Parque Nacional Natural Isla Gorgona fue certificado bajo el esquema internacional ServiCert.

Desde la perspectiva de empleo, la norma técnica sectorial colombiana para destinos turísticos estipula una serie de requisitos, asociados con el desarrollo de la capacidad empresarial y la generación de empleo, tales como:

a. fortalecer el desarrollo empresarial de la población residente;
b. la creación de empresas en la población residente;
c. la generación de empleo para la población residente en condiciones justas y equitativas;
d. el mantenimiento de las actividades productivas tradicionales;
e. la diversificación de actividades económicas;
f. evitar la discriminación laboral o salarial por raza o género

Asimismo, la norma establece que se deben adelantar acciones para la organización y formalización de los vendedores informales.

Adicionalmente, exige una comercialización de insumos, bienes y servicios de la población residente:

a. identificar los insumos, bienes y servicios, utilizados en el sector turístico que incluyan consideraciones ambientales, socioculturales y económicas, de acuerdo con la disponibilidad del mercado;
b. priorizar la compra y adelantar acciones para la comercialización de insumos, bienes y servicios producidos en la región y procedentes del comercio justo;
c. adelantar acciones para la comercialización y uso de artesanías, elaboradas por personas o empresas de la región en condiciones comerciales justas;
d. apoyar el desarrollo de las poblaciones u organizaciones que elaboran productos o prestan servicios, que promueven el uso sostenible de las materias primas utilizadas para su producción y que resalten las características propias de la región.

De esta manera, el enfoque de destino sostenible tiene una alta afinidad con el objetivo de fortalecer el empleo decente, motivo por el cual la aspiración de convertirse en un destino sostenible no solo refleja los principios más relevantes en la gestión de destinos turísticos para beneficio de la propia población; sino permite también diferenciarse frente a muchos otros destinos del mundo.

El rol de Parques Nacionales de Colombia en materia de sostenibilidad

Como parte del proceso de fortalecimiento del ecoturismo en los parques nacionales naturales, se cuenta con la certificación de calidad turística y con el sello ambiental colombiano que representan una herramienta informativa y comercial para diferenciar los productos que presentan un mejor desempeño ambiental; y de esta manera incentivar el crecimiento del mercado nacional.

El sello ambiental colombiano se basa en las normas técnicas sectoriales de turismo del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo; reflejándose en este sentido un proceso de articulación entre el MinCIT y el Ministerio de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible.

En el caso de Magdalena, la concesión Tayrona inició el proceso para la certificación de la norma técnica sectorial NTS-002 en el año 2012, aparte de otros sitios en el país que cuentan con certificación de áreas protegidas, caso del Parque Nacional Natural Gorgona desde el año 2010 o el Santuario de Flora y Fauna de Otún Quimbaya (en proceso)[10].

Acotur - Asociación Colombiana de Turismo Responsable

La Asociación Colombiana de Turismo Responsable representa una fuerza más reciente en el engranaje gremial del país - pero con un pronunciado crecimiento de asociados dado su enfoque en concordancia con las tendencias actuales en el mundo hacia el turismo sostenible.

Desde la lógica de crear un mejor marco de condiciones para el empleo en turismo, posiblemente los gremios tradicionales tienen mayor capacidad de incidencia política. La fortaleza de Acotur está en potenciar mecanismos de turismo sostenible a nivel de cada uno de sus asociados en los diferentes espacios subnacionales. Entre los principales lineamientos de la asociación, con miras al ámbito económico y temas de empleo, está el contar con un contrato laboral o de servicios; cotización de la seguridad social colombiana; pago justo a los guías locales; contar con mecanismos de involucramiento de la población local y la comunicación hacia el público sobre los esfuerzos que se vienen realizando. Este último punto es de particular importancia dado que en el proceso de evaluación rápida, muchos actores han hecho comentarios sobre las normas colombianas de sostenibilidad en el sentido que los perciben como una carga burocrática mientras entre los asociados de Acotur se palpa más un espíritu de auto-motivación y de aspirar a la sostenibilidad por su valor intrínseco y por brindar una proyección más pronunciada hacia los mercados internacionales. La apuesta de Acotur por tanto es hacia la certificación voluntaria, en coordinación con un esquema de certificación Internacional.

Pueblos Patrimonio de Colombia

Un esfuerzo muy interesante es la iniciativa del FONTUR de los Pueblos Patrimonio de Colombia a través del cual se busca hacer una contribución al desarrollo sostenible de los pueblos seleccionados; iniciativa que en el caso del Valle del Cauca incluye Guadalajara de Buga[11] que sirve como un referente importante para el turismo espiritual, incluso más allá de las fronteras del Valle del Cauca.

La Red de Pueblos Patrimonio de Colombia reune a Aguadas (Caldas), Barichara (Santander), Ciénaga (Magdalena), El Socorro (Santander), Guadalajara de Buga (Valle del Cauca), Guaduas (Cundinamarca), Honda (Tolima), Jardín (Antioquia), Jericó (Antioquia), La Playa de Belén (Norte de Santander), Monguí (Boyacá), Salamina (Caldas), San Juan Girón (Santander), Santa Cruz de Lorica (Córdoba), Santa Cruz de Mompox (Bolívar), Santa Fe de Antioquia (Antioquia) y Villa de Leyva (Boyacá)

3.2 Ejemplos de empresas con orientación hacia el turismo sostenible

En Colombia existe una serie de ejemplos de turismo sostenible tales como:

Hotel Waya

Siguiendo una buena práctica común entre empresas comprometidas con la sostenibilidad, esta empresa hotelera situada en La Guajira informa de manera transparente en su página web sobre sus prácticas en materia de sostenibilidad. Una preferencia por proveedores locales en la medida de lo posible, en ámbitos como artesanía, lavandería, transporte, alimentación, confección, eventos y oferta turística. Asimismo, destaca su contribución a la capacitación de la población local en temas de servicio y manejo del inglés, asegurando así que la mayoría de los empleados son de la zona. En resumen, las áreas de contribuciones al turismo sostenible se concentran en:

· Capacitar personas nativas de la región

· Brindar empleo formal e ingresos estables.

· Certificar sus capacidades para crecimiento personal y profesional.

· Mejorar la calidad de vida de la región.

· Ascensos en el hotel y en la cadena hotelera por todo el país.

· Dinamizar la economía del sector.

Lo que demuestra el caso es que, aunque mucho de lo que se puede hacer para creación de empleo en turismo y mejorar las condiciones de trabajo se relaciona con políticas, cada empresa turística puede hacer una diferencia - si así lo desea. Desde una lógica de gestión de destino sostenible, se puede reforzar este tipo de esfuerzos individuales para lograr una masa crítica de empresas que conjuntamente empiezan a dar otro carácter a un destino. www.hotelwayaguajira.com

Taironaka

Ubicado a 56 kilómetros de Santa Marta, Taironaka es un albergue que busca realizar un turismo ecológico y cultural apreciando las bellezas de la Sierra Nevada de Santa Marta y conociendo también sitios arqueológicos cerca del lugar. Como parte de sus esfuerzos en materia de responsabilidad social empresarial, sea ha creado una fundación que tiene por objetivo el desarrollo de proyectos que benefician las comunidades indígenas kogui cercanas y los habitantes de la zona del río Don Diego, así como la parte ambiental de la cuenca del río Don Diego. http://www.taironaka.com/nosotros

Rioja Tours

Rioja Tours, tour operador afiliado a Acotur con sede en Cali / Valle del Cauca, se enfoca en mostrar la riqueza cultural y natural de esta región del país y está en proceso de certificación bajo la norma técnica sectorial NTS-003 que corresponde a las agencias de viajes. El tour operador ofrece paquetes de alta orientación ecológica incluyendo avistamiento de aves y avistamiento de ballenas. Según detalla en su web, se compromiso se centra en motivar y capacitar al personal con acciones formativas y de concientización sobre los principios del turismo sostenible, a promover las buenas prácticas medioambientales en el entorno, participar en actividades externas, e informar tanto interna como externamente sobre los avances y actuaciones medioambientales de la empresa.

Además, uno de los principales objetivos es perfeccionar la gestión sostenible, asumiendo los compromisos de mejora continua en todos los ámbitos de la sostenibilidad: sociocultural, económico y ambiental, así como en la satisfacción del cliente. Para ello, se someten los proyectos de futuras ampliaciones de las instalaciones o actividades a criterios de sostenibilidad y eficiencia en el uso de recursos. www.riojapacific.com

A nivel de la cooperación internacional ha habido apoyo de CBI de Holanda dando asesoramiento a empresas colombianas, particularmente agencias receptivas, para facilitarles el acceso al mercado europeo. Los correspondientes coaching, con orientación hacia la sostenibilidad también, se han dado en coordinación con ProColombia y representan un excelente programa de acompañamiento para los negocios que desean internacionalizarse.

Dichos esfuerzos, no obstante, deben enmarcarse en la gestión de destino que a menudo se distingue por cierta complejidad y una orientación más de mediano y largo plazo. Para llegar a resultados prácticos en tiempos manejables, es clave identificar los aspectos más relevantes en cada etapa: por ejemplo, un tour operador por sí solo no puede resolver todos los retos que vienen con la diversificación del destino y no puede esperar a que culminan hasta participar en una feria internacional y llevar el producto perfecto; pero si puede integrarse en una mesa de trabajo de aviturismo o bienestar, para priorizar aspectos concretos que permiten dar el próximo paso en la promoción y comercialización en el plazo de algunos meses.

Es recomendable que los esfuerzos que se vienen realizando en sostenibilidad se destaquen más a nivel de la promoción internacional y también al interno en Colombia, haciendo reconocimientos a empresas que muestran liderazgo en este campo. Se puede utilizar las iniciativas más inspiradoras para que otras empresas colombianas decidan encaminarse por el sendero de la sostenibilidad, más allá del marco de las normas establecidas.

El fortalecimiento de capacidades siempre debe tener presente simultáneamente una lógica individual dirigida a empresas individuales y una lógica de grupos o clusters de *stakeholders*, porque es mediante los clúster que se logran articular productos y estrategias que producen una respuesta de los mercados.

Un fenómeno frecuentemente observado durante el proceso de evaluación rápida es que algunos servicios microempresariales presentan una sustancial sobreoferta, lo cual puede implicar una fuerte competencia por precios y un acoso al turista. Se requiere creatividad y apoyo sistemático para identificar nuevas e innovadoras propuestas que por un lado pueden incrementar los ingresos a microempresarios turísticos y que por otro lado ayudan a extender la estadía de un turista uno o dos días más, generando herramientas adicionales a los operadores receptivos para que puedan comercializar productos enriquecidos.

3.3 Evolución global del turismo hacia la sostenibilidad

El turismo sostenible tiene varias décadas de evolución, comenzando con ciertas facetas y etiquetas tales como turismo ecológico, turismo justo o turismo suave, evolucionando cada vez más hacia una visión sistémica del turismo con tres pilares fundamentales: el medio ambiente, los aspectos socioculturales y el ámbito económico. Lo que comenzó con esfuerzos aislados de pocas empresas hace algunas décadas, se ha ido convirtiendo en un paradigma de 360 grados que no solo cubre de manera transversal la filosofía empresarial sino también de constelaciones de actores turísticos, especialmente con respecto a la cadena de valor de turismo y la gestión de destinos.

Importancia de las Certificaciones de turismo sostenible

Desde la lógica del consumidor no siempre es fácil entender qué tan sostenible realmente sean los servicios que se le ofrece; aunque quizás observa en un hotel la separación de residuos sólidos, desconoce si posteriormente a nivel municipal se mantiene esta separación, como en teoría corresponde. Dada la complejidad de la actividad turística, con su sin fin de servicios turísticos y actores involucrados, surge cada vez más el interés por una mayor transparencia de las buenas prácticas en turismo sostenible. Esta tendencia ha sido terreno fértil para el auge de los sistemas de certificación que miden aspectos como la sostenibilidad, la calidad y la responsabilidad social empresarial, creándose una 'jungla'[12] de sellos y certificaciones en el mundo, con el efecto a veces contraproducente de confundir más que orientar al consumidor quien simplemente busca una ayuda para tomar su decisión con respecto al próximo viaje.

GSTC - Consejo Mundial de Turismo Sostenible

Para crear mayor transparencia se ha establecido el Consejo Mundial de Turismo Sostenible quien a su vez publicó los criterios globales de turismo sostenible y funge como única entidad de acreditación oficial en el mundo. En su página web www.gstcouncil.org se publican criterios para hoteles, tour operadores y destinos que a su vez reflejan la esencia de muchos sellos de sostenibilidad alrededor del mundo, de manera que también se presentan importantes intersecciones con la norma técnica sectorial de turismo de Colombia. Es importante resaltar que es estos criterios genéricos y universalmente aplicables del turismo sostenible reflejan también una genuina preocupación por el trabajo decente, como un aspecto fundamental del desarrollo sostenible impulsado por el turismo.

GSTC - Criterios para destinos sostenibles

En los criterios[13], se enfatiza maximizar los beneficios económicos para la comunidad receptora y minimizar el impacto negativo, monitoreando indicadores relacionados con el empleo y ofreciendo oportunidades profesionales en el entorno local, creando oportunidades de empleo y formación, seguridad ocupacional y sueldos justos para todos los empleados.

GSTC - Criterios para empresas turísticas (hoteles y tour operadores)

Con respecto al ámbito económico, empleo y emprendimiento, se pueden destacar los siguientes criterios para empresas[14]:

- maximizar los beneficios sociales y económicos para la comunidad local.
- minimizar los impactos negativos lo cual incluye brindar igualdad de oportunidades de empleo a los residentes locales, incluso en puestos gerenciales.
- ofrecer capacitación periódica experiencia y oportunidades para ascensos o promociones a todos los empleados.
- comprar y ofrecer bienes y servicios locales siguiendo los principios de comercio justo
- facilitar a los pequeños empresarios locales para que desarrollen y vendan sus productos sostenibles, basados en la naturaleza, la historia y la cultura de la zona (lo que fluye alimentos y bebidas, artesanías, artes dramáticas, productos agrícolas, etc.)
- igualdad de oportunidad de empleo para mujeres, minorías locales y otros, incluso para puestos gerenciales al mismo tiempo que restringe el trabajo infantil
- respetar la protección legal internacional o nacional de los empleados y que ellos reciben un salario que les permite vivir
- evitar que las actividades de turismo afecten adversamente el acceso local a formas de ganar la vida incluyendo el uso de recursos en tierra o acuáticos, servidumbres de paso, transporte y vivienda.

En resumen, dado que estos criterios genéricos orientados hacia la creación de oportunidades de empleo como un eje fundamental del turismo sostenible se reflejan en muchos sistemas y sellos de sostenibilidad a nivel mundial, apostar por el turismo sostenible siempre significa contribuir al bienestar económico de la población local; pudiéndose resaltar los esfuerzos ante los diferentes mercados mediante una certificación como elemento diferenciador.

Turismo Sostenible: La perspectiva del mercado

Como tendencia mundial, el interés de los mercados emisores en temas de turismo sostenible está en continuo crecimiento. Turismo sostenible ya no es una opción adicional para algunos pocos consumidores muy conscientes, un "extra" que se puede ofrecer como una novedosa opción en el lugar de un turismo más común; sino es cada vez más una filosofía transversal que se está manifestando en toda la gestión turística y en el diseño de la oferta en los diferentes destinos turísticos alrededor del mundo. Turismo sostenible es, sencillamente, una mega-tendencia que ha llegado para quedarse; enmarcada en una mayor preocupación por la sostenibilidad que también se da en otros ámbitos de la vida. Es importante recordar que el año 2017 ha sido declarado el "Año del Turismo Sostenible para el Desarrollo" por parte de las Naciones Unidas[14], con muchas actividades alrededor del planeta; y tener presente que muchos destinos compiten con base en un posicionamiento de destino sostenible, especialmente en el contexto de América Latina.

Todavía se presentan algunos matices distintos por cada mercado emisor: por ejemplo, el mercado europeo es quien más valora el tema de las certificaciones, y dentro de los diferentes países europeos hay también diferencias marcadas. La sostenibilidad suele tener mayor relevancia para los consumidores en el norte de Europa, en mercados como Reino Unido, Alemania y Países Bajos que en el sur, en países como Francia, Italia y España.

En contraste, el mercado de los Estados Unidos en comparación tiene menos interés en sistemas de certificación lo cual posiblemente se debe a que la certificación tiene una connotación de regulación que no es algo tan apreciado en la mente de muchos consumidores estadounidenses. Por este motivo, los consumidores en Estados Unidos que se enfocan por la sostenibilidad y quieren reservar un paquete en concordancia con sus valores, suelen hacerlo con base de la buena reputación de algún tour operador que se lo ha venido ganando a través de los años, más que con base de algún sello de sostenibilidad.

Con respecto a los mercados latinoamericanos, todavía se guían menos por el tema de la sostenibilidad, pero claramente hay una tendencia de valorar cada vez más opciones sostenibles, empezando en los propios mercados y destinos latinoamericanos, caracterizados por su abundancia de recursos naturales y culturales. Además, está el deseo de beneficiar económicamente a los conciudadanos del propio país mediante el presupuesto que se invierte en viajes, básicamente el espíritu del "Compra colombiano" aplicado al turismo.

Adicionalmente, las distintas facetas de la sostenibilidad se valoran en diferentes proporciones, según el estudio Flash Eurobarometer realizado por la Comisión Europea en el 2016[15]:

1. Sostenibilidad a nivel destino, ocupando el lugar más alto desde la perspectiva europea: La encuesta indica que claramente hay una preferencia por destinos que han establecido medidas para proteger sus recursos naturales y culturales, que reducen el impacto del turismo sobre el medio ambiente y que buscan beneficiar la población local a través del turismo.

2. Sostenibilidad a nivel de los alojamientos: Se valora cada vez más es la utilización de insumos locales, tales como comida regional que sea preparada con base de una agricultura orgánica y con ingredientes frescos; instalaciones que ahorran agua y energía y un manejo de insumos del hotel que permite reducir la cantidad de desechos sólidos.

3. Transporte: Se busca minimizar la huella ecológica del vuelo de larga distancia (en el caso de un destino de largo alcance como lo es Colombia desde Europa) lo cual se puede lograr con esquemas de compensación de CO2 como Atmosfair o MyClimate, realizando menos viajes pero de mayor duración y mediante esfuerzos de reforestación en los propios destinos que ocasionalmente reciben apoyo de tour operadores u organizaciones ambientales de los propios países emisores en este sentido.

4. La existencia de algún sello o certificación que valide estos esfuerzos.

El tema de la sostenibilidad apunta hacia la gestión de destinos: esencialmente son los destinos con una efectiva gestión que logran mayores índices de sostenibilidad, considerando el capital social humano también, basado en factores como la cohesión, participación en las decisiones que conciernen el manejo del destino, y una buena utilización de recursos financieros a través de la coordinación y creación de sinergias.

Otra inquietud que turistas europeos expresan en las encuestas sobre sostenibilidad es su gran preocupación por la pérdida de biodiversidad que se observa en muchas partes del mundo. Siendo Colombia uno los países con mayor biodiversidad a nivel mundial, se deben destacar los sustanciales esfuerzos que realiza el país para la conservación, con la seguridad que los mercados internacionales van a honrar este esfuerzo queriendo experimentar la abundancia natural el país en su estado original e intacto.

Diversificación de la oferta para un turismo sostenible

Un fenómeno frecuentemente observado durante el proceso de evaluación rápida es que algunos servicios microempresariales presentan una sustancial sobreoferta, lo cual puede implicar una fuerte competencia por precios y un acoso al turista. Cuando se encuentran veinte mototaxistas esperando para llevar al próximo turista o diez vendedores de artesanía tratando de vender piezas similares a la misma pareja en la playa, la necesidad de una mayor diferenciación de actividades microempresariales se pone en relieve, y los programas de fomento a la microempresa deben orientar sobre posibilidades de diversificación.

Se requiere creatividad y apoyo sistemático para identificar nuevas e innovadoras propuestas que por un lado pueden incrementar los ingresos a microempresarios turísticos y que por otro lado ayudan a extender la estadía de un turista uno o dos días más, generando herramientas adicionales a los operadores receptivos para que puedan comercializar producto enriquecidos.

A continuación, se enumeran posibles actividades encaminadas mejorar la oferta de productos generando sostenibilidad económica y social en el destino:

- Gastronomía – restaurantes, cafés, bares, venta de jugos,....
- Artesanía – producción y venta (galerías de arte)
- Guianza turística / interpretación
- Actividades escénicas (danza, música, teatro, escenificación, storytelling, cultura afro, literatura)
- Servicios (internet café, souvenirs, mini-mercados, venta ropa + equipo, masaje, peluquería, trenzas...)
- Alquiler de equipo (tablas surf, mountain bike, lanchas, snorkel)
- Actividades de soft adventure (cabalgatas, trekking/camping, observación de especies, canopy tour, porteros)
- Turismo rural comunitario, pequeños hoteles o albergues, culturas vivas
- Agroturismo (producción del café, fincas, participación en actividades agrícolas)
- Proveeduría a grandes hoteles (uniformes, alimentos, muebles, servicios de apoyo...)
- Museos, jardines botánicos, mariposarios, orquídeas (cultura local, biodiversidad)
- Taxistas (motos, bicis)
- Excursiones (carrozas de caballo, agencias / tour operador local)
- Escuelas + cursos (baile, cocina, medicina natural – hierbas, idioma, pintura, meditación/wellness, fotografía)
- Volunturismo (guiar los interesados en sus actividades, ej. levantar inventario de especies, construcción, cosecha, traducciones).

Por supuesto, algunas opciones son más obvias que otras siendo la más común la gastronomía, pero incluso dentro de los rubros mencionados se puede aspirar mayor diversificación: un restaurante puede ofrecer comida colombiana típica pero también puede ser uno con alta orientación hacia la salud con base de una alimentación vegetariana y el uso de hierbas especiales de la zona.

4. Hallazgos de la Evaluación Rápida de Mercado

4.1 Resumen de los hallazgos

El gráfico del sistema de mercado detalla los diferentes elementos de análisis que se tuvieron durante el proceso de evaluación rápida del mercado; en los siguientes capítulos se discutirán estos elementos uno por uno, detallando las brechas encontradas con algunas reflexiones preliminares y que en cada caso culminarán en recomendaciones concretas especificadas en el capítulo 5.

4.2 Restricciones en la cadena de valor de turismo de Cali

La cadena de valor de turismo se constituye en el elemento central de los sistemas de mercados y fue el punto principal de análisis que se realizó conjuntamente con los actores relevantes de Cali, pertenecientes al sector turístico y ámbitos afines. Se presenta un resumen de los insumos del análisis de cada componente de la cadena, con algunas apreciaciones adicionales en cada caso. Asimismo, como conclusión del taller, algunas brechas y causas que se han identificado y definido como fundamentales para ser trabajados en el futuro, con miras a dinamizar y optimizar la cadena de valor, que se destacan en un ícono de color violeta.

Es importante destacar que el análisis FODA en cada uno de los componentes corresponden a una auto-evaluación de un conjunto de actores con alto grado de representatividad, expresadas en un taller de análisis de la cadena de valor realizado en la ciudad de Cali en noviembre del 2017 y sintetizado a continuación; y las observaciones que se agregan en cado caso se relacionan con las reflexiones que se dieron entre los diferentes actores, retomando consideraciones claves. La Organización Internacional de Trabajo acompañó este proceso como entidad neutral externa, facilitando la metodología de análisis de la cadena de valor y del sistema de mercado, en el marco de un convenio con la Alcaldía de Santiago de Cali.



El modelo de la cadena de valor de turismo, como parte de un sistema de mercado, sirvió como marco de referencia para el análisis conjunto con los actores más relevantes del sector turístico y afines de Cali.

4.2.1 Consumidor

Considerando que es el consumidor quien tiene un rol principal en todas las instancias de la cadena de valor de turismo, al inicio del taller se realizó un análisis desde la perspectiva del mismo, lo cual aporta y refleja una visión más integral del destino, por las muchas impresiones que recoge el consumidor en su *customer journey,* conjunto de percepciones y experiencias en su interacción con el destino.

Aunque esta mirada no apunta propiamente hacia brechas en la cadena de valor, o la identificación de causas subyacentes que se tienen que ir superando; el ejercicio sí ayuda a entender el conjunto de síntomas que actualmente caracterizan la situación del turismo en Cali / Valle del Cauca y que en realidad son fáciles de observar para cualquier persona.

Los insumos a raíz de este ejercicio se dividen en cuatro áreas fundamentales

· Oferta Turística (productos, servicios)
· Gestión del Destino (como mecanismo que permite vincular la oferta con la demanda)
· Promoción / demanda (la perspectiva del mercado y del consumidor, incluso antes de llegar)
· Calidad

Se incluye calidad como elemento transversal que refleja cómo la informalidad en el destino se va manifestando en la experiencia y percepción del consumidor.

Síntomas del sector turístico – Perspectiva del consumidor

Oferta Turística

· Difícil acceso a algunos sitios rurales.
· Faltan guías que brinden y faciliten una apreciación plena de la enorme riqueza natural y cultural de la región.
· Poco manejo de idiomas extranjeros, empezando con el inglés.
· La oferta de la ciudad y la región del Valle del Cauca no se integran fluidamente.
· Limitadas opciones para llegar en avión, de forma directa nacional e internacional.
· La organización de tours y rutas en su mayoría no son realizadas por el sector, sino por conductores privados con poco conocimiento del destino turístico.
· A pesar de la calidez de la gente en general, no se palpa una cultura turística.
· Los horarios no se ajustan a requerimientos del turista, a veces los sitios interesantes solamente abren los fines de semana.
· Los servicios ofrecidos no están dirigidos a las necesidades del turista, en términos de horarios, sitios de interés (cultural, gastronómico, artesanal entre otros), facilidades y preferencias particulares de algunas nacionalidades (el ojo por los "detallitos que hacen la diferencia").
· Diversidad en la oferta turística, pero no se ofrece de manera integral.

Gestión del Destino

· Los servicios no se integran muy bien, se requiere tiempo identificando y eligiendo opciones aisladas para aprovechar la estadía en la ciudad.
· Inseguridad, en algunas zonas especialmente.
· Deficiencias en cobertura de puntos de información y orientación al turista, en el suministro de mapas y señalización.
· Limitadas facilidades de acceso a internet.

Demanda / Promoción

· Falta información integral sobre opciones turísticas, antes de llegar y también en el destino, en internet, en catálogos de tour operadores, en las agencias y en los hoteles
· No hay un sitio "one stop" para saber todo sobre Cali y el Valle del Cauca.
· Gran parte de la información promocional está disponible sólo en español.
· Pocos puntos de información turística.
· No se percibe coordinación en la promoción, la cual es poco articulada entre línea aérea, el destino y los servicios particulares.
· Para alguien que quiere conocer los highlights de Colombia, no queda claro cómo se posiciona Cali y el Valle del Cauca frente a los demás atractivos principales y cómo se articula con otros sitios.
· A nivel internacional falta mejorar el posicionamiento el destino Cali / Colombia en los medios de comunicación que trascienda en aspectos positivos su cobertura.

Calidad en los servicios

· Informalidad y poca estandarización en algunos servicios turísticos.
· Falta implementar mayores medidas de seguridad en algunas zonas.
· Precios no siempre transparentes / coherentes.
· Poca disponibilidad de paquetes integrales a la necesidad de los clientes.
· La calidad varía de acuerdo a la ubicación de los sitios de interés y el espacio y ubicación territorial.
· Infraestructura rural turística con deficiencias en transporte, alojamiento y gastronomía.

La seguridad ha mejorado significativamente en la ciudad de Cali en los últimos años, con los cuadrantes de policía y medidas de seguridad implementadas en diferentes zonas barriales para garantizar la seguridad ciudadana. Sin embargo, aún persiste la percepción que en algunos puntos neurálgicos de la actividad turística no existe una adecuada cobertura por la policía, lo cual sugiere que se debe hacer una asignación específica del recurso humano a esos puntos relevantes desde la perspectiva del turismo, en concordancia con el Plan Nacional de Seguridad Turística que precisamente menciona como eje prioritario la vigilancia de sitios y actividades turísticas, así como el fortalecimiento de la información y orientación al turista; teniendo en cuenta que el tema de la percepción y el manejo de imagen, por parte del turista, ciudadano local, y los actores de la industria turística a nivel internacional, juega un papel fundamental en la atractividad y promoción del destino turístico.

Así mismo, el índice de competitividad turística de Colombia publicado por el Foro Económico Mundial destaca la seguridad como un punto clave a mejorar. Por este motivo la seguridad, desde la perspectiva del consumidor es relevante y, está identificada entre las principales 10 consideraciones en términos de brechas a superar.

BRECHA Falta articulación de las instancias de seguridad en el sector turístico



Taller de análisis de la cadena de valor en turismo en Cali, con participación representativa de actores relevantes de Cali y también del Valle del Cauca.

4.2.2 Agencia de Viajes / Tour Operador Emisor

Como intermediarios que están en directo contacto con el consumidor, las agencias de viajes comercializan los paquetes turísticos de tour operadores tanto a nivel nacional como internacional, aunque en algunos casos se mezclan los papeles entre agencia de viajes y mayorista / tour operador. En el análisis prevaleció claramente la perspectiva nacional, por la institucionalidad que tienen las entidades participantes en ese contexto.

Fortalezas	**Debilidades**
· Le brindan confianza al turista nacional / internacional al ofrecer productos empaquetados. · Cuando son agencias latinas recomiendan el destino. · Formalizadas, con recurso humano calificado, oferta variada y especializada, facilitan comercialización a nivel nacional e internacional.	· Falta mecanismos de educación para agentes de viajes. · No cubren toda la gama de opciones disponibles en Cali / Valle del Cauca, dominan ofertas estandarizadas. · A nivel internacional, desconocimiento marcado del destino.
Oportunidades	**Amenazas**
· Los consumidores quieren conocer sitios nuevos. · La demanda en el mundo apunta hacia la exploración de nuevos destinos, tendencia que corresponde al perfil de Colombia (exploración, exotismo, aventura, naturaleza). · Crecimiento del turismo receptivo.	· Cada vez se utilizan más las plataformas virtuales con precios muy competitivos - intermediación digital. · Comercialización directa de las líneas aéreas. · Desconocimiento de la oferta turística y del destino a nivel internacional, tanto por parte de tour operadores como agencias de viajes.

Una investigación en línea pone en relieve dos patrones:

Por un lado, están las agencias nacionales que en efecto tienen una oferta relativamente unificada de Cali, con hoteles en el centro y algunas excursiones básicas, además de cursos de salsa. Con respecto al Valle del Cauca, combinaciones con Buga y el lago de Calima dominan la oferta;

mientras agencias internacionales ocasionalmente utilizan información de tour operadores para ofrecer circuitos de Colombia, en los cuales Cali aparece articulado con otros destinos nacionales. En otras palabras, Cali como destino principal de un extranjero que visita Colombia representa una excepción en este momento.

Una forma de mejorar el conocimiento sobre un destino es mediante un manual de ventas, una publicación turística que también cubre aspectos técnicos específicamente dirigida hacia profesionales en turismo, en forma impresa o digital, que además se puede complementar con webinars o concursos para despertar el

interés (al vender un destino, el agente se puede ganar un viaje hacia el mismo). Otra forma muy efectiva de promover nuevos productos siempre son los viajes de familiarización para compradores y multiplicadores (tour operadores y medios, nacionales o internacionales). Si los actores de Cali – Valle de Cauca colaboran con servicios tales como habitaciones complementarias, se pueden realizar estas actividades promocionales con presupuestos razonables.

4.2.3 Línea Aérea

Fortalezas	**Debilidades**
· Principal línea aérea, Avianca, es confiable. · Aeropuerto moderno de Cali, con todas las facilidades. · Existe una conectividad básica con principales mercados emisores: latinoamericanos, USA, Europa.	· Falta articulación entre los actores para incidir en mejor conectividad con propuestas estratégicas / colectivas · Pocas líneas aéreas, pocas conexiones internacionales directas. · Destino costoso, precio de los tiquetes frente a otras ciudades del país (frecuencia más costo de operación).
Oportunidades	**Amenazas**
· Crecimiento del transporte aéreo y correspondiente interés de líneas aéreas en diversificar destinos. · Mecanismos de lobbying más sistemático con aerolíneas para generar mayor interés en el departamento. · Moderada altura del aeropuerto facilita conexiones internacionales, frente a Bogotá.	· Fragilidad al depender de una sola aerolínea (huelga Avianca) · Pérdida de conectividad frente a otros destinos, también por altos costos · Desconocimiento sobre mecanismos de lobbying con respecto a líneas áreas y tour operadores que los llenan con pasajeros

En la percepción de los actores de Cali, la conectividad aérea no tiene el grado deseado, no obstante se debe considerar que la conectividad aérea tiene estrecha correlación con factores como la capacidad hotelera, el volumen de turismo, la madurez de los productos y la inversión en promoción; de manera que la conectividad es reflejo de la competitividad del destino y un crecimiento de la actividad aeronáutica debe ir de la mano con una consolidación y diversificación de la oferta turística. Además, la promoción turística debe ser relevante desde la perspectiva de la línea aérea. Para la aerolínea Avianca, en la ruta Cali - Madrid, una promoción bien dirigida hacia tour operadores españoles que pueden comprar asientos en Avianca, puede ser más relevante que el que se distribuya brochures de Cali en alguna feria en España.

Para este efecto, en el marco de la mesa del destino se deben recopilar y relacionar una serie de indicadores y consideraciones que permitan entender los patrones que determinan la conectividad, con miras a objetivizar la discusión y poder hacer lobbying con base en un conjunto de datos, por ejemplo:

- Número de habitaciones (disponibles / ocupadas) en Cali - Valle del Cauca.
- Volumen turístico en términos de capacidad financiera, número de turistas, estadía, gasto.
- Evolución histórica de llegadas de mercados emisores específicos.
- Población de relevancia para el aeropuerto de Cali (podría también cubrir requerimientos de conectividad de departamentos vecinos).
- Gestión del aeropuerto para el desarrollo de nuevas rutas en las ruedas correspondientes (evento "Routes Americas").
- Disponibilidad de fondos para apoyar una mayor conectividad aérea, por ejemplo a través de promoción en los mercados emisores de interés.
- Costos de operación, cargos del aeropuerto por combustible, etc.
- Alineación de la estrategia de conectividad aérea del Valle del Cauca con políticas nacionales.

Dicho lo anterior, la apuesta del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de implementar corredores turísticos es muy acertada y debe ser un punto de orientación para que esta articulación con otros destinos se ponga en práctica. Para el caso de Cali – Valle del Cauca se ha identificado el corredor turístico 5 del Pacífico, uno de doce corredores en país para los cuales se busca establecer productos ancla de cierta envergadura y capacidad de atracción.



Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo

Precisamente la lógica de los corredores turísticos puede ayudar a Cali a fortalecer su rol como puerta de entrada a la parte suroeste del país, por generarse una oferta más diversificada para el turista pero siempre con cercanía geográfica a la capital vallecaucana. Incluso esta lógica va más allá del corredor pacífico, que - como lo ilustra la conectividad del mapa colombiano - abarca Chocó, Valle del Cauca, Cauca y Nariño, con relativa cercanía a otros lugares que están ubicados en corredores turísticos vecinos.

Cali debe analizar entonces cómo posicionarse proactivamente como *hub* de entrada y salida para un corredor turístico con atractivos de cierta envergadura que trascienda el ámbito geográfico de Valle del Cauca, resaltando que tiene una ventaja comparativa desde la lógica del turista internacional frente a otras regiones de país. No se debe olvidar que también existen posibilidades de articulación con la vecina Ecuador en el sentido que a muchos turistas internacionales, especialmente los de los mercados de larga distancia, les gustan las combinaciones de países. Adicionalmente los turistas ecuatorianos pueden tener un interés en el corredor 5 – Pacífico conforme se va consolidando.

4.2.4 Agencia Receptiva

Fortalezas	Debilidades
· Precios asequibles frente a otros destinos. · Diversidad, metrópoli con entorno natural, atractivos culturales, eventos, deporte, calidez humana. · Ubicación estratégica con buena infraestructura hotelera en la ciudad y buena red vial.	· No se cuenta con un producto ancla, débil infraestructura hotelera rural de poco perfil. · Falta integración y estrategias de articulación con las cadenas internacionales. · Falta de reconocimiento del sector sobre la importancia de los tours operadores.
Oportunidades	**Amenazas**
· Gran variedad de recursos turísticos para ser convertidos en producto y establecer nuevos paquetes turísticos. · Creación de rutas y tours creativos e innovadores con temáticas auténticas que permiten un storytelling para fortalecer posicionamiento a nivel internacional. · Tendencia mundial de explorar / conocer nuevos destinos.	· Falta de experticia en turismo receptivo, débil proyección internacional, falta de promoción. · No hay uniformidad en el servicio, no hay productos de calidad; falta manejo de idiomas, informalidad, competencia desleal. · Falta de una política de fomento / desarrollo de capacidades de los operadores, frente a competidores de otras regiones.

Con base en la gran diversidad que ofrece el destino Cali en articulación con el Valle del Cauca, se puede y deben fortalecer las agencias receptivas en Cali, con un asesoramiento continuo sobre mecanismos de acceso a los mercados extranjeros e impulsando una mayor presencia en eventos internacionales, facilitando a la vez la comercialización de los pequeños y medianos hoteles en la propia ciudad o zonas rurales cerca de la ciudad. De hecho, ha habido apoyo y coaching de entidades como ProColombia y CBI de Holanda en esta dirección, los cuales se deben continuar pero deben ir de la mano con un fortalecimiento más pronunciado del turismo rural y además deben enmarcarse en un enfoque integral de gestión de destino. Mientras las agencias receptivas dependen de una oferta diversificada, los pequeños establecimientos rurales requieren el apoyo de agencias receptivas para la comercialización internacional.

Los principales temas sobre los cuales se debe profundizar con las agencias receptivas incluyen:

Cómo acercarse a tour operadores internacionales

El reto de encadenarse con la demanda internacional incluye aspectos de cómo hacer mailings que logran despertar el interés de los tour operadores internacionales, participar en ferias dirigidas al trade o al consumidor, hacer visitas directas a potenciales compradores, participar en roadshows en los mercados emisores, mercadeo concertado con ProColombia y con otras empresas con servicios complementarios de Colombia, como también con plataformas de promoción como LATA (Latin American Travel Association en Londres), líneas aéreas, etc.

Diseño de producto

Incluye elementos como: seleccionar establecimientos y sitios que cumplen con ciertas características y estándares de calidad, adecuar la oferta a los gustos de las diferentes nacionalidades y a los nichos de mercado, *storytelling* y facilitación de experiencias.

Además, las mesas de articulación que se establecen bajo paraguas de la mesa de destino, como la mesa de turismo de naturaleza, deben trabajar de cerca con los operadores.

Estructuración de tarifas

Este aspecto cubre estrategias de fijación de precios, manejo apropiado de comisiones, bloqueos; diferenciado por mercados emisores, segmentos de la demanda y temporadas.

Investigación de Mercado

Enfocado a como tener conocimiento de las fuentes de inteligencia de mercados existentes, a través de entidades como:

ProColombia
http://www.procolombia.co/publicaciones
o diferentes entidades alrededor del mundo, incluyendo la
Organización Mundial de Turismo
http://media.unwto.org/publications
Plataformas de mercadeo como LATA en Inglaterra
https://issuu.com/wanderlust/docs/lata_report_flickable / www.lata.travel
Asociaciones de la industria turística como USTOA en Estados Unidos
https://ustoa.com/resources
Asociaciones especializadas como ATTA – Adventure Travel Trade Association
https://www.adventuretravel.biz/research/
como además la inteligencia brindada por las propias ferias anualmente, ejemplo:
ITB Berlin World Travel Trends Report
http://www.itb-berlin.de/media/itb/itb_dl_all/itb_presse_all/World_Travel_Trends_Report_2016_2017.pdf
o estudios publicados regularmente por plataformas de investigación de mercados, como
FUR Reiseanalyse de Alemania www.fur.de/fileadmin/user_upload/RA_2017/RA2017_First_results_EN.pdf

Página web

Incluye factores como diseño de a página, uso de medios sociales, mercadeo digital, uso de un blog complementario.

Alineación de la promoción del destino con la comercialización individual

Los esfuerzos de promoción y comercialización individual, en un caso ideal, se deben enmarcar en la promoción del destino y se deben buscar todas las sinergias posibles para economizar costos. El hecho que ProColombia tenga un enfoque temático de bienestar obviamente facilita una promoción individual en esta línea. Una agencia receptiva debe conocer todos los mecanismos de promoción dentro de un segmento para analizar posibilidades de insertarse en las actividades que corresponden, por ejemplo, participación en una feria orientada al segmento bienestar como Termatalia.

Como se destaca en la retroalimentación recibida en el análisis FODA, además es importante la creación de un producto ancla, una estrategia prevista en todo caso como parte de los corredores turísticos que está lanzando el MinCIT.

4.2.5 Hoteles

Fortalezas	**Debilidades**
· Amplia oferta hotelera. · Calidad en el servicio, normas de sostenibilidad. · Disponibilidad los fines de semana.	· Poca articulación entre hoteles y operadores, lo cual lleva a que conductores realicen los tours. · Turismo rural con baja calidad. · Falta esencia latina e identidad propia como expresión de la riqueza cultural y natural.
Oportunidades	**Amenazas**
· Mercado en crecimiento. · Mejorar la seguridad, desarrolla el turismo en todo nivel. · Oferta cultural en happy hours que amenicen los lobbies (expresiones culturales) que activen alimentos y bebidas, y generen empleo.	· Informalidad, altas tasas impositivas. · Falta de entendimiento de las expectativas de turistas Internacionales. · Airbnb es un factor distorsionador.

De acuerdo con cifras correspondientes al 2017 brindadas por el SITUR Valle del Cauca[17], el 93.02% de la oferta de alojamiento responde a habitaciones de hotel, un 3.88% a apartamentos, un 0.39% a casas y un 1.94% a cabañas, además figura con un 0.78% el camping. La estadía promedio es de 1.5 noches y el gasto promedio es de unos $COP 227,668 por noche.

El empleo que se genera a través del turismo se concentra en un 76.39% en Cali y el 24.16% en el resto del Valle del Cauca, indicando claramente una marcada concentración urbana de la actividad turística en el departamento, con hoteles tradicionales de ciudad siendo el mayor generador de empleo. No obstante, se debe tener presente que la distribución de la población tiene proporciones similares (el área metropolitano de Cali tiene unos 2,4 millones de habitantes versus una población total de 4,67 Millones en el Valle del Cauca).

En los últimos diez años se le ha dado mayor relevancia al turismo de eventos, con el resultado de una muy buena oferta hotelera en la ciudad y en menor proporción al turismo de ocio, especialmente en la zona rural de Cali que aún no tiene desarrollada la infraestructura de establecimientos de alojamiento de manera plena y donde se encuentran algunos nichos de mercados atractivos en flora y fauna como el aviturismo, que han ido creciendo paulatinamente.

Desde una perspectiva histórica, este desarrollo es entendible pero hoy día representa una falta de diversificación del producto turístico dado que la demanda en general se inclina más hacia temas de exploración, aventura y naturaleza. Además, el turismo suele tener un carácter multidimensional lo cual apunta a que un turista puede gozar de una oferta cultural en la ciudad de Cali y a la vez de un complemento de naturaleza en las afueras. Por este motivo falta el fortalecimiento de capacidades de microempresarios rurales, fomentar la asociatividad y clusterización entre las MiPyMEs de turismo rural, y la generación de productos y su comercialización internacional a través de agencias receptivas.

Con referencia al turismo de negocios, hay una tendencia de relevancia llamada ***bleisure***, lo cual sugiere una combinación de business y leisure, o negocios y ocio, que es de particular importancia para Cali dado que la ocupación hotelera suele bajar durante los fines de semana, al generar ofertas complementarias al turismo de negocios y convenciones que invitan a los ejecutivos/as de negocios a quedarse unos días más en el destino. De esta manera, no solo se puede satisfacer un nuevo patrón de la demanda si no alargar la estadía promedia en la ciudad y mejorar la ocupación hotelera en los días de más baja actividad. En conclusión, el desarrollo del turismo rural en las cercanías tiene potencial tanto como complemento como por su propio peso.

Cabe destacar que los niveles de informalidad también están más elevados en la parte rural que en la ciudad y la activación de nuevas oportunidades a través del turismo en este espacio puede ayudar a reducir la misma, más que una lógica de fiscalización.



BRECHA Falta de articulación e inclusión de MiPyME rurales en el sector turístico y articulación comercial, incluyendo Cali / Valle, espacio urbano-rural.

4.2.6 Sitios - Excursiones - Entretenimiento - Gastronomía

Fortalezas	Debilidades
· Diversidad de atractivos y servicios - riqueza natural y cultural, lugares de antaño, salsa, expresiones artísticas, gastronomía, artes, deportes, bienestar. · Potencial de turismo rural alrededor de la ciudad. · Ciclorutas / Turismo activo, deportivo y de aventura.	· Falta de estructuración de producto y de la industria turística, así como profesionalismo en el recurso humano (guías, conductores). · Débil promoción: faltan mapas turísticos, se requiere más presencia en los paquetes de excursiones nacionales y en catálogos internacionales. · Tours costosos para llegar a lugares de zonas naturales y diversidad cultural muy grande
Oportunidades	**Amenazas**
· Desarrollo de productos turísticos con base en otras experiencias exitosas. · Visibilizar la salsa como icono del turismo de Cali. · Integrar la academia para fomentar una cultura turística.	· Inseguridad - falta pie de fuerza en sectores turísticos y más unidades de la policía en logística operativa, asi como políticas de evacuación y seguridad para el mercado internacional · Ausencia de infraestructura con buen mantenimiento. · Otros destinos con mayor nivel de articulación comercial.

Cali y el Valle del Cauca disponen de una gran cantidad de atractivos y sitios turísticos, muchos de los cuales todavía requieren de acondicionamiento, articulación y gestión para ser convertidos en productos mercadeables, es decir con determinadas características de acuerdo con ciertos segmentos de la demanda. Con miras al turismo internacional, el trabajar sobre esos aspectos se facilita mediante una efectiva coordinación con las agencias receptivas que tienen constante interacción con los turistas extranjeros y que pueden ayudar a los pequeños establecimientos a hacer sus mejoras.

Un mecanismo efectivo es que las propias agencias receptivas realicen seminarios de capacitación, con alta orientación práctica, para los pequeños establecimientos de alojamiento, combinando las mismas con inspecciones de sitio durante las cuales se emiten recomendaciones concretas. Estas pueden ser muy sencillas (ejemplo: colocar una lámpara entre las dos camas de una habitación doble para que el turista puede leer cómodamente en la noche) o más complejas (acondicionamiento de un sendero ecológico educativo con rótulos explicativos de especies y textos en inglés) y también se pueden relacionar con factores interculturales (como manejar un reclamo de un turista británico, etc.).

Las mesas temáticas actualmente existentes (naturaleza) pueden incluso evolucionar hacia clubes de producto formales. En destinos avanzados como México o España, los clubes de productos se institucionalizan, estableciendo su propia estructura administrativa y financiera. No obstante, no es algo que se recomienda en esta etapa del desarrollo para un contexto subnacional en Colombia. Lo importante es que actores afines trabajen sobre los productos con orientación hacia resultados concretos, en plazos determinados. A continuación, se detallan algunas diferencias entre un club de producto y una plataforma de gestión del destino:

	Plataforma de gestión de destino (mesa de turismo, consejo consultivo, OGD...)	**Club de Producto**
Objetivo	Elevar la competitividad	Crear nuevos productos o consolidar existentes, y promoverlos
Ámbito geográfico	El destino	Sitios / instalaciones relevantes para el producto (por ejemplo, zonas de alta biodiversidad para el aviturismo, eco-albergues)
Enfoque	Gestionar y promover los servicios del destino en su conjunto, en una lógica de concertación pública-privada	Vinculación de actores afines que permite generar actividades específicas que se integran para facilitar una experiencia coherente al turista
Plazo	La gestión de destino es un proceso a plazo indefinido y reiterativo, cada vez en un nivel más avanzado	Generación de nuevos productos en plazos cortos y medianos (típicamente meses)
Compromiso financiero	Contribuciones a nivel honorario, en especies, o cuotas para un conjunto de servicios	Compromiso específico para lograr actividades y beneficios de forma puntualizada
Orientación	Estratégico, táctico y operacional	Operacional con alta orientación hacia resultados

Es responsabilidad de una plataforma de gestión de destino hacer una contextualización estratégica de cuáles son sus principales líneas de productos mientras un club de producto sólo se concierne con impulsar un determinado producto específico.

Obviamente debe haber una continua coordinación entre los dos niveles porque ambos dependen uno del otro.

4.2.7. Guías de Turismo

Guías de turismo

Fortalezas	Debilidades
· Disponibilidad de guías generales, especializados y nativos. · Cali en conjunto con el Valle del Cauca es un destino de cierta complejidad que se pone en valor, y se potencia, con la guianza turística. · Curso complementario para guía.	· No hay guías especializados certificados. · No hay muchos guías bilingües, aún entre los formalizados. · Baja cobertura de cupos para tecnología de turismo.
Oportunidades	**Amenazas**
· Homologación de las profesiones. · Presencia de instituciones como el SENA para la formación de guías, con cursos tanto presenciales como virtuales / en línea; ampliar la cobertura de cupos en el SENA. · Oportunidades laborales para guías especializados en agencias de viajes en productos segmentados, en contenidos de ciudad (profesionales recién egresados – tours).	· Deficiencias en bilingüismo y conocimiento de los sitios. · Poca oferta educativa para acreditarse como guía. Falta de especialización implica que los que sí están especializados cobran honorarios muy altos (caso de aviturismo).

En algunos taxis turísticos, con choferes que asumen el papel de guía y colocan su oferta de tours mediante una hoja laminada en el asiento, todavía se puede apreciar una lógica de turismo que está pasando de moda: "Primero vamos a la iglesia, luego al sitio tal, después continuaremos hasta tal otro sitio, luego a la venta de artesanía y después tomaremos almuerzo a las 12.00 h en el restaurante en la plaza central. Etc..." Recorrer los sitios más importantes de una ciudad, en una lógica de lista de chequeo con foto stop en cada lugar, tiene poca relación con lo que se busca en el turismo actual que es: facilitar una experiencia autentica con alto contenido emocional.

Por decirlo de alguna manera, el cambio de paradigma es de pasar de un "Tour de la Salsa" donde se visitan ciertos sitios según horario preestablecido, a vivir la experiencia de entrar en el "mundo de la salsa" que refleja una forma de ser, de vivir, de ver y experimentar las cosas, una experiencia única el mundo - independientemente de los sitios que se visitan. *National Geographic* en algún momento lo puntualizó con la frase *"a sense of place"*, tener un sentido de lugar. Es un ***feeling*** más que la parada en una escuela de baile, es sentir el ritmo de la salsa y de todo Cali en el lugar de perfeccionar el paso tal. Está tendencia fundamental en turismo, la orientación hacia las experiencias, asigna un papel muy importante a los guías de turismo como mediadores culturales; y los actuales canales de formación no siempre están diseñados para preparar los guías de acuerdo con este paradigma.

Lo anterior no indica que no se deben visitar sitios turísticos, todo lo contrario, sugiere que debe haber una puesta en escena, una casi paradójica combinación entre una cuidadosa coreografía y elementos de espontaneidad, en el diseño de los itinerarios. Si un guía, además de tener estos elementos presentes y manejar el arte del *storytelling*, tiene una cuidadosa comprensión de los gustos específicos del visitante, cada nacionalidad con sus preferencias particulares, tendrá un papel privilegiado en fascinar el visitante con los encantos de Cali y del Valle del Cauca.

En materia de formación de guías, debe haber mayor especialización en concordancia con los actuales tendencias en turismo y los requerimientos de ciertos nichos de mercado, además del reto fundamental de mejorar el manejo de los idiomas, aspecto que representa una real limitante en la internacionalización del turismo en Cali, según comentan diferentes actores turísticos consultados durante el proceso de evaluación rápida, que tienen problemas de encontrar guías multilingües.

Al comparar este aspecto con el caso de Santa Marta, existe una notable similitud en lo referente a la falta de preparación de los guías para el recibimiento de los turistas, teniendo en cuenta que los atractivos turísticos encierran un realismo mágico en la conexión vivencial con el sitio de interés y que el resultado de ello es el incremento en el flujo de turistas.

Tanto Santa Marta como Cali, hacen parten del territorio colombiano, sin embargo, uno está ubicado en la zona Caribe, y otro en la zona del Pacífico respectivamente, con idiosincrasia diferentes, pero ambas desarrollan el turismo de acuerdo a las vocaciones productivas, patrimonio histórico y atractivos turísticos, con un patrón similar con respecto al rol dominante de la ciudad (con el segmento de sol y playa en el caso de Santa Marta, negocios y eventos en el caso de Cali) sobre el turismo rural en los alrededores, lo cual en los dos casos apunta hacia la necesidad de diversificación.

BRECHA Formación de guías y conductores bilingües para contar con mayor recurso humano especializado.

4.2.8 Transporte terrestre

Fortalezas	Debilidades
· Amplia oferta en casco urbano. · Innovación con respecto a otros medios de transporte Uber. · Buena la red vial en Cali y El Valle.	· Deficiencia de conductores bilingüe. · Falta de reglamentación; mezcla de roles entre transporte especial y servicio de taxi habitual. · Falta de vehículos y transporte masivo, baja oferta de transporte en espacio rural.
Oportunidades	**Amenazas**
· Desarrollo y construcción de rutas, en proceso de estudio la habilitación de la vía férrea. · Oficinas de turismo en aeropuerto y terminales de transporte. · Incentivos tributarios a las empresas de transporte que empiecen a implementar soluciones ecológicas y económicas para llevar los turistas a las zonas rurales (avistamiento de fauna y flora, senderismo); equipos eléctricos con poca emisión de gases.	· Inseguridad. · Precios no regulados. · Faltas de frecuencias de circulación.

Cali no presenta retos significativos con respecto al transporte terrestre, ni el departamento del Valle del Cauca, que tiene una de las mejores redes viales del país. Como opción para el futuro está la rehabilitación de la vía férrea que no obstante requiere estudios de factibilidad de consideración. Los principales retos están en el acceso a algunas zonas rurales del Valle del Cauca potenciales de ecoturismo, turismo cultural y de naturaleza entre otros.

4.3 Restricciones y oportunidades de las funciones de soporte

4.3.1. Infraestructura

Fortalezas

· Capacidad hotelera, escenarios deportivos, infraestructura en servicios médicos.
· Malla vial y circuito de carreteras principales a nivel regional buenas.
· Facilidades para eventos de todo tamaño.

Debilidades

· Falta señalética turística en la ciudad.
· Falta vías de acceso a los sitios turísticos en la zona rural.
· Puerto turístico no adecuado para buques de gran calado.

Oportunidades

· Mejoramiento de señalización de sitios turísticos, restauración de iglesias y sitios históricos, fortalecimiento de la infraestructura de turismo rural.
· Restauración de la vía férrea.
· Organizaciones regionales en la consecución de recursos internacionales de inversionistas (CCC, CRC, Invest Pacific) para la industria turística, mejoramiento y desarrollo de productos e infraestructura turística de la región.

Amenazas

· Topografía puede dificultar habilitación / mantenimiento de infraestructura.
· Proceso de paz puede afectar medidas relacionadas con infraestructura.
· Gobierno que no le da importancia al sector turístico en términos de asignación de presupuestos para infraestructura.

Cali en principio presenta una muy buena infraestructura en términos de hoteles, servicios, aeropuerto, Centro de Convenciones y carreteras. La parte que no está igualmente desarrollada es el turismo rural que se presenta en los alrededores de la ciudad y cuyo desarrollo es importante en vías de diversificación y con miras a atraer más turismo de ocio.

En el fondo, el turismo rural no presenta tanto un problema de infraestructura sino de gestión, articulación y de fortalecimiento de capacidades de los microempresarios en los espacios rurales. Pero también representa retos de infraestructura para que pequeños emprendimientos hagan las mejoras necesarias con el fin de responder mejor a las exigencias del turismo internacional.

4.3.2 Coordinación

Fortalezas	Debilidades
· Liderazgo - hay pilotos en mesas articuladoras (SITUR, Naturaleza, Cultural) que facilitan desarrollo de productos. · Voluntad para crear sinergias y articulación para gestionar proyectos. · Políticas públicas de turismo, a nivel nacional, departamental y municipal.	· Comunicación desarticulada (interinstitucional / con empresarios), con roles poco definidos, falta claridad en la estructuración, falta clusterización sistemática, establecer visión conjunta coherente. · Débil desarrollo / promoción de turismo de ocio frente al turismo de reuniones hasta la fecha. · No hay estrategias regionales claras de la industria del turismo para llegar a mercados (ej. Alianza del Pacífico).
Oportunidades	**Amenazas**
· Complementariedad ciudad y región. · Articulación de planes & estrategias a nivel municipal & departamental. · Coordinación interinstitucional empieza a ganar impulso, basado en voluntad tanto a nivel político como privado	· Ruptura de procesos o cambios políticos de administración, falta de continuidad. · A pesar de la voluntad política, falta priorización a nivel de planificación, implementación, financiamiento. · Rigurosidad del marco normativo y los requerimientos de formalización frenan iniciativa empresarial.

La articulación pública-privada en Cali - Valle del Cauca se encuentra en una fase incipiente y requiere mayor consolidación para hacer frente a los requerimientos complejos de desarrollo turístico, incluyendo el diseño de nuevos productos turísticos en una lógica de mercado, especialmente los de turismo rural que se encuentran cercanos a Cali, de manera que este punto se identificó como uno de las principales brechas a superar. Las mesas articuladas ya existentes pueden evolucionar hacia clubes de producto, organizando empresarios afines en una estructura de clúster basado en una oferta común; siempre con complementariedad entre los diferentes servicios.



BRECHA Diversificación y maduración del producto turístico, en términos de calidad y orientación hacia nichos de mercado.

La articulación pública-privada en una lógica de clúster es un mecanismo clave para fomentar la competitividad turística. Por su misión y perfil, la Cámara de Comercio está predestinada a orientar y acompañar este enfoque con herramientas metodológicas como facilitador externo, apoyando además la articulación del turismo con los demás sectores económicos. Temas estratégicos como la orientación de presupuestos (ejemplos: desarrollo versus promoción, definición de un marketing mix), la conectividad aérea y la incidencia política se deben

gestionar con base en criterios técnicos e indicadores de la actividad, con espíritu empresarial alineado con la planificación oficial.



BRECHA Acompañamiento técnico de la mesa de turismo por parte de OIT – Alcaldía – Cámara de Comercio con miras de aumentar la competitividad y la capacidad de incidencia (ejemplo: conectividad aérea).

La recién constituida mesa de destino de Cali - Valle del Cauca requiere de acompañamiento y consolidación para responder a las exigencias de un desarrollo turístico integral, tanto en la parte de sostenibilidad financiera como en la parte técnica. Bajo el entendimiento que la competitividad sólo se puede impulsar a través de una red de *stakeholders* debidamente articulada en una lógica pública-privada, esta evolución debe estar en alineación con las actuales tendencias de gestión de destinos en el mundo, lo cual incluye un manejo por indicadores de gestión y también de sostenibilidad.

Así mismo es importante que el sector privado logre su propia articulación interna, conciliando sus puntos de vista para tener cohesión y capacidad propositiva frente a las instituciones oficiales, creando un hilo conductor que permita mitigar los efectos de cambios políticos frecuentes.



BRECHA Consolidar la mesa de destino hacia una mayor institucionalización y capacidad de gestión, fortaleciendo a su vez la articulación interna del sector privado para lograr mayor apoyo de la Alcaldía.

Un patrón muy consistente que se ha evidenciado en las diferentes entrevistas y talleres es el desconocimiento de muchos actores sobre logros, procesos, facilidades, actividades y normas ya existentes, lo cual a menudo abre terreno para percepciones desfavorables y reduce las posibilidades de mayor coordinación, cohesión, identificación y apropiación. Por ejemplo, muchos empresarios no conocen bien la oferta de seminarios de capacitación, incluyendo cursos gratuitos, o la inteligencia de mercado disponible, o facilidades / incentivos para acceder a nuevos mercados, lo cual lleva a un sub-aprovechamiento de una serie de oportunidades ya existentes.

Parte de la estrategia de la Secretaría de Turismo del Valle del Cauca para mejorar la comunicación con el sector, aparte de un boletín electrónico ya existente, es crear una intranet vinculada al nuevo sitio web de turismo del Valle del Cauca, con el fin aglutinar toda la información relevante para los profesionales en turismo en un punto centralizado, lo cual constituye un importante paso en un tema que se ha identificado como uno de las principales brechas a superar para mejorar la gestión del destino Cali - Valle del Cauca.



BRECHA Mayor sensibilización de los logros y actividades de la mesa hacia el sector para lograr mayor apoyo e involucramiento.

4.3.3 Tecnología + Innovación

Fortalezas	Debilidades
· Ciudad líder en empresas tecnológicas. · Cali es una ciudad con capacidad de innovación. · Facilidad para crear plataformas, sitios web y nuevas aplicaciones tecnológicas.	· No hay sectorización de mercados para los empresarios, ni benchmarking sobre ventajas comparativas de otros destinos. · Falta difusión y socialización de la oferta turística de las entidades de bienes y servicios, lo cual incluye una estrategia digital de redes sociales de posicionamiento del destino en varios idiomas. · Falta capacitación para las empresas para que puedan innovar de acuerdo con las tendencias en los mercados.
Oportunidades	**Amenazas**
· Georeferenciación de los sitios turísticos. · Crear una web institucional que oferte todo lo que el municipio (rural – urbano) tiene de oferta turística. · Desarrollo de una aplicación turística para teléfonos inteligentes.	· Tergiversación de la información en las redes sociales. · Plataformas de economía colaborativa. · Desactualización en tendencias del sector, ausencia de políticas públicas.

Cali es una ciudad en la cual se respira mucho dinamismo, empresarialismo y un ambiente de innovación. El reto consiste en trasladar este espíritu al ámbito del turismo rural en el espacio Cali - Valle del Cauca que, aunque caracterizado por MiPyMEs que posiblemente no están a la vanguardia en aspectos tecnológicos, ofrece condiciones interesantes para el futuro desarrollo turístico. El reto fundamental de la innovación por tanto se relaciona con la implementación de un modelo de gestión y la creación de redes (micro-) empresariales que se debe aspirar en concordancia con tendencia a nivel mundial, no tanto aspectos tecnológicos per sé.

4.3.4 Información

Fortalezas	Debilidades
· El Situr Valle del Cauca ofrece información estadística para comprender y orientar el desarrollo turístico. · El nuevo sitio web del Valle del Cauca tendrá intranet para facilitar el intercambio de información. · Eventos como la Feria de Cali generan mucha información sobre la ciudad, relaciones públicas gratuitas.	· Pocos puntos de información turística. · Poca disponibilidad de información de mercado, poca asimilación de la inteligencia de mercado existente. · Se reduce cohesión empresarial por falta de buen manejo de información / comunicación.
Oportunidades	**Amenazas**
· Mejorar articulación entre actores facilitará mejor flujo de información dentro del destino y hacia los mercados. · Newsletter de turismo para los actores de Cali / Valle del Cauca. · Las facilidades del Situr Valle del Cauca permiten una mejor toma de decisiones.	· Seguridad / confiabilidad de la información para el turista no siempre es brindada. · Poca información sobre Cali a nivel internacional, o con distorsiones · Pérdida de competitividad por no disponer de información de las tendencias de mercado.

El ámbito de la información y su impacto sobre la cadena de valor

Existen dos facetas principales en este tema: por un lado, está la información al turista para que pueda tomar sus decisiones sobre qué hacer en el destino.

Por el otro lado, está la información que concierne el manejo de inteligencia de mercado, cuyo propósito está en orientar la toma de decisiones en turismo y facilitar el desarrollo turístico integral del destino. En este sentido el SITUR Valle del Cauca representa un importante avance y puede apoyar en una mayor sistematización y difusión de la información existente.

Un patrón que se observa es que la información existente no es bien asimilada

4.3.5 Servicios de Desarrollo Empresarial

Fortalezas	Debilidades
· Certificación en el ámbito turístico. · Servicios de desarrollo empresarial que ofrece el SENA. · Existen entidades para el apoyo a las MiPyMEs, tan características para la actividad turística, como ACOPI.	· Vacíos en temáticas de administración, fortalecimiento empresarial y organizacional, y seguimiento a las capacitaciones. · Faltan mecanismos de apoyo de cómo lograr financiación internacional. · Los servicios en su mayoría se enfocan en empresas y personas, pero turismo por ser actividad de muchos actores requiere de un fortalecimiento sistémico de clúster (constelación de actores), especialmente en el ámbito rural.
Oportunidades	**Amenazas**
· Acompañamiento metodológico que la Cámara de Comercio puede dar al naciente clúster de turismo en Cali – Valle del Cauca. · La creciente clusterización permite orientar las SDEs para los requerimientos del futuro. · Vínculo con CBI y ProColombia para el coaching de las empresas que buscan internacionalización.	· Altas tarifas de los servicios. · Algunas ofertas de formación y financiamiento no se ajustan a los requerimientos del sector. · Los avances obtenidos por la certificación (sostenibilidad / calidad) no son percibidos / honrados por los mercados.

Los servicios de fortalecimiento empresarial deben estar dirigidos principalmente a los siguientes aspectos:

1. Desarrollo y fortalecimiento del turismo rural.
2. Internacionalización de las agencias receptivas lo cual tiene que ver con formación sobre los requerimientos de los mercados y manejo de idiomas.
3. Creación de estructuras asociativas (clusterización) considerando que las empresas no van a poder competir adecuadamente por si solas, sino a través de redes articuladas que las conectan en rutas, mundos temáticos y que les permiten hacer mercadeo conjunto a costos razonables.

Ejemplos de acciones concertadas entre varios actores para generar un mapa con orientación hacia el mercado se encuentran en los siguientes links:

Peru - Aviturismo
http://www.birdingnorthperu.com/pdf/northern_peru_birding_route_web.pdf

Costa Rica - Turismo Sostenible
http://www.cultourica.com/fileadmin/user_upload/pdf/Map_CostaRica.pdf

Siendo lo destacable en este caso la gestión y articulación que está detrás de estas mapas, por impulso del sector privado quien los financió por iniciativa propia.

4.3.6 Financiamiento

Fortalezas	**Debilidades**
· Diferentes líneas de financiación. · Bajas tasas de financiación. · ProColombia ofrece incentivos financieros para empresas con interés en internacionalización.	· Desconocimiento de mecanismos. · Fontur recibe aportes de turismo rural pero no desarrolla o financia proyectos en el mismo sitio, tiene exigencias muy complejas o descontextualizadas de la ruralidad. · Muchos instrumentos de financiación no se ajustan a las necesidades del sector turístico.
Oportunidades	**Amenazas**
· Apoyo a los diferentes prestadores a cumplir las metas que resultan de la evaluación de sostenibilidad. · Fortalecer las infraestructuras de los diferentes ofertantes, así como Fortalecimiento y capacitación del capital humano. · Cofinanciación o incentivos tributarios para promoción del destino cultural, eventos y congresos (ferias internacionales o especializadas).	· Mercado capital poco maduro. · Falta de presupuesto en las entidades públicas. · Trámites demasiado complejos para MiPyMEs.

Aunque existe una cantidad de entidades para proveer financiamiento a la pequeña y mediana empresa turística, el mecanismo principal sigue siendo el FONTUR. El reto principal es que a menudo los mecanismos no se ajustan a la realidad de las MiPyMEs turísticas, empezando por las exigencias de formulación de un proyecto, para muchos presenta una barrera que no logran superar. Por tanto, el rol de la mesa de destino de Cali debe estar en apoyar a las MiPyMEs en la identificación de las fuentes más apropiadas, y en la subsecuente formulación de proyectos que idealmente se presentan entre socios más consolidados y actores más pequeños. Pero está claro que la presentación de proyectos efectivos está vinculada con una articulación y gestión de los actores y que los proyectos están diseñados para seguir consolidando la cohesión entre estos.

Un reto común de los gremios turísticos y organizaciones de gestión de destino es la sostenibilidad financiera. Sin una base financiera sólida no hay capacidad de gestión. Una mirada a diferentes mecanismos utilizados por diferentes destinos del mundo permite indicar algunas posibilidades:

Cuotas de los Asociados

Los asociados pueden ser, en el caso de una organización de gestión del destino, gremios o empresas particulares o una mezcla de ambos. La estructura de los asociados tiene un rol determinante en el portafolio de servicios que se ofrecen - una OGD en una epacio rural tiene otro enfoque y otra estructura que una OGD en una ciudad grande o en una isla del Caribe.

Servicios

Servicios pueden incluir una gama de opciones como seminarios educativos, eventos, participación en actividades promocionales como ferias, workshops, roadshows, acceso a inteligencia de mercado, acceso a tarifas especiales que se han negociado con proveedores (por ejemplo, aquellas empresas que suplen al sector hotelero), y también anuncios que pueden aparecer bajo tres modalidades: 1. En una publicación propia, es decir una revista del destino donde los diferentes oferentes colocan sus anuncios con sus servicios 2. Página web con banners que contiene anuncios 3. Anuncios colectivos en revistas relevantes del trade en los mercados emisores, por ejemplo los suplementos que circulan todos los días en la feria ITB Berlín donde aparecen varios logos en un anuncio colectivo y cada empresa beneficiada paga un porcentaje según el espacio que ocupa. Como una estrategia de diferenciación, muchas entidades ofrecen sus servicios a todo el sector, pero con tarifas o condiciones preferenciales para los asociados.

Peajes

Existen varias modalidades, incluyendo peajes en carreteras, peajes en muelles, senderos, sitios turísticos, entre otros.

Impuestos

Hay una gama de posibilidades en temas de impuestos, como los impuestos sobre boletos aéreos o sobre habitaciones hoteleras, o impuesto de entrada o salida, entre otros. No obstante, puede ser difícil desde una perspectiva departamental establecer una base legal para el cobro de cierto tipo de impuestos. Cualquiera que sea el mecanismo, la relevancia está basada en el principio fundamental que un porcentaje de volumen financiero de la actividad turística debe captarse y destinarse a los aspectos de desarrollo, gestión y promoción, para que la actividad pueda seguir evolucionando. Básicamente se trata de aplicar el espíritu de un modelo FONTUR a un nivel territorial.

Eventos

La realización de un evento periódico grande puede contribuir significativamente a los ingresos de una plataforma de gestión, como sucede en el caso de la Vitrina Turística del gremio ANATO. También otros eventos más pequeños también pueden generar un flujo de ingresos hacia una estructura asociativa, permitiendo su funcionamiento más allá del evento durante mucho tiempo del año.

Entradas

Algunas plataformas de gestión operan sus propios sitios turísticos, por ejemplo, un museo o un mirador turístico, cobrando una entrada regular por el uso del mismo, generando así un ingreso.

Venta de souvenirs / merchandising

Una forma de generar ingresos es la venta de souvenirs o artículos como camisetas, gorras y otros artículos con logo del destino.

Proyectos

La formulación de proyectos, muchas veces mediante constelaciones de actores, representan un importante mecanismo de generación de fondos. En el caso de Colombia, la principal fuente es el FONTUR pero en todo caso una plataforma de gestión debe hacer un mapeo de todas las posibilidades que pueden incluir aportes de fundaciones o programas de responsabilidad social empresarial de grandes corporaciones también; incluyendo contribuciones en especies como el que se facilite una oficina, por ejemplo.

Asignaciones de las entidades gubernamentales territoriales

En el entendimiento qué tema del turismo se desarrolla a largo plazo, lo ideal es contar con un presupuesto básico asignado por el gobierno - alcaldía o departamento - en forma anual cubriendo las funciones centrales de la plataforma de gestión de turismo, para garantizar un funcionamiento fluido que es muy importante para mantener la confianza de los diferentes actores en turismo, y luego buscar apalancamientos de fondos.

Alianzas estratégicas

Una plataforma de gestión de destino con alta representatividad necesariamente refleja muchos intereses económicos y teniendo una apertura siempre va a encontrar socios que desean contribuir a algún aspecto el desarrollo turístico - puede ser que a una cadena hotelera le interesa sobre todo el aspecto de la limpieza en la playa mientras a una línea aérea le puede interesar realizar mercadeo conjunto en el extranjero. A una empresa de binoculares de alta calidad le puede interesar que los guías de aviturismo usan sus equipos de forma gratuita, para despertar un interés de compra entre los observadores de aves. Hay muchas modalidades, se debe buscar continuamente oportunidades que generen recursos mediante alianzas.

Asignación de presupuestos de otros ámbitos económicos con base del carácter transversal del turismo

Presupuestariamente se puede incluir actividades turismos en otros rubros de las entidades de gobierno que tengan que ver con desarrollo económico en espacios rurales, víctimas de conflicto, fomento de MiPyMEs o la puesta en valor de sitios culturales. Cuando los actores de turismo se auto-entienden como un motor de la economía, se crea la apertura para negociar otras asignaciones aunque no corresponden directamente al rubro de turismo; y así mejorar las posibilidades económicas aprovechando la transversalidad del turismo.

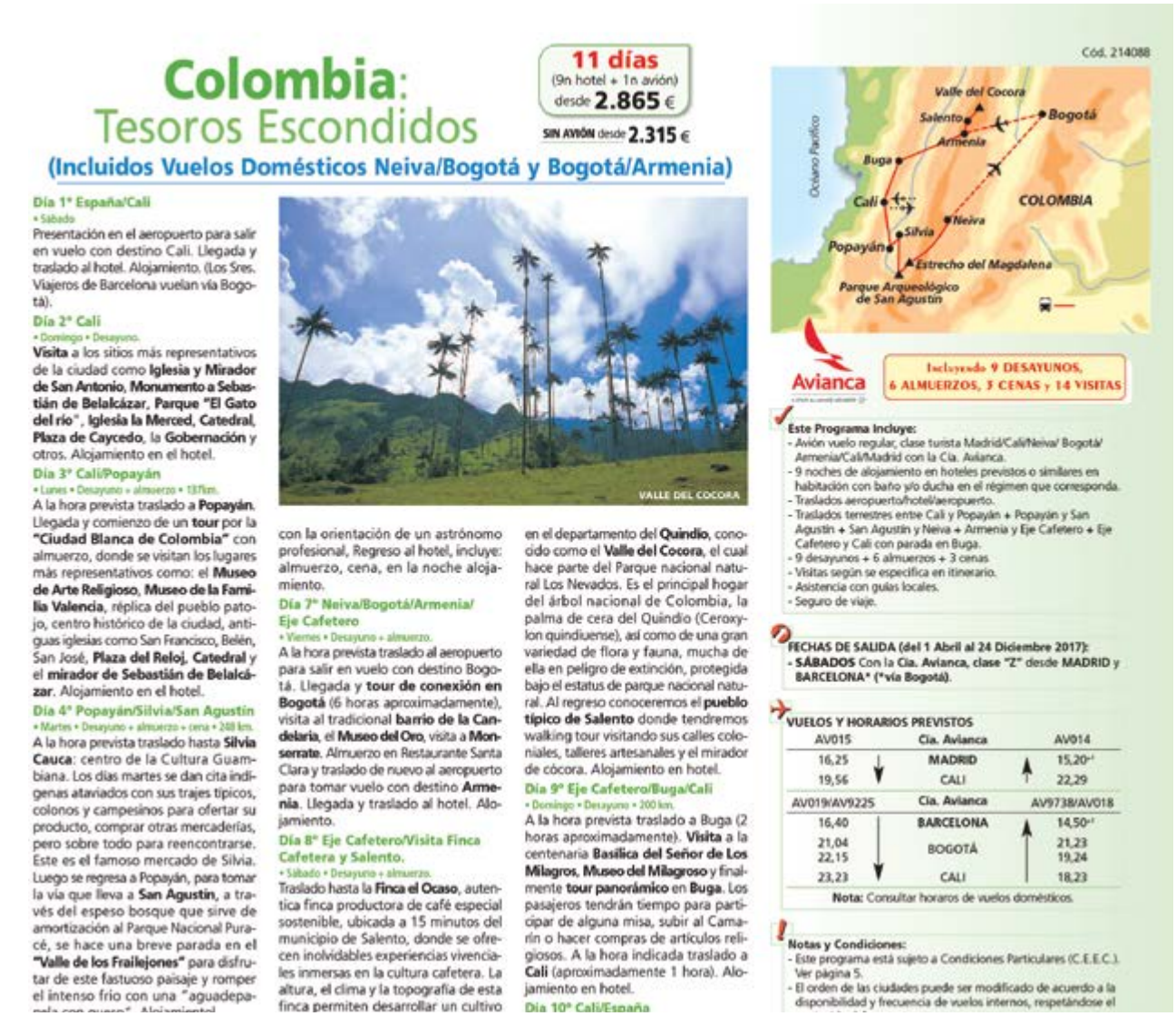
4.3.7 Promoción

Fortalezas	Debilidades
· Espacios de coordinación como Mesa de destino y Alianza del Centro de Eventos Valle del Pacífico – CEVP, con Bureau de Turismo, Fontur y Procolombia. · Creación reciente del Bureau de Convenciones contribuye a impulsar turismo de reuniones. · Productos ya con cierto grado de posicionamiento como naturaleza, aviturismo, ballenas, gastronomía, aventura, deportivo, bienestar, Feria de Cali, salsa, todos a precios competitivos.	· Faltan estándares de servicios del turismo para una promoción con base en profesionalismo, no hay producto insignia (como la salsa). · Falta conversión de recursos, especialmente del ámbito rural, en productos para poder promocionarlos en ferias internacionales. · No hay promoción por nichos de mercado, acompañado por fortalecimiento paralelo de capacidades del empresariado.
Oportunidades	**Amenazas**
· Articulación de esfuerzos para promocionar las diferentes líneas de producto de manera integral y complementaria (MICE - Vacacional), en canales tradicionales y online · Posicionamiento de Cali como destino diversificado e innovador en concordancia con segmentos de mercado, también mediante participación en ferias especializadas de turismo por segmentos (naturaleza, deporte, salsa, culturales). · Aumentar la conectividad aérea a partir de una mayor diversificación y promoción internacional de productos, incluyendo mercados cercanos como Quito.	· Poca diferenciación en productos y sobre-énfasis en ciertos productos como salsa y MICE limita flujo de visitantes y competitividad. · Promoción oficial con muchos cambios internos, no toma en consideración turismo de naturaleza y turismo cultural en la debida medida. · Imagen afectada por noticias negativas.

Para el desarrollo del turismo internacional, las agencias receptivas tienen un rol fundamental de promotores del destino, siempre y cuando cumplen con su cometido de realizar una labor proactiva de encaminar nuevos negocios en los mercados internacionales. Aunque hay una cantidad de agencias receptivas en Cali que aspiran una mayor internacionalización, todavía hay barreras que superar para lograr el acceso al mercado, relacionadas con aspectos como diseñar y empaquetar los productos, como orientar la promoción, cómo participar en ferias internacionales, como negociar con tour operadores en los mercados emisores, como tener un manejo apropiado de los gustos de los consumidores de los diferentes mercados, además del manejo de idiomas.

Es importante entender también que no se puede desarrollar plenamente el turismo rural en los alrededores de Cali si no hay un papel más prominente de las agencias receptivas a la vez, de manera que el desarrollo del turismo rural y el fortalecimiento de capacidades de operadores receptivos deben ir estrechamente de la mano.

BRECHA: Fortalecimiento de agencias receptivas y mecanismos de encadenamiento y comercialización.



Colombia: Tesoros Escondidos

11 días (9n hotel + 1n avión) desde **2.865 €**
SIN AVIÓN desde **2.315 €**

(Incluidos Vuelos Domésticos Neiva/Bogotá y Bogotá/Armenia)

Día 1º España/Cali
• Sábado
Presentación en el aeropuerto para salir en vuelo con destino Cali. Llegada y traslado al hotel. Alojamiento. (Los Sres. Viajeros de Barcelona vuelan vía Bogotá).

Día 2º Cali
• Domingo • Desayuno.
Visita a los sitios más representativos de la ciudad como **Iglesia y Mirador de San Antonio, Monumento a Sebastián de Belalcázar, Parque "El Gato del río"**, **Iglesia la Merced, Catedral, Plaza de Caycedo**, la **Gobernación** y otros. Alojamiento en el hotel.

Día 3º Cali/Popayán
• Lunes • Desayuno + almuerzo • 137km.
A la hora prevista traslado a **Popayán**. Llegada y comienzo de un **tour** por la **"Ciudad Blanca de Colombia"** con almuerzo, donde se visitan los lugares más representativos como: el **Museo de Arte Religioso, Museo de la Familia Valencia**, réplica del pueblo patojo, centro histórico de la ciudad, antiguas iglesias como San Francisco, Belén, San José, **Plaza del Reloj, Catedral** y el **mirador de Sebastián de Belalcázar**. Alojamiento en el hotel.

Día 4º Popayán/Silvia/San Agustín
• Martes • Desayuno + almuerzo + cena • 248 km.
A la hora prevista traslado hasta **Silvia Cauca**: centro de la Cultura Guambiana. Los días martes se dan cita indígenas ataviados con sus trajes típicos, colonos y campesinos para ofertar su producto, comprar otras mercaderías, pero sobre todo para reencontrarse. Este es el famoso mercado de Silvia. Luego se regresa a Popayán, para tomar la vía que lleva a **San Agustín**, a través del espeso bosque que sirve de amortización al Parque Nacional Puracé, se hace una breve parada en el **"Valle de los Frailejones"** para disfrutar de este fastuoso paisaje y romper el intenso frío con una "aguadepapa con queso". Alojamiento.

con la orientación de un astrónomo profesional, Regreso al hotel, incluye: almuerzo, cena, en la noche alojamiento.

Día 7º Neiva/Bogotá/Armenia/ Eje Cafetero
• Viernes • Desayuno + almuerzo.
A la hora prevista traslado al aeropuerto para salir en vuelo con destino Bogotá. Llegada y **tour de conexión en Bogotá** (6 horas aproximadamente), visita al tradicional **barrio de la Candelaria**, el **Museo del Oro**, visita a **Monserrate**. Almuerzo en Restaurante Santa Clara y traslado de nuevo al aeropuerto para tomar vuelo con destino **Armenia**. Llegada y traslado al hotel. Alojamiento.

Día 8º Eje Cafetero/Visita Finca Cafetera y Salento.
• Sábado • Desayuno + almuerzo.
Traslado hasta la **Finca el Ocaso**, auténtica finca productora de café especial sostenible, ubicada a 15 minutos del municipio de Salento, donde se ofrecen inolvidables experiencias vivenciales inmersas en la cultura cafetera. La altura, el clima y la topografía de esta finca permiten desarrollar un cultivo en el departamento del **Quindío**, conocido como el **Valle del Cocora**, el cual hace parte del Parque nacional natural Los Nevados. Es el principal hogar del árbol nacional de Colombia, la palma de cera del Quindío (Ceroxylon quindiuense), así como de una gran variedad de flora y fauna, mucha de ella en peligro de extinción, protegida bajo el estatus de parque nacional natural. Al regreso conoceremos el **pueblo típico de Salento** donde tendremos walking tour visitando sus calles coloniales, talleres artesanales y el mirador de cócora. Alojamiento en hotel.

Día 9º Eje Cafetero/Buga/Cali
• Domingo • Desayuno • 200 km.
A la hora prevista traslado a Buga (2 horas aproximadamente). **Visita** a la centenaria **Basílica del Señor de los Milagros, Museo del Milagroso** y finalmente **tour panorámico** en **Buga**. Los pasajeros tendrán tiempo para participar de alguna misa, subir al Camarín o hacer compras de artículos religiosos. A la hora indicada traslado a **Cali** (aproximadamente 1 hora). Alojamiento en hotel.

Día 10º Cali/España

Cód. 214088

Avianca

Incluyendo 9 DESAYUNOS, 6 ALMUERZOS, 3 CENAS y 14 VISITAS

Este Programa Incluye:
- Avión vuelo regular, clase turista Madrid/Cali/Neiva/ Bogotá/ Armenia/Cali/Madrid con la Cía. Avianca.
- 9 noches de alojamiento en hoteles previstos o similares en habitación con baño y/o ducha en el régimen que corresponda.
- Traslados aeropuerto/hotel/aeropuerto.
- Traslados terrestres entre Cali y Popayán + Popayán y San Agustín + San Agustín y Neiva + Armenia y Eje Cafetero + Eje Cafetero y Cali con parada en Buga.
- 9 desayunos + 6 almuerzos + 3 cenas
- Visitas según se especifica en itinerario.
- Asistencia con guías locales.
- Seguro de viaje.

FECHAS DE SALIDA (del 1 Abril al 24 Diciembre 2017):
- **SÁBADOS** Con la **Cía. Avianca, clase "Z"** desde **MADRID** y **BARCELONA*** (*vía Bogotá).

VUELOS Y HORARIOS PREVISTOS

AV015	Cía. Avianca	AV014
16,25	MADRID	15,20+1
19,56	CALI	22,29
AV019/AV9225	**Cía. Avianca**	**AV9738/AV018**
16,40	BARCELONA	14,50+1
21,04	BOGOTÁ	21,23
22,15		19,24
23,23	CALI	18,23

Nota: Consultar horaros de vuelos domésticos.

Notas y Condiciones:
- Este programa está sujeto a Condiciones Particulares (C.E.E.C.). Ver página 5.
- El orden de las ciudades puede ser modificado de acuerdo a la disponibilidad y frecuencia de vuelos internos, respetándose el

El tour operador español Politours ofrece un itinerario en Colombia para la ruta Madrid – Cali – Madrid, en cooperación con Avianca, con Cali como punto de entrada y salida para todo el circuito. Sobre estos casos de comercialización exitosa se deben seguir construyendo otros con un patrón similar. En este caso, Cali se articula con otros destinos a nivel subnacional para la creación de un producto que es mercadeable a nivel internacional. Es importante conocer los patrones de movimiento de los turistas dentro del país para entender sus preferencias y generar ofertas que van en concordancia con sus expectativas. Las agencias receptivas deben utilizar encuestas de satisfacción con cada uno de sus visitantes para continuamente ir adecuando sus itinerarios. Fuente: politours.com

4.4 Restricciones y oportunidades del marco regulatorio

Fortalezas

- Existen las Secretarías de Turismo departamental del Valle del Cauca y municipal de Cali, con voluntad de crear sinergia.
- Existe una política pública nacional de turismo como prioridad.
- Cumplimiento de la normatividad de calidad al servicio y al establecimiento.

Debilidades

- Legislación laboral y turística son muy exigentes y hasta ambiguos en una serie de aspectos que no se ajustan a los requerimientos del sector turístico.
- Alta carga impositiva - elevados costos de certificación.
- Faltan incentivos para MiPyMEs por un lado y mejores controles por el otro, especialmente de los pequeños municipios y en zonas rurales.

Oportunidades

- Formalización de los prestatarios de servicios turísticos.
- Programas de fomento a MiPyMEs y apoyo en la estructuración de la industria.
- Acompañamiento al empresario para aplicar la normatividad / acceso a certificación mediante la asociatividad.

Amenazas

- Incipiente integración de políticas entre Alcaldía y Gobernación.
- Normatividad rigurosa que no se adapta a las realidades del sector turístico.
- Marco normativo más facilitador para empresarios en otros destinos competidores.

La rigurosidad del marco normativo puede a veces tener un efecto contraproducente en el sentido que las MiPyMEs turísticas lo buscan evitar del todo. Al no estar formalizadas con el Registro Nacional de Turismo, las empresas no pueden obtener una serie de beneficios como acceso a capacitaciones o incentivos lo cual a su vez impide una profesionalización de sus negocios. Se han realizado actividades repetidas como jornadas de sensibilización sobre los beneficios de la formalización, además de contar con el bus de formalización que en ocasiones visita a la ciudad. No obstante, se debe apuntar a un apoyo más continuo del sector privado que en principio no está opuesto a la formalización, pero percibe que hacerlo no genera los beneficios que se esperarían sino más bien algunas desventajas.



BRECHA Falta de promoción para campañas de formalización turística.

Por tanto, es importante que la sensibilización esté vinculado a los beneficios de la profesionalización, comunicando sobre la importancia de la formalización con un espíritu de oportunidad de negocios y acceso al mercado, más que bajo una óptica de fiscalización y control.

Desde la lógica del sector privado, es decir los propios beneficiados, es mucho más conveniente que las estrategias de formalización se enfoquen desde este lente de oportunidades y de crecimiento económico; y que el cumplimiento con la normatividad vaya vinculado con incentivos palpables. Debe cultivarse el sentir que estar formalizado, más que una obligación, no solo es una oportunidad de negocios sino más bien el único camino hacia mayores negocios.

Un mecanismo común de muchas entidades de turismo, es brindar ciertas herramientas a las empresas que se ajustan a ciertos requerimientos formales o estándares; como algunos incentivos para el acceso al mercado e inteligencia de mercado; de manera que la obtención de los dos objetivos puedan ir de la mano. Por ejemplo, el acceso a una intranet con información relevante puede vincularse con al cumplimiento del RNT - Registro Nacional de Turismo.



BRECHA Apoyo en la difusión y asimilación en la inteligencia de mercado y mecanismos de apoyo / socialización de políticas y normas de turismo.

Restricciones y oportunidades del marco normativo del sector turístico en Colombia

La cadena de valor en turismo está sujeta a una serie de leyes, normas y regulaciones tanto formales como informales. Estas pueden ser específicamente elaboradas para el sector turístico o ser de naturaleza genérica, como la legislación de trabajo, salud, o legislación orientada hacia MiPyMEs.

Entre los más importantes se destacan

Registro Nacional de Turismo - RNT
En el RNT deben estar inscritos todos los prestadores de servicios turísticos que efectúen sus operaciones en Colombia, según establece la Ley 300 de 1996 en el artículo 61, y el artículo 12 de la ley 1101 de 2006. Este registro es obligatorio para el funcionamiento y debe actualizarse anualmente.

Anteriormente asumido por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, las inscripciones y modificaciones de los diferentes servicios turísticos actualmente son administradas por las Cámaras de Comercio y se deben realizar de manera virtual. La actualización del Registro Nacional de Turismo se realiza del 1 de enero al 31 de marzo de cada año en la página web, con los datos centralizados en el Registro Único Empresarial y Social www.rues.org que cuenta con un registro de más de 8.000 hoteles y 3.000 agencias de viajes.

Vinculado al Registro Nacional de Turismo viene un impuesto de registro de carácter departamental y se genera por cualquier acción que se realiza en la correspondiente Cámara de Comercio.

FONTUR - Fondo Nacional de Turismo

El Fondo Nacional de Turismo maneja un patrimonio autónomo con base en el artículo 42 de la Ley 300 de 1996 que creó el Fondo de Promoción Turística (su nombre inicial) como un instrumento para el manejo de los recursos provenientes de la contribución parafiscal para la promoción del turismo.

El manejo del Fondo Nacional de Turismo se da de acuerdo a los lineamientos de la política turística definidos por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

El ámbito de intervención del Fondo Nacional de Turismo corresponde a áreas como la competitividad, la infraestructura turística, promoción y mercadeo, además de programas especiales tales como la Red Turística de Pueblos Patrimonio de Colombia que busca potenciar el patrimonio cultural colombiano.

Los recursos del FONTUR se basan en las siguientes fuentes:

- Transferencia del Presupuesto General de la Nación a través del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo
- Impuesto al turismo.
- Imposición de multas a los prestadores de servicios turísticos.
- Los recursos derivados de la explotación económica de los activos que fueron de propiedad de la Corporación Nacional de Turismo, en los términos de la reglamentación que para el efecto expida el Ministerio de Comercio Industria y Turismo.
- Los rendimientos financieros que se deriven del manejo de las anteriores partidas
- La contribución parafiscal con destino al turismo.

Las normas técnicas sectoriales

Las normas técnicas sectoriales (NTS) abarcan 6 áreas diferentes, a saber:

NTS - Establecimientos Gastronómicos
NTS - Tiempo Compartido
NTS - Alojamiento y Hospedaje
NTS - Turismo Sostenible
NTS - Guías de Turismo
NTS - Agencias de Viajes

Como una constante durante el proceso de evaluación rápida y los talleres realizados el conjunto de leyes y normas en Colombia crea un nivel excesivo de regulación, haciendo muy difícil su complimiento, especialmente desde la perspectiva de las MiPyMEs turísticas quienes a menudo tienen que manejar la misma carga administrativa burocrática como empresas grandes, lo cual puede producir un efecto opuesto al deseado, es decir mayor informalidad, evitando las leyes lo cual que implica riesgos legales para las empresas (hasta el cierre del negocio), desventajas para los trabajadores y pérdidas fiscales para el estado colombiano.

Un aspecto importante de reducir la informalidad está en sensibilizar sobre las normas y cómo poder cumplirlas, tal como se viene realizando con los buses de formalización que viajan de ciudad en ciudad para informar a los interesados sobre los procedimientos relacionados con la formalización.



Los buses de formalización permiten un labor descentralizada de sensibilización para los actores turísticos que desean formalizarse, en diferentes partes del país. Fuente: www.cali.gov.co

Incidencia sobre la normatividad que afecta el sector turístico
Como un caso concreto, diversos gremios nacionales de turismo, frente al Ministerio de Trabajo, han demostrado su inconformidad con la normatividad laboral aplicable para la contratación de trabajadores por periodos menores a 30 días, reclamando que las cargas sociales correspondientes no van acordes con la cantidad de días de contratación.

Este caso, entre muchos otros, ejemplifica la dificultad para actores relevantes en turismo, de incidir sobre leyes que no corresponden directamente al propio sector, porque a pesar de consultas permanentes entre el sector privado y sector público turístico sobre temas de normatividad y informalidad, en el marco del comité consultivo que existe, las instancias que corresponden para atender dicha inquietud no forman parte del sector y no tienen nociones claras de los requerimientos específicos del sector turístico; que, cabe destacar, debe competir a nivel mundial con otros destinos que presentan los mismos retos, como la estacionalidad en este caso, y posiblemente con marcos legales más flexibles que se ajustan mejor al funcionamiento inherente de la actividad turística.

De hecho, no cabe duda que la estacionalidad - precisamente una característica de la actividad turística en Colombia, y en cualquier parte del mundo - suele dificultar la generación de empleos estables, motivo por el cual las estrategias de turismo deben apuntar hacia una diversificación que permite tener un flujo equilibrado de turistas durante todo el año; lo cual se viene logrando trabajando con diferentes grupos meta a nivel de la demanda y a través de una buena gestión a nivel del destino, gestionando diferentes líneas de producto y promocionando estos entre diferentes mercados geográficos y sus respectivos nichos. Ejemplos son los movimientos masivos de turistas en ciertas épocas como semana santa o navidad y la pronunciada baja en la actividad una vez concluidos estos periodos. En el caso de Cali, la Feria de Cali obviamente representa una atracción con un patrón altamente estacional, además del turismo de eventos que llena los hoteles principalmente durante la semana, pero no durante los fines de semana.

La superación de los retos que conlleva la estacionalidad en el ámbito laboral se soluciona con una gestión de destino orientada hacia una mayor diversificación y competitividad, no con leyes rigurosas. La generación de empleos estables y la creación de nuevas oportunidades laborales en escenarios de marcadas fluctuaciones

entre temporadas no se dan en función de una sola relación causa - efecto sino se resuelven con una combinación de estrategias orientadas hacia el largo plazo, fundamentalmente orientadas hacia el aumento de la competitividad.

En reconocimiento de los enormes retos que vienen con la normatividad rigurosa y hasta asfixiante en Colombia, un hilo conductor que se evidenció en muchas entrevistas durante el proceso de evaluación rápida, tanto a nivel nacional como subnacional, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo ha iniciado una campaña "Menos trámites, más simples" en el año 2017, dedicada a eliminar o reducir los trámites que dificultan a la actividad empresarial. En este sentido, existe la apertura del Ministerio para escuchar las inquietudes de los empresarios para que se eliminen o simplifiquen los trámites y procedimientos que deben hacer los empresarios ante municipios y gobernaciones, con la ambiciosa meta de reducir por lo menos un trámite por semana. Para facilitar este proceso, se ha activado una página web titulada Anti-Tramites, www.mincit.gov.co/antitramites/ que detalla intervenciones ya realizadas del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo para la simplificación.

Estrategias de desarrollo a nivel nacional

Tanto la Alcaldía de Cali como la Gobernación del Valle del Cauca están en proceso de actualizar su planificación turística para guiar el desarrollo turístico en su ámbito respectivo.

Asimismo cuentan con planes de desarrollo que también destacan aspectos de desarrollo turístico; es precisamente en el taller de validación que, con respecto las medidas propuestas, se buscó alineación con los enfoques y actividades ya presentadas en estos planes de desarrollo.

Cabe destacar que para facilitar el paso de la planificación a la implementación debe trabajarse en construir un capital social entre todos los actores relevantes de turismo, para elevar la capacidad de gestión conjunta y lograr, en escenarios de recursos limitados tanto del sector público como del sector privado, las máximas sinergias posibles.

Aunque la gestión de destinos no aparece como aspecto fuerte en los actuales instrumentos de planificación, debe prestarse especial atención a este tema, con el fin de fomentar la clusterización de los actores de turismo en una lógica de mercado, estableciendo una visión conjunta que cuente con alta identificación de todos los actores.

Justamente el apalancar las sinergias de muchos actores puede trascender lo establecido en un plan de turismo en una lógica netamente administrativa - técnica. Los aspectos que tienen que ver con la gobernanza del destino, como creación de una visión conjunta, cohesión, liderazgo, identificación, apropiación, aclaración de roles.

Cuando hay fusión entre una buena planificación turística con base en criterios técnicos y una buena gobernanza del destino, se crean las condiciones para dinamizar los procesos en una lógica pública - privada creando importantes sinergias.
Para ilustrar lo dicho, cuando hay buena cohesión y visión compartida, una buena cooperación, fluye a partir de esto - por ejemplo el que diferentes hoteles faciliten habitaciones gratuitas para hacer realidad un viaje de prensa con periodistas internacionales, acompañado de un tour operador facilite un bus y otro un guía, para

entre todos colectivamente hacer realidad un viaje de prensa, en beneficio de todo el destino y sus diferentes actores.

Cuando, al contrario, no hay buena cohesión, los actores suelen exigir el pago de estos servicios, con lo cual el viaje de prensa, desde la lógica de la parte pública, se encarece y a lo mejor se deja de realizar del todo.

5. Recomendaciones para posibles intervenciones en la cadena de valor de turismo

Basado en las entrevistas sostenidas y el resultado obtenido de la evaluación de los componentes que inciden en la cadena de valor de turismo con los diferentes actores, se formulan una serie de recomendaciones con énfasis en la temática de gestión de destinos; que como eje fundamental pueden ayudar a integrar todas las diferentes medidas en respuesta a las brechas identificadas, bajo una visión coherente del destino.

El reto central para fortalecer la cadena de valor del turismo: Aumentar la competitividad

La competitividad turística se basa en una visión sistémica de un territorio que articula los aspectos más relevantes y factores relacionados con el destino, tales como la disponibilidad de recursos naturales y culturales, entorno facilitador de negocios e infraestructura, para garantizar la sostenibilidad y el posicionamiento estratégico. El mecanismo central para lograr un aumento de la competitividad es a través de una gestión de destino integral que se puede dar en diferentes niveles de formalización y evolución, dependiendo de la madurez del destino.

Gráfico 4: Índice de Competitividad Turística para el Valle del Cauca – ICTR-



Fuente: Centro de Pensamiento Turístico Colombia Cotelco – Unicafam.

En Cali ya se ha establecido una" mesa de destino", categorizado como una mesa de turismo, que representa un primer paso hacia una mayor articulación como se puede apreciar en el texto siguiente:

Mesa de turismo

Una mesa de turismo es un espacio de concertación informal donde actores interesados se reúnen para analizar los retos del de turismo y organizar algunas actividades conjuntas. Se basa en la buena voluntad de todos los participantes pero todavía no refleja un compromiso consistente ni institucionalizado - no hay mayor estructuración interna y por tanto su actividad y efectividad puede estar sujeto a variaciones de todo tipo. Representa el primer paso y a menudo es impulsado por la parte pública en cuyo caso se da un primer elemento estructurador en vista de que esta busca alinear los acuerdos de la mesa con su planificación.

Ejemplo en España:
Ayuntamiento de El Boalo, Cerceda y Mataelpino
http://www.elboalo-cerceda-mataelpino.org/index.php/areas/mesa-de-turismo

Consejo de Turismo

La estructura de un consejo de turismo suele estar legalmente fundamentado por algún decreto (del gobierno territorial) y busca la articulación pública-privada definiendo con exactitud quiénes son los actores más relevantes para ser incluidos, con sus roles fundamentales delineados; de manera que ya existe mayor nivel de compromiso y una labor sistemática de planificación, identificar fuentes de financiamiento complementarios y establecer a un presupuesto anual compartido, en una lógica pública-privada.

El trabajo siempre se realiza bajo un modo honorario. Diferentes entidades pueden contribuir con recursos económicos, físicos o tecnológicos y tiempo, pero no hay una estructura administrativa fija lo cual hace que un consejo pueda funcionar con mucha flexibilidad y que continúe funcionando cuando hay escasez de recursos, hay una institucionalidad representativa anual que va logrando un mayor profesionalismo y una mayor articulación con los actores que una mesa de turismo. Por tanto representa un modelo ideal para destinos emergentes.

Ejemplo de un Consejo de Turismo
Consejo Regional de Turismo de Lambayeque, Perú (CRT Lambayeque)
https://www.regionlambayeque.gob.pe/web/tema/detalle/10046?pass=MTMwNA==

El CRT Lambayeque nace mediante resolución ejecutiva de Gobierno Regional de Lambayeque en el año 2003, con base de las siguientes consideraciones:

El Turismo

- Es una actividad priorizada qué puede contribuir a la reducción de la pobreza.
- Es una actividad multidisciplinaria donde actúan diversas instituciones públicas privadas y representantes de la sociedad civil.
- Es necesario crear una organización regional para obtener ventajas competitivas que permitan a Lambayeque convertirse en el eje del desarrollo turístico del norte del país.

Para crear la máxima instancia coordinadora y concertadora del sector turismo de la región Lambayeque, presidida por el Director Regional de Turismo, Comercio y Artesanía del Gobierno Regional de Lambayeque. La Vicepresidencia es ejercida por el máximo representante del sector privado.

Para su funcionamiento, el Consejo Regional de Turismo de Lambayeque cuenta con tres órganos: la asamblea general, el órgano de seguimiento técnico y las comisiones de trabajo.

Con el CRT Lambayeque, no se ha creado una estructura administrativa adicional ni costos fijos para su mantenimiento sino los aportes económicos se complementan y se usan eficientemente sin mucha burocracia o carga administrativa. Adicionalmente, los integrantes del Consejo Regional de Turismo brindan soporte en tareas administrativas o facilitando sus instalaciones según corresponda en cada situación, hay un manejo muy transparente de los aportes económicos, proyectos, actividades y responsabilidades que se detallan en una matriz de planificación elaborada anualmente. En resumen, el Consejo Regional de Turismo representa un modelo de gestión turística para destinos en una fase emergente que todavía no pueden sostener una estructura administrativa fija.

Clúster de turismo

Un clúster de turismo es un espacio de articulación estructurado que gira alrededor de un eje temático que puede estar basado tanto en el lado de la oferta como en el lado de la demanda. Ejemplos de especialización incluyen un clúster de aviturismo a nivel de la oferta o un clúster dedicado al mercado europeo, a nivel de la demanda. Naturalmente siempre hay una correspondencia entre la demanda y la oferta, entonces un clúster a menudo vincula las dos facetas, caso de un clúster de bienestar que se ocupa tanto con los hoteles que ofrecen bienestar como de las actividades promocionales dirigidas hacia grupos meta que buscan wellness en los mercados internacionales.

Muchos esfuerzos de creación de clúster se sostienen en diferentes teorías de la competitividad, como el diamante de Porter, y estos aspectos metodológicos pueden ser facilitados por una entidad externa, por ejemplo la Cámara de Comercio o el sector académico, que puede orientar la evolución del clúster.

Pero lo más importante de todo espacio de concertación es construir un capital social, o más precisamente un capital social empresarial, para que haya una capacidad colectiva de gestión cada vez mayor; con actitud empresarial y con alta orientación hacia los mercados.

Ha habido intentos de clúster donde la metodología se cumplió con todos los requisitos técnicos pero en los cuales no se logró construir este capital social empresarial; y existen otros ejemplos donde no se enfocó en ninguna metodología en particular pero donde existe una elevada capacidad de gestión por la buena cooperación que los actores han establecido entre sí, y por los altos niveles de confianza que se han establecido.

Lo importante es entonces aterrizar conceptos de competitividad en las realidades y aspectos prácticos del turismo local, para que los principios esenciales puedan ser adaptados y para que contribuyan de forma palpable al avance del espacio de concertación.

Ejemplo de un clúster de turismo: Punta del Este, Uruguay

En Uruguay se dio la institucionalización de un clúster "Destino Punta del Este" por la necesidad de impulsar el desarrollo turístico y mejorar la infraestructura. De acuerdo con un estudio sobre las alianzas públicas privadas de la OMT, el destino Punta del Este en algún momento se encontró con el reto de superar su muy marcada estacionalidad, con un mercadeo turístico fuertemente centralizado en la parte pública y un sector privado con baja grado de organización y institucionalización. Para cambiar la situación se hicieron cambios legales, creando un marco legal para que entidades subnacionales de turismo pueden establecer alianzas público-privadas para el financiamiento de proyectos de infraestructura.

A partir de este cambio se institucionalizó una alianza pública-privada con participación representativa del sector privado (empresas privadas de diferentes rubros); estableciendo una entidad técnica que pueda funcionar independiente de cambios políticos y aumentando significativamente su capacidad de estar presente en eventos promocionales alrededor del mundo, aumentando a la vez su tasa de crecimiento del turismo, además de generar varios ejes de articulación alrededor de líneas de productos.

Un video muy ilustrativo sobre la experiencia de este clúster con apreciaciones de diferentes stakeholders está disponible en https://vimeo.com/77146814.

Más información: https://destinopuntadeleste.org/quienes-somos/

Organización de Gestión de Destino

Una organización de gestión de destino es un ente gestor formalmente institucionalizado que aglutina diversos actores tanto del sector público como privado para lograr objetivos comunes para desarrollo turístico de un destino. Aunque una organización de gestión de destino puede ser tanto una entidad pública como una asociación privada, en su máxima expresión y su verdadero espíritu representa una plataforma mixta pública-privada que maneja sus propios fondos, y recursos humanos, para tener una capacidad de gestión e implementación significativa.

Ejemplo de una OGD colombiana: Corporación de Turismo de Cartagena

En el contexto colombiano, en materia de gestión de destino mediante una plataforma mixta pública-privada, la corporación de turismo de Cartagena (http://www.cartagenadeindias.travel/corporacion-institucional) ha representado el modelo más avanzado en el país.

Entre sus objetivos principales están:

- Fortalecer el posicionamiento de Cartagena de Indias como destino turístico.
- Propender de Cartagena una ciudad cada vez más competitiva como destino turístico nacional e internacional.
- Fortalecer la imagen institucional y los procesos de gestión de la corporación.

Ejemplo de una OGD latinoamericana: OGD Santa Cruz, Bolivia

http://www.destinosantacruz.com/empresa.php?idcat=2

La OGD de Santa Cruz se constituyó en el año 2003 con apoyo de la cooperación técnica Suiza. Su objetivo es realizar la gestión sostenible del turismo y la articulación entre los actores para lograr la competitividad y el posicionamiento del destino, mejorar la calidad de vida de los habitantes de la región, trabajando en forma conjunta con un enfoque de "Destino" con base en tres objetivos fundamentales:

· Turismo Sostenible
· Marketing del Destino
· Articulación Pública - Privada

Actividades

Impulsa la incorporación activa de las comunidades locales, en particular de los indígenas, al desarrollo y a la operación turística, incentivando su expresión cultural. Coordina políticas adecuadas con los diversos sectores públicos y privados para el fomento y el desarrollo del turismo en las diferentes instancias. Elabora estrategias de desarrollo y promoción turística para la región, en el marco de las políticas y estrategias y planes nacionales de desarrollo turístico.

Beneficios para los Miembros de la OGD

· Promoción Turística y Posicionamiento del Destino con una imagen y una marca
· Difusión de los servicios y productos turísticos de los socios a nivel nacional e internacional.
· Participación en Ruedas de trabajo (Workshop) y promoción nacionales e internacionales
· Promoción, Fortalecimiento y Capacitación a los municipios turísticos miembros
· Gestión de apoyo para la participación del asociado en Ferias y Workshops.
· Generación de oportunidades de negocios a los socios
· Incorporación del socio en la Guía de Servicios turísticos distribuida a nivel nacional e internacional
· Incorporación del socio en la página Web
· Capacitación y Sensibilización turística al sector
· Gestión para la canalización de asistencia técnica a socios
· Desarrollo y fortalecimiento de los productos turísticos
·Coordinación de acciones y proyectos con entidades locales, municipales, comunitarias, departamentales y nacionales con una visión de desarrollo
· Trabajo conjunto con los actores del sector TURISMO en beneficio del destino
· Participación en eventos y ruedas de negocios organizados por la OGD
· Canalización de Información del Sector Turístico
· Participación en Seminarios y talleres del sector
· Apertura de mercados para los productos turísticos

(Fuente: Sección institucional de la página web de la OGD Santa Cruz http://www.destinosantacruz.com/empresa.php)

Plan de negocio de turismo de naturaleza

Cabe destacar que un documento fundamental de la planificación turística de Colombia[18] también hace reiterada referencia al establecimiento de OGDs en los espacios subnacionales:

El plan de negocio de turismo de naturaleza de Colombia, dentro de sus líneas de acción de fortalecimiento promoción e innovación, propone el desarrollo de organizaciones de gestión del destino para que implementen las siguientes acciones

- Creación de OGDs que velan por el desarrollo económico local mediante la planificación y gestión de los destinos TNC.
- Fomentar la asociatividad y fortalecer los vínculos públicos y privados comunitarios de los actores locales para reforzar la debilidad que se ha visto.
- Aumentar la representación y el poder de lobby de los destinos
- Canalizar los proyectos de desarrollo de infraestructura local.

Como parte del panorama de gestión de destinos, el plan igualmente reconoce la importancia de los clubes de producto y propone como línea de acción crear una oferta específica y tematizada de productos en toda la cadena de valor turística de un destino.

Para lograr esta oferta específica menciona las siguientes actividades:

- Agrupar empresas e instituciones bajo una temática con el objetivo de desarrollar o vender productos TNC atractivos muy enfocados y de calidad, estableciendo mesas de trabajo por producto turístico con todos los actores del sector.
- Incrementar el acceso de las MiPyMEs al mercado y fomentar mecanismos de comercialización y promoción dinámica y enfocada.

El plan fue elaborado en el año 2013 y una investigación en línea sobre el tema de las OGDs en Colombia revela hasta la fecha que no ha habido muchos casos sustanciales en vías de instaurar las mismas, ya sea en el contexto de turismo de naturaleza o en general.

Por las experiencias obtenidas en otras partes de Latinoamérica, es evidente que la gestión de destinos subnacionales es un tema de importancia estratégica pero no de fácil implementación, realización a partir de la cual se evidencia la necesidad de ir en pasos evolutivos y seguros hacia el objetivo final de una organización de gestión de un destino con todas las facultades.

Adicionalmente el plan de negocios de turismo de naturaleza para Colombia propone, en el ámbito de fortalecimiento del recurso humano, crear programas de capacitación y entrenamiento para la inserción del tema de gestión de destinos y creación de OGDs en los currículos, revisando los currículos de instituciones formadoras para fortalecer la transmisión de conocimientos sobre modelos y mecanismos de gestión del destino hay cuatro niveles de intervención:

Cuatro niveles de intervención

Se presenta una reseña breve de las acciones sugeridas por nivel de intervención: meta, macro, meso y micro. Es importante mencionar que existen una serie de herramientas de la OIT que se pueden aplicar en los diferentes niveles, en una visión integradora y complementaria.

A continuación, se detallan las intervenciones sugeridas según cada nivel:

Nivel meta

- Aplicación transversal de indicadores de gestión de turismo sostenible en concordancia con las herramientas existentes para monitorear el desempeño (UNWTO, GSTC) - tanto a nivel del destino como a nivel de empresas, tales como hoteles, operadores, agencias de viajes, entre otras. Incluyendo los diferentes ámbitos de un turismo sostenible, tomando en cuenta el tema del trabajo decente, respetando las diferentes convenciones estipuladas por la OIT y de igual forma la sostenibilidad ambiental y la non discriminación. Se recomienda monitorear las actividades realizadas no solo para tener transparencia y medición con respecto a las premisas del turismo sostenible, sino también para poder incluir los logros en la comunicación y la promoción en pro de fortalecer el posicionamiento de Cali, en conjunto con el Valle del Cauca, como un destino contemporáneo orientado hacia la sostenibilidad.

- Mejoramiento continuo de la gestión de destino con base en indicadores medibles presentes en todos los niveles de intervención. Aparte del uso de indicadores económicos para evidenciar la importancia del turismo como motor de desarrollo para Cali, manejados ya por el SITUR Valle del Cauca, en lo particular el que concierne el impacto del turismo sobre empleo, se pueden establecer otros que demuestran de forma específica la creciente internacionalización; como la cantidad de tour operadores internacionales que tienen Cali y/o el Valle del Cauca en sus publicaciones; cantidad de actividades conjuntas realizadas por la mesa de turismo, impacto de la actividad aeronáutica y su conectividad aérea sobre la economía local (turismo y otros sectores). Este último aspecto puede incluir datos como: porcentaje promedio de turistas de ocio en un vuelo de Avianca en la ruta Cali-Madrid-Cali o en el vuelo de American en la ruta Cali-Miami-Cali, estadía promedio de las diferentes nacionalidades, gasto diario, cantidad de empresas internacionales (franquicias de hoteles) que tienen vinculación económica con Cali, distribución entre carga y turistas en los vuelos, entre otros.

- Fomentar el uso de la nueva Marca Región "Valle del Cauca – Vive el Ritmo del Pacífico" en todos los niveles para aumentar la visibilidad hacia afuera, pero también en la identificación de todos los actores de Cali / Valle del Cauca hacia su región y contribuir así a una mayor asimilación de sus roles en el engranaje turístico. Al igual que la salsa, la marca expresa un ritmo y feeling de vida subyacente a la cultura y al dinamismo económico que se respira en el Valle del Cauca que debe utilizarse para diferenciarse del resto del país. Para tal fin se puede monitorear cuantas empresas turísticas utilizan la marca en sus publicaciones promocionales (al igual que futuras marcas turísticas de Cali o del Valle del Cauca) incluyendo mayoristas internacionales que comercializan el destino.

· Considerando la alta interdependencia de Cali con el departamento de Valle del Cauca y otros sitios del corredor turístico del Pacífico, con miras hacia una mayor diversificación turística, fomentar la articulación con los atractivos cercanos a la ciudad al igual que con los lugares vecinos del corredor turístico 5.

Nivel macro

· Incidir a través de los gremios representativos del sector turísticos, principalmente Cotelco, para que se coordine con las autoridades a nivel nacional las pautas para la comercialización / intermediación electrónica de la oferta no formalizada, aparte de mantener e intensificar las actividades de sensibilización y fiscalización ya en marcha.

· Extender el proceso de simplificación de trámites más allá del ámbito del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo involucrando entidades como el Ministerio de Trabajo y el Ministerio de Salud y Protección Social, así como los gremios principales del país, especialmente ANATO, Cotelco, Acopi e Icontec, para analizar aquellos aspectos del marco normativo colombiano que afectan la actividad turística pero que no corresponden propiamente al sector turismo; haciendo los estudios técnicos y legales correspondientes para lograr cambios tanto a nivel legal como político, debidamente respaldado por el análisis técnico que corresponde, tema en cual la OIT puede jugar un rol de apoyo como facilitador externo.

Nivel meso

· Identificar mecanismos de apoyo financiero a la Oficina de Turismo de la Alcaldía de Cali para su consolidación y para asegurar su funcionamiento continuo, a su vez impulsando una coordinación continua y orgánica con actores relevantes del sector privado para su involucramiento a nivel estratégico, táctico y operacional en todas las decisiones y actividades y bajo lógica del mercado.

· En el espíritu de la articulación pública privada, buscar cofinanciamiento de actividades cómo lo puede ser por ejemplo, un mapa de turismo rural donde co-invierten Alcaldía, Secretaría de Turismo a nivel departamental, y los establecimientos beneficiados que aparecen en el mapa - tales como hoteles, servicios, operadores, alquiler de vehículos - en un mapa con orientación práctica para el consumidor (ver ejemplo de Costa Rica, http://www.cultourica.com/fileadmin/user_upload/pdf/Map_CostaRica.pdf), combinando la promoción del destino con la comercialización de los servicios.

· Bajo el paraguas de la "mesa de destino" impulsado por la Alcaldía de Cali como plataforma de articulación mixta del destino Cali – Valle del Cauca, fortalecer las mesas de articulación ya existentes (cultura / naturaleza), y otros futuros, de acuerdo con las necesidades, voluntades y habilidades donde los actores afines realicen un trabajo sobre temas específicos enmarcadas en la planificación del destino, fijándose metas e indicadores de cumplimiento concretos en plazos manejables / cercanos, comunicando y sensibilizando continuamente sobre los avances. En lo particular la mesa de naturaleza puede evolucionar hacia un espacio para abarcar toda la temática

de turismo rural y fomentar la articulación de los actores, mediante una identificación inicial de liderazgos que puedan ayudar a unir los actores para que tengan su propia voz en el engranaje turístico. Adicionalmente estas mesas de articulación por producto, que aglutinan todos los actores relevantes del sector para fortalecer determinado producto, pueden seguir evolucionado hacia clubes de producto plenamente desarrollados.

· Intensificar la gestión de proyectos con FONTUR y el aprovechamiento de incentivos brindados por ProColombia y otras plataformas que facilitan el mercadeo cooperativo (por ejemplo los que están en los propios mercados emisores) con base en un involucramiento de los actores relevantes que cuenten con experticia y que estén formalizados (RNT).

· Buscar el intercambio de experiencias con otras plataformas de gestión de destino, dentro y fuera de Colombia, particularmente con la Corporación de Turismo de Cartagena, o las OGDs de Quito y Cuenca en la vecina Ecuador, sobre mecanismos de gobernanza del destino. Para tal fin se puede organizar un foro sobre gestión de destinos en Cali, fortaleciendo el intercambio de experiencias entre varias plataformas latinoamericanas.

· Desarrollo de capacidades de acuerdo con las necesidades identificadas durante el proceso de evaluación rápida y el citado estudio de brechas, especialmente en lo que se refiere al manejo de:

- idiomas
- operación de la empresa turística
- atención al cliente,
- gestión de destino,
- articulación de redes de microempresarios,
- estándares de calidad
- desarrollo de productos,
- creación de paquetes mercadeables
- guianza especializada: idiomas, aspectos interculturales, aviturismo,
- mercadeo y comercialización internacional
- diseño creativo de nuevas experiencias para lograr aumentar la estadía durante el fin de semana mediante revisión de los currículos y ajustes en la oferta de formación y capacitación.

· Organizar mesas tripartitas para discutir temas de relevancia para trabajadores, y empleadores y gobiernos, como el tema de la informalidad empresarial y laboral.

· Fortalecimiento de capacidades para el desarrollo de productos turísticos en lugares geográficos priorizados por el Departamento del Valle del Cauca, relacionados con ejes geográficos como el Camino Espiritual Religioso o temáticos como el aviturismo.

· Aplicaciones de sistemas de fomento empresarial usando instrumentos "Inicia y Mejore su Negocio - IMESUN" de la Organización Internacional del Trabajo que ya tiene presencia en Cali para el fomento del emprendimiento y trabajo decente, y otros como "SCORE para la promoción de empresas responsables y sostenibles" y "Think.Coop" para fomentar la organización colectiva del turismo rural alrededor de Cali.

· Para fomentar el aspecto cultural en la creciente orientación hacia el turismo sostenible:

- Desarrollar la declaración UNESCO de patrimonio inmaterial de la humanidad "Cantos, arrullos y marimba chonta del Pacifico".
- Buscar la declaratoria UNESCO de patrimonio inmaterial de la humanidad, con el baile y la salsa, la ciudad donde el baile es una cultura que trasmite conocimiento y mantiene las tradiciones culturales de un pueblo.

Nivel micro

· Establecer / consolidar mesas de articulación en áreas como turismo rural, naturaleza, salsa – cultura que pueden ir evolucionando hacia clubes de producto, involucrando desde un inicio tour operadores que puedan apoyar en la comercialización de los productos a desarrollar; y dar sus apreciaciones también desde su conocimiento del mercado en la fase de desarrollo.

· Fortalecer las capacidades de las agencias receptivas con el fin de apoyar en la internacionalización de los negocios y lograr mayor presencia en ferias internacionales a través de las agencias receptivas de Cali, fortaleciendo a la vez el encadenamiento con proveedores rurales en el Valle del Cauca, sin descuidar los vínculos económicos con agencias receptivas más consolidadas en Bogotá.

· Frente a las agencias receptivas de Bogotá, la oportunidad de las agencias receptivas en Cali consiste en que puedan trabajar el producto local de manera más específica, particularmente productos con determinadas exigencias como el aviturismo. En este sentido el trabajo cercano con los oferentes de turismo rural para la creación de productos diferenciados que puedan ser mercadeados internacionalmente tiene alta relevancia, dentro del Valle del Cauca y con otros actores en el Corredor del Pacifico.

REFERENCIAS

[1] Centro de Pensamiento Turístico – Colombia, Cotelco y UNICAFAM, Boletín de Empleo – Sector de Turismo, 2ndo trimestre 2017

[2] https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419043

[3] http://www.mincit.gov.co/minturismo/loaderphp?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=71713&name=PLAN_SECTORIAL_DE_TURISMO_2014-2018_16_DE_SEPTIEMBRE_DE_2014.pdf&prefijo=file

[4] http://www.grade.org.pe/publicaciones/107-el-turismo-en-el-peru-perspectivas-de-crecimiento-y-generacion-de-empleo/

[5] https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/countries-2017/colombia2017.pdf

[6] https://www.wttc.org/-/media/files/reports/benchmark-reports/benchmarking-2017-infographic.pdf?la=en

[7] Centro de Pensamiento Turístico – Colombia, Cotelco y UNICAFAM - Índice de Competitividad Turística Regional de Colombia 2015 - 2016

[8] http://sdt.unwto.org/es/content/definicion

[9] http://www.dinero.com/pais/articulo/destinos-turisticos-sostenibles-certificados-en-colombia/245571

[10] http://www.parquesnacionales.gov.co/portal/es/ecoturismo/fortalecimiento-del-ecoturismo-en-parques-nacionales-naturales/programa-de-certificacion-normas-tecnicas-turismo-sostenible/

[11] https://www.pueblospatrimoniodecolombia.co/pueblos/guadalajara-de-buga-(valle-del-cauca)/113

[12] https://destinet.eu/who-who/civil-society-ngos/ecotrans/publications/guide-through-label-jungle-1

[13] https://www.gstcouncil.org/wp-content/uploads/2017/01/Spanish-GSTC-Dv1-1nov13-2.pdf

[14] https://www.gstcouncil.org/wp-content/uploads/2017/01/Criterios-Globales-de-Turismo-Sostenible-GSTC-H-TO-version-2.pdf

[15] http://www.tourism4development2017.org

[16] http://ec.europa.eu/COMMFrontOffice/publicopinion/index.cfm/Survey/getSurveyDetail/instruments/FLASH/surveyKy/2065

[17] http://www.siturvalle.com

[18] https://www.ptp.com.co/documentos/Presentaci%C3%B3n%20Final.pdf

BIBLIOGRAFÍA

ALCALDIA DE CALI/ PLAN DE DESARROLLO. (s.f.). *Cali Progresa Contigo 2016-2019.* Obtenido de https://www.cali.gov.co/planeacion/publicaciones/114694/plan_de_desarrollo_municipal_2016_2019/

BBC MUNDO. (2016). Obtenido de http://www.bbc.com/mundo/noticias/2016/06/160531_economia_potencial_economico_avistamiento_aves_lf

BENCHMARKING REPORT 2017. (s.f.). wttc.org. Obtenido de https://www.wttc.org/-/media/files/reports/benchmark-reports/benchmarking-2017-infographic.pdf?la=en

Centro de Pensamiento Turístico – Colombia, Cotelco y UNICAFAM. (2017). *Boletin de empleo_Sector Turismo. Bogotá.*

Centro de Pensamiento Turístico, Cotelco y UNICAFAM -. (2017). *Índice de Competitividad Turística Regional de Colombia 2015 - 2016.* Bogotá: COTELCO.

Chacaltana, J. (1999). El turismo en el Perú: *perspectivas de crecimiento y generación de empleo-Documento de trabajo*, 102. Lima: OIT.

Consejo Global de Turismo Sostenible. (2013). *Criterios Globales de Turismo Sostenible para Destinos Turísticos.*

Destinos turisticos sostenibles certificados en Colombia. (2017). DINERO.

EL COLOMBIANO. (s.f.). *Obtenido de Colombia, entre los que más crece en turismo*: http://www.elcolombiano.com/negocios/colombia-entre-los-que-mas-crece-en-turismo-LE1767683

EL TIEMPO. (2015). *Seis de cada diez trabajos, no aportan a la salud ni a las pensiones*. Obtenido de http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16437673

EUROPEAN COMMISSION. (2016). P*references of Europeans towards tourism*. Obtenido de http://ec.europa.eu/COMMFrontOffice/publicopinion/index.cfm/Survey/getSurveyDetail/instruments/FLASH/surveyKy/2065

Guía Práctica sobre la Reducción de la Pobreza a través del Turismo. (2011). Ginebra: ILO.

Herr, M., & Muzira, T. (2009). *Desarrollo de cadenas de valor para el trabajo decente: Una guía para profesionales del ámbito del desarrollo, funcionarios gubernamentales y responsables de iniciativa del sector privado.* Ginebra: ILO.

ILO. DEPARTAMENTO DE POLITICAS SECTORIALES. (2017). *Pautas de la OIT sobre trabajo decente y turismo socialmente responsable Pautas de la OIT sobre trabajo decente y turismo socialmente responsable.* Ginebra: ILO.

Merten, S. (2015). *Value chain development for decent work: how to create employment and improve working conditions in targeted sector*. Ginebra: ILO.

MINCIT/COLOMBIA. (2017). Noticias. Obtenido de http://www.mincit.gov.co/publicaciones/37730/12_corredores_turisticos_seran_el_motor_de_las_regiones

Ministerio de Comercio, Industria y Comercio . (2013). *Plan de Negocio de Turismo.* Obtenido de https://www.ptp.com.co/documentos/Presentaci%C3%B3n%20Final.pdf

Nutz , N., & Merten , S. (2016). GUÍA GENERALPARA EL DESARROLLODE CADENAS DE VALOR. *Cómo crear empleo y mejores condiciones*. Ginebra: ILO.

Nutz, N., & Sievers, M. (2015). *A Rough Guide to Value Chain Development How to create employment and improve working conditions in targeted sectors.* Ginebra: ILO.

Organización Mundial del Turismo OMT. (2017). *Panorama del Turismo Internacional.* Madrid - España.

Organización Mundial del Turismo. (s.f.). UNWTO. Obtenido de http://sdt.unwto.org/es/content/definicion

Parquesnacionales -Colombia. (s.f.). *Programa de certificacion de normas tecnicas en turismo sostenible.* Obtenido de http://www.parquesnacionales.gov.co/portal/es/ecoturismo/fortalecimiento-del-ecoturismo-en-parques-nacionales-naturales/programa-de-certificacion-normas-tecnicas-turismo-sostenible/

Plan sectorial de turismo 2014-2018 ministerio de comercio, industria y comercio. (s.f.). mincit.gov.co. Obtenido de PLAN SECTORIAL DE TURISMO 2014-2018: http://www.mincit.gov.co/minturismo/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=71713&name=PLAN_SECTORIAL_DE_TURISMO_2014-2018_16_DE_SEPTIEMBRE_DE_2014.pdf&prefijo=file

Redacción Negocios y economía. (2016). El Espectador. Obtenido de https://www.elespectador.com/noticias/economia/los-subsidios-fomentan-informalidad-articulo-637556

Ripley, M. (Abril 2017). *Market systems facilitation, how good are you*. Ginebra: ILO.

Ripley, M. (Enero 2017). *Un enfoque de sistemas de mercado para el trabajo decente*. Ginebra: ILO.

Scheneemann, J., & Vredeveld, T. (2015). *Guidelines for Value Chain Selection: Integrating economic, environmental, social and institutional criteria. Bonn Alemania:* GIZ.

Sistema de Información Turistica del Valle del Cauca. (s.f.). Obtenido de http://www.siturvalle.com/

Triveño, G. (Septiembre de 2017). *Proyecto de investigación-acción para mejorar las condiciones laborales en el sector de madera y muebles en Perú*. Ginebra: ILO.

World Tourism Organization (UNWTO). (s.f.). 2017 I*nternational Year of Sustainable Tourism for Development.* Obtenido de http://www.tourism4development2017.org/

World Travel y Tourism Council. (s.f.). Economic-impact-research / Colombia2017. Obtenido de https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/countries-2017/colombia2017.pdf

Recursos de información

PUBLICACIONES
www.ilo.org/lima/publicaciones

SALA DE PRENSA
www.ilo.org/lima/sala-de-prensa

VIDEOS
www.ilo.org/lima/recursos/video

/OIT.Americas @OITAndina

Organización
Internacional
del Trabajo

Oficina de la OIT para los países Andinos
Calle Las Flores 275, San Isidro - Lima Perú
(511) 6150300
secretariaosra@ilo.org - http://www.ilo.org/colombia

John Bliek
Especialista Empresas, Cooperativas y Desarrollo Rural OIT
Países Andinos
bliek@ilo.org

Oficina de coordinación de la OIT en Colombia
Edificio Torre Andina, Av.82 No 12-18
Oficina 504, Bogotá, Colombia
(571) 6237414

9 789223 284763