



Organización
Internacional
del Trabajo

TURISMO Y TRABAJO DECENTE

EVALUACIÓN RÁPIDA DEL MERCADO TURÍSTICO DE SANTA MARTA



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.

OIT

Hendrik Wintjen

Turismo y Trabajo Decente; evaluación rápida del mercado turístico de Santa Marta

Lima: OIT, Oficina de la OIT para los Países Andinos, 2017. 80 p.

14.04.01

ISBN: 978-92-2-328474-9

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 escribanos 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 o/a para marcar la existencia de ambos sexos, hemos optado por emplear el masculino genérico clásico, en el entendido de que todas las menciones en tal género representan siempre a hombres y mujeres.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

LISTA DE SIGLAS Y ABREVIATURAS

vii

PRÓLOGO	ix
---------	----

RECONOCIMIENTOS	xi
-----------------	----

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	15
-----	--	----

4. HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN RÁPIDA DE MERCADO	19
---	----

4.1	Resumen de los hallazgos	19
-----	--------------------------	----

4.2	Restricciones y oportunidades de la cadena de valor de turismo en Santa Marta	19
-----	---	----

4.2.1	Consumidor	19
-------	------------	----

4.2.2	Agencia de Viajes / Tour Operador Emisor	22
-------	--	----

4.2.3	Línea Aérea	23
-------	-------------	----

4.2.4	Tour Operador Receptivo	24
-------	-------------------------	----

4.2.5	Hoteles	28
-------	---------	----

4.2.6	Sitios / Excursiones / Entretenimiento / Gastronomía	29
-------	--	----

4.2.7	Guías de Turismo	32
-------	------------------	----

4.2.8	Transporte Terrestre	33
-------	----------------------	----

4.3 Restricciones y oportunidades de las funciones de soporte en Santa Marta	36
4.3.1 Infraestructura	36
4.3.2 Coordinación	37
4.3.3 Tecnología & Innovación	40
4.3.4 Información	41
4.3.5 Servicios de Desarrollo Empresarial	42
4.3.6 Financiamiento	44
4.3.7 Promoción	46
4.4 Restricciones y oportunidades del marco regulatorio en Santa Marta	50
4.4.1 Marco regulatorio	50
5. RECOMENDACIONES PARA POSIBLES INTERVENCIONES	54
REFERENCIAS	63
BIBLIOGRAFÍA	65

ÍNDICE DE TABLAS

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

ÍNDICE 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 Magdalena – 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
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
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

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, está confrontando a importantes debates 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 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, gremios, empresarios y sindicatos de la ciudad de Santa Marta y el departamento del Magdalena 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, así como a los gremios Cotelco, ANATO, ATAC y ACOTUR.

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 Blik. También dieron aportes importantes a su realización los funcionarios de la OIT en las oficinas de Santa Marta y Bogotá.

El estudio fue realizado por los consultores Hendrik J. Wintjen y Elka L. Arias.

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 2017¹, **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 2017², 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-UNWTO). * 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 sub-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 Chacaltana⁴, 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 2017⁵, 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 en 10 empleos; superando su capacidad de generación de empleo a industrias fuertes como la automotriz, manufactura química, minería, banca o finanzas⁶.

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

De acuerdo con este índice, y según los resultados 2015 - 2016⁷, 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 guía 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 Santa Marta, 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 Santa Marta, con el objetivo de mejorar el empleo y reducir la informalidad.

Aparte de Santa Marta, se ha realizado un proceso similar con actores en Cali, 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 (Santa Marta) o departamental (Magdalena).

2.2 Sistema de mercado como marco de referencia

El análisis de las brechas se realizó en 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 Santa Marta, con recientes esfuerzos para encaminar la gestión en una lógica pública-privada.

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 Santa Marta y Magdalena. 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 de los talleres se identificaron dieciséis (16) 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 departamental 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 como 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 puedan 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 sostenibles⁹, de acuerdo con la norma técnica sectorial colombiana de turismo sostenible. Estos incluyen:

- | | |
|----------------------------------|--------------------------|
| 1. Centro histórico de Cartagena | 5. Jardín |
| 2. Ciénaga, Magdalena | 6. Buga, Valle del Cauca |
| 3. Puerto Nariño | 7. Mompox |
| 4. Parque Arvi en Medellín | 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 de Magdalena incluye Ciénaga¹¹ que precisamente está priorizada como zona geográfica de intervención en las recomendaciones al final de este estudio.



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. www.taironaka.com/nosotros

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.

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' 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 criterios¹², 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 empresas¹³:



- 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 Unidas¹⁴, con muchas actividades alrededor del planeta; y tener presente que muchos destinos compiten en base de 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 en base de la buena reputación de algún tour operador que se lo ha venido ganando a través de los años, más que en 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 2016¹⁵:

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.

Sostenibilidad a nivel de los alojamientos: Se valora cada vez más es la utilización de insumos locales, tales como comida regional que sea preparada en 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.

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.

La existencia de algún sello o certificación.

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 de 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 del 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/well ness, 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 de sistema de mercado detalla los diferentes elementos de análisis que se tuvieron durante el proceso de evaluación rápida del mercado y 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 6.

4.2 Restricciones en la cadena de valor de turismo de Santa Marta

La cadena de valor de turismo es el elemento central de un sistema más amplio de mercado y fue el punto principal de análisis que se realizó de manera conjunta con los actores relevantes de Santa Marta, pertenecientes al sector turístico y ámbitos afines. A continuación, se resumen los insumos del análisis de cada elemento de la cadena, con algunas apreciaciones adicionales en cada caso. Asimismo, como conclusión del taller, algunas brechas y causas se han definido como fundamentales para ser trabajados en el futuro, con miras a dinamizar y optimizar la cadena de valor, que se destacaron en color amarillo donde corresponde, igualmente con algunas apreciaciones adicionales.

Es importante destacar que el análisis FODA en cada caso corresponde a una autoevaluación de un conjunto de actores con alto grado de representatividad, expresadas en dos talleres realizadas en la ciudad de Santa Marta en octubre del 2017 y sintetizados a continuación. Las observaciones que se agregan en cada 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 (Ver Gráfico 2) y del sistema de mercado, en el marco de un convenio con la Alcaldía de Santa Marta.

4.2.1 Consumidor

Considerando que es el consumidor quien principalmente pasa por todas las instancias de la cadena de valor de turismo, se hizo un análisis desde la perspectiva del mismo - lo cual refleja una visión más integral del destino, por las muchas impresiones que recoge el consumidor en su *customer journey* - el conjunto de percepciones y experiencias en su interacción con el destino.



Mientras esta mirada todavía 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 Santa Marta y que en realidad son fáciles de observar para cualquier persona.

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

- Oferta (productos, servicios).
- Gestión (como mecanismo que permite vincular la oferta con la demanda).
- Promoción / demanda (la perspectiva del mercado y del consumidor, incluso antes de llegar al destino).

De los puntos anteriores se agregó en el ejercicio el ámbito de la **Calidad en los servicios**, como elemento transversal que precisamente refleja cómo la informalidad en el destino se va manifestando en la experiencia y percepción del consumidor.

SÍNTOMAS DEL SECTOR TURISMO - PERSPECTIVA DEL CONSUMIDOR

Oferta

- Diversidad en la oferta turística: sol y playa, turismo histórico y cultural, turismo ecológico basado en una rica fauna y flora, culturas indígenas, clima, variedad de actividades, entretenimiento y relajación, facilidades para familias, hoteles de todo tipo, gastronomía variada - la “magia de tenerlo todo”, en una combinación única.
 - Hospitalidad, amabilidad y actitud de servicio de los samarios.
 - En general, precios competitivos, aunque con inconsistencias.
 - Algunos servicios con baja calidad, estándares no siempre se cumplen.
 - Deficiencias de infraestructura: alcantarillado, transporte terrestre, conectividad aérea.
 - Contaminación, falta de aseo, minería del carbón afecta paisajes turísticos.
 - Algunos guías sin preparación adecuada y sin manejo de idiomas requeridos.
- Gran parte de la población parece estar dedicada a actividades de turismo, de manera formal o informal.
- Sobreoferta en una cantidad de servicios y *dumping* correspondiente en los precios, así como deficiencias en calidad.
- Acceso a lugares que antes no se visitaban por temas de seguridad - sensación que hay algo nuevo por descubrir en un país con un reciente proceso de paz que tiene la mirada puesta en el futuro.

Gestión que vincula Oferta y Demanda

- Falta de seguridad - Percepción de inseguridad - no saber qué tan seguro es, o no, en cada lugar.
- A pesar de la gran hospitalidad de los samarios, ausencia de una verdadera cultura turística.
- Ausencia de mecanismos para el pago en establecimientos con divisa extranjera.
- Desorganización.
- Se observa fuerte migración venezolana, como producto de la problemática política del vecino país.
- Baja organización empresarial.
- Poco profesionalismo en los servicios.
- Recurso humano poco calificado, lo cual incluye manejo de idiomas.
- Recolección de basura es inconsistente.
- Débiles regulaciones, no se hacen cumplir.
- En algunos casos, falta de ética en los negocios y transacciones comerciales.

Promoción / Demanda

- Existe poca información sobre Santa Marta a nivel internacional.
- Poca disponibilidad de información confiable en el propio destino.
- Los propios actores (agencias, operadores, hoteles) desconocen toda la gama de servicios turísticos disponibles.
- Otros destinos latinoamericanos con mayor presencia en los canales internacionales de promoción.
- Se notan muchos turistas que buscan economía, mochileros en el caso de los extranjeros y familias colombianas que prefieren quedarse en apartamentos.
- El destino parece estar enfocado mucho más hacia los requerimientos del turismo nacional que al extranjero, aunque con creciente orientación hacia el mercado internacional.

Calidad en los servicios

- Informalidad - vendedores informales en la playa, mala prestación de servicios, falta de aseo, sobreoferta.
- Ambiente generalizado de informalidad - en hoteles, restaurantes, guías de turismo, agencias de viajes.
- Precios accesibles en general, pero también inconsistentes (falta prudencia, a veces se cobra muy barato y en otras ocasiones en exceso).
- Baja calidad de servicios.
- Se plantea informalidad provocada por exceso de tramitología.
- Bajos niveles de capacitación y de conocimiento profesional.
- Servicios públicos de mala calidad.
- Infraestructura pública y turística con deficiencias.



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 mayoristas / tour operadores tanto a nivel nacional como internacional, aunque en algunos casos se mezclan los papeles entre agencia de viajes y tour operador. En el análisis prevaleció claramente la perspectiva nacional, por tener los participantes del taller mayor afinidad con este contexto.

Fortalezas

- El destino Santa Marta es fácilmente comercializable a través de las agencias de viajes.
- Contar con el gremio ANATO para que agencias nacionales, debidamente formalizadas, cuenten con apoyo para la comercialización y promoción.
- Contar con herramientas tecnológicas actuales que facilitan la gestión de mercadeo tales como redes sociales.

Debilidades

- Promociones en ciertas temporadas sin tener en cuenta la perspectiva internacional que amplía las opciones.
- Limitan la oferta de lugares, promoción poco consistente, incluyendo en las redes sociales. Desconocimiento de la riqueza del destino.
- Mejorar posicionamiento del gremio ANATO, para aumentar la vinculación que permita unir esfuerzos.

Oportunidades

- La imagen mejorada a raíz del proceso de paz promete una mejor comercialización de Santa Marta y sitios cercanos, que además puede ser comercializado como destino complementario a Cartagena.
- Evento anual Vitrina de ANATO y otros desarrollados a nivel nacional para facilitar comercialización a nivel nacional e internacional, además de las facilidades de exposición internacional ofrecidas por PROCOLOMBIA.
- Alta Tasa de cambio dólar que potencializa al mercado nacional e internacional.

Amenazas

- Balance entre los precios ofrecidos por las agencias On-line y las tradicionales
- Competencia desleal, informalidad, falta regulación, "agencias fantasma".
- Ausencia de conectividad aérea internacional directa complica la comercialización de Santa Marta.

4.2.3 Línea Aérea

Fortalezas · Remodelación parcial del aeropuerto de Santa Marta. · Interés tanto del sector turístico como del empresariado en general, en ampliación del aeropuerto. · Llegada de líneas aéreas de bajo costo.	Debilidades · Faltan más frecuencias de vuelos/ opciones de líneas aéreas / vuelos internacionales. · Pendiente ampliación aeropuerto / pista (500 mts). · Elevado costo de tiquetes por la ausencia de oferta y alta carga impositiva.
Oportunidades · Continuo crecimiento de la aviación en Colombia. · Acercamiento de ProColombia a nuevas líneas aéreas. · Cercanía a aeropuertos de conexión relevantes como Miami o Ciudad Panamá.	Amenazas · Alto costo de combustible. · El centralismo y la falta de recursos frena la renovación del aeropuerto. Aumento de conectividad terrestre sin regulación. · Instalaciones de migración no son permanentes.

Un obstáculo fundamental es que el aeropuerto de Santa Marta no ofrece conexiones internacionales. Esta circunstancia se atribuye principalmente a la insuficiente longitud de la pista y la pendiente ampliación de la misma por unos 500 m. No obstante, de acuerdo con informaciones brindadas por el operador aeroportuario, Aeropuertos de Oriente, la pista existente en principio tiene factibilidad para vuelos internacionales siempre y cuando la duración no sea más de 2 horas (como punto de referencia, un vuelo de Panamá a Barranquilla tiene una duración aproximada de una hora 20 minutos); debido a que la duración del vuelo influye en la cantidad de combustible requerido en el momento del despegue y consecuentemente en el peso y la longitud de la pista necesaria para la salida.



4.2.4 Agencia Receptiva

Fortalezas · Programas de apoyo de ProColombia- FONTUR. · Contar con destinos complementarios a Santa Marta como Parque Nacional Tayrona y Ciudad Perdida que son casi parada obligatoria para muchos viajeros internacionales. · La combinación mar del Caribe - Sierra Nevada con sus pisos termales constituye una combinación única en el mundo para ofrecer productos que el mercado demanda.	Debilidades · La mayoría de las agencias carecen de capacidades para insertar el destino en mercados internacionales; aumentar proactividad y el aprovechamiento de mecanismos cooperativos de promoción. · Falta de manejo de idiomas, inglés y otros. · Falta de creación de nuevos productos y circuitos turísticos para ofrecer a las agencias de viajes nacionales e internacionales.
Oportunidades · Algunas agencias locales tienen un papel proactivo en promocionar Santa Marta internacionalmente. · Existe diversidad de productos que las agencias pueden mercadear a nivel internacional, en concordancia con tendencias actuales de mercado. · La seguridad, aunque con algunas limitaciones, ha mejorado mucho para que las agencias establezcan itinerarios diversificados con Santa Marta como punto focal.	Amenazas · Falta de fiscalización de las agencias. · Fuerte marco regulatorio provoca que muchas agencias eviten normatividad · Agencias online hacen intermediación con discriminación de precios.

La mayor parte del turismo receptivo que se desarrolla en Santa Marta, playas cercanas, Parque Nacional Tayrona, Ciudad Perdida y la Sierra Nevada está en manos de agencias receptoras situadas en Bogotá. Fuera del turismo receptivo organizado, además se observa un flujo de turistas internacionales tipo mochilero que busca economía y por lo general evita viajes empaquetados, pero suele comprar aquellas excursiones que no se pueden organizar de forma independiente, localmente en las agencias de Santa Marta.

En base a la considerable diversidad que ofrece el destino Santa Marta y sus alrededores, se pueden y deben **fortalecer las agencias receptoras** en el propio departamento de Magdalena, soportado por un asesoramiento continuo sobre acceso a los mercados internacionales 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 como la Sierra Nevada. De hecho, el gremio de las agencias de viajes ANATO, capítulo Caribe, en algún momento ha establecido una mesa de trabajo para turismo receptivo y ha habido apoyo y coaching de entidades como ProColombia y CBI de Holanda en esta dirección.

Aparte del turismo receptivo, muchos pequeños hoteles actualmente dependen de los turistas *walk-in* y de la comercialización por internet pero que no figuran en la cadena tradicional de comercialización internacional. Las agencias tienen un rol fundamental de crear productos en concordancia con los requerimientos de los

mercados, haciendo uso de su creatividad, mecanismos de *storytelling* y de su experiencia en el manejo de gustos específicos de los visitantes internacionales.

Además, las agencias receptoras pueden hacer una importante contribución a posicionar Santa Marta como un destino de mayor calidad y de mayor especialización, un destino de mayor sofisticación pues, siempre con itinerarios, productos y servicios acordes, incluyendo por ejemplo el aviturismo, con gastos de los avituristas internacionales que se aproximan a los 300 US\$ por día.

Aunque el establecer una agencia receptiva es un negocio privado y una actividad individual, considerando la poca cantidad de agencias receptoras que realmente salen hacia los mercados internacionales a promover las bondades de Magdalena, a nivel de destino debe existir una preocupación y un esfuerzo sistemático de fortalecer aquellas agencias que tienen un serio deseo de internacionalizar sus negocios, en base de criterios técnicos de selección y un sistema de incentivos; porque muchos MiPyMEs turísticas - todo el segmento de turismo rural, por ejemplo - pueden lograr mayor inserción en la cadena internacional únicamente con una 'punta de lanza comercial' bien establecida, es decir un conjunto de agencias receptoras, que les represente en eventos internacionales y frente a tour operadores extranjeros con continuidad.

No sorprende que una brecha fundamental identificada durante el taller de análisis de la cadena de valor es:



BRECHA Ausencia de esquemas de diseño de productos competitivos con base en la inteligencia de mercado disponible.

La **inteligencia de mercado** tiene el rol de guiar las actividades turísticas para que se realicen con una perspectiva de mercado y tengan la consecuente acogida por la demanda. No obstante, es común en los escenarios caracterizados por MiPyMEs turísticas, que la información existente no es bien utilizada o que no se sabe dónde obtenerla. Especialmente cuando la informalidad está muy presente, la información no se asimila bien porque no hay una cultura de estudio de este tipo de materiales, aun cuando hay una disponibilidad constante de los estudios que se publican, en internet y otros canales, por entidades como el Vice-Ministerio de Turismo, ProColombia o plataformas en los propios mercados emisores tales como las asociaciones nacionales de turismo (caso de *ABTA - Association of British Travel Agents and Tour Operators* en Inglaterra que publica anualmente los *ABTA Travel Trends*, disponible para el público en Internet).

Consecuentemente es importante que las autoridades de turismo o, en un escenario ideal, la plataforma mixta pública-privada de gestión de destino, apoye un proceso de **constante sensibilización** a través de herramientas como medios sociales, colocando links a fuentes de información, o mediante un sitio **intranet** vinculado al sitio oficial de turismo; donde los actores registrados pueden encontrar información útil como inteligencia de mercado, perfiles del consumidor, bases de datos, anuncios de eventos y seminarios, formularios, reglamentos etcétera.

Otro instrumento efectivo es un **boletín electrónico** que, una que otra vez, sensibilice sobre las tendencias en los mercados, ofreciendo información sintetizada a la industria en idioma español, para facilitar una mayor asimilación. Para el caso de Magdalena, la nueva plataforma electrónica **SITUR** - Sistema de Información Turística, en base de su diseño intuitivo y pedagógico, también puede tener un papel clave en centralizar, condensar



y divulgar inteligencia de mercado que está disponible públicamente en la red.

Realizar **ruedas de negocios** vinculados a seminarios en diferentes destino del mundo, y en Colombia, se organizan ruedas internas de negocios bajos diferentes lógicas, por ejemplo para el tema de aviturismo, para el ámbito de turismo rural (comunitario), o en función de un mercado emisor como el mercado europeo. En esas ruedas internas, los compradores - agencias receptoras en este caso - se reúnen con proveedores para realizar negociaciones dentro del enfoque temático de la rueda.

Ya existen en Colombia ruedas bajo diferentes modalidades, como el Nature Travel Mart organizado por ProColombia o diferentes ferias de aviturismo, lo cual no elimina la posibilidad que Santa Marta / Magdalena realice un evento propio de acuerdo con sus necesidades y potencialidades, para facilitar el encadenamiento entre agencias receptoras y proveedores u otro tipo de vinculación comercial interna.

Este tipo de ruedas son momentos muy oportunos para realizar seminarios de capacitación donde se ofrece una charla sobre las tendencias actuales en turismo, mejores prácticas de gestión o lo más actual en mercadeo digital, etc., contribuyendo así a la efectividad de las negociaciones y la sensibilización del sector, vinculando un enfoque comercial con un aprendizaje de orientación práctica - empresarial.

De la potencialidad a la comercialización de un producto elaborado

Existe una brecha entre las potencialidades de los mercados y la capacidad de **desarrollo de producto** en concordancia con los requerimientos de los mismos. Por ejemplo, se ha identificado el mercado de los avituristas como de gran potencial. Según un artículo publicado en BBC Mundo¹⁶, el impresionante potencial del aviturismo se puede caracterizar en base de los siguientes datos:

- 3 millones observadores de aves en Reino Unido
- 46 millones observadores de aves en Estados Unidos
- US\$32.000 millones - Tamaño de la industria de avistamiento de animales en EE.UU.

Con una alta disposición de gasto que oscila entre los 300 US\$ a 400 US\$ diarios, este tipo de turismo prometedor en vías de una diversificación de productos y una alternativa interesante al turismo tradicional de sol y playa que buscan precios competitivos. Además, Colombia es un país líder en biodiversidad y el departamento de Magdalena igualmente ofrece gran cantidad de especies aves endémicas.

No obstante, entre estas potencialidades, tanto a nivel de la demanda como de oferta (siendo Colombia el país con mayor variedad de aves en el mundo), se requiere mucha preparación y coordinación para conectar las dos, precisamente en una cadena compleja de servicios que incluye elementos como:

- Guías altamente capacitados que manejen el inglés u otro idioma.
- Servicios de alojamiento que cumplen con los requerimientos de los *birdwatchers* en términos de ubicación, accesibilidad, facilidades para su actividad: por ejemplo, los avituristas requieren desayunos

muy temprano o alternatively quieren llevarse un desayuno al campo, prefieren que el hospedaje tenga una estética que va con las preferencias de los *birdwatchers*, es decir establecimientos tipo eco-albergue y pueden necesitar un inventario / libro detallado de los aves locales, binoculares de alta calidad para alquilar, entre otras cosas.

- Los itinerarios deben ajustarse a requerimientos muy específicos, por ejemplo, tomar fotos de ciertas aves raras puede tomar mucho tiempo en un solo sitio, o puede requerir ciertas condiciones de luz, y no es algo totalmente planificable.
- Es del interés de los avituristas saber de los sistemas de conservación en las áreas protegidas o parques nacionales donde se observan los aves; el taller de análisis reveló cierta informalidad en la administración de parques nacionales, aspecto que puede entrar en conflicto con los valores muy conservacionistas de los observadores de aves.
- Conectividad aérea conveniente, boletos con precios razonables (aunque se debe mencionar que el turismo de interés especial está más dispuesto a aceptar incomodidades en aspectos como conectividad, por su marcado interés en una actividad o un sitio particular).
- Seguridad en los sitios de observación, algunos de los cuales pueden quedar en zonas remotas con poca vigilancia.
- Tour operadores especializados en el mercado emisor que tengan Colombia incluido en sus catálogos.
- Presencia promocional en los eventos relevantes, como la feria Birdfair en el Reino Unido.
- Una red de servicios con los características mencionados, que tenga una cierta lógica de densidad y complementariedad con respecto a los puntos de observación.

El ejemplo se menciona para destacar que es la gestión que convierte potencialidades reflejadas en estudios de mercado, en clientes concretos. Como una cadena física en la realidad, la cadena de turismo también tiene la característica que se puede romper e igualmente como sucede en la vida real, suele hacerlo justo en el punto más débil. Es decir, si no se cumplen una cantidad de requisitos y condiciones *a la vez*, como se ejemplifica arriba, es posible que no se materialice el negocio del aviturismo, o cualquier otro, en la medida esperada. Es la gestión de muchos factores a la vez, en un escenario de alta interdependencia, que convierte la potencialidad en una realidad.

Un tema además de los aspectos más tangibles mencionados son los aspectos interculturales, a menudo sutiles, que igualmente pueden tener gran influencia sobre sus esfuerzos de comercialización. Por ejemplo, un *product manager* de un tour operador internacional de aviturismo no sólo buscará alguien que puede diseñar paquetes turísticos en Colombia, sino probablemente una agencia receptiva cuyo responsable tiene valores muy determinados, como lo es la conservación y el medio ambiente, es decir se va a buscar socios comerciales que comparten sus valores.

Un comentario que se escucha a veces entre los gerentes de productos de tour operadores internacionales es que se encuentran con agencias receptoras que afirman que 'pueden operarlo todo' pero carecen justo de esta



filosofía, de esta visión conservacionista, consideran que su negocio está en hacer tours conectando punto A con B, y por esto no logran engancharse con el comprador. Entonces atraer a un tour operador del extranjero significa mucho más que sólo diseñar un paquete y presentarlo en una página web o en una feria internacional - también tiene que ver con compartir una filosofía de cómo desarrollar los negocios, que por ende es una proyección de valores personales hacia el ámbito laboral - un aspecto al cual muchos operadores locales no le dan la debida importancia en sus intentos de internacionalización.

4.2.5 Hoteles

Fortalezas · Existe una oferta hotelera diversa en Santa Marta (hoteles, hostales, ecolodges...). · Las huertas orgánicas en la sierra pues pueden proveer insumos frescos a los hoteles de Santa Marta. · Múltiples servicios de recreación complementarios a la oferta hotelera.	Debilidades · Desconocimiento de las normas que rigen la actividad, especialmente entre hoteles no agremiados o informales. · Los hoteles formales no siempre cumplen con los estándares de calidad · En algunos hoteles no se conoce / ofrece todo lo que caracteriza el destino Santa Marta, o se ofrecen tours poco profesionales.
Oportunidades · La presencia / llegada de nuevas marcas hoteleras, incluyendo de 5 estrellas, inspira confianza al turista. · Turista busca cada vez más servicios integrados, oportunidades más sofisticadas de diversión. · El mercadeo internacional de Santa Marta se está dando cada vez más con matices de sostenibilidad y puede reforzar la proyección internacional.	Amenazas · La “para-hotelería” en su enorme dimensión / informalidad generalizada, sin permisos ni registro, y sin contribución económica hacia el desarrollo del destino. · Airbnb y la comercialización de apartamentos por internet en general que se focaliza en bajos precios y no en la variedad y calidad de la oferta que hay en el destino. · El crecimiento de la actividad hotelera informal hace que los formales deban competir bajo las mismas condiciones que los informales.

Se estima que existen 4.000 habitaciones que corresponden a la llamada para-hotelería, con lo cual se evidencia un problema de informalidad de sustanciales proporciones en Santa Marta. Aunque se han realizado repetidas brigadas de inspección para la formalización de los negocios y el cierre de algunos que no responden a la normatividad, el fenómeno de la para-hotelería tiene una dimensión seria que va en detrimento del desarrollo turístico de la ciudad.

Tiene varias facetas, entre estos está el tema de posicionamiento que a su vez incide en los niveles de precios. Santa Marta es percibido como destino de precios accesibles lo cual implica que muchas veces, particularmente en el caso de familias colombianas, se buscan los establecimientos de la para-hotelería para acomodar a un grupo de personas en un apartamento. El destino Santa Marta está siendo en la actualidad atractivo para las cadenas internacionales tales como Marriott, Accor y Hilton, el mejoramiento de la infraestructura de la ciudad

y la gestión del destino como parte de la estrategia a largo plazo hará que exista mayor interés para que formatos de grandes cadenas internacionales de Resorts lleguen a Santa Marta con nuevas dinámicas de mercado internacional.



BRECHA Débil orientación del destino hacia el turismo sostenible y mecanismos de inclusión social.

Colombia es un país de alta biodiversidad y de una enorme riqueza cultural. Mediante las normas de sostenibilidad se está haciendo una apuesta al turismo sostenible. Adicionalmente, más allá los esfuerzos a nivel empresarial, en la actualidad existen ocho destinos certificados como sostenibles en el país, entre los cuales está Cartagena. No obstante, estos esfuerzos no siempre se dan con una proyección hacia los mercados. En el contexto latinoamericano, países como Costa Rica y Ecuador tienen un posicionamiento más fuerte en temas de sostenibilidad, atrayendo muchos turistas que valoran este enfoque, aunque no se aplica un marco normativo tan riguroso como en el caso de Colombia.

Hay algunos hoteles y cadenas hoteleras que tienen políticas de sostenibilidad o de Responsabilidad Social Empresarial publicadas, como es el caso de las cadenas hoteleras colombianas Decameron y Hoteles Estelar, entre otros; como también los asociados de Acotur - Asociación Colombiana de Turismo Responsable-, a partir de una motivación más intrínseca que un mero cumplir con un marco normativo, pero todavía con cierto carácter de excepcionalidad. A nivel de ciudades destino, también hay muchos esfuerzos en materia de sostenibilidad alrededor del mundo, por ejemplo Gijón en el caso de España, ciudad que dispone de un plan de acción de turismo sostenible manejando su orientación hacia la sostenibilidad como eje transversal de la gestión de destino.

Santa Marta puede alinearse a estas tendencias mundiales y orientar su futura gestión de destino hacia la sostenibilidad, a la vez estimulando que los hoteles locales impulsan la sostenibilidad más allá del marco normativo, con el objetivo también de asegurar condiciones justas de empleo y reposicionar la ciudad como destino de sostenibilidad y calidad.

4.2.6 Sitios - Excursiones - Entretenimiento - Gastronomía

Fortalezas · Eventos como los Juegos Bolivarianos y otros escenarios deportivos. · Cadena de alimentos frescos . · Destino para cruceros con variedad de opciones para excursiones terrestres.	Debilidades · Falta más desarrollo de productos. · Falta de calidad en los productos. · Los productos no siempre se articulan, dentro de Magdalena y con otros sitios en el corredor del caribe, falta conocimiento de la oferta.
Oportunidades · Sellos de sostenibilidad como marcas para el marketing internacional . · Existen muchos recursos turísticos por explorar. · Los sitios y excursiones contribuyen al derrame económico del turismo, más allá de los hoteles.	Amenazas · Servicios no profesionales generan imagen desfavorable. · Falta de desarrollo de producto tiende a cortar estadía en Santa Marta. · Ofertas de productos con propuestas de valor poco competitivas.



Aunque en un principio Santa Marta cuenta con una oferta turística multi-facética, mantiene el reto de diversificar productos basado en principios de calidad y en concordancia con los segmentos y patrones de la demanda.

Dado el alto nivel informalidad que va de la mano con un turismo que busca precios bajos, la actual calidad de los servicios no siempre está alineada con el interés de internacionalizar el negocio turístico. El enfoque debe estar en atraer grupos meta de mayor poder adquisitivo que tengan el deseo de pasar más tiempo en el destino; en la actualidad, muchos de los turistas internacionales que viajan en calidad de mochilero se quedan en hostales fuera de la propia ciudad y viajan al Parque Nacional Tayrona o a la Ciudad Perdida hospedándose en albergues sencillos.

También la falta de guías especializados y con conocimientos de idiomas restringe las posibilidades de internacionalización. Todos los síntomas en su conjunto provocan que el impacto económico no sea el anhelado, lo cual a su vez afecta el empleo y el emprendimiento en turismo.

De acuerdo con lo manifestado por los actores de Santa Marta, la falta de estructuración de producto se debe superar principalmente en áreas como:

- Biodiversidad / turismo de naturaleza (con énfasis en aviturismo y turismo científico)
- Turismo cultural (ejemplo: ruta de Macondo, ciudad más antigua, lugar de la muerte del Libertador Simón Bolívar).
- Turismo de salud (con énfasis en aguas termales y turismo médico.)
- Visitas a comunidades indígenas.



BRECHA Poca evolución en la innovación y diversificación de productos para el destino.

La introducción de nuevos productos turísticos no sólo es un tema circunstancial sino debe ser un afán constante de todos los destinos para mantener una dinámica de crecimiento sostenible y alineación con las tendencias mundiales de turismo. Precisamente el modelo de ciclo de vida de destinos, o productos, de *Butler* habla de las diferentes etapas del desarrollo turístico:

- 1 Exploración: Algún atractivo genera un flujo incipiente de visitantes, etapa en la cual existe todavía poca infraestructura.
- 2 Involucramiento: Los actores locales empiezan a entender los beneficios que pueden obtener a través del turismo y empiezan a brindar una gama de servicios como alimentación, transporte, alojamiento, tours,...
- 3 Desarrollo: En esta fase grandes compañías se van insertando con la construcción de complejos hoteleros, el diseño profesional de paquetes turísticos, generando fuentes de empleo. Esta etapa está acompañada por un fuerte incremento en la cantidad de turistas.

- 4 Consolidación: En esta fase el turismo se encuentra bien desarrollado pero posiblemente con efectos adversos sobre otros ámbitos de la economía. Las cifras de llegadas de turistas son estables y por tanto hay mayor estabilidad en el empleo pero a su vez el destino empieza a presentar primeros síntomas de desgaste, por ejemplo sobre-utilización de recursos, hoteles pasados de moda, entre otros.
- 5 Estancamiento: En esta fase el destino pasa de ser de moda y se inicia un estancamiento o declive en la cantidad de visitantes. Algunos negocios no logran mantenerse.
- 6 Declive o rejuvenecimiento: El destino está en un punto crucial y continúa en el declive o se reinventa con nuevos productos, identificando nuevos grupos meta y modernizando sus facilidades.

Las seis fases mencionadas sirven de orientación para que un destino pueda entender su fase de evolución. Por supuesto, puede presentarse cierto solapamiento entre las fases pero se puede asumir que en el caso específico de Santa Marta, la evolución está en la fase 3, con la llegada de grandes cadenas hoteleras que la actualidad se están instalando.

Una buena gestión de destino trata de anticipar esas etapas y hacer una labor proactiva de rejuvenecimiento constante del destino, captando las tendencias de mercado tempranamente y empezando a diseñar los productos de acuerdo con la evolución de la demanda. Es decir, una buena gestión de destinos velará que no haya síntomas de declive y deterioro en primer lugar y buscará siempre una diversificación tanto a nivel de la oferta, con diferentes líneas de producto, como a nivel de la demanda, con respecto a diferentes mercados geográficos y nichos de la demanda.

Asimismo, este punto es muy importante con miras a tener un manejo sostenible del turismo, que no permitirá que el flujo - por más exitoso que sea el destino - empiece a comprometer a los productos claves y los recursos naturales y culturales del destino.

Cabe destacar que un manejo proactivo de estos ciclos de renovación influye también significativamente en el impacto económico que se puede lograr a nivel macro a través del turismo, evitando competencia desleal, y posicionamiento y competencia con otros destinos por precios en el lugar de competir por calidad. Algunos destinos del mundo han preferido tener menos turistas, pero de más alto poder adquisitivo y han tenido mucho éxito en términos de mantener estándares de calidad, creación de valor y sostenibilidad; mientras tanto hay otros destinos que lamentan, a pesar del turismo masivo que les llega, que no han podido obtener los beneficios anhelados, tanto a nivel macroeconómico como en aspectos de inclusión social y trabajo decente.



4.2.7. Guías de Turismo

Fortalezas · Programas de formación del SENA. · Curso complementario para guías. · La gama de guías - generales, especializados y nativos - cubre diferentes situaciones y necesidades.	Debilidades · Poco bilingüismo de los guías. · Carencia de guías con dominio de lenguas diferentes al inglés tales como francés, alemán o italiano. · Escasez de guías especializados y de ofertas de programas de capacitación correspondientes.
Oportunidades · Conformación de estructura asociativa entre guías. · Guías son un instrumento fundamental para el storytelling que permite a los turistas vivir una experiencia única. · La evolución de Santa Marta de un destino de sol y playa hacia un destino más multifacético y sofisticado, asigna un mayor rol a los guías.	Amenazas · Existe mucha informalidad en el ámbito de los guías de turismo. · Cuando pasan accidentes bajo acompañamiento de guías informales, especialmente involucrando turistas internacionales, pueden perjudicar la imagen del destino y la disposición de la industria turística internacional, de trabajar con Santa Marta por las implicaciones legales. · Por falta de una buena interpretación, no se transmite la verdadera riqueza del destino.

El cambio de paradigma es de pasar de una “Ruta Macondo” donde se visitan ciertos sitios según horario preestablecido, a vivir la experiencia de un “Mundo Macondo” 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 sentir más que la parada en un museo, es la charla casual con el pescador más que la foto de la laguna. Esta tendencia es 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 sugiere que no se deben visitar sitios turísticos - todo lo contrario - pero sí 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 de visitante, cada nacionalidad con sus preferencias particulares tendrá un papel privilegiado en fascinar el visitante con la cultura de Santa Marta y Magdalena.

4.2.8 Transporte terrestre

Fortalezas · Troncal del Caribe en buen estado / Ruta del Sol - lógica de corredor. · Sistema de Transporte unificado de Santa Marta. · Oficina de Información Turística en terminal terrestre.	Debilidades · Falta de transporte, mala conectividad terrestre, algunos servicios ineficientes y caros. · Durante lluvias, problemas de alcantarillado impiden la circulación. · No existe estándar de servicio en la terminal de transporte.
Oportunidades · Transporte terrestre fácil - cercanía a Barranquilla y Cartagena permite articulación en el Corredor del Caribe. · Nuevos portales como Redbus, PinBus o Busbud para la comercialización de tiquetes online. · El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo impulsa una lógica de corredores turísticos, con Santa Marta formando parte del corredor del Caribe.	Amenazas · Desorden en terminal de buses, inseguridad en el transporte público. · Ferrocarril no habilitado para turismo, funciona solo para el carbón, conflicto a nivel de ordenamiento territorial. · Competencia desleal sin regulación, no hay igualdad de condiciones para competir.

Aunque existen algunos comentarios sobre el transporte terrestre, este no representa un factor decisivo limitante para la cadena de valor de turismo. Una discusión con mayor afinidad hacia el turismo en términos de diversificar producto gira alrededor de la posibilidad de habilitar la línea del tren que atraviesa el departamento, para fines turísticos, lo cual requiere estudios significativos de factibilidad y diferentes inversiones de mayor envergadura; además de la activación de diferentes servicios turísticos complementarios alrededor de la línea de tren, que podrían ser generadores de empleo en espacios rurales. De lograr una eventual habilitación del tren, podría llegar a ser un importante producto turístico ancla de Magdalena, articulado con su capital Santa Marta y muy emblemático de la Ruta Macondo.

En la actualidad, la línea de tren se está utilizando para transporte de carbón, importante producto de exportación de la zona, el cual por aspectos estéticos, medioambientales y de ordenamiento territorial, no armoniza con la actividad turística de Santa Marta y ha provocado repetidas noticias sobre impactos ambientales negativos en el pasado.



BRECHA Sub-aprovechamiento en la articulación con otros destinos nacionales

Con el proceso de paz desde el año 2016, Colombia se encuentra en un momento muy afortunado de poder establecer una mayor internacionalización de su actividad turística. Los destinos subnacionales desean



aprovechar esta coyuntura histórica y promover sus atractivos turísticos, pero en su entusiasmo posiblemente pierden de vista la lógica de los mercados internacionales, especialmente aquellos de larga distancia, para la comercialización de sus productos turísticos. Muchos turistas buscan conocer a los *highlights* de un país cuando lo visitan, tratando de aprovechar su tiempo al máximo para cubrir la mayor parte de atractivos (un colombiano no haría otra cosa viajando a Europa), sin olvidarse de un elemento de relajamiento también.

Por factores de topografía, relevancia y densidad de atractivos, complementariedad de productos y conectividad terrestre y aérea, así como la duración promedia de los viajes, se suelen dar ciertas rutas o circuitos preferidos por los turistas extranjeros. Mirando los recorridos realizados por Colombia de manera más global, por ejemplo, analizando los itinerarios publicados en catálogos de tour operadores internacionales en su conjunto, estos corresponden a patrones que se pueden tipificar y aprovechar. Al entender estos patrones, se evidencia la gran necesidad de trabajar de manera articulada con otros destinos nacionales, reconociendo lo que tiene el propio destino, pero también lo que tienen los demás destinos; y así optimizar la experiencia para el turista y la viabilidad de una comercialización exitosa que de forma independiente no se estaría logrando.

Gráfico 3: Corredor Turístico 11 – Caribe conecta los departamentos de Bolívar, Magdalena, Atlántico, Cesar y Guajira.



Dicho lo anterior, la apuesta del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de implementar corredores turísticos es muy acertada¹⁷ y debe ser un punto de orientación para que esta articulación con otros destinos se pone en práctica. Para el caso de Santa Marta se ha identificado el corredor turístico del Caribe que une los departamentos de La Guajira, Magdalena, Cesar, Atlántico y Bolívar.

Santa Marta debe respaldarse en su propuesta única de ventas frente a ciudades como Cartagena y Barranquilla y analizar cómo la conectividad aérea internacional que tienen esas dos ciudades vecinas se puede aprovechar para canalizar el flujo turístico hacia Santa Marta mientras se va resolviendo la ampliación de la pista del aeropuerto Simón Bolívar.

En sus interacciones con la industria turística internacional, también los actores de Santa Marta deben considerar la óptica de los tour operadores extranjeros, siempre con la seguridad que la combinación que tiene Santa Marta como destino de sol y playa con complementos de alto valor turístico como el Parque Nacional Tayrona, Ciudad Perdida, aviturismo, ecoturismo en la Sierra Nevada y todo lo relacionado con las obras de Gabriel García Márquez, representan un conjunto de atractivos naturales y culturales, tangibles e intangibles, que le dan carácter de destino único e inconfundible a nivel mundial.

Claro está, que hay grupos meta que quieren quedarse en un solo destino durante su estadía, por ejemplo, turistas latinoamericanos enfocados en un paquete de sol y playa de una semana - en estos casos corresponde un enfoque de promoción más independiente. El arte consiste en diferenciar las estrategias de promoción según mercados emisores geográficos y los diferentes grupos meta. Incluso para turistas que principalmente buscan sol y playa, Santa Marta ofrece una cantidad de opciones para excursiones cortas que otros lugares no tienen.

Articulación de productos

Una mirada a catálogos de tour operadores internacionales rápidamente da una idea de cómo se comercializa el producto turístico colombiano en los mercados emisores.

Especialmente los mercados de larga distancia buscan combinar una variedad de sitios representativos de Colombia, de manera que se notan muchos itinerarios combinando los principales atractivos turísticos, con estadías típicamente de 2 - 3 días en cada sitio; las cuales pueden alcanzar 4 - 5 días cuando incluyan elementos de trekking en zonas remotas, o relajamiento en alguna playa.

Utilizando el tour operador alemán Reallatino Tours como ejemplo de comercialización internacional (www.reallatino-tours.com/kolumbien_reise-verlauf/modul_santa_marta_santa_marta_tayrona_nationalpark.htm), se presenta a Santa Marta como una opción en combinación con otros destinos nacionales: se mencionan Parque Nacional Tayrona como sitio cercano a ciudad, Cartagena como ciudad vecina en el corredor del Caribe, pero también otros sitios en el territorio nacional. Esta manera de comercializar el destino refleja un patrón común para los mercados emisores de larga distancia, con estadías que típicamente duran entre dos y tres semanas. Dentro de este patrón del consumidor, quien busca combinar los *highlights* del país en concordancia con sus intereses, Santa Marta debe fortalecer la articulación que más le conviene en términos del flujo de turistas y conectividad con los mercados internacionales, como parte de una estrategia paralela - promoción del destino por sí solo y promoción de rutas y corredores donde forma parte.

No obstante, este perfil o patrón de la demanda todavía no se refleja de manera palpable en mecanismos de articulación entre los destinos nacionales - caso concreto es el **Corredor del Caribe** donde a menudo la percepción es que la ciudad vecina es competidora, cuando en realidad ciudades como Cartagena, Barranquilla y Santa Marta forman parte integral de un solo corredor del Caribe, con alta interdependencia entre sí. Aunque por parte del MinCIT y las autoridades territoriales, tanto a nivel nacional como departamental se destaca la lógica de los corredores turísticos en documentos de planificación, en la práctica falta un mayor énfasis en el diseño concreto de productos, por ejemplo impulsado por alianzas de tour operadores receptivos de diferentes departamentos, o oferentes de servicios similares en una lógica de club de producto. También faltan estrategias concertados de promoción, partiendo del simple hecho que tanto Cartagena como Barranquilla reciben vuelos internacionales en la actualidad.

Mientras Santa Marta no tiene conectividad directa con mercados como los Estados Unidos, es siempre oportuno buscar la **articulación** con otros destinos subnacionales, concentrándose en sus puntos fuertes y diferenciadores como la combinación entre mar, sierra y naturaleza, la Ruta de Macondo como expresión del realismo mágico y el hecho que la ciudad es la puerta de entrada al Parque Nacional Tayrona y a la Ciudad Perdida. Estos últimos



sitios forman parte del recorrido de casi cualquier turista extranjero, haciendo de Santa Marta una parada probable para los turistas internacionales en todo caso. A partir de estas **ventajas comparativas únicas**, Santa Marta puede explorar el terreno para establecer alianzas con sus vecinos con confianza.

Ejemplo de que Santa Marta puede ser punto focal del turismo internacional en base de conectividad aérea con una ciudad vecina es un paquete de aviturismo ofrecido por el tour operador Wings basado en Tucson, Arizona; que utiliza Barranquilla como puerta de entrada para luego enfocar su itinerario en la Sierra Nevada cerca de Santa Marta. <http://wingsbirds.com/tours/colombia-santa-marta-mountains/>

4.3 Restricciones y oportunidades de las funciones de soporte

4.3.1. Infraestructura

Fortalezas · Certificación de playas Rodadero, Playa Blanca, Playa Salguero, La Piscina que apuntan a un destino más sostenible. · Ampliación del puerto. · Disponibilidad de wifi.	Debilidades · El centralismo frena la renovación del aeropuerto y la prolongación de la pista, con miras a establecer conectividad internacional. · Vías de acceso no óptimas, algunos en mal estado. · El Centro de Convenciones actual es privado.
Oportunidades · Cuatro muelles turísticos en Taganga, Aeropuerto, Rodadero y Santa Marta · Ampliación de cobertura en el sistema de salud. · Planeación de las mallas viales. · Construcción de un Centro de Convenciones con capacidad para albergar grandes eventos nacionales e internacionales.	Amenazas · Falta de conectividad aérea, especialmente a nivel internacional . · Problema de alcantarillados durante lluvias deja mala impresión entre los visitantes y complica la circulación de vehículos. · Deficiencias en el servicio de agua.

Existen algunos retos a nivel de infraestructura, especialmente en relación con el aeropuerto y la pendiente prolongación de la pista y el problema de los alcantarillados. Por otra parte, los muelles turísticos se podrían poner en valor para generar ingresos en la iniciativa de turismo de la Alcaldía de Santa Marta mediante peajes. De hecho, considerando que la ciudad es de eminente vocación turística y recibe muy pocos ingresos en vista del actual volumen turístico, es necesario encontrar más mecanismos para lograr que el turismo contribuya al desarrollo de Santa Marta, convirtiendo un círculo vicioso (alta informalidad baja la posibilidad de una buena gestión del turismo y un mantenimiento adecuado de infraestructura) en un círculo virtuoso (una creciente formalización va de la mano con una mayor profesionalización de la gestión y adecuación de la infraestructura). Se deben identificar mecanismos adicionales para poner en valor la infraestructura en pro del turismo y de la población en general, siendo un enfoque principal siempre la formalización para mejorar la recaudación de impuestos.

4.3.2 Coordinación

Fortalezas · Voluntad de trabajo de actores relevantes. · Deseo de sacar el sector adelante entre los sectores. · Reestructuración de la oficina de turismo de la Alcaldía hacia un Instituto Distrital de Turismo conlleva instauración de un comité de coordinación público-privado con los principales gremios.	Debilidades · Poca articulación de actores, gremios, sector privado. · Tiempos de ejecución de proyectos. · Se requiere de ejecución de los proyectos más efectiva, falta de continuidad en el seguimiento, cambio del secretario.
Oportunidades · Existe una primera experiencia de clúster de turismo impulsado por la Cámara de Comercio que se puede retomar con algunos matices adicionales de gestión de destinos. · Se puede hacer un benchmarking de experiencias ya existentes, como la Corporación de Turismo de Cartagena que ya tiene 16 años de estar funcionando. · OIT puede brindar un apoyo externo en facilitar una mayor articulación pública-privada.	Amenazas · No hay continuidad en la política de turismo, falta la adhesión a planes, planificación con orientación práctica e involucramiento de los actores relevantes. · Falta de asignación presupuestal - financiamiento para el área de turismo asegurado solo por un año. · Otros destinos más organizados (ejemplo Corporación de Turismo de Cartagena, Organizaciones de Gestión de Destino en otros países, mayor asignación de presupuestos para turismo).

Santa Marta se caracteriza por tener buena voluntad de los actuales de trabajar conjuntamente. A partir de algunos esfuerzos ya realizados en el pasado hacia un esquema de clúster del turismo, el reto actual está en estructurar la articulación pública-privada de forma sostenible, para encaminar una gestión de destino con mayor orientación estratégica e impacto.



BRECHA Poca alineación con los modelos actuales en gestión de destinos turísticos

Un fundamental paradigma de manejo de destinos turísticos en el mundo es la articulación pública-privada. A través de organizaciones de gestión de destino, con diferentes grados de consolidación y formalización, se conjugan todos los aspectos referentes al manejo de un destino. Las llamadas OGDs son un fenómeno mundial y básicamente cada Administración Nacional de Turismo, aunque tenga sus particularidades de acuerdo con el marco legal nacional y otro nombre u otra categorización, representa en esencia una OGD. Especialmente en Europa, las OGDs - organizaciones de gestiones de destino o *destination management organizations*, en inglés - son además un fenómeno de larga trayectoria a nivel regional y municipal; y por lo general cuentan con buena sostenibilidad financiera y alta capacidad de gestión aún en los niveles subnacionales, además de tener las OGDs a nivel nacional como Atout France, TurEspaña o VisitBritain. Esta madurez se suele manifestar también



en una buena coordinación entre el nivel subnacional y nacional, con esfuerzos cuidadosamente concertados en el desarrollo de rutas temáticas o actividades de mercadeo.

Europa es a su vez el mercado emisor y receptor más grande del mundo, que además cuenta con un significativo movimiento turístico intra-regional entre los diferentes países europeos, motivo por el cual el grado de institucionalización de las OGDs en el viejo continente no es motivo de sorpresa. Aunque pueden servir de modelo en muchos aspectos, con respecto a la financiación se enmarcan en otros contextos institucionales y legales, así que la fórmula para el establecimiento y financiamiento de una OGD latinoamericana debe estar cuidadosamente alineada a realidades del país respectivo. Por ejemplo, en algunos países latinoamericanos el marco legal tiene contemplado el establecimiento de entidades mixtas público-privadas, en otras no, lo cual impacta directamente en mecanismos de financiamiento que sean factibles.

En el contexto latinoamericano, y ciertamente colombiano, especialmente en los espacios subnacionales todavía es un fenómeno muy emergente; pero con miras a los principios fundamentales de un OGD igualmente representa el mecanismo acertado para impulsar el desarrollo turístico y lograr un aumento de la competitividad a largo plazo. El reto principal está en asegurar el financiamiento para su funcionamiento continuo, especialmente en una etapa inicial.

Han existido tanto casos de éxito como de fracaso en el contexto latinoamericano con respecto a la implementación de organizaciones de gestión de destino, en países como Perú, Bolivia y Chile. Por esto es importante conocer ejemplos concretos y considerar factores de éxito y fracaso, para aplicar estas experiencias al contexto propio y adaptar las prácticas que realmente convienen, en una lógica evolutiva de pasos prudentes. Un caso obvio a analizar cuidadosamente es la Corporación de Turismo de Cartagena que se ha ido consolidando desde el año 2001, teniendo un rol fundamental en el desarrollo turístico de Cartagena como destino líder y punto focal de la actividad turística en Colombia.



BRECHA Fragmentación de actores a nivel público y privado que impide orientación hacia al mercado

El fortalecimiento de la articulación pública-privada debe basarse en los requerimientos y criterios técnicos propios del turismo, pero también tener en cuenta factores que se relacionen con la articulación de redes de actores (*stakeholder constellations*), aspecto en el cual influyen factores relacionados con el desarrollo organizacional. Para mencionar algunos:

- Identificación de liderazgos (a nivel público y privado, dentro y fuera de instituciones y gremios).
- Habilidades blandas de los líderes - su capacidad de influenciar los demás actores y fortalecimiento de estas habilidades.
- Mecanismos de comunicación y participación.
- Identificación con los procesos y apropiación.
- Creación de una visión conjunta (incluye el rol de la marca hacia los propios actores).
- Cohesión.
- Representatividad (geográfica, sectorial, institucional, empresarial, potencial de cambio).
- Definición, asignación y asimilación de roles.
- Empoderamiento.

- Enfoque empresarial en la gestión.
- Mediación de conflictos.
- Auto-organización de sub-grupos (comités temáticos, por ejemplo una mesa de trabajo de aviturismo).
- Mecanismos de incidencia política.
- Creación de una memoria institucional que asegure la continuidad en los procesos, aún cuando hay cambios políticos, conflictos entre actores, etc.



Brecha Falta de coordinación intersectorial

El turismo no representa un sector económico independiente sino al contrario tiene múltiples vínculos con otros ámbitos de la economía. Por este motivo no se puede hablar de competitividad turística de un destino sin hablar del desarrollo económico regional en general, dándose una gran cantidad de áreas de intersección:

Conectividad terrestre

La población en general y los diferentes sectores económicos y el turismo dependen de una buena conectividad terrestre que facilita el flujo de transporte público y de vehículos privados. Para el turismo es de particular importancia que los corredores viales alineen con los atractivos turísticos porque el acceso, y el tiempo requerido para acceder a un sitio, son de alta importancia para poder diseñar itinerarios con viabilidad.

Conectividad aérea

En un país de extensa geografía como lo es Colombia, situación que es común en otros destinos a nivel mundial donde el turismo depende de la conectividad aérea, la disponibilidad de asientos aéreos en ciertas rutas tiene una marcada influencia sobre el patrón de llegadas. La promoción no va a ser efectiva si no hay disponibilidad de asientos y viceversa, si hay buena disponibilidad de asientos es muy importante que la promoción vaya acorde para poder sostenerlos y mantener el interés de la línea aérea. Para la atracción de nuevas líneas aéreas, se debe pensar más allá del turismo y analizar demandas y oportunidades en relación con la carga, para productos de exportación, lo cual requiere que los actores de turismo tengan una mirada más amplia hacia otros sectores económicos para analizar posibles sinergias.

Compra de insumos

Aparte de lo que los turistas consumen directamente - servicios, comidas, artesanía - el turismo genera muchos beneficios indirectos e inducidos sobre la economía creando empleo, por ejemplo, en relación con la compra de alimentos de agricultores o compra de materiales de construcción para hoteles. Estos múltiples vínculos económicos, o *linkages* en inglés, generarán beneficios importantes para muchos productores, por ejemplo, pequeños proveedores en la Sierra Nevada, además de representar fuentes adicionales de empleo. Asimismo, se pueden aprovechar nexos entre turismo y café, más allá del consumo local durante la estadía del turista, para fortalecer el posicionamiento de Colombia como país con cultura cafetalera y promover a la vez estadías de turistas en fincas de café. Otro ejemplo es la compra de uniformes de hotel elaborados por gente de la comunidad cercana.



La artesanía



Como una expresión cultural, presenta importantes vínculos con turismo dado que muchos turistas desean comprar artesanías durante su estadía en el país. Asimismo, sirve como producto de exportación que a la vez puede estimular el interés en el destino turístico Colombia. Muchas actividades de ProColombia en el extranjero incluyen una muestra de la artesanía colombiana. En todo caso la artesanía representa uno de los primordiales mecanismos para generar beneficios económicos para pequeños emprendedores vinculados al turismo, reforzando a la vez la identidad cultural nacional y permitiendo una producción de forma descentralizada, a menudo en zonas rurales con pocas alternativas económicas.

En la fotografía, Ventas de artesanía colombiana como esta en la ciudad de Leipzig, Alemania pueden despertar un interés turístico y cultural en Colombia, además de generar beneficios para pequeños emprendedores.

Turismo y Cultura

Más allá de la artesanía, toda la gama de manifestaciones culturales de un país muy rico en cultura como lo es Colombia, tiene alta relevancia para el turismo, como lo son el patrimonio histórico y arquitectónico, las culturas vivas, la música, el baile, la literatura con autores conocidos mundialmente como Gabriel García Márquez y otros. Obviamente el turismo es un promotor de la cultura como también la cultura es un motor del turismo, dándose importantes sinergias entre los dos en todo momento.

4.3.3 Tecnología + Innovación

Fortalezas

- El nuevo SITUR Magdalena es una plataforma tecnológica innovadora.
- Líneas del SENA para impulsar la innovación.
- Innova, la Agencia de Ciencia, Tecnología e Innovación de Magdalena.

Debilidades

- Poca adaptabilidad / innovación tecnológica.
- Sub-aprovechamiento de las tecnologías actuales (medios sociales, apps, etc..).
- Empresas requieren mayor apoyo en desarrollar su mercadeo digital.

Oportunidades

- Georeferenciación de atractivos turísticos.
- Incorporación de tendencias mundiales como la sostenibilidad o el wellness en la estrategias de diseño de productos, gestión y promoción.
- Las redes sociales y el mercadeo online.

Amenazas

- Destinos competidores con mayor ritmo de innovación
- Pérdidas por no utilizar / ofrecer tecnologías que el consumidor hoy día busca
- Pocas fuentes de financiación para fomentar la innovación.



BRECHA Baja orientación hacia la sostenibilidad turística como un eje transversal en el desarrollo de la oferta

En los alrededores de Santa Marta residen varias comunidades indígenas en lugares como Ciudad Perdida, además de los pobladores rurales en la Sierra Nevada o en la Ciénaga, que ya tienen algunos vínculos con la actividad turística pero todavía no están muy involucrados ni beneficiados bajo una visión holística de desarrollo del destino. Se debe aspirar en hacer partícipes a esas poblaciones, como aspecto importante de un modelo de gestión turística sostenible, lo cual permite a Santa Marta y Magdalena consolidarse y posicionarse como destino sostenible a nivel nacional e internacional, sin dejar al lado la población en la propia ciudad de Santa Marta, como por ejemplo los vendedores de artesanía, que igualmente requieren de apoyo enmarcado una visión de sostenibilidad y creación de empleo decente.

En aspectos ambientales Santa Marta puede apostar por mejorar su desempeño en el tema de manejo de residuos sólidos, mitigar los impactos de la actividad del carbón sobre turismo y fomentar los indicadores de sostenibilidad de los hoteles y demás empresas.

Por otra parte, los entes gubernamentales de la Alcaldía han realizado sensibilizaciones, y otorgado certificaciones a empresas turísticas, con respecto a la lucha contra la explotación sexual de menores de edad. La protección sistemática de la niñez contra la explotación de cualquier índole es un importante aspecto del turismo sostenible, de manera que se debe continuar las actividades de sensibilización en base de un código de conducta ("The Code") y paulatinamente ir extendiendo el círculo de empresas comprometidas; considerando que la problemática tiene una dimensión real en Santa Marta y playas vecinas que además se refleja en noticias sobre Santa Marta, en detrimento de su imagen y sus posibilidades de posicionarse como destino de calidad que resguarda las tradiciones y valores de Colombia.

4.3.4 Información - Santa Marta

Fortalezas

- El nuevo SITUR Magdalena cuenta con amplia información (turismo, servicios, estadísticas, empleo).
- Puntos de información turística.
- Eventos como los Juegos Bolivarianos generan un buen flujo de información sobre la ciudad y significan relaciones públicas gratuitas.

Debilidades

- Poca disponibilidad de información de mercado.
- Poca asimilación de la inteligencia de mercado existente.
- La comunicación sobre inteligencia de mercado no siempre llega a los actores indicados.

Oportunidades

- Mejorar la toma de decisiones en base del SITUR Magdalena.
- Utilizar la incipiente plataforma P-P impulsada por el área de Turismo de la Alcaldía para una divulgación más sistemática de información.
- Redes sociales facilitan intercambio de información.

Amenazas

- Turistas no siempre reciben información confiable.
- Falta de sitios web oficiales.
- Poca información sobre Santa Marta a nivel internacional.



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, la cual por el alto grado de informalidad que prevalece en Santa Marta, no siempre recibe la información que más le conviene. Durante la evaluación rápida algunos actores expresaron su sentir porque los agentes de viajes de la zona o recepcionistas en los hoteles que ofrecen excursiones no conocen bien toda la gama de opciones que existen en Santa Marta y en Magdalena, lo cual genera información inconsistente e incompleta para el turista y hace que no se aprovechan todas las opciones disponibles.

Adicionalmente, se debe centralizar en un portal turístico oficial (Inglés /Español) toda la información tanto de Santa Marta como de Magdalena, de manera que se evite la búsqueda en diferentes sitios web, con diferentes niveles de confiabilidad y se evita el riesgo que el turista se deje guiar por información distorsionada.

La segunda faceta de la información concierne el manejo de la 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 Magdalena representa un importante avance y puede apoyar en una mayor sistematización y difusión de la información existente.

4.3.5 Servicios de Desarrollo Empresarial

Fortalezas · La creación de corporaciones preparadas para el empleo. · Instituciones como la Cámara de Comercio y ACOPI pueden brindar servicios de apoyo para el desarrollo (micro) empresarial. · Seminarios de capacitación brindados por ProColombia, gremios y otras instituciones.	Debilidades · Bajos recursos para este tipo de servicios. · Mayor impulso a la sensibilización sobre los servicios de desarrollo empresarial que están disponibles. · Escasez de servicios en formación y capacitación, especialmente en áreas de alta especialización.
Oportunidades · Retomar el enfoque de clúster de turismo impulsado en algún momento por la Cámara de Comercio, para tener mayor capacidad de gestionar proyectos de interés común. · Orientar los Servicios de Desarrollo Empresarial hacia líneas de producto con mayor calidad, ej. hoteles de 5 estrellas u hoteles boutique. · Plataformas de empleo (nacional y departamental) para vincular la oferta con demanda laboral.	Amenazas · Informalidad de los vendedores. · Falta de formalización. · Dificil acceso al financiamiento.



BRECHA Barreras formales, legales y otros para la creación de MiPyMEs turísticas.

Existen diferentes barreras, tanto a nivel del marco normativo cómo con respecto a la capacidad de gestión, manejo de idiomas, desconocimiento del mercado y falta de acceso al financiamiento, para que MiPyMEs nuevas se van creando o para que las existentes se van profesionalizando; lo cual se debe ir superando con formación e incentivos como el acceso a la información, créditos, eventos y mercados.

Adicionalmente la competitividad de las MiPyMEs tiene una dimensión sistémica, de manera que paralelamente se debe trabajar sobre las líneas de asociatividad, encadenamiento y estrategias concertadas de acceso al mercado. Para ilustrar lo dicho, se podría trabajar de forma independiente sobre el fomento del turismo rural y sobre el fortalecimiento de capacidades de agencias receptoras cuando en realidad los dos tienen alta interdependencia y potencial sinérgico, de manera que las dos se pueden vincular y enmarcar en una visión coherente y gestión holística de desarrollo de destino.

Adicionalmente, para promover el desarrollo empresarial para una mayor formalización se debe seguir trabajar sobre líneas de acción ya establecidas, a saber:

- Reducir la hotelería paralela, regulando los mecanismos de comercialización electrónica que la facilitan, complementando así una estrategia orientada hacia la oferta con una dirección hacia la demanda (el MinCIT está analizando la problemática a nivel de los portales de comercialización).
- Jornadas de sensibilización sobre los beneficios de la formalización.
- Brigadas de inspección.
- Bus de formalización, con presencia también en lugares de menor concentración turística.



BRECHA Desalineación de los programas de capacitación y formación con las necesidades del sector que limita las oportunidades de empleo.

Un estudio de brechas de capital humano en el sector turístico de Santa Marta realizado en cooperación con FENALCO¹⁸ pone en relieve una serie de retos con respecto a la formación del recurso humano, destacando un bajo porcentaje de personas con manejo de un segundo idioma, principalmente el inglés, y resaltando la necesidad de mayor capacitación de las personas en áreas como principios de servicio, operación y diseño de actividades y productos.

En adición, es importante resaltar que el informe no sólo habla de las capacidades individuales, sino que subraya la necesidad de fortalecer la institucionalidad y la gestión pública puntualizando que el gobierno nacional debe asesorar a cada uno de las diferentes regiones para que se promueva la creación de organizaciones que se encargan de planear y ejecutar planes para el desarrollo de turismo que estén conectados con las entidades de orden nacional.

Según constata, a nivel regional se debe crear, bajo el marco de las comisiones regionales de competitividad,



comités que coordinan y se responsabilicen de conectar las entidades regionales y las entidades del orden social. En otras palabras, se destaca de manera acertada la necesidad de crear una capacidad colectiva de gestión del destino, idea fundamental que está cimentada en el modelo de las Organizaciones de Gestión de Destino.

4.3.6 Financiamiento

Fortalezas · Varias entidades que ofrecen financiamiento para fortalecer MiPyMEs. · Diferentes líneas de financiación. · Bajas tasas de financiación.	Debilidades · Fuentes de financiamiento ineficientes, no alineadas con los requerimientos del sector turístico. · Poca capacidad para formular proyectos tipo FONTUR. · Muchos actores no conocen los mecanismos disponibles.
Oportunidades · Proyectos a través del FONTUR. · Apoyo de ProColombia para empresas que aspiran la internacionalización. · Fortalecimiento de MiPyMEs va de la mano con la diversificación de producto, aumentando la competitividad el destino.	Amenazas · Poco presupuesto en las entidades públicas. · Ausencia de un mercado de capitales organizado, ajustado a los requerimientos del turismo. · Complejidad de los trámites para conseguir financiamiento.



BRECHA Desconocimiento de mecanismos de financiamiento para la gestión del destino

El gran reto 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 un espacio 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 en 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 · Nueva marca de Santa Marta, actualmente en proceso de construcción, reforzará el posicionamiento. · Variedad de líneas de producto, incluyendo culturas indígenas, que están en concordancia con los patrones de la demanda. · Artistas reconocidos como Carlos Vives, Falcao, Pibe Valderrama, embajadores culturales de Santa Marta.	Debilidades · Falta de coordinación pública-privada, subnacional - nacional para una óptima promoción. · Poco desarrollo de proyectos con FONTUR. · Falta personas idóneas para labor de promoción (en términos de manejo de idiomas, conocimiento del destino y de los mercados internacionales).
Oportunidades · Facilidades que ofrecen ProColombia / Vice-Ministerio / FONTUR para mercadeo cooperativo y otras posibilidades. · Participación en ferias especializadas, con apoyo de agencias receptoras. · Oferta segmentada permite dirigirse a nichos de mercado.	Amenazas · Otros destinos más enfocados en promoción, con mayores presupuestos. · Ausencia / desconocimiento de inteligencia de mercado de los diferentes mercados emisores, incluso de la información del destino. · Crecimiento de plataformas tecnológicas (de intermediación / comercialización) sin regulación.

Tradicionalmente Santa Marta se ha ido desarrollando como lugar de sol y playa, principalmente para los colombianos que lo conocen como destino de precios accesibles, lo cual a través de los años ha implicado la paulatina consolidación de una demanda por apartamentos que no están formalizados, principalmente utilizados por familias. Existe una amplia oferta de la llamada para-hotelería cuyo número de habitaciones incluso supera la de la hotelería tradicional. Esto ha llevado a que se palpa un ambiente de informalidad en muchos servicios turísticos, contribuyendo a un posicionamiento de Santa Marta como destino que posiblemente “lo tiene todo” pero no necesariamente en una lógica de alta calidad o creación de mucho valor agregado para la propia población.

Con el proceso de paz y la creciente apertura de Colombia como destino turístico seguro se van cristalizando nuevos matices incluyendo de crecimiento del ecoturismo hacia la Sierra Nevada, Parque Nacional Tayrona y Ciudad Perdida y el crecimiento de nichos acordes como el aviturismo. También lugares como Ciénaga se van preparando cada vez más para ser nuevos puntos turísticos en el Corredor del Caribe y pueblos como Minca han tenido un desarrollo turístico ya por algún tiempo, con crecimiento de servicios como hostales, restaurantes y excursiones ecoturísticas.

Con estas opciones cada vez más variadas y maduras, Santa Marta necesariamente tiene que ampliar y diversificar su promoción en términos de líneas de producto y en términos de mercados geográficos y segmentos de la demanda; lo cual es cierto grado también implica un re-posicionamiento como destino diverso y de calidad, mediante un conjunto de medidas como el actual proceso de construcción de marca, una creciente internacionalización, atrayendo un turismo de mayor poder adquisitivo a la ciudad y aumentando los beneficios económicos; generando de esta forma mejores condiciones para empleos de calidad y la formalización de los negocios.

Por otra parte, se evidencia que hay pocas empresas y personas con orientación hacia los mercados internacionales lo cual apunta hacia una necesidad de mayor formación de capacidades en este si no en ese sentido de la mano con entidades como ProColombia y en un espíritu de coordinación de sinergia pública-privada

Asimismo, el reto constante está en alinear la planificación del departamento de Magdalena con la alcaldía de Santa Marta porque desde la perspectiva del turista los dos ámbitos funcionan como un solo engranaje. Santa Marta en efecto es el punto focal del turismo para todo el departamento de Magdalena, de manera que las rutas turísticas en el departamento deben estar articuladas con su capital.

Finalmente, el departamento tiene una notable ventaja al contar con el legado del autor colombiano Gabriel García Márquez con el tema de Macondo y otras referencias de su amplia obra literaria que se relacionan con diferentes sitios del departamento. Estas referencias y el tema del realismo mágico dan un elemento diferenciador muy fuerte a Magdalena y Santa Marta, el cual se puede aprovechar para el posicionamiento como destino único en el mundo y para la promoción turística; eso sí, dando vida a la idea del realismo mágico con productos concretos y mercadeables y enriqueciendo la experiencia del turista con un buen *storytelling*.



BRECHA Falta de posicionamiento y diferenciación del destino

Cabe destacar que la actual marca “Santa Marta - La Magia de Tenerlo Todo” no cuenta con elementos diferenciadores de ningún tipo. No aclara qué significa exactamente tenerlo todo, especialmente desde la



perspectiva de un turista extranjero que - contrario a un colombiano - no suele tener una noción básica de lo que puede existir en términos de atracciones turísticas alrededor de la ciudad o en el departamento de Magdalena. La marca por tanto no logra cumplir con su central propósito de posicionar a Santa Marta, de entrar en el *top of mind* del potencial visitante, con algún atributo claro que lo diferencie de inmediato. Considerando que Santa Marta actualmente está trabajando ya en su nueva marca, se debe asegurar que de ahora en adelante esta diferenciación estará presente de forma más prominente y que la marca comunique algún beneficio, real o virtual, con inmediatez; que logre despertar el interés del turista para que los esfuerzos subsecuentes de mercadeo y comercialización puedan tener fruto.

Como la marca representa una pieza clave en todo el engranaje de promoción, es importante tener presente siempre esta secuencia:

Posicionamiento

¿Porque debería considerar Santa Marta como una opción para mi próximo viaje?

Mercadeo

¿Qué me ofrece Santa Marta ya que estoy considerando visitar este lugar?

Comercialización

¿Estoy dispuesto a comprar algún servicio, cuáles productos hay y a qué precio?

Se hace mención de esta consideración fundamental dados los esfuerzos frecuentes y frustrados por parte de la empresa privada de entrar de una vez en el plano de la comercialización sin que tengan el éxito esperado - porque no se cumplieron las previas (o por lo menos paralelas) etapas de posicionamiento y mercadeo. El consumidor no va a comprar un servicio específico si no tiene a Santa Marta “en el radar” en primer lugar y si no tiene una noción básica de lo quiere hacer en el destino.

Con respecto al turismo internacional, además se debe tomar en cuenta que las etapas de posicionamiento y mercadeo se dan primeramente a nivel de Colombia, y que luego se va cristalizando Santa Marta como una opción entre otras en el país. Con el proceso de paz, muchos líderes del turismo colombiano han afirmado “que el mundo ahora nos está viendo con otros ojos”. Precisamente hacen referencia a un reposicionamiento de Colombia como destino seguro, lo cual felizmente abre las puertas a esfuerzos de mercadeo y comercialización mucho más efectivos en el futuro.



BRECHA Actividades de mercadeo aisladas sin orientación estratégica

De acuerdo con la percepción expresada por los actores samarios debe haber una mayor orientación estratégica en la promoción, integrando la planificación las actividades previstas bajo una estrategia coherente de crecimiento y diversificación.

Esta percepción se debe entender en el contexto de que Santa Marta tiene una elevada presencia de la para-hotelería que contrario a la hotelería tradicional no paga impuestos y al no contar con los mecanismos tradicionales de gestión y también de promoción hotelera no se generan los presupuestos necesarios para hacer una labor profesional de promoción del destino.

Actualmente la Alcaldía de Santa Marta se encuentra en la elaboración de un nuevo plan de turismo. En el actual afán de estrechar lazos hacia el sector privado, es importante tener un mecanismo de consulta conforme el plan se va cristalizando para que exista la voluntad por parte de los privados de insertarse en la lógica de planificación e implementación de la alcaldía y sumar fuerzas en la fase de implementación para lograr mayor impacto en las actividades y mercados hacia los cuales se desea apuntar.

Este punto tiene particular importancia considerando que muchos actores de Santa Marta han manifestado su interés en una mayor internacionalización de sus negocios lo cual genera una mayor necesidad de una cuidadosa concertación por los costos y la complejidad que esto implica. La participación en una feria internacional como World Travel Market en Londres fácilmente puede representar una inversión de unos 5000 US\$ para un empresario, de manera que debe haber buena preparación y coordinación con las entidades de turismo.



BRECHA Sub-aprovechamiento de los mecanismos de comercialización desarrollados a nivel nacional

Existen varios mecanismos que facilitan la comercialización a nivel nacional e internacional, entre estos están seminarios e inteligencia de mercado brindado por ProColombia, incentivos que brinda ProColombia para aquellas empresas que desean internacionalizarse (apoyo para participar en ferias internacionales como Fitur en Madrid), vitrinas turísticas - en particular la vitrina nacional de ANATO, o ruedas de negocios especializadas como el Nature Travel Mart.

No obstante, la participación de las empresas de Santa Marta en los mencionados eventos no siempre está dada en la medida posible, lo cual puede tener que ver con un simple desconocimiento sobre las actividades o con barreras, reales o percibidas, con respecto a la relación precio vs. beneficio esperado, desconocimiento del mercado, falta de manejo de idiomas, entre otras. Otro motivo puede ser una falta de coordinación para lograr una participación colectiva entre empresas privadas, o de la mano con las entidades de turismo.

Todo lo anterior se asocia en el fondo con una falta de asimilación de inteligencia de mercado en la fase preparatoria, implicando un bajo nivel de diversificación e internacionalización de los negocios, de manera que se debe seguir construyendo un marco de facilitación y un esfuerzo sistemático de fortalecimiento de capacidades, para que las empresas samarias vayan consolidando su inserción en la cadena internacional de turismo.



4.4 Restricciones y oportunidades del marco regulatorio en Santa Marta

4.4.1 Marco Regulatorio

Fortalezas · Normativa nacional de turismo: Obligatoriedad de la norma de sostenibilidad-002; Ley 300-1558 para regulación del turismo. · Marco normativo a nivel territorial: Ley 1617; Ley de distrito turístico - condición especial; Acuerdo de desarrollo económico del distrito; Promotoras turísticas; Secretaría de desarrollo económico - Gerencia de proyectos turísticos; decreto local de playas. · Código de comportamiento, valores y disciplina de los guías de turismo.	Debilidades · Informalidad, regulaciones y controles permisivos, falta de apropiación de la normativa turística, "mentalidad de ilegalidad". · Desconocimiento procedimental de las responsabilidades sobre las normas. · IVA del 19% es muy elevado, encarece mucho.
Oportunidades · Certificación de destinos turísticos en calidad. · Beneficios generados por el estado colombiano cuando se aplica la norma. · Brigadas de inspección / sensibilización / bus de formalización.	Amenazas · Se dan oportunidades de negocios al inversionista extranjero, sin tener en cuenta el local. · Tramitología excesiva, ambigüedad entre normas, inadecuado trabajo interinstitucional · Legislación laboral no especializada a la particularidad del turismo.

El reto de la informalidad frente a un marco normativo riguroso

En Santa Marta se respira un ambiente de informalidad generalizada, evidente en una gran cantidad de apartamentos que se alquilan pero que no cuentan con Registro Nacional de Turismo; un constante flujo de vendedores en la playa ofreciendo todo tipo de servicios, alimentos y actividades; gran cantidad de ventas informales en las calles; agencias de turismo cuya infraestructura se limita en algunos casos a un folder con opciones de tours bajo el brazo de un vendedor quien lo muestra a quienes pasan por el malecón de la ciudad.

En los casos más graves, las autoridades y gremios han ido respondiendo de forma concertada, con campañas de sensibilización y brigadas de inspección, respondiendo con las sanciones que correspondan, incluyendo el cierre de negocios o la clausura de la playa en la noche; pero está claro que mientras hay una demanda por los servicios informales, estos continuarán dándose. Con miras al futuro el reto está en reorientar el desarrollo turístico de Santa Marta y apostar por un turismo de mayor sofisticación.

Este proceso debe ir acompañado con un fortalecimiento de capacidades, tanto de empresas como personas que desean mejorar sus opciones laborales, optimizando los programas de formación para que respondan mejor a las demandas del sector turístico de la ciudad.

El marco normativo que regula la actividad turística de la ciudad está primordialmente anclado en leyes y normas a nivel nacional y es en este nivel donde se debe trabajar sobre las inconsistencias que se perciben a nivel sintomático en Santa Marta, como se puede apreciar mediante las principales brechas que se identificaron a nivel regulatorio durante el taller de análisis de la cadena:



BRECHA Mejorar los incentivos para salir de la informalidad

Tanto a nivel empresarial, como a nivel de personas individuales, existe una serie de motivaciones para quedarse en la informalidad: el no tener que pagar impuestos o cargas sociales, evitar jornadas laborales con horarios rígidos y con salarios percibidos como bajos, y quedarse en el esquema Sisbén para tener cobertura de salud, también en apoyo a familiares que igualmente están cubiertos por sistema Sisbén.

Con las fluctuaciones que hay en el negocio turístico, tanto el empleador como el empleado pueden estar tentados de evitar una relación laboral formal y apostar por la informalidad, especialmente en ciertos rubros como la guía turística.

El problema tiene un fondo estructural: un artículo publicado en El Espectador¹⁹ sobre el estudio “Impacto de los subsidios estatales sobre el mercado laboral en Colombia”, señala que “recibir al menos uno incrementa la posibilidad de ser informal en 12 puntos porcentuales”, sugiriendo que el Sisbén contribuye a la informalidad en una dimensión muy significativa. Otro dato revela que el número de ciudadanos que declaran haber recibido ayudas monetarias de instituciones públicas durante los últimos 12 meses pasó de 907.195 en el 2009 a 3.384.117 en el año 2014²⁰.

A la vez es evidente que Colombia está en una etapa de internacionalización y de crecimiento del turismo receptivo; y que los actuales niveles de informalidad en turismo no encajan bien con las exigencias que van a conllevar estas nuevas oportunidades venideras. Y no cabe duda que estas oportunidades están en marcha: un artículo en el periódico El Colombiano en el 2015²¹, basado en un estudio de MasterCard, destaca que Colombia está entre los diez mercados de mayor crecimiento turístico en el mundo, lo cual se relaciona tanto con una mayor demanda doméstica, basado en un crecimiento de la clase media, como una creciente demanda internacional.

Partiendo de este escenario promisorio, los esfuerzos deben orientarse hacia el vincular la sensibilización sobre los beneficios de la formalidad, con un fortalecimiento de capacidades empresariales y laborales para proactivamente diseñar, aprovechar y responder al crecimiento que está por materializarse en los próximos años. Las sensibilizaciones deben hacer hincapié en que quienes no están en voluntad de formalizarse a la larga siempre van a perder frente a una competencia más organizada y de mayor calidad, atendiendo los requerimientos de un turismo cada vez más exigente y con orientación hacia valores relacionados con vivir experiencias auténticas y contar con calidad y sostenibilidad. Con la OIT se podría organizar un debate sobre el tema en forma tripartita, integrando las entidades del estado, las organizaciones de empresarios/empleadores



y los sindicatos.

Otra brecha fundamental encontrada se relaciona con una falta de compatibilidad entre el marco normativo y las particularidades de la actividad turística que se observa a menudo:



BRECHA Ausencia de mecanismos normativos específicos en materia de empleos en turismo

Uno de los retos asociados con la normatividad consiste en que muchos de los síntomas a partir del marco legal y regulatorio existente, se experimentan en los espacios subnacionales, en las actividades del ámbito turístico del día a día; pero que los mecanismos de incidencia para lograr ajustes en el marco legal por lo general se escapan de las posibilidades de los actores en destinos subnacionales como Santa Marta.

Afortunadamente, existe una buena organización y retroalimentación a nivel gremial, con constante interacción entre la oficina nacional y los subcapítulos regionales de gremios como Cotelco y ANATO, de manera que se logra canalizar inquietudes del empresariado hacia los representantes en Bogotá quienes buscan influir en las políticas que afectan la actividad turística. Además, los representantes de los subcapítulos regionales afirman que a nivel del Vice-Ministerio de Turismo siempre existe una actitud atenta de escuchar sus sugerencias e inquietudes.

Durante el proceso de evaluación rápida, se observaron muchos comentarios sobre la intermediación electrónica y la competencia distorsionada que está pueda representar. Precisamente sitios de intermediación como Airbnb y otros que apuntan en la misma línea, fenómeno que afecta mucho a Santa Marta por la gran cantidad de apartamentos que existen y que no representan una planta hotelera formalizada, han generado nuevas dinámicas disruptivas que no necesariamente benefician a los destinos. En vista de esta situación, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo está en proceso de establecer un marco para plataformas como Airbnb; para controlar este fenómeno y manejarlo en su debida dimensión, como sucede igual en muchos destinos alrededor del mundo que han visto afectada su tradicional industria hotelera.

Incidencia sobre la normatividad que afecta el sector turístico

Como otro caso concreto, diversos gremios nacionales de turismo han demostrado su inconformidad frente al Ministerio de Trabajo, con respecto a la normatividad laboral aplicable para la contratación de trabajadores por periodos menores a 30 días, reclamando que las cargas sociales correspondientes no van acorde con la cantidad de días de contratación.

Este caso, entre muchos otros, ejemplifica la dificultad incluso para los actores más 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 e informalidad, en el marco del comité consultivo que existe desde hace varios años, las instancias que corresponden para atender dicha inquietudes, como el Ministerio de Trabajo y el Ministerio de Salud, a menudo 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 especialmente en Santa Marta, pero también en Colombia y 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.

Existe una pronunciada estacionalidad como en el caso de Santa Marta, son los movimientos masivos de turistas en época de semana santa, navidad o cuando llega un crucero, y la pronunciada baja en la actividad una vez concluidos estos periodos, que apuntan hacia esta necesidad de diversificación.

La superación de los retos que conlleva la estacionalidad en el ámbito laboral se soluciona con una gestión de destino y empresarial orientada hacia una mayor diversificación y competitividad, no con leyes laborales 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.



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

Basado en el proceso de evaluación rápida y las entrevistas sostenidas con los diferentes actores, se formulan una serie de recomendaciones con énfasis en la temática de gestión de destinos; que como eje fundamental precisamente puede 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 se basa en una visión sistémica de un territorio o de un destino turístico y abarca muchos factores relacionados entre sí. 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 Magdalena – ICTR-



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 está 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 recursos, tiempo o facilidades pero no hay una estructura administrativa fija lo cual hace que un consejo puede funcionar con mucha flexibilidad y que continúe funcionando cuando hay escasez de recursos, pero en todo caso ya viene logrando un mayor profesionalismo y una mayor articulación de recursos 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, en base de las siguientes consideraciones:

- Turismo es una actividad priorizada que puede contribuir a la reducción de la pobreza.
- Que es una actividad multidisciplinaria donde actúan diversas instituciones públicas privadas y representantes de la sociedad civil.
- Que 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 y 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 pueden 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. Muy similar a Santa Marta, 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; estableciendo de esta manera una entidad técnica que puede 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” en base de tres objetivos fundamentales:

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



Tareas

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 Colombia²² 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 implementan 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.
- Incrementar el acceso de las MiPyMEs al mercado y fomentar mecanismos de comercialización y promoción dinámica y enfocadas.

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.

Cuatro niveles de intervención

A continuación, se hace un resumen de las acciones sugeridas por nivel de intervención: meta, macro, meso y micro. Es importante mencionar que existen una serie de herramientas del 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 como estipulados por la OIT y de igual forma la sostenibilidad ambiental y la no 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 reposicionar Santa Marta como destino orientado hacia la calidad y sostenibilidad.
- Mejoramiento continuo de la gestión de destino en base de 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 Santa Marta, manejados ya por el SITUR, 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 Santa Marta en sus publicaciones, cantidad de actividades conjuntas realizadas por la mesa de turismo, impacto de la aviación y de la conectividad aérea sobre la economía local (turismo y otros sectores).
- Fomentar el uso de la nueva marca en todos los niveles para aumentar la visibilidad hacia afuera pero también en la identificación de todos los actores de Santa Marta hacia su destino y contribuir así a una mayor asimilación de sus roles en el engranaje turístico
- Considerando la interdependencia de Santa Marta con el departamento de Magdalena y con miras hacia una mayor diversificación turística, fomentar la articulación con los atractivos cercanos a la ciudad al igual que con las ciudades vecinas el corredor del Caribe.

Nivel macro

- Coordinar con las autoridades a nivel nacional las pautas para la comercialización / intermediación electrónica de la oferta no formalizada, para incidir sobre la para-hotelería desde el lado de la demanda, 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 y Cotelco, 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

- Hacer un inventario sistemático de todas las posibilidades de financiamiento del nuevo Instituto de Turismo 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 (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 plataforma mixta entre Instituto de Turismo y sector privado, crear mesas de trabajo de acuerdo con las necesidades, voluntades y habilidades donde los actores afines fue 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.
- 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).
- 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, sobre mecanismos de gobernanza del destino.
- 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 a manejo de: idiomas, operación, atención al cliente, gestión de destino, desarrollo de productos, creación de paquetes mercadeables y guianza especializada mediante revisión de los currículos y ajustes en la oferta de formación y capacitación.
- Capacitación de los guías para mayor especialización: idiomas, aspectos culturales, naturaleza/ aviturismo, etc.
- 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 Magdalena, tales como Ciénaga y Pueblo Viejo.



- Aplicaciones de sistemas de fomento empresarial usando instrumentos Inicia y Mejora su Negocio de la Organización Internacional del Trabajo que ya tiene presencia en Santa Marta 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 para el turismo comunitario.

Nivel micro

- Establecer mesas de articulación en áreas como turismo rural, naturaleza, bienestar que pueden ir evolucionando hacia clubes de producto, involucrando desde un inicio tour operadores que pueden apoyar en la comercialización de los productos a desarrollar; y dar sus apreciaciones también desde su conocimiento del mercado en la fase de desarrollo
- Dar continuidad a la mesa de turismo receptivo de ANATO con el fin de apoyar en la internacionalización de los negocios y lograr mayor presencia en ferias a través de las agencias receptoras de Santa Marta, fortaleciendo a la vez el encadenamiento con proveedores en Santa Marta, sin descuidar los vínculos económicos con agencias receptoras más consolidadas en Bogotá.
- Frente a las agencias receptoras de Bogotá, la oportunidad de las agencias receptoras en Santa Marta precisamente consiste en que pueden trabajar el producto local de manera más específica, particularmente productos con muy determinadas exigencias como el aviturismo. En este sentido el trabajo cercano con los oferentes de turismo rural para la creación de productos diferenciados que pueden sea mercadeados internacionalmente tiene alta relevancia.
- Para no sólo depender de los operadores receptivos en Bogotá conviene buscar la articulación y alianzas inter-departamentales entre agencias receptoras del Corredor del Caribe para crear productos sofisticados para el mercado internacional donde el Caribe colombiano es el eje del viaje y tanto puerta de entrada como punto de salida.

REFERENCIAS

¹ Centro de Pensamiento Turístico – Colombia, Cotelco y UNICAFAM, Boletín de Empleo – Sector de Turismo, 2do 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/cienaga-\(magdalena\)/101](https://www.pueblospatrimoniodecolombia.co/pueblos/cienaga-(magdalena)/101)

¹² <https://www.gstcouncil.org/wp-content/uploads/2017/01/Spanish-GSTC-Dv1-1nov13-2.pdf>

¹³ <https://www.gstcouncil.org/wp-content/uploads/2017/01/Criterios-Globales-de-Turismo-Sostenible-GSTC-H-T0-version-2.pdf>

¹⁴ <http://www.tourism4development2017.org>



¹⁵ <http://ec.europa.eu/COMMFrontOffice/publicopinion/index.cfm/Survey/getSurveyDetail/instruments/FLASH/surveyKy/2065>

¹⁶ http://www.bbc.com/mundo/noticias/2016/06/160531_economia_potencial_economico_avistamiento_aves_lf

¹⁷ http://www.mincit.gov.co/publicaciones/37730/12_corredores_turisticos_seran_el_motor_de_las_regiones

¹⁸ [https://Identificación de Brechas de Capital Humano Población Joven \(15 a 28 años\) en el Sector Turístico de Santa Marta, Santa Marta 2014 - 2015, publicado por FENALCO Santa Marta, PNUD y Red Ormet](https://Identificación de Brechas de Capital Humano Población Joven (15 a 28 años) en el Sector Turístico de Santa Marta, Santa Marta 2014 - 2015, publicado por FENALCO Santa Marta, PNUD y Red Ormet)

¹⁹ <https://www.elespectador.com/noticias/economia/los-subsidios-fomentan-informalidad-articulo-637556>

²⁰ <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16437673>

²² <http://www.elcolombiano.com/negocios/colombia-entre-los-que-mas-crece-en-turismo-LE1767683>

²² <https://www.ptp.com.co/documentos/Presentaci%C3%B3n%20Final.pdf>

BIBLIOGRAFÍA

- 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.). wtcc.org. Obtenido de <https://www.wtcc.org/-/media/files/reports/benchmark-reports/benchmarking-2017-infographic.pdf?la=en>
- Centro de Pensamiento Turístico – Colombia, Cotelco y UNICAFAM. (2017). Boletín 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 turísticos 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). Preferences 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 GENERAL PARA EL DESARROLLO DE 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 certificación de normas técnicas en turismo sostenible. Obtenido de <http://www.parquesnacionales.gov.co/porta/es/ecoturismo/fortalecimiento-del-ecoturismo-en-parques-nacionales-naturales/programa-de-certificacion-normas-tecnicas-turismo-sostenible/>
- Plan de desarrollo distrital 2016-2019. (s.f.). Unidos por el cambio Santa Marta ciudad de buen vivir. Obtenido de <http://www.santamarta.gov.co/porta/index.php/alcaldia/plan-de-desarrollo-distrital-2016-2019.html>
- 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
- RED DE PUEBLOS. (s.f.). Obtenido de <https://www.pueblospatrimoniodecolombia.co/pueblos/cienaga-magdalena/101>
- 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 Turística del Magdalena y de Santa Marta. (s.f.). Obtenido de <https://www.siturmagdalena.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 International 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>



