

**ANALISIS DE LA CADENA DE VALOR DEL SECTOR TURISTICO DEL VALLE  
DEL CAUCA**

**JESSICA MONTERO MUÑOZ  
LUIS MIGUEL PINCAY**

**UNIVERSIDAD ICESI  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
SANTIAGO DE CALI  
2015**

**ANALISIS DE LA CADENA DE VALOR DEL SECTOR TURISTICO DEL VALLE  
DEL CAUCA**

**JESSICA MONTERO MUÑOZ  
LUIS MIGUEL PINCAY**

**Proyecto de grado para optar al título de  
INGENIERO INDUSTRIAL**

**DIRECTOR DEL PROYECTO  
Fernando Quintero  
Ingeniero industrial**

**UNIVERSIDAD ICESI  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
SANTIAGO DE CALI  
2015**

<b>Contenido</b>	<b>Pág.</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>7</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>8</b>
<b>CAPÍTULO I. Definición del Problema</b> .....	<b>9</b>
Contexto del Problema.....	10
Análisis y Justificación.....	13
Formulación del Problema .....	15
<b>CAPITULO II. Objetivos</b> .....	<b>16</b>
Objetivo General .....	16
Objetivo del proyecto.....	16
Objetivos Específicos.....	16
<b>CAPITULO III.Marco de Referencia</b> .....	<b>17</b>
Antecedentes .....	17
Marco Teórico.....	19
Aporte critico.....	26
<b>CAPÍTULO IV. Metodología</b> .....	<b>27</b>
Gestión del Proyecto de Investigación.....	27
Metodologías del Análisis de Valor .....	27
<b>CAPITULO V. RESULTADOS</b> .....	<b>30</b>
<i>Objetivo 1: Estructura de actores involucrados en la cadena del sector turístico del departamento del Valle del Cauca.</i> .....	30
5.1. Estructura de la Cadena del Turismo en el Valle del Cauca.....	30
5.1.1 Procesos conformantes de la cadena de turismo.....	30
5.1.2. Plataformas y Canales de comercialización de productos turísticos. .	31
5.1.2.1. Canales Tradicionales.....	31
5.1.2.2. E-turismo.....	31
5.1.2.3. Cambios en los procesos a partir de cambios tecnológicos .....	32
5.1.3.1. Agremiaciones Sectoriales .....	33
5.1.3.2. Relación entre sectores gremiales, entidades privadas y públicas.	34
5.1.3.3. Diagramación y Relaciones en la Cadena del Valle del Cauca.....	36

5.1.3.4. Estado de la Cadena del Turismo en el Valle del Cauca .....	38
5.2 Análisis de los Productos Turísticos del Valle del Cauca .....	51
<i>Objetivo 2: Analizar la oferta turística del Valle del Cauca. ....</i>	<i>51</i>
5.2.1. Tipos de Turismo Establecidos .....	51
5.2.2. Sitios de Interés .....	52
5.2.3. Análisis de la Oferta Potencial del Turismo en el Valle del Cauca:.....	57
5.3 Valor Percibido de la Cadena del Turismo del Valle del Cauca .....	58
<i>Objetivo 3: Determinar el valor que genera la cadena turística del departamento, relacionando el nivel de satisfacción de turista. ....</i>	<i>58</i>
5.4. Oportunidades de Agregar Valor en la Cadena Turística del Valle del Cauca .....	65
<i>Objetivo 4: Establecer oportunidades en la agregación de valor al sector turístico del departamento.....</i>	<i>65</i>
<b>6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>68</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>70</b>

## Tabla ilustraciones

Figura 1. Porcentaje de variación inversión extranjera sector comercio, hoteles y restaurantes 2006 – 2013 .....	11
Figura2.Áreas de Construcción hoteles años 2010-2013 .....	12
Figura3.Características del turismo y Cuestiones TSCM.....	24
Figura 4.Estructura en la cadena de valor del Valle del Cauca .....	36
Figura 5 Principales Destinos Nacionales desde Alfonso Bonilla Aragón .....	39
Figura 6 Principales destinos internacionales desde Alfonso Bonilla Aragón. Año 2014 .....	40
Figura 7 Tráfico y variación de pasajeros en el aeropuerto Alfonso Bonilla Aragón. ....	42
Figura 8 Mapa registro de lugares turísticos dentro del Valle del Cauca.....	56
Figura 9Grafica de satisfacción de 85 turistas calificado de 1 a 5 (donde 1 es una muy mala experiencia y 5 una excelente experiencia). ....	59
Figura10 Gráfico de cumplimiento de expectativas de 85 visitantes al Valle del Cauca. ....	60
Figura11 Gráfica de recomendación de visitar el Valle del Cauca como destino turístico. ....	60
Figura 12Realización de encuesta de satisfacción durante el viaje.....	61
Figura13Nivel de satisfacción de los diferentes actores prestadores de servicios turísticos en el Valle del Cauca. ....	62
Figura 14 Conoció lugares diferentes a la capital del Valle del Cauca .....	64

## Tablas

Tabla 1 Principales destinos nacionales en Alfonso Bonilla Aragón. Año 2014 .....	38
Tabla 2 Principales destinos internacionales en Alfonso Bonilla Aragón. Año 2014 .....	40
Tabla 3 Aerolíneas y destinos, presentes en el Alfonso Bonilla Aragón .....	41
Tabla 4 Terminales de transporte principales en el Valle del Cauca.....	44
Tabla 5 Porcentaje de ocupación hotelera en el Valle del Cauca del 2005 al 2014 .....	45
Tabla 6 Amasijos y principios típicos del Valle del Cauca .....	46
Tabla 7 Bebidas típicas del Valle del Cauca.....	47
Tabla 8 Postres y Dulces típicos del Valle del Cauca .....	47
Tabla 9 Platos y Sopas típicas del Valle del Cauca.....	47
Tabla 10 Matriz de sitios de interés en el Valle del Cauca .....	54
Tabla 11 Convenciones destinos turística Valle del Cauca .....	55

**Lista de Anexos**

Anexo 1. Cronograma ..... 72  
Anexo 2 Glosario ..... 73  
Anexo 3 Reporte de Cambios y Ajustes ..... 75  
Anexo 4 Resumen ..... 76  
Anexo 5 Summary ..... 77

## RESUMEN

Este proyecto de grado analiza la generación de valor de la actividad turística en el Valle del Cauca, investigando el estado actual de la cadena de suministro de servicios de los sectores involucrados y lo ofrecido, para ver el valor desplegado hacia los turistas. A su vez, examina las estrategias promovidas por las diferentes agremiaciones del sector, así como lo promovido por el departamento, todo desde el marco de la política de estado que busca el crecimiento de esta industria.

El enfoque agremiado, permite mostrar más en detalle los diferentes agentes que conforman la cadena y las formas en que estos agregan valor, en las dos dimensiones de oferta-demanda del sector. A su vez, un análisis detallado de las líneas estrategias encaminadas al concepto de *co-opetition*<sup>1</sup>, siendo esto parte fundamental del desarrollo.

Concluyendo y sugiriendo una serie de recomendaciones encaminadas a líneas estratégicas que permiten una mayor agregación de valor al turismo del departamento.

**Palabras claves:** Cadena de valor, turismo del Valle del Cauca, *Co-opetition*.

---

<sup>1</sup> Co-opetition es una estrategia de negocio que utiliza los conocimientos adquiridos a partir de la teoría de juegos para entender que es mejor para los competidores trabajar conjunta y colaborativamente.

## INTRODUCCIÓN

A lo largo de este proyecto se desarrolla un diagnóstico que identifica los sectores agremiados del sector turístico del Valle del Cauca y sus planes colaborativos en la estructuración de ofertas turísticas, tanto individuales como en paquetes, identificando el valor agregado de los mismos ante las necesidades y deseos de los turistas. Este análisis debe ser soportado con la búsqueda de información cualitativa y en lo posible cuantitativa, que permita establecer niveles de indicadores de generación y satisfacción de valor, tanto para la población que se beneficia de la prestación de servicios, como de la población turística que le apuesta a visitar el departamento.

En marco de la realización de un diagnóstico, es pertinente destacar la importancia de los puntos de valor presentes en la cadena turística del Valle, pues estos equivalen a las ventajas y cualidades competitivas generadas por el sector, que lo diferencia de los demás y que permite que este subsista. Así mismo, se evidencian los aspectos que carecen de valor para los cuales es importante generar un plan de acción, con fin de mejorarlos. Estos valores serán medidos en cada uno de los actores que conforman la cadena, y que le aportan o no al turismo en el Valle del Cauca.

De esta manera el diagnóstico resalta la competitividad del sector turístico del departamento y se establecen potenciales oportunidades para la proposición de estrategias y acciones que se justifiquen como generadoras de mayor valor.



## CAPÍTULO I. Definición del Problema

El desarrollo del sector turístico es producto de políticas públicas que impulsan iniciativas privadas de inversión, y que a través de agremiaciones sectoriales estructuran líneas de acción encaminadas a ampliar y fortalecer el sector. La importancia del sector turístico en la economía mundial se verifica en datos de la OMT<sup>2</sup>: representa el 9% del PIB<sup>3</sup> mundial, y según reportes de la WTTC<sup>4</sup>, el sector turístico crecerá 4.4% anual frente a un 3.5% del PIB mundial, y en 2024 generará más de 11 billones de dólares y 75 millones de puestos de trabajo. Se demuestra con estas cifras el nivel de repercusión del turismo en el desarrollo económico y social.

En la última década, el gobierno Colombiano empezó a diseñar estrategias que logren insertar al país en esta dinámica global, a partir de sus potencialidades y a pesar de sus realidades de violencia e inseguridad. En este sentido, el turismo se ha convertido en una línea estratégica con su propio marco de política de estado<sup>5</sup>, entendida como vía para la generación de divisas y empleo. Entre los años 2010 y 2013, el país fue receptor anualmente de más de 3 millones de viajeros extranjeros y recibió por este concepto US\$ 12.877 millones<sup>6</sup> en divisas en el mismo periodo. A la fecha, Colombia se ha venido posicionando en el contexto del continente americano como un país atractivo en el turismo pero aún lejano de las cifras y experiencia de Países vecinos como Panamá, Brasil y Perú entre otros.

En perspectiva de un sector dinámico y en auge, es oportuno plantear estudios que referencien el grado de competitividad de la cadena de oferta y prestación de servicios, en un contexto de realidad cambiante por dinámicas transformadoras gracias a las plataformas tecnológicas que se han constituido en nuevos canales de comercialización, que facilitan el acceso a información fundamental, y apoyan el diseño y ejecución de estrategias de mercadeo, ventas y servicio al cliente. En otras palabras, la velocidad y el acceso público a la información han incrementado la competitividad de un sector de competencia global, y que por lo tanto demanda enfoques innovadores y colaborativos en la planeación y administración de la cadena de suministro de servicios turísticos.

---

<sup>2</sup>Organización mundial del turismo. (UNWTO por sus siglas en ingles)

<sup>3</sup> Producto interno bruto mundial

<sup>4</sup> Consejo mundial de viajes y turismo

<sup>5</sup> Ley 60 de 1968, Ley 300 de 1996, reformas de las leyes 1001 de 2006 y 1558 de 2012.

<sup>6</sup> Plan sectorial de turismo 2014-2018. "Turismo para la construcción de la paz"

## Contexto del Problema

Según la OMT, “El turismo es un fenómeno social, cultural y económico relacionado con los desplazamientos de las personas a destinos que se encuentran fuera de su lugar de residencia habitual, normalmente por motivos de ocio, lo que hace que genere impactos en las economías de los países receptores y emisores, en el entorno natural, en los destinos y en la población receptora. Esta diversidad de impactos genera la necesidad de procesos de planificación que aborden dinámicas globales de desarrollo, gestión y supervisión.”(OMT, 2008)

“Según el estudio sobre el Panorama Social de América Latina de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), “el producto por habitante de América Latina y el Caribe creció un 4,5% en 2010, un 3,2% en 2011 y solo un 1,9% en 2012, año en que se deterioró la economía mundial”,(CEPAL, 2013); no obstante lo anterior, esos mismos años, la industria de los viajes y el turismo alcanzó por primera vez los 1.000 millones de turistas. En lo que tiene que ver con la pobreza, en este mismo estudio se destaca la caída acumulada de la pobreza en cerca de 15,7 puntos desde 2002”(MinCIT, 2014).

Por lo anterior, se pueden ver las condiciones favorables en cuanto a la industria del turismo en América Latina, y su crecimiento dinámico. Apoyando dicha afirmación, se encuentra que para el primer semestre del 2014, el turismo mundial registró un crecimiento del 5%, siendo la región de las Américas la que presentó mayor crecimiento frente a otras regiones, un6%.

De otro lado, el crecimiento de la economía colombiana en los últimos años ha estado relacionado directamente a transacciones de bienes en comercio exterior (exportación de minerales e hidrocarburos e importación de bienes de consumo), pero de manera paralela, ha habido una oferta creciente de servicios entre los cuales se cuenta toda una gama diversas de sectores o subsectores que articulan y apoyan “la industria del turismo”. Fenómenos como mayores llegadas de viajeros no residentes, inversión extranjera en el sector del comercio, ampliación, modernización y creación de nuevos hoteles y restaurantes, aparición de nuevos modelos de negocios y segmentos en sistemas generales de transporte, desarrollo de parques temáticos, crecimiento de diversos *clusters*(ecológicos, aventura, religioso, etc.), son manifestaciones de las dinámicas económicas que se asocian al turismo.

Según ANATO<sup>7</sup> y de acuerdo con las cifras de Migración Colombia, los visitantes extranjeros que ingresaron al país durante el año 2013 fueron un total de 1.832.098 personas, presentando un crecimiento del 8% frente al año 2012, con 1.692.821. En el año 2014, específicamente en el periodo de enero-agosto, ingresaron 1.329.022 con un incremento del 10% frente al mismo periodo del año 2013. Así, de cada 5 extranjeros que ingresaron a Colombia en el 2014, 3 de ellas lo hicieron en plan de turismo, un indicador que se puede aprovechar, con la implementación de esfuerzos de mercadeo que influya en la elección del turista.

En inversiones extranjeras importantes del sector, según el Banco de la república y cálculos del Viceministerio de Turismo, se han presentado ciclos oscilantes que tuvieron un pico histórico en el año 2011 con un crecimiento del 916%, después de dos años de caídas constantes. Sin embargo, la retrospectiva de la última década muestra un tendencia de crecimiento de la inversión en hoteles y restaurantes.

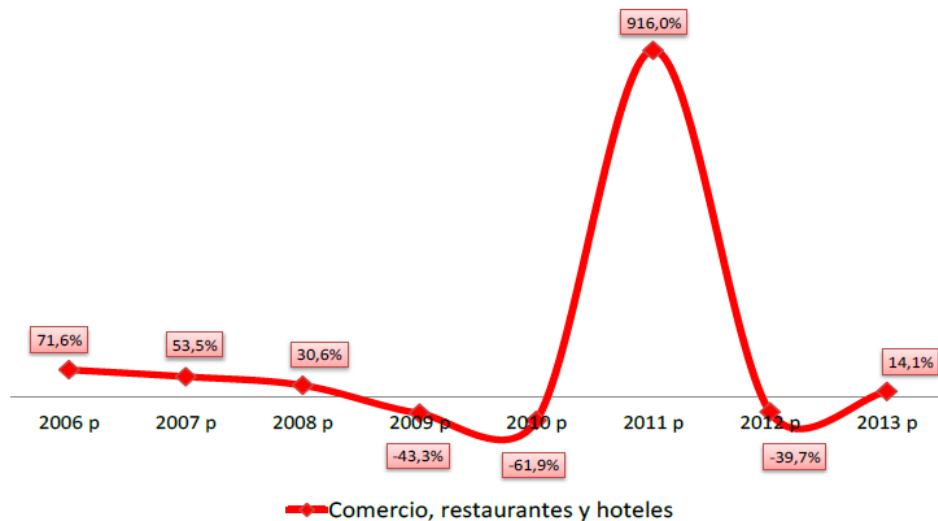


Figura 1. Porcentaje de variación inversión extranjera sector comercio, hoteles y restaurantes 2006 – 2013  
Fuente: Banco de la Republica. Cálculos del Viceministerio de Turismo

Según el DANE<sup>8</sup> y los cálculos del Viceministerio de Turismo, en el periodo 2010-2013, un indicador que registró gran dinamismo fue la construcción de hoteles, se ingresaron al mercado, 726.088 metros cuadrados de áreas culminadas con destino a hotel y se encontraban 8.116.548 más en proceso de construcción.

<sup>7</sup> ANATO: asociación colombiana de agencias de viaje y turismo en Colombia

<sup>8</sup> Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas



**Figura2. Áreas de Construcción hoteles años 2010-2013**  
Fuente DANE. Cálculos del Viceministerio de Turismo.

Respecto a la entrada de nuevas aerolíneas y nuevas rutas aéreas, se genera mayor competencia, induciendo a rebajas en precios y mejoras de servicios, lo que incentiva una mayor demanda. Esto es visto como una fortaleza de Colombia, de acuerdo con la FEM, que justifica una mayor competitividad a factores, entre otros, a la apertura de acuerdos aéreos, ubicándose en el puesto 19 para el año 2013.

Las aerolíneas que presentan mayor parte de los pasajeros nacionales fueron: Avianca, LAN Colombia, Copa Airlines, Satena y Easy Fly. Y las que realizaron traslado de pasajeros internacionales fueron Avianca, Copa Airlines Colombia, Aerogal, American Airlines, Iberia, Spirit Airlines y Continental Airlines. En el periodo de enero-julio del año 2014, el movimiento de pasajeros fue de 17.161.042 presentando un aumento del 6.2%, frente al mismo periodo del año 2013. A su vez, se ha dado una disminución del 60% en los precios de los tiquetes aéreos nacionales con la entrada de la aerolínea viva Colombia. Esto favorece el traslado de turistas por vía aérea, y refuerza la demanda de turistas extranjeros que visitan el país.

Con base en lo anterior, se puede concluir que Colombia se está consolidando como mercado turístico. De hecho, la OMT señala que durante la primera mitad del 2014, el turismo presentó una participación del 4.6% del PIB nacional. En generación de divisas, según ANATO, hubo un aumento del 4% en el año 2013 en comparación al año 2012. Por otra parte, y según ANATO, y datos proporcionados por la aeronáutica civil, durante el año 2013 el movimiento de pasajeros nacional e

internacional fue de 28.638.941, presentado un incremento del 15.7%, frente al año 2012 el cual tuvo un movimiento de 24.760.628.

Frente a este panorama el gobierno nacional ha sido el actor principal del crecimiento del sector, implementando políticas de promoción y ayudas fiscales para la inversión. Teniendo en cuenta que los ingresos por explotación y exportación de petróleo están decayendo, la ANATO juega un papel estratégico en los proyectos de desarrollo, competitividad, certificación, desarrollo tecnológico, promoción y capacitación de las Agencias de Viajes en Colombia, y a su vez será la encargada de promover los destinos de Colombia a un nivel internacional, para que en el periodo de 2014-2018 de acuerdo con las metas establecidas, el País reciba 6 mil millones de dólares en divisas por concepto de visitas desde el turismo.

## **Análisis y Justificación**

Si bien el sector turístico puede impactar de manera positiva en la sostenibilidad social, ambiental y económica, también genera mayores exigencias de competitividad frente a otras ofertas de mayor experiencia y valor en el mundo. Según mediciones de la FEM<sup>9</sup>, en el reporte de competitividad de viajes y turismo para el 2013, Colombia obtuvo una calificación de 3.9, lo que representó un decrecimiento en la competitividad de 0,04 puntos, teniendo en cuenta que para el 2011, esta fue de 3.94, y un retroceso de 7 puestos con relación al mismo año. Lo que indica que se deben enfocar los esfuerzos hacia el mejoramiento de la competitividad de acuerdo con los exigentes requerimientos a nivel global.

Colombia, dividida geográficamente en 32 departamentos, tiene en el Valle del Cauca una de las economías regionales más importantes, con participación del 11.9% del PIB. Según el DANE, en el ICER<sup>10</sup> del año 2013, el PIB del Valle del Cauca en el periodo 2001-2012, tuvo un comportamiento similar al nacional con promedios de 3.7% y 4.3% respectivamente, en los años 2002, 2006, 2007 y 2012 el PIB departamental registró incrementos por encima del total nacional.

A nivel turístico, el departamento del Valle del Cauca cuenta con una diversidad de atributos que lo pueden convertir en un destino turístico relevante, donde

---

<sup>9</sup> Foro Económico Mundial

<sup>10</sup> Informe de coyuntura regional

municipios como Buga, Cartago, La Unión, Buenaventura y Santiago de Cali, juegan un papel esencial. Sin embargo, no se encuentra entre los departamentos de mayor integración de convenios de competitividad turística, según se muestra en el ranking nacional para el año 2012 y de acuerdo con el MCIT <sup>11</sup>, departamentos o ciudades como Antioquia (98%), Cartagena (98%), Cundinamarca (100%), están encabezando el escalafón, frente al Valle del Cauca con un 89%.

En relación con esto, según el DANE, en el crecimiento del PIB del departamento en el año 2012, la actividad económica tuvo una participación así en los siguientes sectores: hoteles, restaurantes, bares y similares en un 3.3%, transporte por vía terrestre (3.3%), transporte por vía aérea (0,3%), actividades complementarias y auxiliares al transporte, actividades de agencias de viajes (0,6%). Se evidencia que las actividades que más aportan al PIB del departamento no son las relacionadas con el turismo, pudiendo tener como causas la falta de desarrollo en: estrategias de mercadeo y comercialización de paquetes turísticos, canales de acceso a la información de destinos, la generación de nuevos atractivos, incentivos a la inversión, el nivel de formación de personal, infraestructura básica que apoye la privada, cultura y gestión de servicio al cliente, y sobretodo, concepción de estrategias colaborativas entre actores del sector. Encontrar las razones que justifiquen el bajo nivel de participación en el PIB, conduce a evaluar el estado de valor de la cadena del turismo en el departamento.

En conclusión, el Valle del Cauca tiene mucho potencial turístico pero no se ha consolidado como una de las regiones líderes en la industria (participación del 7.5%). Al presentar al Valle del Cauca como un destino turístico, con intereses en salud y estética, cultura, religión, gastronomía, aventura y ambiente de negocios, hay muchas posibilidades de incrementar la oferta turística y de un trabajo mancomunado, poder alcanzar mayor nivel de valor al turista.

---

<sup>11</sup> Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia

## **Formulación del Problema**

Existe diferente información recopilada estadísticamente sobre múltiples aspectos relacionados con el turismo en el Valle del Cauca, pero no se mide claramente la ventaja competitiva que se tiene en este sector y qué valor genera. El objetivo es identificar el estado actual de la cadena de oferta y suministro de servicios, analizando ventajas competitivas que se traduzca en valor al turista y a la región, reconociendo fortalezas y oportunidades.

## **CAPITULO II. Objetivos**

### **Objetivo General**

Aportar al análisis de competitividad de la cadena del sector turístico del Valle del Cauca.

### **Objetivo del proyecto**

Identificar los factores de mayor valor a partir del análisis de la cadena de servicios turísticos del departamento del Valle del Cauca.

### **Objetivos Específicos**

- Caracterizar la estructura de actores involucrados en la cadena del sector turístico del departamento y sus interrelaciones en el diseño estratégico para su competitividad.
- Analizar la oferta turística del Valle del Cauca y el diseño y administración de sus canales de empaquetamiento e individuales para el turismo nacional e internacional.
- Determinar el valor que genera la cadena turística del departamento, relacionando el nivel de satisfacción de turistas y las líneas estratégicas y operativas diseñadas para la competitividad del sector.
- Establecer oportunidades en la agregación de valor al sector turístico del departamento.



## **CAPITULO III.Marco de Referencia**

### **Antecedentes**

Hay estudios realizados de análisis de valor de cadenas turísticas regionales en varias partes del mundo. En estos estudios se han identificado fortalezas y debilidades del sector, y potenciales oportunidades para el crecimiento económico y el mejoramiento de las condiciones sociales y culturales de dichas regiones.

En Uruguay se llevó a cabo un estudio similar realizado por el ministerio de deporte y turismo de ese país. Empieza estableciendo la estructura de la cadena de valor, dividiéndola en 4 fases: la primera, es una fase de comunicación, la segunda, es la fase de comercialización, la tercera, es la fase de producción y la última, es la fase de la postventa. Después de definida la cadena realizaron una descripción y análisis detallado de todos los actores que intervienen en el sector turístico tanto internos como externos, el nivel de cooperación entre ellos e incluso el entorno en que se desenvuelve el turismo en ese país. Detallan tipos de turismo, evolución del turismo, estadísticas recientes, empleo, capacidad hotelera, impacto económico, entre otros aspectos que hacen parte de este sector. Después se pasa a valorar las fortalezas como la importancia de la proximidad de los principales destinos a los dos principales centros emisores y debilidades como la oferta turística poco diversificada, concentrada territorialmente, con falta de atractivos reconocidos internacionalmente. Este diagnóstico del turismo de Uruguay fue publicado en el plan nacional de turismo sostenible 2009-2020 que fue aprobado por la CONATUR<sup>12</sup> y llevo a la planificación de acciones de mejora en el sector turístico de este país.

De igual manera se realizó un estudio del sector turístico en Mozambique, un país situado al sureste de África, el cual tomó una metodología diferente a la del país sudamericano, ya que ellos se basaron en los 5 paquetes turísticos más vendidos y desde ahí empezaron a desglosar cada uno, analizando cada componente del paquete y que valor le agregaba a la cadena como tal. Éste método es importante porque relaciona lo más destacado del sector turístico, desde cuales son los países que más los visitan hasta un desglose a nivel cualitativo y cuantitativo del valor agregado del turismo en ese país. Pero la desventaja de este método es que solo tiene en cuenta los 5 paquetes turísticos más vendidos y deja a un lado otros

---

<sup>12</sup> Concejo Nacional de Turismo

detalles que pueden ser valiosos e incluso deja de lado a los viajeros que compran sus cosas personalmente. Después de un análisis detallado de cada sector y cada actor que compone la cadena del turismo de Mozambique se concluye con una matriz de plan de acción en la que detallan que tipo de acción tomar frente a las debilidades presentadas, quien es el responsable de dicha acción, en qué periodo de tiempo se llevara a cabo y con qué indicadores va a ser monitoreada con el fin de tomar las medidas necesarias para mejorar el sector turístico de este país

En el 2009, en Tanzania se realizó un estudio para medir la cadena de valor del turismo enfocándose en los aspectos importantes que le generaban mayor valor. Comienzan seleccionando las tendencias turísticas de ese país, midiéndolas por medio de arribos, visitas de turistas ya sea locales o extranjeros, los tipos de turismo preferidos por los visitantes, etc. Acto siguiente, analizan la conformación de la cadena de valor de este país, los actores que están presentes, detallan cada uno de ellos y que valor le genera al turismo de ese país empezando desde los aeropuertos, tanto nacionales como internacionales, hasta los canales de distribución, pasando por hoteles, transportes, restaurantes, entre otros actores. Después de detallar todos los elementos que componen el sector turístico de ese país entran a sugerir alternativas de mejora. En este punto propusieron desde alianzas estratégicas, hasta la creación de paquetes turístico de zafarís en zonas representativas del país, pasando por direccionamiento de estrategias de mercadeo, alternativas de solución a problemáticas de transporte, mejoramiento del servicio hotelero, entre otros aspectos que pretenden hacer de Tanzania un destino turístico ejemplar.

Brasil el país más grande de Sudamérica, en el año 2006 también analizó el turismo y la generación de valor de este sector. Slob y Wilde, responsables del estudio, se dieron a la tarea de estudiar la composición de la cadena de turismo y en acciones orientadas a cómo podrían agregarle valor, específicamente en Porto de Galinhas, ciudad situada al noreste de Brasil. Empiezan describiendo ampliamente el sector en Brasil, la estructura de la industria y la cadena de valor turística y luego describen los diferentes tipos y atractivos turísticos que se pueden encontrar en la región gaucha, detallando cada uno de ellos y explicando las ventajas que le ofrecen al sector. De manera minuciosa describen la sostenibilidad del sector turístico, hablando de temas como medio ambiente, códigos de conducta, impactos culturales, economía, entre otros aspectos que están directamente relacionados con el sector turístico. Finalmente, entran al caso de estudio que es en la ciudad de Porto de Galinhas en donde analizan de manera detallada cada uno de los actores de la cadena de valor turística en la ciudad, como hoteles, transporte, restaurantes, bares, comercio, y realizan

recomendaciones en pro del valor turístico tal y como mejorar y reevaluar costos de los sistemas de transporte públicos, desarrollar mejores planes de seguridad en las zonas turísticas, mejorar el sistema de drenaje de aguas residuales y suministro de agua potable, mejora de clasificación y eficiencia de hoteles en la ciudad, entre otros aspectos.

## **Marco Teórico**

La industria del turismo es comprendida como una serie de actividades que contribuyen directamente a la cadena de valor. *“La ventaja competitiva no puede ser comprendida viendo a una empresa como un todo. Radica en las muchas actividades discretas que desempeña una empresa en el diseño, producción, mercadotecnia, entrega y apoyo de sus productos. Cada una de estas actividades puede contribuir a la posición de costo relativo de las empresas y crear una base para la diferenciación”* (Porter, 1985).

Una ventaja en el costo, puede darse creando diferentes estrategias de competitividad en el sector. La estrategia “Co-opetition” muestra el valor de las relaciones para la economía en red y busca impactar directamente en el alcance de valor de la industria, identificar nuevas oportunidades de mercado y desarrollar nuevas oportunidades de negocio. *“Co-petencia - un modelo en el que una red de actores cooperan y compiten para crear el máximo valor.”* (Bowser, 2007).

El objetivo de esta estrategia es dar una nueva perspectiva a la competencia y al concepto tradicional de negocios, en donde un ganador se lleva todo, para transformarlo en una nueva dinámica empresarial, en donde se debe tanto cooperar como competir. *“Hay una dualidad en todas las relaciones con respecto de ganar-ganar y ganar-perder interacciones: El éxito de la mayoría de las empresas depende del éxito de las demás, sin embargo, tienen que competir para captar el valor creado en el mercado y proteger sus propios intereses.”*(Bowser, 2007). Esto permite que existan más relaciones de cooperación por interacciones y un apalancamiento en la red dirigido por las mismas empresas.

“Co-opetition” es término acuñado a la dinámica empresarial que integra tres factores: conectividad, información y tiempo para llevar a cabo los negocios de la red, reduciendo barreras de entrada, utilizando de manera efectiva el recurso “tiempo” que es escaso y por medio de información valiosa, brindando más calidad

a los servicios turísticos. *“Es una de las perspectivas de negocios más importantes de los últimos años.”*(Bowser, 2007).

El análisis de valor de una cadena, establece que primero se debe examinar las líneas estratégicas que derivan acciones desde diversos actores llamados a interactuar entre sí; luego, establecer las fuentes de la ventaja competitiva, y por último, se clasifican las actividades estratégicas que están directamente relacionadas con los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales. *“Una empresa obtiene la ventaja competitiva, desempeñando estas actividades estratégicamente importantes a menor costo, o mejor que sus competidores.”*(Porter, 1985). Adicionalmente, *“el obtener y el mantener la ventaja competitiva depende no solo de comprender la cadena de valor de una empresa, sino cómo encaja la empresa en el sistema de valor general.”*(Porter, 1985).

La ventaja competitiva está estrechamente relacionada con el valor que entrega la cadena al turista, y dependiendo de la aplicación del valor a términos competitivos, este puede ser visto como, *“El valor que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona.”*(Porter, 1985). Por lo anterior, se encuentra que la búsqueda de estrategias como “Co-opetition” tiene como finalidad última crear valor para los compradores y que este exceda el costo de hacerlo.

La cadena de valor se despliega en dos partes, primeramente, en las actividades estratégicamente importantes, que se denominan actividades de valor, *“Estos son los tabiques por medio de los cuales una empresa crea un producto valioso para sus compradores.”*(Porter, 1985). En segunda instancia, el margen siendo la diferencia del valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor.

En lo que respecta a las actividades de valor, cada una emplea insumos, recursos humanos y tecnología. *“Las actividades de valor son los tabiques discretos de la ventaja competitiva”*(Porter, 1985). Estas se dividen en dos tipos: actividades primarias y actividades de apoyo. Las primeras son las implicadas en la creación del producto, su venta, transferencia al comprador y asistencia posterior a la venta. Las segundas ayudan y apoyan a las actividades primarias, son las encargadas de proporcionar insumos, tecnología, recursos humanos, etc. Para que estas actividades se lleven a cabo, se necesitan los eslabones de la cadena, denominados agentes de la cadena, los cuales son:

**Proveedores:** Son los encargados de surtir todo lo necesario para la acomodación del turista, *“Lugares de alojamiento, las empresas de alquiler de*

*coches, restaurantes y empresas basadas en turismo.*”(Yildirim Yilmaz;Umit Bititci, 2006). Estos desarrollan una actividad de apoyo denominada “Abastecimiento”, están encargados de tener a disposición activos que puedan ser utilizados por los operadores turísticos con la finalidad de satisfacer al cliente.

**Operadores Turísticos:** *“Puede ser visto como mayoristas del sector turístico. Ellos compran diferentes productos, tales como habitaciones de hotel, plazas de avión, y las instalaciones, de transferencia a granel y en paquete para la venta.”*(Yildirim Yilmaz;Umit Bititci, 2006). Se encargan de dos actividades primarias. Primeramente, desarrollan “Logística Interna”, se encargan de manejar los diferentes productos y su respectiva programación, para después de prestado el servicio retornar a los proveedores el bien material. Y en segunda instancia, se encargan de las “Operaciones”, ya que utilizan a los proveedores y los servicios que prestan y los convierten en un paquete de viaje, siendo este el producto final.

**Agencias de Viaje:** *“Son vistos como los comerciantes, se encargan de vender el paquete turístico para los consumidores”,* son de dos tipos:

1. **Agencias de viaje Outgoing o emisoras:***“Se encuentran en los países turísticos”*(Yildirim Yilmaz;Umit Bititci, 2006)
2. **Agencias de viaje Incoming o receptoras:***“Están en el destino y manejan principalmente las transferencias de clientes entre el aeropuerto y el hotel.”*(Yildirim Yilmaz;Umit Bititci, 2006)

Las agencias de viaje desarrollan una actividad primaria denominada “Mercadotecnia y ventas”, debido a que son el medio por donde los turistas compran el paquete de viaje, y además son los encargados de persuadirlos por medios de publicidad y promociones para que se interesen por los diferentes destinos.

**Consumidores/Turistas:** Evalúan todo el paquete y determina si sus expectativas fueron cumplidas efectivamente.

Se debe tener en cuenta que todos los eslabones de la cadena están relacionados con la actividad primaria que agrega valor denominada “Servicio”, ya que esto realza el valor del producto entregado al cliente y sirve para ajustar imprevistos durante la entrega de la experiencia.

Así mismo, en cada uno de los eslabones de la cadena existen actividades de apoyo, que complementan de manera efectiva las actividades estratégicas. Estas son:

**Abastecimiento:** *“El abastecimiento se refiere a la función de comprar insumos que serán usados en la cadena de valor de la empresa... Aunque los insumos comprados se asocian comúnmente con las actividades primarias, están presentes en cada actividad de valor”*(Porter, 1985)

**Desarrollo de Tecnología:** *“Cada actividad de valor representa tecnología, sea conocimientos (know-how), procedimientos, o la tecnología dentro del equipo de proceso.”*(Porter, 1985)

**Administración de Recursos Humanos:** *“La administración de recursos humanos consiste de las actividades implicadas en la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensaciones de todos los tipos del personal.”*(Porter, 1985)

**Infraestructura de la Empresa:** *“La infraestructura de la empresa consiste de varias actividades, incluyendo la administración general, planificación, finanzas, contabilidad, asuntos legales gubernamentales y administración de calidad.”*(Porter, 1985).

Las actividades desarrolladas por los eslabones de la cadena, son clasificadas como directas, estas se encuentran directamente implicadas en la creación de valor para el turista. Pero es importante resaltar que para que las mismas agreguen valor están apoyadas en actividades indirectas como: servicios generales, fuerza de ventas dentro de las agencias, mantenimiento de bienes muebles, etc. Ambas están respaldadas por las actividades de aseguramiento de calidad, toda la experiencia del turista está en constante inspección, revisión y ajuste durante su ejecución.

La industria turística ha evolucionado durante los últimos veinte años, debido a su crecimiento y alto aporte a la economía de los países, este se ha convertido en un sector con un entorno altamente competitivo, en donde la gestión de la cadena de suministro de turismo (TSCM, *tourism supply chain management*) empieza a jugar un papel fundamental. *“El entorno altamente competitivo de la industria del turismo ha obligado a las empresas a buscar formas de mejorar su ventaja competitiva.”*(Xinyan Zhang; Haiyan Song ; George Q. Huang, 2009).

Esta estrategia implica una nueva perspectiva, *“TSCM puede ser referida como un conjunto de enfoques utilizados de manera eficiente para gestionar las operaciones dentro de la cadena de suministro del turismo (TSC) con un destino*

*turístico específico para conocer las necesidades de los turistas en un mercado objetivo y cumplir con los objetivos de negocio de diferentes empresas del TSC.*”(Xinyan Zhang; Haiyan Song ; George Q. Huang, 2009). Este concepto se puede adaptar en el análisis de la industria del turismo del Valle del Cauca, siendo requerimiento esencial la coordinación entre las organizaciones que conforman el sistema de valor del departamento.

Se debe tener en cuenta que son pocos los estudios hacia la industria de servicios turísticos, el ritmo de crecimiento de esta industria ha sido superior a los estudios de la misma. Por tanto, la TSCM<sup>13</sup> es también una propuesta de mejoramiento para esta industria, que estudia los productos turísticos, su heterogeneidad y su composición. Así mismo, debido a la intensa competencia en los mercados, busca el éxito de los mismos por medio de la diferenciación. *“La industria del turismo a menudo se enfrenta a una mayor incertidumbre de la demanda y la dinámica es más compleja que sus homólogos debido a la intensa competencia entre los proveedores de servicios. Muchos factores contribuyen a la incertidumbre del mercado en términos de la demanda de productos turísticos.”*(Xinyan Zhang; Haiyan Song ; George Q. Huang, 2009).

La industria turística posee seis características, que la convierten en una industria sostenible y eficaz, pero para el cumplimiento de cada una existen siete cuestiones críticas, las cuales se deben abordar dependiendo de la característica que se quiere lograr, esa interrelación, se muestra a continuación en la ilustración 1.

---

<sup>13</sup>La gestión de la cadena de suministro en el turismo. (Tourism Supply Chain Management)

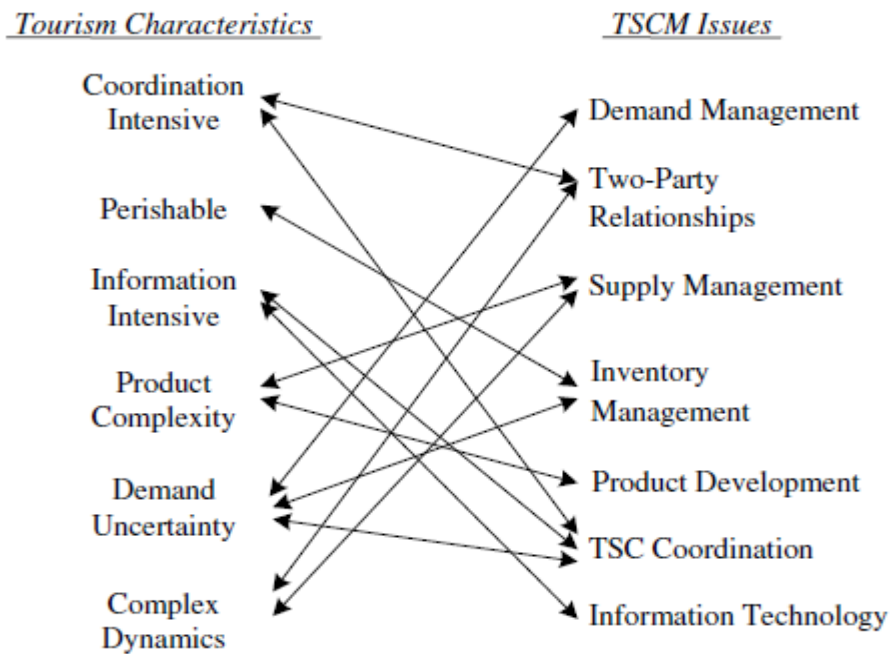


Figura3. Características del turismo y Cuestiones TSCM  
 Fuente: Tourism supply chain management: A new research agenda

Las cuestiones críticas son cruciales para la implementación exitosa de TSMC, detalladamente cada una se refiere a:

**Gestión de la demanda:** Es una parte vital dentro de la implementación de esta estrategia. El turismo se caracteriza por tener una demanda incierta y este factor se encarga de unir los procesos dentro de la cadena y con base a la capacidad del servicio y los pronósticos de la demanda, se encarga de la previsión de la misma, el marketing y la planificación de las ventas. *“Gestión de la demanda es crucial en la implementación exitosa de TSCM”*(Xinyan Zhang; Haiyan Song ; George Q. Huang, 2009).

**Relaciones entre partes:** *“El término " cadena de suministro " implica relaciones bipartidistas en que todas las organizaciones tienen relaciones con otras entidades, incluyendo proveedores, distribuidores, competidores, socios, gobiernos y otras empresas de la realización de actividades complementarias, a mejor lograr sus operaciones y cumplir con las necesidades del cliente.”*(Xinyan Zhang; Haiyan Song ; George Q. Huang, 2009). Este tipo de relaciones permiten que el turismo se caracterice por tener una intensa coordinación dentro de toda su cadena y aporta facilitando sus dinámicas complejas. Estas pueden ser horizontales o verticales, las primeras se dan entre partes similares u



homogéneas, en la cadena de valor se dan entre dos operadores turísticos y las segundas se dan entre partes heterogéneas, y puede ser entre un proveedor y un operador turístico.

**Gestión de suministros:** La complejidad del producto y las dinámicas complejas dos características del turismo, que se relacionan directamente con la gestión de suministros, haciendo un hincapié en la relación comprador- proveedor.

Esto se da entre:

- Proveedores y agencias de viaje
- Agencias de viaje mayoristas y minoristas

**Gestión de inventario:** El turismo se caracteriza por ser perecedero lo que es difícil de integrar a su vez con la demanda incierta. Por esto esta cuestión crítica relaciona ambas con el fin de que los paquetes que se ofrecen no caduquen antes de que el turista escoja vivir la experiencia.

**Desarrollo de productos:** *“El desarrollo de productos juega un papel crítico en la cadena de suministro. El desarrollo efectivo del producto puede acelerar el tiempo del mercado, mejorar la calidad de los productos, reducir los costos de producción y suavizar la variación de la demanda.”*(Xinyan Zhang; Haiyan Song ; George Q. Huang, 2009). Esto se relaciona estrechamente con la complejidad del producto ofrecido en el paquete turístico y a su vez con la cadena de valor ya que entre más efectivo su desarrollo más efectivo será el flujo dentro de esta.

**Coordinación TSC:** La demanda incierta, la coordinación intensiva y la información intensiva son características del turismo que se controlan con esta cuestión clave. *“La coordinación es un patrón de toma de decisiones y la comunicación entre un conjunto de actores interrelacionados que realizan tareas para lograr objetivos como la maximización de sus utilidades o el beneficio global de la cadena de suministro”*(Xinyan Zhang; Haiyan Song ; George Q. Huang, 2009).

**Tecnología de información:** esta es una cuestión clave, debido a que las decisiones de compra de los turistas dependen de la presentación e interpretación que tengan de los productos, al ser un servicio un no tangible. *“La característica más destacada de los productos turísticos es que normalmente no pueden ser examinadas antes de la compra.”*(Xinyan Zhang; Haiyan Song ; George Q. Huang, 2009). Por esto, está relacionado estrechamente con la información intensiva ya

que es fundamental al momento de la compra del paquete turístico y la elección del sitio destino.

Los pilares del análisis de la cadena de valor y su ventaja competitiva, fueron creados tomando como referencia la estrategia de “Co-opetition” y el alcance de su valor, los conceptos claves de la ventaja competitiva, y la flexibilidad frente a los niveles de servicio entregada por la gestión de la cadena de suministro del turismo.

### **Aporte crítico**

La finalidad de este proyecto, es aportar un diagnóstico de la cadena de valor del sector turístico del Valle del Cauca, desde el punto de vista de análisis de valor. Para tal fin, se debe reconocer los agentes del departamento y analizar las relaciones existentes, y el impacto sobre los indicadores del sector, para identificar posibilidades de generación de valor e impulsar el turismo. Es necesario definir las interrelaciones que conforman la cadena y sus operaciones, y listar alternativas de acción. Este diagnóstico deriva entonces en proponer alternativas que contribuyan en el desarrollo del turismo del Valle del Cauca.

## **CAPÍTULO IV. Metodología**

### **Gestión del Proyecto de Investigación**

En el anexo 1, se encuentra el cronograma, con sus respectivas actividades y tareas.

### **Metodologías del Análisis de Valor**

Para la elaboración de este proyecto se llevarán a cabo 4 fases que siguen una secuencia lógica y ordenada, que facilitan la consecución de los objetivos planteados.

FASE 1: En la primera fase se pretende organizar el esquema de la cadena de valor del turismo que se presenta en el Valle del Cauca y para eso se siguen los siguientes pasos:

- Identificar los sectores y subsectores gremiales que participan en la cadena por medio de una búsqueda bibliográfica y con visitas a las principales entidades encargadas del turismo en la región.
- Desarrollar entrevistas y acceder a documentos que permitan el estudio de las estructuras sectoriales en la conformación de la cadena y la relación con otros sectores. Esta información permite identificar los sectores establecidos, su función y las relaciones que tienen, tanto internas como externas, con el fin de conocer como está conformada la cadena de valor turística en el Valle del Cauca.
- Diagramar de forma clara la cadena de valor para el Valle del Cauca de acuerdo con la información recopilada, plasmando tanto los sectores y subsectores gremiales que en ella participan, como sus interrelaciones, las cuales permiten entender el funcionamiento de la misma.

FASE 2: En esta segunda fase se analiza la oferta turística ofrecida por el departamento.

- Analizar por medio de entrevistas y encuestas los diversos canales de comercialización y los paquetes y ofertas individuales que ellos ofrecen como destinos turísticos en el Valle del Cauca.

- Explorar canales digitales (web) de comercialización con el fin de identificar y analizar los tipos de oferta que ellos ofrecen.
- Reconocer los diferentes tipos de turismo que ofrece el Valle del Cauca como: turismo verde, religioso, de aventura, cultural, etc. y ver cuáles son los más apetecidos por los turistas.

FASE 3: en esta fase se desea establecer los tipos de valor que se generan en el turismo del Valle del Cauca y qué relación tienen con el nivel de satisfacción de los turistas.

- Referenciar los tipos de valor ofrecidos por las distintas cadenas de valor turísticas en otros países, con el fin de tener una imagen general de las diferentes formas de agregar valor y poder hacer un comparativo con el Valle del Cauca.
- Investigar diferentes estrategias y aspectos que contribuyan a la generación de valor presente y futura en el turismo del Valle del Cauca como convenios, alianzas, inversiones, políticas estatales, mercadeo, etc., con el fin de ver el comportamiento del Valle del Cauca en el turismo, en términos de generación de valor.
- Indagar fuentes o hacer mediciones de nivel de satisfacción de los turistas en el departamento, adquiriendo información clara del cliente en los aspectos positivos y negativos del turismo en el departamento.
- Relacionar los niveles de satisfacción de los turistas con las estrategias de valor identificadas, para ver el aporte que estas le están generando al departamento y las respuestas de los clientes hacia las mismas.

FASE 4: en esta fase se elabora un diagnóstico en el que se resaltan las estrategias que aportan positivamente al turismo del Valle del Cauca y los aspectos que deben ser evaluados para el mejoramiento del mismo.

- Utilizar herramientas (Pareto) que permitan identificar aspectos importantes que no están generando valor al turismo vallecaucano y donde se deben tomar medidas de acción.
- Identificar los elementos de la cadena que carezcan de mayor valor en comparación con otras cadenas y con los niveles de satisfacción de los turistas
- Analizar las posibilidades de mejora que generen valor al turismo del departamento en términos de planes de acción o actividades que vayan en pro de este sector.

## **Plan de contingencia**

Durante el desarrollo del proyecto se pueden presentar diversas situaciones que limiten nuestro accionar a la hora de ejecutar el mismo, por esto se presenta a continuación un plan de contingencia para dar cabida a imprevistos sin que el desarrollo del proyecto se vea afectado.

FASE 1: se opta como fuente a los documentos que permitan el estudio de las estructuras sectoriales en la conformación de la cadena y su relación con otros sectores.

FASE 2: se toma como base las principales agencias de viaje a nivel Valle del Cauca y a nivel nacional para tener una base sólida que permita identificar la oferta del sector turístico en el departamento.

FASE 3: se procede a obtener esa información de las principales agencias de viajes a nivel nación y Valle del Cauca, o en último caso solo con la información recopilada por medio de entrevistas.

## CAPITULO V. RESULTADOS

*Objetivo 1: Estructura de actores involucrados en la cadena del sector turístico del departamento del Valle del Cauca.*

### 5.1. Estructura de la Cadena del Turismo en el Valle del Cauca

Primero se establece la caracterización de la cadena actual de turismo, definiendo los procesos que conforman la cadena y luego haciendo mención a los procesos dinamizadores debido a cambios tecnológicos y hábitos de consumo en los canales de distribución. Con esta idea de la cadena, se procede a establecer y presentar la conformación de la cadena del turismo en el departamento.

#### 5.1.1 Procesos conformantes de la cadena de turismo

Michael Porter plantea que, dentro de una *supply chain* se realizan una serie de actividades primarias que se encuentran alineadas y entrelazadas, para que un proceso determinado se lleve a cabo de una forma adecuada (Porter, 1985). Ese despliegue de actividades primarias tiene que generar valor, no solo en términos de satisfacción de clientes, sino también en términos de competitividad desde el punto de vista de costos y calidad. Debajo de todas estas actividades primarias se encuentran las actividades de soporte, las que incluyen acciones de mercadeo, gestiones administrativas, gestiones de información acordes al sector, infraestructura, seguridad, acciones legislativas, las cuales despliegan una base sólida para la prestación del servicio turístico. En la cadena de valor turística se configuran 4 procesos macros que son los gestores del producto turístico y agrupan todas las actividades primarias, clasificadas así:

- **Win order:** en la cual los clientes toman la decisión de viajar y compran lo necesario para su desplazamiento hasta el lugar destino.
- **Delivery support,** es la etapa en la que se coordinan y aclaran todos los aspectos previos al viaje
- **Delivery:** actividad de viajar en su totalidad, la experiencia vivida o que se vivirá en el lugar elegido
- **Post delivery:** en donde se evalúa la experiencia de viaje y se miden niveles de satisfacción de los clientes.

### **5.1.2. Plataformas y Canales de comercialización de productos turísticos.**

En este sector se encuentran los canales tradicionales y el E-turismo, este último ha traído consigo diferentes cambios en cuanto a cómo se percibe la experiencia turística en su inicio y en cada una de sus etapas.

#### **5.1.2.1. Canales Tradicionales**

Inicialmente los paquetes turísticos eran ofertados por las agencias de viaje, los cuales ya tienen unas opciones predeterminadas para diferentes gustos e intereses de los turistas. Estos eran ofrecidos por medio de consolidadores de datos los cuales registraban la disponibilidad de sillas de avión, habitaciones de hoteles y cupos de tours, y sus respectivas tarifas. Eran redes electrónicas asociadas a mayoristas. De estas redes, las agencias brindan un servicio personal por medio de asesoras, las cuales dan acompañamiento a la persona interesada durante todo el proceso, desde que se escuchan sus intereses hasta que el paquete se compra y el ya convertido turista viaja al destino y disfruta de su estadía.

#### **5.1.2.2. E-turismo**

El e-turismo ha traído consigo cambios importantes en la estructura de la cadena turística. *“The tourism industry at first focused on utilizing computerized systems (e.g., CRS, GDS) to increase efficiency in processing of internal information and managing distribution. Nowadays, the Internet and ICTs are relevant on all operative, structural, strategic and marketing levels to facilitate global interaction among suppliers, intermediaries and consumers around the world”* (Buhalis & Hyun Jun, 2011). Esta nueva manera de turismo refleja la digitalización de todos los procesos y transforma la cadena de valor. Esta transformación lleva consigo una revolución, en la manera en cómo se perciben los procesos, las relaciones estratégicas, los grupos de interés y agremiaciones.

Con las múltiples plataformas se eliminaron intermediarios en el proceso de venta, reduciendo ostensiblemente los costos de adquisición, y se enriqueció el soporte

de decisión gracias a la retroalimentación de usuarios que determinan las métricas de servicio e ilustran las experiencias que le suman o restan valor a un destino. Hoy el turista tiene medios para construir una expectativa más cercana a la realidad, por ello su decisión es soportada en una investigación dentro de los portales que ofician de canales de mercado y ventas de destinos e incluso foros de viajeros.

### **5.1.2.3. Cambios en los procesos a partir de cambios tecnológicos**

Es de tal magnitud la revolución que no solo las reservas aéreas, hoteleras y otras compras de servicios o eventos complementarios se pueden hacer vía online, sino que muchos modelos de negocios están cambiando radicalmente. La “uberización” de la oferta hotelera por ejemplo, con aplicaciones como Airbnb, ha permitido la democratización de la prestación del servicio de hospedaje, posibilitando múltiples ofertas de habitaciones por fuera de las inversiones y costos de operaciones de los hoteles. Ya cualquier persona con una habitación disponible en su residencia puede generar ingresos si la dispone para albergar turistas que no priorizan la experiencia de estadía en un hotel y si el costo.

Estos nuevos agentes participantes dentro de la cadena, vienen influenciado de manera rápida el concepto de valor convencional del sector. Pasar de la era de confianza en lo ofrecido y cotizado por una agencia de turismo, a una donde los costos se reducen significativamente, de enorme competitividad y segmentación, donde las plataformas online han adquirido un poder enorme de canalizar la oferta, pero donde la prestación del servicio puede ser individual y no corporativa, crea complejidades en la manera como las empresas tradicionales, prestadoras de servicios en el turismo, deben desarrollar estrategias que le permitan identificar sus clientes y visualizar y crear oportunidades dentro los segmentos que vienen apareciendo. En este contexto el valor de la cadena se transforma para un segmento creciente, en una reducción de precios, y se centra en la oferta de experiencias innovadoras en el destino y no tanto en la prestación de servicios básicos de transporte y hospedaje. Cada vez son más los turistas que sacrifican valor de lujo y confort, por sumar mayor experiencias de viajes multi-destinos, lo que ha permitido que más sectores socio-económicos encuentren mayor número de oportunidades de viaje acordes a su capacidad adquisitiva.



### **5.1.3. Conformación y Estado de la Cadena de Servicio del Turismo en el Valle del Cauca**

La estructura de la cadena del turismo en el Valle del Cauca se ve influenciada en el proceso de toma decisiones por la figura de agremiación que aglutina empresas competidoras dentro de un mismo sector. Estas agremiaciones sean del orden departamental o nacional (con capítulos departamentales), están aliadas a las secretarías locales y a la departamental de turismo, que a través de políticas públicas de regulación, fomento y apoyo gubernamental acompañan el estado y desarrollo del sector turístico. Estas secretarías a su vez, se articulan con las directrices del Ministerio de Industria y Turismo.

#### **5.1.3.1. Agremiaciones Sectoriales**

Dentro de la lista de agremiaciones están Anato, Acodres, Cotelvalle, Atac y Asonod. A continuación una breve reseña de sus objetivos, políticas, actividades y el número de empresas agremiadas:

##### **Cotelvalle (asociación hotelera)**

Su política es liderar, agremiar, representar, apoyar y trabajar por la competitividad de los establecimientos de alojamiento, hospedaje y del sector turístico del Valle del Cauca, a partir del desarrollo de proyectos y programas, que brinden beneficios económicos a los afiliados a través de convenios nacionales e internacionales. Cotelvalle cuenta con más de 800 entidades afiliadas.

##### **Anato (asociación colombiana de agencias de viajes)**

El propósito es contribuir al desarrollo, competitividad, certificación, desarrollo tecnológico, promoción y capacitación de las agencias de viajes en Colombia, generando beneficios en el posicionamiento del sector para convertirlo en uno de los más competitivos de América Latina. Anato cuenta con más de 1000 agencias de viajes afiliadas.

### **Acodres (asociación colombiana de la industria gastronómica):**

Se ha posicionado como uno de los vehículos más importantes para el fortalecimiento del turismo que reúne al sector gastronómico colombiano y que ejerce influencia en las decisiones públicas que afectan el desarrollo del sector gastronómico del país. Tiene más de 52000 restaurantes afiliados en todo el país.

### **Atac (asociación de transporte aéreo en Colombia):**

Representa a la industria de transportes aéreos frente a los poderes públicos en Colombia y los organismos multilaterales. Así mismo trabaja en la construcción de condiciones para la sustentabilidad, la seguridad, la competitividad, la confianza y la eficiencia del servicio de transporte aéreo colombiano.

### **5.1.3.2. Relación entre sectores gremiales, entidades privadas y públicas.**

#### **Acciones del Ministerio de Turismo**

El ente rector que rige todo el sector turístico en Colombia es el Ministerio departamental de Industria y Turismo, la directora de turismo Marta Yadira Trujillo, comentó sobre el esfuerzo en el Valle del Cauca en actividades de mercadeo y promoción del departamento como destino turístico reconocido, puesto que no está entre los departamentos más fuertes en el sector. Para tal fin se ha generado una serie de alianzas con diferentes entidades educativas con el fin capacitar no solo a las personas vinculadas con el turismo, sino a la sociedad Vallecaucana en general, en el desarrollo de habilidades formales que demanda el concepto de servicio en el turismo.

Al mismo tiempo desde el ministerio se está trabajando fuertemente el tema de infraestructura tanto vial, como de señalética, pues es un factor fundamental para disfrutar de los atractivos turísticos en zonas rurales. El ministerio utiliza todos los fondos que le provee la nación en fortalecer y desarrollar las actividades de apoyo desde el sector público, como la creación de seguridad del turismo; una rama de la policía encargada de cuidar y brindar información. También el esfuerzo por el posicionamiento de la marca Colombia con la meta de ofrecer la buena imagen de Colombia a través de acciones publicitarias, participación en ferias de turismo, y

estrategias de mercadeo a través de medios internacionales de información, y acompañamiento y asesorías en procesos de comercialización en donde se buscan diferentes canales de distribución a nivel mundial, para vender los diferentes productos turísticos que se ofrecen. Todo esto con el fin de incentivar una demanda internacional que opte por visitar Colombia, y luego active mayor demanda al hablar bien de Colombia.

### **Financiamiento Público**

Todos los actores involucrados en el turismo de Colombia como los son hoteles, aerolíneas, agencias de viajes, lugares de interés turístico, deben pagar un parafiscal en pro del desarrollo de este servicio. Este va directamente a FONTUR (Fondo nacional del turismo), el cual administra los recursos para ser colocados en proyectos diversos de desarrollo en el sector como contrapartidas desde el gobierno nacional a recursos privados o de apoyo en el gobierno local o departamental. Algunos de los proyectos presentados a FONTUR por parte del Ministerio son: "RECORRIDOS VIRTUALES POR LOS PARQUES NACIONALES NATURALES DE COLOMBIA" presentado el 1 de agosto del 2015 con el fin de fortalecer la promoción turística, otro proyecto presentado es "APOYO A LA PARTICIPACIÓN DE COLOMBIA EN EL NEW YORK CITY WINE AND FOOD FESTIVAL 2015" presentado con el objetivo de fortalecer la promoción turística. Por parte de Cotelco se han presentado proyectos importantes como "COLOMBIA TRAVEL EXPO AND MEETINGS" el 8 de agosto del 2015 por motivo de promoción turística. Por parte de Anato el 7 de enero del 2015 se presentó el proyecto "VIAJES DE FAMILIARIZACIÓN PARA LA PROMOCIÓN DEL PAÍS POR MEDIO DE LAS AGENCIAS DE VIAJES 2015" el cual fue aprobado

### **Trabajo en Secretaría Departamental del Valle del Cauca**

Desde la secretaría departamental se están organizando mesas (con grupos de personas interesadas en fomentar algún lugar en común) que estructura propuestas de productos y mercadeo. Hasta el momento se está trabajando la mesa religiosa con su principal atractivo que es la basílica del señor de los milagros, la mesa del café y el azúcar, unión con otros tres departamentos del eje cafetero para promocionar recorridos entre los territorios de las plantaciones, y por último la mesa natural, en la que se encuentran los diferentes lugares turísticos que tiene como principal atractivo la flora y fauna.

Los recursos económicos de la secretaría son escasos y en el contexto de arcas en crisis del gobierno departamental. Frente a este panorama, las líneas de acción son mínimas frente a las alcaldías municipales y el sector privado opta por el

desarrollo gremial en lugar de las alianzas con el sector público. El punto débil es la incapacidad de inversión en infraestructura básica que apoye el desarrollo de la infraestructura privada.

### 5.1.3.3. Diagramación y Relaciones en la Cadena del Valle del Cauca

La figura 4 representa la cadena de turismo que está presente en el Valle del Cauca, las agremiaciones que participan en ella y las entidades públicas que prestan los servicios necesarios para el buen desarrollo del servicio turístico. En la parte superior están las actividades primarias agrupadas en cuatro subconjuntos: **win order** donde la agremiación principal que participa es Anato, al igual que en el **pre-delivery**; el tercer subconjunto que es la etapa de **delivery**, participan todas las agremiaciones ya que es la experiencia del viaje como tal y es necesario la integración de todos los actores para que el cliente salga satisfecho. Por último está el **post-delivery** en donde las principales agremiaciones que recolectan datos de satisfacción de clientes son Cotelco y Anato aunque esos datos recolectados no son abiertos al público y por ende no se saben los tipos de métricas y el uso que le dan para desarrollo de estrategias y el mejoramiento general del sector.

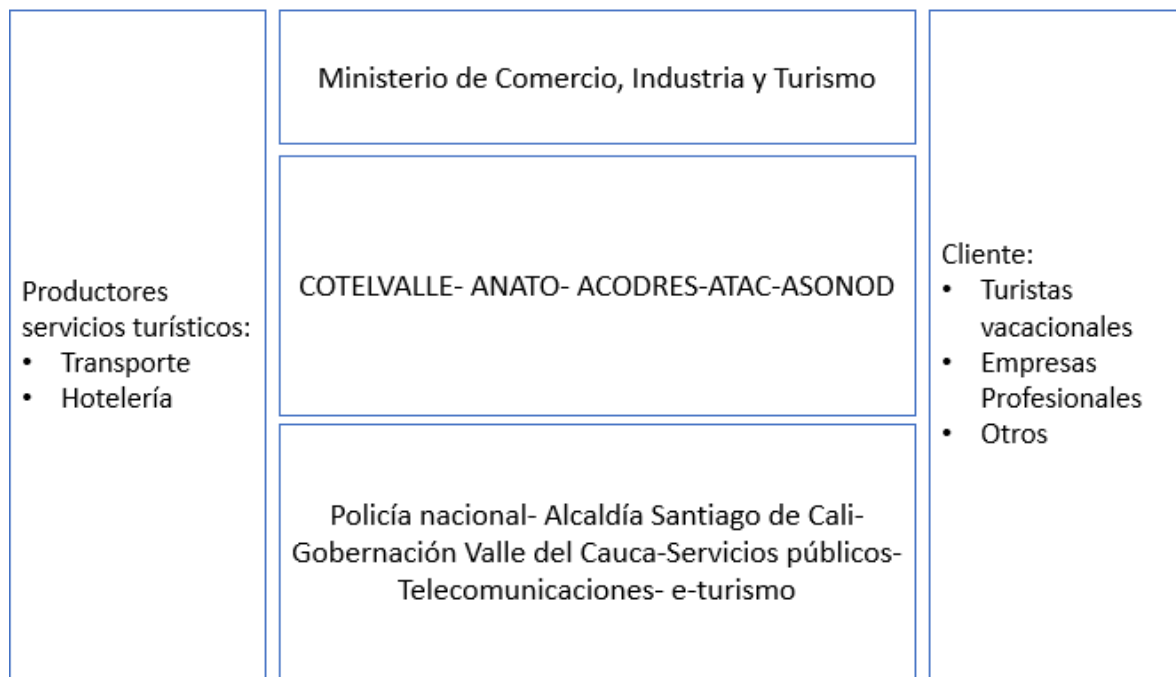


Figura 4. Estructura en la cadena de valor del Valle del Cauca

Por otro lado, debajo de estas actividades primarias, están las entidades estatales que sirven como apoyo para la prestación de un buen servicio de parte de las agremiaciones, dentro de estas actividades de apoyo, se encuentran: la policía nacional, la alcaldía de Santiago de Cali, la gobernación del Valle del Cauca, empresas de servicios públicos y telecomunicaciones.

Por último, se evidencian las dos formas de adquirir un servicio turístico en donde la compra del paquetes turístico vienen con el plus del **pre-delivery**, en donde se hace un preparación importante previa al viaje de acuerdo con la experiencia de la agencia. Cuando se decide comprar el servicio de forma individual, no se brinda esta información personalizada y cada persona es autónoma de cubrir todos los requisitos necesarios para la experiencia.

### **Trabajo Colaborativo entre Agremiaciones**

Cotelvalle, como rama de Cotelco (agremiación hotelera de Colombia), desde 1985 ha establecido la prioridad de fortalecer e integrar en el Valle del Cauca los establecimientos que se encargan de la industria hotelera con otros sectores. Esta agremiación trabaja de la mano con Anato, Acodres y Asonod con el fin de crear productos turísticos atractivos para los visitantes. A la fecha se encuentra en la etapa de creación y promoción de estos productos. En la primera fase se invitó a periodistas y dueños de agencias de viajes a que conocieran el Valle del Cauca como destino turístico, para que por medio de sus vivencias lo promocionen tanto a nivel nacional como internacional. Sin embargo, la promoción de recorridos por el departamento está sujeta a eventos relevantes que se realicen con aliados en la capital del departamento (Santiago de Cali) para explotar de forma pertinente los diferentes atractivos turísticos que se encuentran en las zonas rurales del departamento.

Ante este panorama, desde Cotelvalle se está empezando a planear y coordinar propuestas que a partir de eventos culturales y artísticos en Cali (i.e espectáculos de salsa y shows de baile como delirio y ensálzate) se complementen con otros atractivos en regiones atractivas del departamento.

#### 5.1.3.4. Estado de la Cadena del Turismo en el Valle del Cauca

En sus principales componentes se hace una caracterización con estadísticas relevantes de los principales subsectores involucrados.

### Transporte

#### 1. Transporte vía aérea

- *Aeropuerto internacional Alfonso Bonilla Aragón*

El aeropuerto internacional Alfonso Bonilla Aragón, localizado en el municipio de Palmira, y sirve a la ciudad de Cali, cuenta con operación de 14 aerolíneas tanto nacionales como internacionales, las procedencias más importantes son Bogotá y Medellín, e internacionalmente Ciudad de Panamá y Miami.

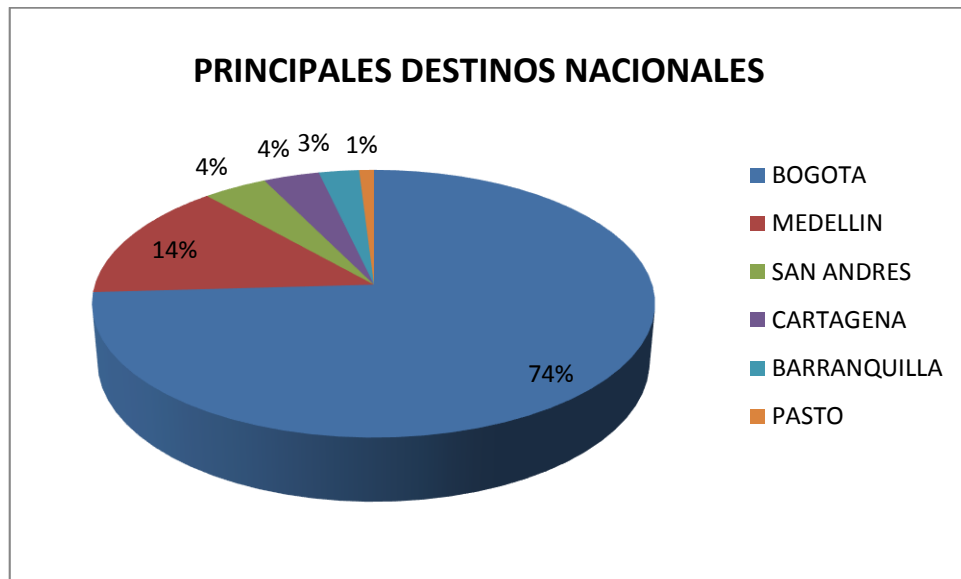
Los destinos nacionales y su nivel de participación dentro del aeropuerto, es clasificado por el número de pasajeros, que sin importar la aerolínea viaja hasta ese lugar de destino. A continuación, se muestra la tabla 1, que relaciona la cantidad de pasajeros, con la ciudad de destino, para el año 2014:

#### PRINCIPALES DESTINOS NACIONALES

Número ↕	Ciudad	Pasajeros ↕
1	Bogotá	2.869.341
2	Medellín	556.470
3	San Andrés Islas	163.241
4	Cartagena	142.829
5	Barranquilla	102.552
6	Pasto	37.729

Tabla 1 Principales destinos nacionales en Alfonso Bonilla Aragón. Año 2014  
Fuente: Aero Civil

Esto evidencia que los destinos más importantes en la actualidad son Bogotá y Medellín, encabezados por Bogotá con un tránsito de 2.869.341 pasajeros, seguido con una gran diferencia por Medellín con 556.470 pasajeros.



**Figura 5 Principales Destinos Nacionales desde Alfonso Bonilla Aragón**  
Fuente: Los autores

El principal destino, Bogotá, representa el 74% de pasajeros salientes del Valle del Cauca y Medellín el 14%.

Siguiendo con esto, los destinos internacionales para el año 2014, fueron los siguientes:

## PRINCIPALES DESTINOS INTERNACIONALES

Número	Ciudad	Pasajeros
1	Ciudad de Panamá	231.301
2	Miami	167.387
3	Madrid	63.392
4	Lima	45.904
5	San Salvador	42.095
6	Quito	33.891
7	Guayaquil	30.464
8	Esmeraldas	20.400

Tabla 2 Principales destinos internacionales en Alfonso Bonilla Aragón. Año 2014  
Fuente: Aero Civil

Los destinos internacionales más representativos a nivel de participación, son Ciudad de Panamá con 231.301 pasajeros salientes, los cuales representan 36%. Seguido de Miami con 167.387 pasajeros, representados en un 26%.

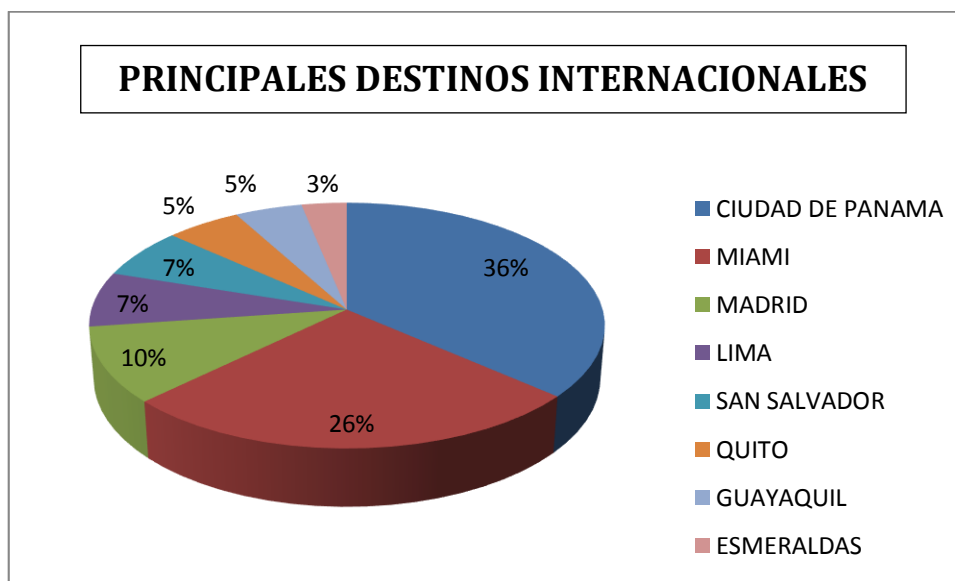


Figura 6 Principales destinos internacionales desde Alfonso Bonilla Aragón. Año 2014  
Fuente: Los autores



Las aerolíneas prestadoras de servicios, presentes dentro de Alfonso Bonilla Aragón, son las siguientes:

<b>Aerolíneas</b>	<b>Destinos</b>
<b>Aerolínea de Antioquia</b>	Quibdó
<b>American Airlines</b>	Miami
<b>Avianca</b>	Barranquilla, Bogotá, Cartagena, Madrid, Miami, Medellín-Córdoba, Pasto, Tumaco New York-JFK. Estacional: San Andrés Island
<b>Avianca Ecuador</b>	Guayaquil
<b>Copa Airlines</b>	Panamá City
<b>Copa Airlines Colombia</b>	Bogotá, Panamá City, San Andrés Island. Estacional: Cartagena
<b>LAN Colombia</b>	Bogotá
<b>LAN Perú</b>	Lima, Quito
<b>Satena</b>	Bogotá, Guapi, Ipiales, Medellín-Olaya Herrera, Quibdó, Tumaco
<b>TAC</b>	Timbiquí. Chárter: El Charco
<b>TACA Airlines</b>	San Salvador
<b>TACA Perú</b>	Guayaquil, Lima
<b>TAME</b>	Esmeraldas, Quito
<b>Viva Colombia</b>	Bogotá, Cartagena, Medellín-Córdoba, Santa Marta

**Tabla 3 Aerolíneas y destinos, presentes en el Alfonso Bonilla Aragón**  
Fuente: Aero Civil

A su vez, el aeropuerto cuenta con un flujo promedio de 4.7 millones de pasajeros anualmente <sup>14</sup> y en este momento está en remodelación para ampliar su capacidad.

### TRÁFICO Y VARIACIÓN DE PASAJEROS

Año	Pasajeros	Variación
2004	2.148.328	
2005	2.182.801	▲ +1.60%
2006	2.321.695	▲ +6.36%
2007	2.435.372	▲ +4.89%
2008	2.418.719	▼ -0.68%
2009	2.667.526	▲ +10.28%
2010	3.311.674	▲ +24.14%
2011	3.239.878	▼ -2.16%
2012	3.699.382	▲ +14.18%
2013	4.393.977	▲ +18.77%
2014	4.856.227	▲ +10.51%

Figura 7 Tráfico y variación de pasajeros en el aeropuerto Alfonso Bonilla Aragón.  
Fuente: Aero Civil

Con el pasar de los años se ha vuelto más asequible o más común transportarse por vía aérea, esto se ve reflejado en las estadísticas presentadas por la Aero civil en donde en los últimos 8 años se ha duplicado la cifra de viajeros en el aeropuerto Alfonso Bonilla Aragón. El incremento más importante se dio en el año del 2013 con un 18.77%.

El número de vuelos registrados entrantes al aeropuerto Alfonso Bonilla Aragón, diariamente tiene un promedio de 220 vuelos diarios<sup>15</sup>

<sup>14</sup>Aeropuertodelmundo.com

<sup>15</sup> Estadística expuesta en Aeropuertodelmundo.com

- *Aeropuerto de Cartago*

El aeropuerto Santa Ana de Cartago, se encuentra ubicado en el municipio de Cartago, este posee una ubicación estratégica, debido a que el clima y altura favorecen el aterrizaje y despeje de aviones.

Este aeropuerto es visto como punto fuerte de transporte de carga por vía aérea, debido a que la pista desde este, está por debajo de los 1000 metros. En el mes de junio del año 2015, solamente había vuelos tipo chárter y deportivos.

Se esperaba que para finales de año 2015, se iniciaran operaciones de vuelos comerciales. Y para esto se adelantaron diferentes obras y gestionados proyectos faltantes. “Expertos de la Aeronáutica Civil dicen que para que el Santa Ana pueda subir de categoría y volver a operar se deben cumplir varias condiciones, entre ellas contar con un SEI (Servicio de Salvamento y Extinción de Incendios), que incluye las máquinas y los bomberos certificados por la aeronáutica.”(Zambrano, 2015).

En la actualidad, se logra la reactivación de vuelos comerciales por parte de la aerolínea Easyfly, “Inició operaciones en la ruta Bogotá-Cartago-Bogotá. El primer vuelo se hizo con 27 pasajeros y la meta es alcanzar 7.730 este año.” (El Tiempo, 2015).

Así, el nivel de participación de este aeropuerto se da por medio de esta aerolínea, que actualmente cubre 8 rutas nacionales y que cuenta con cinco aviones Jet Stream 41, de fabricación inglesa, tipo turbo hélice, con seis horas de autonomía de vuelo.

## 2. Transporte vía terrestre

En el Valle del Cauca, existe gran número de terminales de transporte terrestre que suplen diferentes rutas, tanto las que son asequibles por vía aérea como también las que solo se puede llegar en bus, debido a que no tienen aeropuerto.

Los terminales de transporte más importantes y representativas son mencionados a continuación:

<b>Terminales</b>
<b>Terminal intermunicipal de transportes de Cali</b>
<b>Terminal de transportes Buga</b>
<b>Terminal de Tuluá</b>
<b>Terminal de Buenaventura</b>

**Tabla 4 Terminales de transporte principales en el Valle del Cauca**  
Fuente: Los autores

El porcentaje de participación del transporte por vía terrestre en el Valle del Cauca, es de 76,2%(Ministerio de Transporte, 2011).En comparación, con la participación del Transporte aéreo que es 23,8%.

## Hotelería

Cotelvalle cuenta con el 25% de la oferta hotelera en el Valle del Cauca, donde los más grandes y lujosos hoteles de la región ofertan más del 60% de las habitaciones disponibles. Muchos de los pequeños hoteles y hostales no están asociados a Cotelvalle que aunque son la mayoría no tiene una gran oferta de habitaciones. Según datos revelados directamente por Cotelvalle, el departamento se caracteriza por el turismo de negocios, lo que explica que la ocupación hotelera promedio en el año se mantiene en un rango del 35% al 50%.

MES	% OCUPACIÓN VALLE DEL CAUCA (incluido Cali)									
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
ENERO	39,60%	40,20%	40,20%	38,80%	35,40%	35,60%	38,10%	36,00%	36,45%	44,63%
FEBRERO	41,70%	41,40%	42,30%	42,00%	37,50%	39,70%	40,30%	39,00%	42,11%	46,75%
MARZO	44,20%	44,10%	43,20%	38,60%	37,10%	45,00%	40,70%	42,00%	42,46%	44,45%
ABRIL	43,00%	42,30%	43,50%	41,40%	39,40%	41,30%	38,70%	39,00%	41,08%	41,54%
MAYO	42,60%	41,30%	46,30%	41,80%	38,60%	42,70%	43,00%	39,00%	48,72%	42,49%
JUNIO	45,30%	46,20%	47,50%	43,60%	38,70%	41,50%	46,60%	42,00%	50,00%	40,74%
JULIO	49,90%	48,80%	47,40%	44,20%	38,60%	43,40%	40,00%	41,00%	54,00%	
AGOSTO	53,21%	49,00%	55,30%	41,80%	41,70%	45,30%	40,00%	42,00%	51,00%	
SEPTIEMBRE	48,60%	49,70%	48,00%	44,10%	43,40%	45,70%	39,00%	42,00%	47,00%	
OCTUBRE	50,30%	46,60%	48,00%	52,10%	43,10%	44,70%	41,00%	47,00%	52,00%	
NOVIEMBRE	47,40%	48,10%	51,50%	53,70%	40,00%	45,70%	44,00%	46,10%	52,30%	
DICIEMBRE	43,00%	42,30%	44,50%	43,30%	43,00%	38,00%	37,00%	38,00%	46,30%	
ACUM. AÑO	45,73%	45,00%	46,48%	43,78%	39,71%	42,38%	40,70%	41,09%	46,95%	44,63%
ACUM. SEM	42,73%	42,58%	43,83%	41,03%	37,78%	40,97%	41,23%	39,50%	43,47%	44,63%

Tabla 5 Porcentaje de ocupación hotelera en el Valle del Cauca del 2005 al 2014  
Fuente: [www.cotelvalle.com](http://www.cotelvalle.com)

Según lo mencionado por Harold Rivera, coordinador del área de estadística y estudios económicos de Cotelvalle, el Valle del Cauca al ser solo un destino de negocios los días de peor ocupación hotelera son los fines de semana en donde se el porcentaje cae hasta un 8% en todo el departamento, lo que ayuda a afirmar que el Valle no es reconocido como un destino turístico de descanso o placer, las personas que vienen a Cali por motivos laborales no se quedan el fin de semana con la finalidad de conocer el departamento ni disfrutar sus atractivos turísticos.

El Valle del Cauca concentra 215 establecimientos de alojamiento. Pero a nivel departamental es Antioquia quien concentra el mayor número de establecimientos de alojamiento con 377, seguido de Bogotá con 282 establecimientos y bolívar con 321.

Así mismo, se presenta una infraestructura hotelera o disponibilidad habitacional de 7.220 (habitaciones). Aunque la mayor infraestructura hotelera se encuentra en la ciudad de Bogotá con 14.442 habitaciones disponibles.

“Las ciudades de Barranquilla, Bogotá, Cali, Cartagena, Medellín, Santa Marta y el departamento de San Andrés Providencia y Santa Catalina generaron el 76,0% de los ingresos por alojamiento, el 64,1% del empleo y concentran el 49,5% de la infraestructura habitacional a nivel nacional.” (DANE, 2012).

## **Gastronomía**

Acodres cuenta con más de 750 restaurantes afiliados en la ciudad de Cali, en donde su zona más fuerte es San Antonio, con restaurantes de primer nivel de comida del pacífico como valle pacífico y la antigua. Esta zona es de las más apetecidas por los turistas por su variedad en el aspecto gastronómico y cultural.

La oferta gastronómica del Valle del Cauca, es muy amplia, los principales platos, se citan a continuación:

<b>Amasijos y principios</b>
<b>Pandebono</b>
<b>Arepa Valluna</b>
<b>Panderos</b>
<b>Aborrajados</b>
<b>Empanadas Vallunas</b>
<b>Tostadas con hogao</b>
<b>Masitas de choclo tierno</b>
<b>Plátano asado con queso</b>
<b>Marranitas</b>
<b>Torta de chontaduro</b>

**Tabla 6 Amasijos y principios típicos del Valle del Cauca**  
Fuente: Los autores

<b>Bebidas</b>
<b>Champús</b>
<b>Lulada</b>
<b>Jugo de borojó</b>
<b>Jugo de chontaduro</b>
<b>Sorbete de badea</b>

**Tabla 7 Bebidas típicas del Valle del Cauca**  
Fuente: Los autores

<b>Postres y Dulces</b>
<b>Cholado</b>
<b>Caspiroletas</b>
<b>Gelatina (Andalucía)</b>
<b>Manjar Blanco</b>
<b>Dulce desamargado</b>
<b>Torta de pastores</b>
<b>Macetas</b>

**Tabla 8 Postres y Dulces típicos del Valle del Cauca**  
Fuente: Los autores

<b>Platos y Sopas</b>
<b>Arroz atollado</b>
<b>Tamales Vallunos</b>
<b>Tamal de Piangua</b>
<b>Pusandao</b>
<b>Fiambre</b>
<b>Sancocho de Gallina</b>
<b>Sancocho de Cola</b>
<b>Cus-Cus</b>
<b>Sopa de Tortilla</b>

**Tabla 9 Platos y Sopas típicas del Valle del Cauca**  
Fuente: Los autores

Lo anterior expone la riqueza gastronómica del Valle del Cauca y la fortaleza de esta frente a otros departamentos de Colombia. “En la cultura gastronómica del

Valle se encuentran platos típicos de la cultura Afro colombiana y España, este fenómeno de apropiación se debe a que en algunos lugares se ha impuesto otra cultura desde la época de la conquista. También cabe resaltar la importancia de la cercanía de las costas las cuales con su inmensa variedad de ingredientes forman parte fundamental de muchos de los platos de la cocina Vallecaucana.” (Henao, 2009).

Así mismo, el acervo gastronómico del Valle del Cauca se ha transmitido de generación en generación y tiene una fuerte influencia, clasificada de la siguiente manera:

- Cultura ancestral indígena
- Herencia española
- Herencia Caucana
- Litoral pacifico
- Influencia antioqueña

Todas estas conforman, la riqueza de la cocina Vallecaucana y turísticamente es reconocida por denominarse la ruta dulce de Colombia<sup>16</sup>. Al igual que su plato fuerte insignia es el **Sancocho de Gallina**, posicionado en el *destino paraíso*, del municipio de Ginebra.

---

<sup>16</sup><http://www.conocecolombia.com/turismocolombia/valledelcauca/gastronomia/#sthash.DOQ5csTW.dpbs>



## Eventos

En el Valle del Cauca anualmente se realizan 2 festividades culturales que nos identifican como región y las cuales tiene una gran acogida no solo por los vallecaucanos sino por las personas que visitan esta zona de Colombia y quieren llevarse un poco de su cultura.

El festival del Mono Núñez, el festival de música andina más importante del país, se lleva a cabo en el municipio de Ginebra los primeros días del mes de junio. El festival es toda una institución que cuenta con una buena infraestructura para su realización. El Mono Núñez cumplió en el 2015 su trigésima versión, lapso en el que ha logrado reunir a miles de músicos, intérpretes y compositores que con sus esfuerzos han mantenido vivo este Festival anual. Cada año incrementa su audiencia y su prestigio, sus premios Gran Mono Núñez son los más apetecidos por nuestros artistas.

Festival de música del pacífico colombiano Petronio Álvarez que se lleva a cabo en la capital vallecaucana a mediados de agosto y su primera realización fue en 1997. Durante cuatro o cinco días la ciudad es poseída por los ritmos del currulao, los Abosaos, el Patacore, el Maquerule, los arrullos, la Bambara Negra y otros, que también hacen parte del folklore negro del litoral pacífico. Este evento ha cogido mucha fuerza en los últimos años, tanto que pasó de realizarse en el teatro al aire libre los cristales (en el oeste de Cali) a tener como locación las canchas panamericanas, lugar con mucha más capacidad que el teatro al aire libre.

En la ciudad de Cali durante todo el año se llevan a cabo eventos culturales que se convierten en un gran atractivo para los visitantes. Delirio y Ensalsate son eventos en los cuales por medio de un show de salsa, muestran partes de las culturas y tradiciones de la región, estos eventos se llevan a cabo a mediados y finales de cada mes y generalmente hay un lleno total en sus presentaciones. Otra actividad cultural presente son los cuenteros de San Antonio, personas que relatan historias cargadas de humor en la loma del barrio colonial de San Antonio, ahí se reúnen cientos de personas, tanto caleños como turistas a compartir un rato agradable y disfrutar de humor y cultura de la región.

## **Centros de Formación Técnica y Profesional**

Desde el Ministerio de Industria y Turismo del Valle del Cauca, se están realizando una serie de alianzas estratégicas con centros educativos como el SENA y colegios públicos de la región, para formar e instruir a las personas sobre las actividades turísticas del departamento, con el fin de crear un grupo de guardia o seguridad turística encargado de brindar información efectiva a los visitantes de la región.

Este escuadrón de seguridad turística es el encargado de mantener informados y velar por la información necesaria para que los visitantes del departamento tengan una buena experiencia, y a su vez contribuir con la generación de empleo de los sectores más necesitados del departamento del Valle del Cauca.

Acodres como agremiación dentro de la cadena turística y a su vez como asociación gastronómica, está contribuyendo a la formación técnica y profesional de los Vallecaucanos, siendo elegido presidente de la mesa de turismo del Sena, para el periodo 2015-2017.

Además de adelantar programas de capacitación y formación, el más reciente denominado, diplomado de servicios de alimentos y bebidas del pasado tres (3) de agosto del 2015.

Esta agremiación adelanta diferentes planes de formación<sup>17</sup>, así:

- Cursos libres para empresa privada
- Capacitaciones con el SENA
- Diplomado en administración de restaurantes
- Seminarios temas de actualidad.

---

<sup>17</sup><http://acodres.com.co/lineas-de-accion-2/>

## 5.2 Análisis de los Productos Turísticos del Valle del Cauca

*Objetivo 2: Analizar la oferta turística del Valle del Cauca.*

Se hace una caracterización de los principales destinos turísticos del departamento analizando sus fortalezas y oportunidades pero definiendo previamente los tipos de turismo existentes.

### 5.2.1. Tipos de Turismo Establecidos

Dentro de la teoría del turismo, se mencionan diferentes tipos de turismo, los cuales son:

- a. Cultural y religioso: este turismo está enfocado a lugares representativos en cuanto a museos de diferentes creencias e iglesias icono de un lugar.
- b. Aventura: relacionado a deportes extremos y lugares propicios a la práctica de los mismos, ej. cascadas para cañoning, puentes para puenting, kitesurf, etc.
- c. Negocios: lugares representativos, reconocidos por hoteles y sitios propicios para cerrar negocios, además de tener conexiones importantes con puertos y demás actividades empresariales.
- d. Ecológico: turismo relacionado con reservas naturales o lugares ricos en flora y fauna icono del lugar visitado.

Existe una diferencia muy importante entre turista y visitante. El primero es la persona que busca un lugar o destino, para conocerlo, disfrutarlo en cuanto a comidas, lugares de diversión, zonas de confort y el segundo es una persona que viaja hacia un destino y puede ser por diferentes motivos como por negocios, por visita a un familiar, actividad de competencia deportiva u otras razones, y vive una estadía y puede o no visitar lugares atractivos.

### 5.2.2. Sitios de Interés

El Valle del Cauca ofrece más de 16 zonas turísticas distribuidas por todo el departamento. Según el plan departamental de desarrollo, entre los principales atractivos turísticos del Valle esta:

- San Cipriano, reserva natural atravesada por un río, queda cerca a la costa de Buenaventura y es un lugar perfecto para que los amantes de la naturaleza se sumerjan en una experiencia divertida.
- Ginebra, un pueblo situado a 40 minutos de la capital muy reconocido por su gastronomía vallecaucana y por el festival del Mono Nuñez, en donde se fomenta el folclor colombiano por medio de la música y la gastronomía.
- Reserva natural Nirvana: un hermoso lugar, ubicado a las afueras de Palmira, cuyo objetivo principal es interactuar con la naturaleza, cerca al municipio de Pradera, con caminatas ecológicas que terminan en un restaurante de gran nivel para disfrutar de la comida típica del Valle.
- Basílica del señor de los milagros: ubicada en Buga, una ciudad situada a 1 hora de Cali, es una basílica de gran tamaño donde se cuenta la historia del señor de los milagros convirtiéndose en un lugar muy atractivo para todas las personas creyentes.
- Avistamiento de Ballenas: en el mes de agosto, la costa de Buenaventura cuenta con el privilegio de poder observar las ballenas que bajan al océano Pacífico como parte de su proceso de reproducción, convirtiéndose en un atractivo turístico de la zona.
- La caña de azúcar es el producto que más se cultiva y el que distingue a los Vallecaucanos, por eso gracias al ingenio providenciano el museo de la caña es un destino infaltable para los que visitan el Valle del Cauca.
- El lago Calima: es el lugar de vacaciones preferido por los habitantes del departamento no solo por su maravilloso clima, sino por sus bonitos paisajes y la facilidad de practicar deportes extremos acuáticos.

- Buenaventura: El municipio de Buenaventura alberga el puerto más importante del Pacífico colombiano, y es el más grande del departamento, con un 30% del territorio vallecaucano. Aunque condensa la segunda población más alta del departamentos caracteriza por sus grandes extensiones de áreas naturales, pertenecientes al andén pacífico. El Plan Maestro para el Valle del Cauca a 2015 plantea para Buenaventura su desarrollo a partir del concepto de tecno polo. Esta noción se enfoca principalmente en la actividad portuaria en torno a la ZEEB (Zona Especial Económica de Exportación).(MinCIT, 2012)
- PNN Farallones de Cali:El PNN Farallones es el área protegida más grande del departamento. Se caracteriza por poseer en su área de 206.503.8 hectáreas más de 300 especies de aves y por ser el nacimiento de varios ríos de la cuenca andina y pacífica. Este PNN se encuentra localizado en el área rural de los municipios de Cali, Buenaventura, Dagua y Jamundí, presentando su mayor proporción en el municipio de Buenaventura.(MinCIT, 2012)
- Parque nacional natural Las Hermosas: Este parque es importante por la producción de recursos hídricos y zonas de páramo en el departamento. Produce agua para importantes ciudades intermedias en el Valle como Tuluá, con el nacimiento del río Tuluá en las Mellizas, y Palmira, con el río Nima. El parque está localizado en más de un 80% en el departamento de Tolima y sólo en un 19.39% en territorio vallecaucano. Involucra los municipios de Pradera, Palmira, Buga, El Cerrito, Tuluá y Sevilla.(MinCIT, 2012)

Estos son algunos de los destinos turísticos más importantes y apetecidos por los turistas que visitan el departamento.

<b>Lugar/Destino</b>	<b>Ciudad/Municipio</b>	<b>Tipo de Turismo</b>
<b>San Cipriano</b>	Buenaventura	Ecológico
<b>Ginebra</b>	Ginebra	Cultural
<b>Reserva natural Nirvana</b>	Pradera	Ecológico
<b>Basílica del señor de los milagros</b>	Buga	Religioso
<b>Costa de Buenaventura</b>	Buenaventura	Ecológico
<b>Museo Caña de Azúcar</b>	Palmira	Cultural
<b>Lago Calima</b>	Calima	Aventura
<b>Buenaventura</b>	Buenaventura	Negocios
<b>PNN Farallones de Cali</b>	Valle del Cauca	Ecológico
<b>PNN Las hermosas</b>	Pradera, Palmira, Buga, El Cerrito, Tuluá y Sevilla	Ecológico

**Tabla 10 Matriz de sitios de interés en el Valle del Cauca**  
Fuente: Los autores










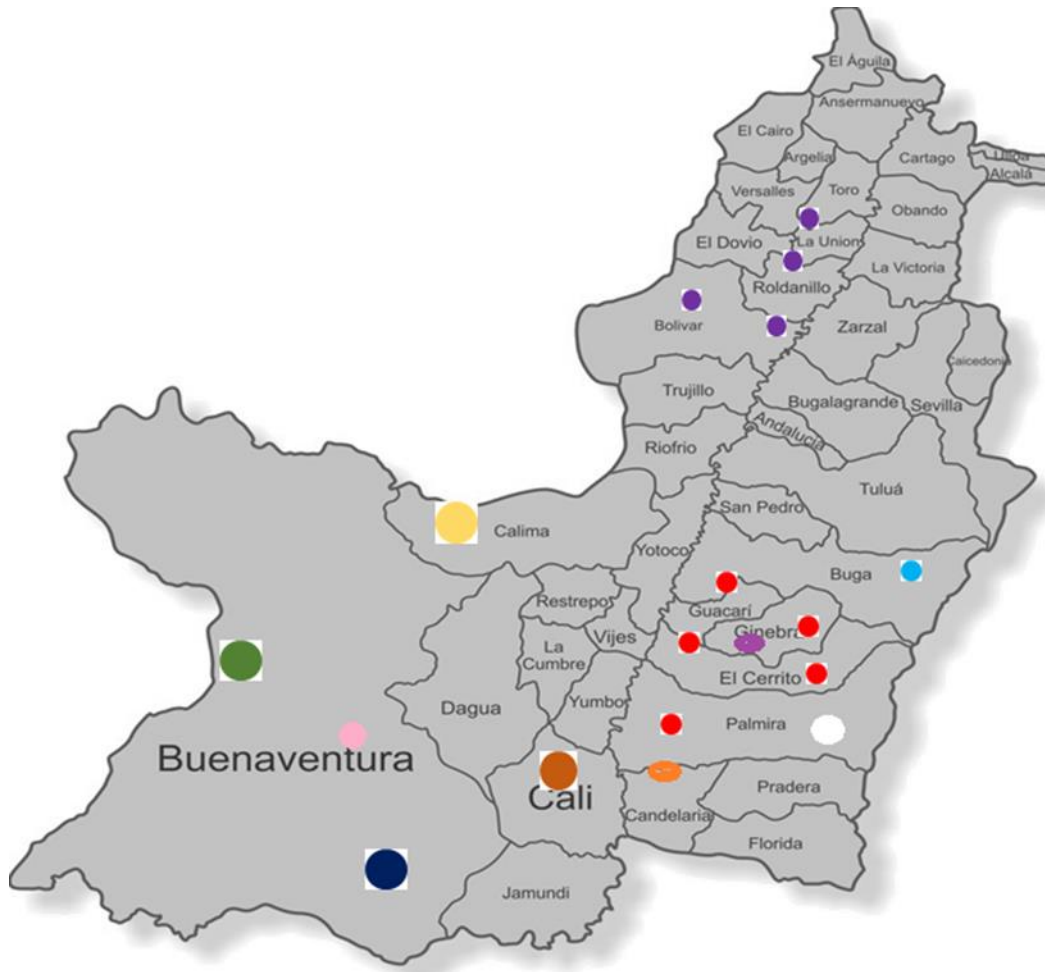
Lugar	Color
Destino Pacífico	
PNN Farallones de Cali	
Ruta Buga	
Destino Paraíso	
BRUT Bolívar, Roldanillo, La Unión, Toro	
San Cipriano	
Ginebra	
Reserva natural Nirvana	
Museo Caña de Azúcar	

Tabla 11 Convenciones destinos turística Valle del Cauca  
Fuente: los autores



**Figura 8** Mapa registro de lugares turísticos dentro del Valle del Cauca  
Fuente: los autores

En el mapa del departamento del Valle del Cauca, los puntos representan los lugares más representativos turísticamente. Cada uno de estos lugares es una parte fundamental del plan de desarrollo turístico del Valle del Cauca y del crecimiento potencial del mismo.



### **5.2.3. Análisis de la Oferta Potencial del Turismo en el Valle del Cauca:**

Dentro de la industria del turismo alrededor del mundo, se han ido clasificando ciertas actividades en común en grupos o tipos de turismo, facilitando la oferta de productos turísticos y al mismo tiempo facilita al cliente la selección de destino. La zona suroccidente colombiana cuenta con una gran zona selvática rica en flora y fauna que se convierte en un atractivo turístico para los amantes de la naturaleza. Lugares importantes como san Cipriano, las diferentes reservas naturales como nirvana, las hermosas, los farallones de Cali, la costa del pacifico, son atractivos turísticos que tiene el Valle del Cauca y que podrías ser fuertemente explotados como turismo de naturaleza y convertir a la región en una potencia nacional e internacional en este tipo de actividades. Se deben crear productos turísticos que integren todas estas actividades, estableciendo una ruta en la que los visitantes puedan hacer un recorrido por todas las reservas naturales, y disfrutar de todos los placeres afrodisiacos que brindan las playas del pacifico. Este producto y paquete turístico se debe ofertar tanto en Colombia como por fuera con campañas de mercadeo que inviten a los amantes de la naturaleza a conocer lo que el Valle del Cauca tiene para ofrecerles.

El departamento cuenta con municipios y ciudades cargadas de religión, en las que se encuentran iglesias o templos llenos de historia y con una arquitectura colonial que cautiva a los creyentes. Encabezando la lista se encuentra la ciudad de Buga con la Basílica del Señor de los Milagros, un templo que alberga miles de personas de todo el país cada fin de semana, después se encuentran municipios como Toro, Versailles, la unión, Roldanillo, bolívar, la victoria, Calcedonia, Sevilla y Tuluá. Todos estos municipios cuentan con iglesias importantes las cuales quedan en la ruta religiosa que se está creando según el plan departamental de desarrollo. Al ser este un fuerte del departamento, la ruta religiosa debe tener una campaña de mercadeo para invitar a los creyentes a que venga a disfrutar de esta oferta turística del Valle del Cauca, para lograr cautivar a visitantes con diferentes gustos e ideologías a que disfruten lo que la región tiene para ofrecerles.

### **5.3 Valor Percibido de la Cadena del Turismo del Valle del Cauca**

*Objetivo 3: Determinar el valor que genera la cadena turística del departamento, relacionando el nivel de satisfacción de turista.*

De las diferentes agremiaciones contactadas solo Cotelvalle mide los niveles de satisfacción de sus clientes al terminar su estadía, sin embargo esta información no está abierta al público y no se pueden tomar datos de la misma. El resto de agremiaciones afirma que es una falencia de ellos no tener este tipo de mediciones pero están trabajando en ello. Por esta razón se realizó una encuesta para tener una información clara y veras sobre impacto generado por el departamento a sus visitantes y que tan a gusto se van del Valle del Cauca

A continuación se realiza un análisis a partir de una encuesta realizada (anexo 3), que permite identificar el valor percibido por los visitantes a las empresas prestadoras de servicios dentro del Valle del Cauca.

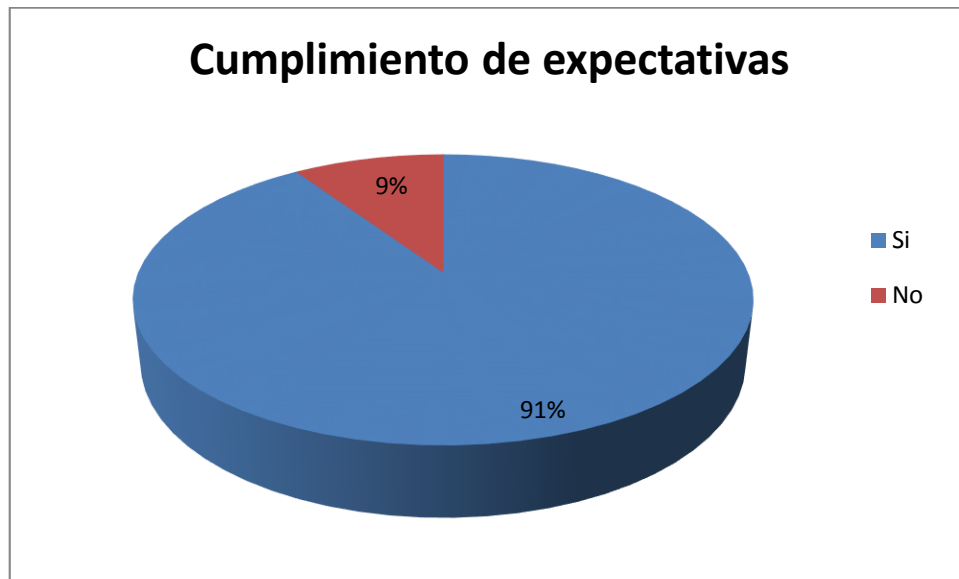
Esta encuesta tuvo lugar en el aeropuerto Alfonso Bonilla Aragón de Palmira, con el fin primario de medir niveles de satisfacción de los visitantes que vinieron al Valle del Cauca por motivos turísticos, 85 personas diligenciaron el formulario, respondiendo 11 preguntas relacionadas con su estadía como turistas en el departamento, y calificando a su criterio el servicio recibido por los diferentes actores del sector durante este periodo.



**Figura 9** Gráfica de satisfacción de 85 turistas calificado de 1 a 5 (donde 1 es una muy mala experiencia y 5 una excelente experiencia).  
Fuente: Los autores

El balance general de satisfacción de turistas en el Valle del Cauca es positivo pues un 75% de los encuestados salió con un nivel de satisfacción muy alto, calificando su estadía entre un 4 y 5. Entre los aspectos importantes a resaltar que generan un buen impacto en los visitantes son el carisma y alegría de la gente y el desarrollo que se está generando en la región. Sin embargo 5 personas tuvieron una mala experiencia calificando su viaje con un 2, entre las causas mencionadas en la encuesta, está la inseguridad del departamento, el desorden que se genera y la falta de sentido de pertenencia que tienen los vallecaucanos por su región.

De otro lado, 16 personas vivieron una experiencia no muy agradable pero tampoco del todo mala. Un aspecto importante a resaltar es que en ninguno de los dos extremos, ni las personas satisfechas ni las inconformes, mencionan los lugares turísticos ni su logística ni sus servicios como algo ni positivo ni negativo en el turismo del Valle del Cauca durante su encuesta, lo que no lo hace relevante para los visitantes del departamento.



**Figura10** Gráfico de cumplimiento de expectativas de 85 visitantes al Valle del Cauca.  
Fuente: los autores.

Una forma importante de medir el nivel de satisfacción de los turistas es de acuerdo a sus expectativas, 77 de las 85 personas encuestadas equivalente al 90% respondieron que el Valle del Cauca cumplió con sus expectativas como lugar turístico, aunque esta medición no especifica que expectativas llevaban los viajeros o como se cumplió con lo que deseaban, es importante determinar que el 90 % de la gente se fue satisfecha con la experiencia vivida en la región.



**Figura11** Gráfica de recomendación de visitar el Valle del Cauca como destino turístico.  
Fuente: Los autores.

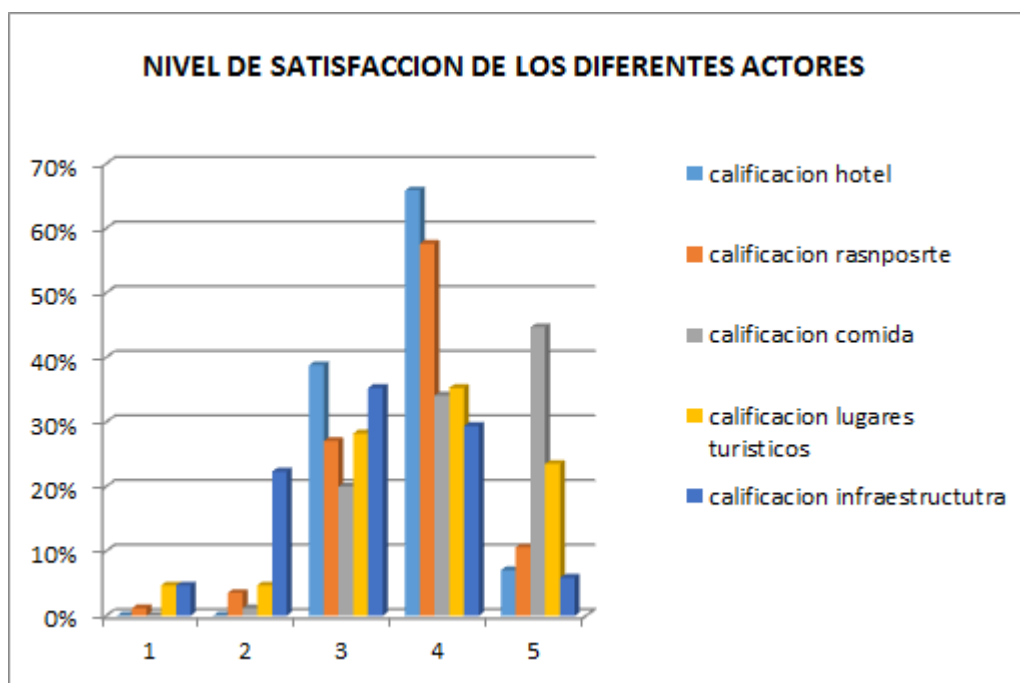
Al igual que las personas satisfechas el 90% de las personas encuestadas le recomendaría a algún amigo o familiar visitar el Valle del Cauca como destino turístico. Lo que permite una lectura de que el nivel de satisfacción con el que vuelven los visitantes a sus lugares de origen, podría generar nuevos turistas a la por medio del mercadeo voz a voz, por eso es tan importante saber que tan agradable fue la experiencia para los visitantes, medir niveles de satisfacción en todos los servicios prestados durante su estadía en el departamento y analizar las oportunidades de mejora que se pueden presentar por sugerencias de los turistas.

Sin embargo, el Valle del Cauca tiene una gran falencia en este aspecto pues una de las preguntas de la encuesta era si en algún momento de su viaje le realizaron alguna encuesta de satisfacción, de las cuales 74 personas equivalentes a un 87% de los encuestados respondieron que no les habían hecho ningún tipo de encuesta previas, y las otras 11 personas respondieron que si pero solo en el hotel.



Figura 12 Realización de encuesta de satisfacción durante el viaje.  
Fuente: Los autores

Es de suprema importancia medir o tener algún tipo de dato sobre la satisfacción del cliente en cada servicio turístico prestado, pues así se sabe en qué aspectos deben establecer acciones de mejora para tener una mejor calidad de servicio y generar valor en el sector, al mismo tiempo la imagen con la que salen los visitantes de la región es la que van a llevar a sus lugares de origen y eso puede generar mayor turismo en el departamento o por el contrario disminuir la cantidad de clientes que llegan a el Valle. Por el momento solo el sector hotelero está midiendo este aspecto, sin embargo esta medición la deben hacer todos los actores prestadores de servicios turísticos para entrar a fortalecer los aspectos débiles y generar valor en el sector turísticos.

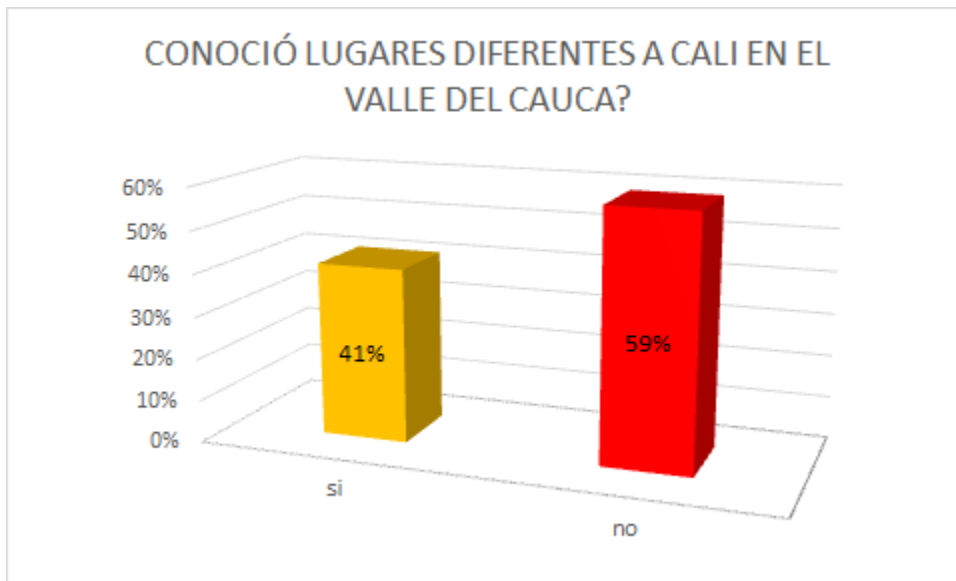


**Figura13** Nivel de satisfacción de los diferentes actores prestadores de servicios turísticos en el Valle del Cauca.  
Fuente: Los autores

En la encuesta realizada a 85 visitantes al Valle del Cauca se les pidió que calificaran de 1 a 5 (siendo 1 muy malo y 5 excelente) los diferentes actores prestadores de servicios turísticos, entre los cuales están los hoteles, transportadores, sector gastronómico, lugares turísticos y la infraestructura que brinda el Valle del Cauca para el turismo. De ahí el sector mejor calificado fue el gastronómico, en el cual 38 personas calificaron con un puntaje de 5 y 29 con 4, es decir, que el 79% de la población encuestada quedó muy satisfecho con la comida y el servicio prestado por los restaurantes y para ratificar el buen servicio

del sector gastronómico solo 1 persona lo calificó como un mal servicio otorgándole una puntuación de 2.

Según la encuesta realizada, el sector con peor calificación fue la infraestructura que presta el Valle del Cauca. el tema de la difícil movilización por la ciudad por falta de vías, la poca señalización, el estado y ubicación de algunos hoteles (especialmente de baja categoría), el desorden e incomodidad que se presenta en las terminales de transporte terrestre, y por último, aunque el aeropuerto esta en remodelación cuneta con muy pocos lugares atractivos que visitar mientras se espera el vuelo, especialmente los internacionales que tiene una espera mayor (aproximadamente 3 horas) estos son los puntos de infraestructura que generaron más inconformidad en los visitantes del valle del cauca y a los que más se le debe poner atención. El 27% de la población encuestada quedo muy insatisfecha con la infraestructura que presta el valle del cauca, 4 personas calificaron con 1 este aspecto y 19 personas con un 2, sin embargo el ministerio de industria y turismo está adelantando trabajos en las actividades de apoyo. El sector hotelero obtuvo una muy buena calificación pues el 72% de los encuestados quedaron muy satisfechos con el servicio recibido y ninguna persona le otorgo una mal calificación (ni 1 ni 2) a este sector, corroborando que Cotelvalle como agremiación hotelera es una de las más fuertes en la prestación de servicio en el valle del cauca. Los lugares turísticos que brinda el Valle del Cauca para visitar no son lo esperado por los visitantes, aunque no son muchas las personas inconformes, la mayoría (24 personas) calificaron con un 3 los lugares turísticos visitados, sin embargo al ser estos los incentivos a visitar, deberían tener una puntuación más alta, prestar un mejor servicio y que los turistas recuerden el departamento por las experiencias vivida allí. Sin embargo no se tiene ningún tipo de recolección de datos los cuales ayuden a mejorar el servicio en los diferentes puntos turísticos de la región y así no habrá forma de agregar valor a la cadena desde este sector.



**Figura 14 Conoció lugares diferentes a la capital del Valle del Cauca**  
Fuente: Los autores

Al ser Cali la capital del departamento alberga muchos de los lugares más interesantes para visitar, sin embargo en las zonas rurales y municipios se encuentran otra serie de actividades turísticas que se pueden explotar. Por esta razón indagamos a los visitantes si habían salido de Cali a conocer otras zonas del Valle del Cauca, a lo cual un 59% de la población encuestada respondió que no, su estadía se basó solo en conocer la capital y sus atractivos. El 41% que si conocieron otras zonas de la región coinciden en que los lugares más llamativos fuera de Cali son: el lago calima, la ciudad de Buga y la costa del pacifico de Buenaventura.

Este es un aspecto que se debe entrara evaluar, se debe ofertar de forma más agresiva las diferentes zonas rurales u otros destinos importantes que tiene el Valle del cauca, para que los visitantes tenga una mejor experiencia en el departamento, se tenga una mayor variedad de productos turísticos que ofrecerles y brindar muchas más alternativas de atracción para los turistas que llegan a la región.



#### **5.4. Oportunidades de Agregar Valor en la Cadena Turística del Valle del Cauca**

*Objetivo 4: Establecer oportunidades en la agregación de valor al sector turístico del departamento*

De acuerdo a todo el estudio realizado y expuesto anteriormente, se detectaron algunos campos del turismo a los cuales se les puede sacar un mejor provecho para generar un valor agregado en el sector y que sea un gran atractivo para los visitantes de la región.

- **Oferta de Turismo de Naturaleza:**

Es inculcable que el visitante o turista que viaja a Cali, en una alta probabilidad no recorre zonas rurales del Valle del Cauca. Los principales actores del turismo se han centralizado en la capital del departamento, y es poco el esfuerzo por promover rutas de turismo de naturaleza. El Valle del Cauca cuenta con una excelente infraestructura vial que permite acceder a hermosos paisajes y todo tipo de clima y geografía: mar, montañas, bosques, selva y por supuesto valle. Por muchos años, la hacienda El Paraíso atrajo a muchos visitantes cautivados por el amor de Efraín y María, relato de la novela de Jorge Isaacs, María. Hoy por hoy, el turismo ecológico y de aventura tiene enorme auge en el mundo, y es indudable que el Valle no está aprovechando su diversidad para atraer más turistas. Si bien Cali es el centro de eventos atrayentes, hace falta un trabajo asociado entre agentes públicos y privados que agenden un plan de inversión estratégico, que de soporte a la riqueza natural del departamento. Si bien los municipios del Valle no cuentan con un patrimonio arquitectónico sobresaliente, la geografía complementada con sitios de aventura y buena gastronomía permitiría incentivar la economía y el empleo del departamento.

- **Integración y colaboración entre sectores:**

La falta de una cultura asociativa en el Valle del Cauca, donde prevalece el interés individual, ha sido siempre un gran obstáculo para el desarrollo sectorial. Fue evidente que las empresas que realizan la labor de recolectar estadísticas sobre la percepción del turista, se reservan información para generar sus beneficios propios. Antecedentes similares hay muchos, donde iniciativas de algunos sectores por promover demanda de servicios, se han desechado, porque todos los esfuerzos se ven reducidos a una mal sana visión de querer sacar la mayor ganancia en detrimento del gremio. Esta disociación fue manifiesta de parte de los entrevistados que ratifican la falta de interés por generar alianzas estratégicas entre los prestadores de servicio. Es común que actores del sector den incentivos informales a empleados de otros sectores, para que les direccionen los turistas cuando estos requieren sus servicios. Es fundamental que instituciones como la Cámara de Comercio, en coordinación con las secretarías de turismo, diseñen un plan de concientización dentro de las empresas del sector, de crear estrategias y planes basados en el concepto de co-opetition. Este concepto que hace sinergia entre competencia y colaboración ha sido clave en el desarrollo del sector en países y ciudades iconos del turismo. Crear propuestas de integración vertical entre actores de diferentes sectores, que otorguen valor al turista, contribuye a la reducción de la incertidumbre de la demanda y mejora la coordinación de la prestación de servicios.

- **Crear una Cultura de Servicio para el Turismo:**

Hace poco, un turista trotamundos de origen noruego llamado Gunnar Garfors, famoso por haber visitado 19 países y 5 continentes en solo 24 horas y quien ha visitado todos los países adscritos a la ONU, publicó en Thrillist.com, un portal especializado en viajes, que Cali era la 12va mejor ciudad para visitar, basado en la gente, clima, alegría, fiestas y la belleza de las mujeres. Esto evidencia el potencial natural y cultural de nuestro entorno, pero no hemos sido conscientes que si bien la infraestructura puede

y debe mejorar, y la oferta de experiencias también, Cali y el Valle del Cauca cuentan con una diversidad y estilo de vida, que alineado con el paisaje y clima, ya por si solos son suficientes atractivos. Ante esta fortaleza, es fundamental crear una cultura ciudadana por turismo. Entender que la ciudad y los municipios deben presentar orden, estética, respeto y cuidado por el patrimonio público, desplegar confianza al turista, saber que un turista atrae a otro. Instruir a taxistas, comerciantes y muchos roles en la ciudad no es una labor de solo un evento (como pasó durante el mundial juvenil de fútbol en el año 2011), es un acto secuencial en el tiempo, que ayude a crear cultura de servicio al turista. De esta forma, es posible que los turistas tengan una mejor percepción y sean el principal puente para atraer a más turistas.

## 6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- La cadena de valor turística del Valle del Cauca está conformada principalmente por 5 agremiaciones del sector que son Cotelvalle, Anato, Acodres, Asonod, Atac, También están las entidades públicas asociadas a la alcaldía de Cali y la gobernación del Valle del Cauca, principalmente. Sin embargo existe una desalineación entre el sector público y el privado lo que genera una desarticulación en la cadena afectando la creación de productos turísticos y la prestación del servicio.
- En el Valle del Cauca existen más de 18 lugares turísticos a visitar, sin embargo no existen productos turísticos que agrupen algunos de estos destinos que tengan características en común, ocasionando que el turista no tenga una ruta definida para conocer, ni que se pueda vender el Valle del Cauca como un destino turístico por su variedad de productos ofertados.
- La medición de los niveles de satisfacción de los turistas es de vital importancia en la cadena de valor (post delivery) para saber cuáles son los aspectos débiles. En el Valle del Cauca existe un gran vacío en este aspecto pues son muy pocos los actores turísticos que evalúan el nivel de satisfacción de sus clientes después de prestado el servicio, impidiendo que tengan la información suficiente para establecer acciones de mejora que agreguen valor a la cadena del sector turístico del Valle del Cauca.

## **RECOMENDACIONES**

- Como recomendación para el fortalecimiento del sector en el departamento, se pueden proponer proyectos o trabajos que investiguen los niveles de servicio y el valor de las empresas prestadoras del servicio del turismo. Con esto se puede entrar a evaluar el estado actual de cada compañía involucrada en el sector, como está desempeñando su labor y si está siguiendo los lineamientos establecidos por la agremiación correspondiente. Con esta información se preparan acciones de mejora dentro de los puntos débiles que se presenten, o se generan estrategias generales desde las agremiaciones para que cada empresa que haga parte de ella, se ajuste de manera estricta a las exigencias propuestas.
- Un estudio de costos comparativo de los prestadores de servicios de los tipos de turismo que oferta el Valle del Cauca, con competidores dentro y fuera del país. Con esto se entra a evaluar que tan competitivo es el Valle del Cauca a nivel de costos, en comparación a otros lugares nacionales e internacionales que presten los mismos tipos de turismo que se ofertan en el departamento. Al evaluar los costos y la competitividad se tiene una visión más clara de cómo entra a competir con otras regiones, y plantear estrategias para ser líderes en los tipos de turismo ofertados.

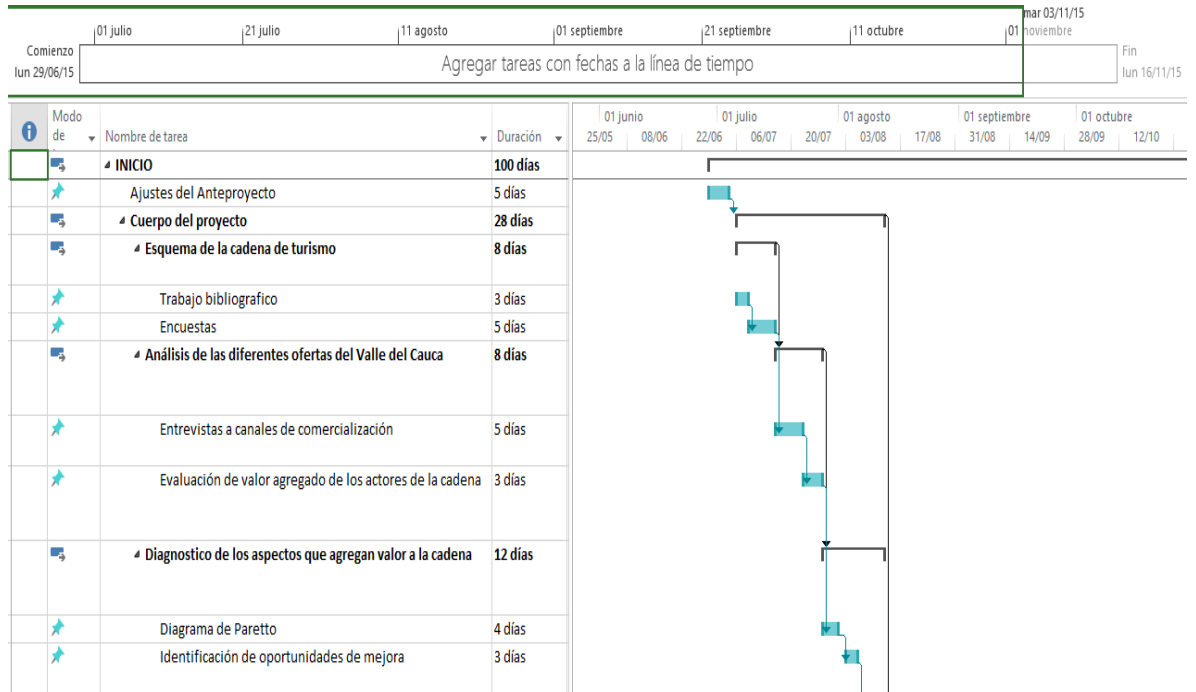
## BIBLIOGRAFIA

- Bank, W. (2006). *The Tourism Sector in Mozambique: A value Chain Analysis*. Washington D.C: FIAS.
- Bart Slob; Joseph Wilde. (2006). *The tourism value chain in Porto de Galinhas, Northeast Brazil*. Porto de Galinhas: SOMO.
- Bowser, J. (2007). Strategic co-opetition: The value of relationships in the networked economy. *IBM global services*, 1-3.
- Buhalis, D., & Hyun Jun, S. (2011). E-tourism. *Comtemporary Tourism Reviews*, 2-21.
- CEPAL. (2013). Estudio económico de América Latina y el Caribe 2013: tres décadas de crecimiento económico desigual e inestable. 17.
- cotelvalle. (1995). *hoteles cali valle del cauca*. Retrieved from <http://www.hotelescalivalledelcauca.com/cotelvalle/>
- DANE. (2012). *Encuesta nacional de hoteles*.
- DANE. (2013). *Informe Coyuntura Economica Regional*. Valle del Cauca.
- El Tiempo. (2015, Noviembre 7). Aeropuerto Santa Ana de Cartago (Valle) revive como terminal de pasajeros. *El Tiempo*.
- Henao, J. D. (2009). Investigacion gastronomica del Valle del Cauca. *En la cacerola*.
- MinCIT. (2012). *Plan de desarrollo turistico Valle del Cauca*.
- MinCIT. (2014). *Plan sectorial de turismo 2014-2018*. Bogota.
- Ministerio de Transporte. (2011). *Diagnostico de Transporte*.
- OMT. (2008). *Tourism Highlights*.

- Porter, M. (1985). La Cadena de valor y la ventaja competitiva. In M. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Tanzania, T. C. (2009). *Tanzania Tourism Value Chain Study*.SBA.
- TRUJILLO, M. Y. (2015, AGOSTO 4). SECRETARIA DE INDUSTRIA Y TURISMO DELVALLE DEL CAUCA. (J. M. LUIS MIGUEL PINCAY, Interviewer)
- Xinyan Zhang; Haiyan Song ; George Q. Huang. (2009). Tourism supply chain management: A new research agenda. *Tourism Management*, 345-358.
- Yildirim Yilmaz;Umit Bititci. (2006). Performance Measurement in the Value Chain: Manufacturing in the Value Chain. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 1-18.
- Zambrano, O. A. (2015, Junio 9). Aeropuerto de Cartago entraría en operaciones a finales de este año. *El Pais*.

# ANEXOS

## Anexo 1. Cronograma





## Anexo 2 Glosario

### *El sector del turismo:*

El sector turismo, tal y como se contempla en la CST, es el conjunto de unidades de producción en diferentes industrias que producen bienes y servicios de consumo demandados por los visitantes. Estas industrias se denominan las industrias turísticas debido a que la adquisición por parte de visitantes representa una porción tan significativa de su oferta que, en ausencia de éstos, dicha producción se vería reducida de manera significativa.

### *Turismo emisor:*

El turismo emisor abarca las actividades realizadas por un visitante residente fuera del país de referencia, como parte de un viaje turístico emisor o de un viaje turístico interno.

### *Turismo interno:*

El turismo interior engloba el turismo interno y el turismo receptor, a saber, las actividades realizadas por los visitantes residentes y no residentes en el país de referencia, como parte de sus viajes turísticos internos o internacionales.

### *Turismo internacional:*

El turismo internacional incluye el turismo receptor y el turismo emisor, es decir, las actividades realizadas por los visitantes residentes fuera del país de referencia, como parte de sus viajes turísticos internos o emisores, y las actividades realizadas por los visitantes no residentes en el país de referencia, como parte de sus viajes turísticos receptores.

### *Turismo interno:*

El turismo interno incluye las actividades realizadas por un visitante residente en el país de referencia, como parte de un viaje turístico interno o de un viaje turístico emisor.

*Turismo nacional:*

El turismo nacional abarca el turismo interno y el turismo emisor, a saber, las actividades realizadas por los visitantes residentes dentro y fuera del país de referencia, como parte de sus viajes turísticos internos o emisores.

*Turismo receptor:*

Engloba las actividades realizadas por un visitante no residente en el país de referencia, como parte de un viaje turístico receptor.

*Turista*

Un visitante (interno, receptor o emisor) se clasifica como turista (o visitante que pernocta), si su viaje incluye una pernoctación.

Anexo 3 Reporte de Cambios y Ajustes

**Título del Proyecto:** Análisis de la cadena de valor del sector turístico del Valle del Cauca

**Integrantes:** Jessica Montero Muñoz/ Luis Miguel Pincay

**Lector:** Claudia Marcela Lubo

---

<b>No. Comentario</b>	<b>Respuesta/Modificación (# pagina)</b>
1 Cambiar objetivo específico del proyecto: No identificaron oportunidades de mayor competitividad, si no factores para agregar valor a la cadena del sector	El Objetivo del Proyecto se cambió así: Identificar los factores de mayor valor a partir del análisis de la cadena de servicios turísticos del departamento del Valle del Cauca. (Página.16)

---

## Anexo 4 Resumen

El análisis de la cadena de valor del sector turístico en el Valle del Cauca, es un diagnóstico de la situación actual del departamento colombiano en cuanto al sector turismo, con un enfoque gremial el cual se dedica a estudiar las agremiaciones macro que componen la cadena representada y clasificada en eslabones denominados: Win order, Pre- Delivery, Delivery y Post-delivery.

Las agremiaciones identificadas, son: ATAC, ANATO, ACODRES, COTELCO, las cuales a su vez y con su respectivo objetivo, agrupan en conjunto a todas las empresas destinadas a ofrecer un servicio turístico, dentro del departamento.

Así mismo, se identifica la oferta potencial en cada sector y se encuentra la necesidad de identificarla en diferentes tipos de turismo, denominados como: ecológico, religioso, cultural y de negocios.

Dentro del proyecto se hace un sondeo a su vez de la satisfacción de los turistas con respecto a los servicios ofrecidos en el departamento y en sus diferentes ciudades y pueblos.

Todo con el fin de proporcionar en última instancia y concluir con diferentes recomendaciones para impulsar y promover el Valle del Cauca con respecto a otros departamentos de Colombia y hacer que este y su economía crezca a nivel nacional incrementando a su vez el PIB colombiano extraído y reconocido desde este sector.

En conclusión, se encuentra que una de las falencias de el turismo Vallecaucano es la falta de trabajo colaborativo entre agremiaciones que concatenen las actividades y las encaminen hacia un mismo objetivo común, por eso se hace énfasis explícito en el trabajo colaborativo, en la organización y clasificación de los sectores turísticos y la potencialización de su oferta, sin olvidar el aspecto de mejora continua que lo brinda el último eslabón de la cadena Post-delivery, en el cual se pueden lograr mediciones continuas y encaminadas a el crecimiento del mercado objetivo, la capacidad y la potencialización de todo el conjunto conformante de la cadena y así lograr el crecimiento económico del departamento por medio del sector turismo.

## Anexo 5 Summary

The analysis of the touristic chain value in Valle del Cauca, it's a diagnosis of the current situation of the Colombian department in the tourism sector, with a guild focus which is dedicated to study the macro guilds which compose the represented chain and is classified in branches denominated: win order, Pre Delivery, delivery, and Post-delivery.

The identified guilds, are: ATAC, ANATO, ACODRES, COTELCO, which at the same time and with its respective objective, gather in a whole every Company intended to offer a touristic service, within the Department.

Likewise, the potential offer in each sector is identified and there is the necessity to identify it as different types of tourism, denominated as: ecological, religious, cultural and of business.

Within this Project a probe is done on the satisfaction of the tourists in regard to the services offered in the department and in its different cities and towns.

All of this with the intention to ultimately provide and conclude with different recommendations to impulse and promote Valle del Cauca against other departments of Colombia and to make it and its economy grow nationwide increasing at the same time the PIB extracted and recognized from this sector

In conclusion, it's found that one of the shortcomings of the Vallecaucano tourism is the lack of collaborative work between guilds that link the activities and guide them to a common and unanimous objective, which is why there is an explicit emphasis in collaborative work, in the organization and classification of the touristic sectors and the potentiation of its offer without forgetting the aspect of continuous improvement that the last link of the post-delivery chain offers, in which can be done continuous measurements and is aimed to the growing of the objective target, the capability and potentiation of the conforming whole of the chain and in this way achieve the economic growth of the department through the tourism sector.