

ALTERNATIVAS PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD EN EL SECTOR  
TURÍSTICO DE SANTIAGO DE CALI

INGRID MADYERLI NAVARRETE JURADO

MAYRINSABEL PÁEZ HERNÁNDEZ

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM

FACULTAD DE INGENIERÍA

INGENIERÍA INDUSTRIAL

SANTIAGO DE CALI

2019

ALTERNATIVAS PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD EN EL SECTOR  
TURÍSTICO DE SANTIAGO DE CALI

INGRID MADYERLI NAVARRETE JURADO

MAYRINSABEL PÁEZ HERNÁNDEZ

Trabajo de grado presentado para optar al título de Ingeniero Industrial

Asesor

Marco Aurelio Diago Vélez

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM

FACULTAD DE INGENIERÍA

INGENIERÍA INDUSTRIAL

SANTIAGO DE CALI

2019

NOTA DE ACEPTACIÓN

---

---

---

---

---

---

---

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

Cali, junio 6 de 2019

## DEDICATORIA

Dedicamos este trabajo principalmente a Dios Todopoderoso, por habernos dado la fuerza y esperanza necesaria para lograr escalar este peldaño tan esencial para nuestras vidas y a nuestra familia por habernos brindado su apoyo incondicional.

## AGRADECIMIENTOS

Damos gracias a Dios por estar presente en cada momento de nuestras vidas y guiarnos durante todo este proceso, porque sin él, nada de esto hubiese sido posible.

Nuestro profundo agradecimiento a nuestros padres: Carlos y Elizabeth; y, Guillermo y Dora, por ser el motor que nos inspira a seguir adelante con nuestros sueños, pues gracias a sus consejos, valores y principios que nos han inculcado hemos logrado llegar hasta este momento tan importante de nuestra formación profesional.

De manera especial queremos agradecer a nuestro tutor de proyecto de grado, Marco Aurelio Diago, quien, con su conocimiento, dirección y enseñanza aportó para que este trabajo se realizará con éxito, y sobre todo por creer desde el principio en que nuestro proyecto era posible y a todas las personas que nos ayudaron de una u otra manera para la elaboración de este trabajo.

## CONTENIDO

	pág.
1 COMPETITIVIDAD DEL TURISMO EN CALI: UN SECTOR EN CRECIMIENTO.....	21
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	21
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	23
1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA .....	23
2 OBJETIVOS .....	24
2.1 OBJETIVO GENERAL.....	24
2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS .....	24
3 JUSTIFICACIÓN .....	25
3.1 ALCANCE .....	25
3.2 LIMITACIÓN.....	25
3.3 RESULTADOS Y PRODUCTO DEL PROYECTO .....	26
4 ANTECEDENTES .....	27
5 MARCO DE REFERENCIA .....	31
5.1 MARCO CONTEXTUAL .....	31
5.2 MARCO TEÓRICO.....	40
5.3 MARCO CONCEPTUAL.....	70
6 DISEÑO METODOLÓGICO .....	78
6.1 TIPO DE ESTUDIO .....	78
6.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	78
6.3 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN .....	79

6.4	TAMAÑO DE LA MUESTRA .....	81
7	PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	89
7.1	ADAPTACIÓN DEL MODELO ELEGIDO.....	89
7.2	RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS.....	92
7.3	CONDICIONES DE LOS FACTORES.....	121
7.4	ANÁLISIS FODA .....	138
8	ALTERNATIVAS PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR TURISMO EN SANTIAGO DE CALI .....	144
9	CONCLUSIONES.....	149
10	REFERENCIAS.....	150
11	ANEXOS .....	158

## LISTA DE FIGURAS

	<b>pág.</b>
Figura 1. Mapa Santiago de Cali.....	32
Figura 2. Desarrollo en Clúster de Turismo .....	47
Figura 3. Factores de competitividad .....	48
Figura 4. Cadena de Valor según Porter .....	54
Figura 5. Diamante de la Competitividad .....	58



## LISTA DE CUADROS

	<b>pág.</b>
Cuadro 1. Resumen de teorías sobre competitividad .....	61
Cuadro 2. Indicadores seleccionados de la competitividad del destino .....	63
Cuadro 3. Adaptación de factores del diamante de Porter al diagnóstico de competitividad del sector turístico de Santiago de Cali .....	89

## LISTA DE GRÁFICOS

	<b>pág.</b>
Gráfico 1. Municipios de visita principal en el Valle de Cauca .....	36
Gráfico 2. Procedencia del viajero que visita Santiago de Cali .....	36
Gráfico 3. Motivos personales del viajero en Santiago de Cali .....	37
Gráfico 4. Actividades realizadas por los turistas en Santiago de Cali .....	37
Gráfico 5. Caracterización de la Oferta - Establecimientos de Gastronomía .....	38
Gráfico 6. Tipos de especialidad de los Prestadores de Servicio Turístico (PST) .	38
Gráfico 7. Tarifa promedio de platos por especialidad.....	38
Gráfico 8. Pregunta No.1 de la encuesta alojamiento .....	93
Gráfico 9. Pregunta No.2 de la encuesta alojamiento .....	93
Gráfico 10. Pregunta No.3 de la encuesta alojamiento .....	94
Gráfico 11. Pregunta No.4 de la encuesta alojamiento .....	94
Gráfico 12. Pregunta No.5 de la encuesta alojamiento .....	95
Gráfico 13. Pregunta No.6 de la encuesta alojamiento .....	95
Gráfico 14. Pregunta No.7 de la encuesta alojamiento .....	96
Gráfico 15. Pregunta No.8 de la encuesta alojamiento .....	97
Gráfico 16. Pregunta No.8,1 de la encuesta alojamiento .....	97
Gráfico 17. Pregunta No.9 de la encuesta alojamiento .....	98
Gráfico 18. Pregunta No.10 de la encuesta alojamiento .....	99

Gráfico 19. Pregunta No.11 de la encuesta alojamiento .....	99
Gráfico 20. Pregunta No.12 de la encuesta alojamiento .....	100
Gráfico 21. Pregunta No.13 de la encuesta alojamiento .....	101
Gráfico 22. Pregunta No.14 Encuesta alojamiento .....	101
Gráfico 23. Pregunta No.15 de la encuesta alojamiento .....	102
Gráfico 24. Pregunta No.16 de la encuesta alojamiento .....	103
Gráfico 25. Pregunta No.1 de la encuesta a turistas.....	103
Gráfico 26. Pregunta No.2 de la encuesta a turistas.....	104
Gráfico 27. Pregunta No.3 de la encuesta a turistas.....	104
Gráfico 28. Pregunta No.4,1 de la encuesta a turistas.....	105
Gráfico 29. Pregunta No.4,2 de la encuesta a turistas.....	106
Gráfico 30. Pregunta No.4,3 de la encuesta a turistas.....	106
Gráfico 31. Pregunta No.5 de la encuesta a turistas.....	107
Gráfico 32. Pregunta No.6 de la encuesta a turistas.....	107
Gráfico 33. Pregunta No.7 de la encuesta a turistas.....	108
Gráfico 34. Pregunta No.8 de la encuesta a turistas.....	108
Gráfico 35. Pregunta No.9 de la encuesta a turistas.....	109
Gráfico 36. Pregunta No.10 de la encuesta a turistas.....	110
Gráfico 37. Pregunta No.11 de la encuesta a turistas.....	110
Gráfico 38. Pregunta No.12 de la encuesta a turistas.....	111

Gráfico 39. Pregunta No.13 de la encuesta a turistas.....	111
Gráfico 40. Pregunta No.14 de la encuesta a turistas.....	112
Gráfico 41. Pregunta No.15 de la encuesta a turistas.....	112
Gráfico 42. Pregunta No.16 de la encuesta a turistas.....	113
Gráfico 43. Pregunta No.17 de la encuesta a turistas.....	113
Gráfico 44. Pregunta No.18 de la encuesta a turistas.....	114
Gráfico 45. Pregunta No.19 de la encuesta a turistas.....	115
Gráfico 46. Pregunta No.20 de la encuesta a turistas.....	115
Gráfico 47. Pregunta No.21 de la encuesta a turistas.....	116
Gráfico 48. Pregunta No.22 de la encuesta a turistas.....	116
Gráfico 49. Pregunta No.23 de la encuesta a turistas.....	117
Gráfico 50. Pregunta No.23 (a) de la encuesta a turistas .....	117
Gráfico 51. Pregunta No.23 (b) de la encuesta a turistas .....	118
Gráfico 52. Pregunta No.23 (c) de la encuesta a turistas .....	118
Gráfico 53. Pregunta No.23 (d) de la encuesta a turistas .....	119
Gráfico 54. Pregunta No.23 (e) de la encuesta a turistas .....	119
Gráfico 55. Pregunta No.23 (f) de la encuesta a turistas .....	120
Gráfico 56. Pregunta No.23 (g) de la encuesta a turistas .....	120
Gráfico 57. Tasa de Crecimiento de Visitantes en Santiago de Cali.....	127
Gráfico 58. Datos de estadísticas – Turismo receptor SITUR 2018.....	128

Gráfico 59. Lugar de procedencia del turismo externo .....	129
Gráfico 60. Preferencias y motivos de viaje de los turistas datos año marzo 2018 .....	130
Gráfico 61. Motivos principales de visita a Cali datos marzo 2019 .....	130

## LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Resumen de cantidad de alojamiento de acuerdo con su clasificación ...	86
Tabla 2. Ranking de ciudades con calificaciones más altas en el indicador sostenibilidad ambiental entre ciudades de Colombia .....	121
Tabla 3. Ranking de ciudades con calificaciones más altas en el indicador oferta cultural entre ciudades de Colombia.....	122
Tabla 4. Indicador de Mano de Obra calificada de acuerdo a encuestas .....	122
Tabla 5. Percepción de los turistas frente a la calidad.....	123
Tabla 6. Calidad en servicios de alimentación .....	124
Tabla 7. Calidad del transporte .....	125
Tabla 8. Flujo de ingreso de visitantes extranjeros y nacionales en Colombia ....	126
Tabla 9. Percepción y nivel de satisfacción de los servicios turísticos.....	131
Tabla 10. Alianzas estratégicas con instituciones de turismo .....	132
Tabla 10. Indicadores .....	132
Tabla 12. Ranking de ciudades con calificaciones más altas en el indicador Infraestructura TIC entre ciudades de Colombia.....	133
Tabla 13. Ranking de ciudades con calificaciones más altas en el indicador calidad de servicios públicos entre ciudades de Colombia .....	134
Tabla 14. Ranking de ciudades con calificaciones más altas en el indicador seguridad entre ciudades de Colombia.....	135

Tabla 15. Ranking de ciudades con calificaciones más altas en el indicador conectividad entre ciudades de Colombia.....	136
Tabla 16. Cuadro resumen: Calificación de la competitividad del sector turístico de Santiago de Cali.....	138

## LISTA DE ANEXOS

	<b>pág.</b>
Anexo A. Información capacidad hotelera Cali en cifras 2017 .....	158
Anexo B. Formatos de encuestas .....	159
Anexo C. Encuestas alojamiento .....	166



## **RESUMEN**

Por medio de este trabajo de investigación, se realiza el diagnóstico de la situación actual del sector turístico en Santiago de Cali. Así mismo, se logra mostrar el nivel de competitividad del sector, basados en la adaptación del modelo de la competitividad de Michael Porter, en donde se evaluaron cada uno de los determinantes que influyen para medir el sector. De esta manera, conforme a los resultados obtenidos, se desarrollan alternativas que buscan aportar al mejoramiento de la competitividad del sector turístico de la ciudad.

**Palabras clave:** Turismo, competitividad, visitantes, turistas.

## **ABSTRACT**

Through this research work, the diagnosis of the current situation of the tourism sector in Santiago de Cali is made. Likewise, it is possible to show the level of competitiveness of the sector, based on the adaptation of the competitiveness model of Michael Porter, where each of the determinants that influence to measure the sector were evaluated. In this way, according to the results obtained, alternatives are developed that seek to contribute to the improvement of the competitiveness of the city's tourism sector.

**Keywords:** Tourism, competitiveness, visitors, tourists.

## INTRODUCCIÓN

El turismo es considerado hoy en día una de las actividades culturales y económicas de mayor importancia en los países. Es un fenómeno mundial por su crecimiento y trayectoria en la economía global, superando incluso la influencia de la exportación de petróleo en el desarrollo económico. Esta industria es una impulsora de generación de empleos y sus beneficios se expanden hacia todos los sectores relacionados, como el transporte, las telecomunicaciones, los operadores turísticos, la industria hotelera, la gastronomía entre otros. La amplia diversificación del sector genera reactivación económica en el lugar en donde se desarrolle.

En Santiago de Cali se cuenta con un gran potencial turístico, pues sus recursos permiten la participación en diferentes tipos de turismo: salud y deportivo, negocios, naturaleza y el de más influencia el turismo cultural. En este último se encuentra inmerso diferentes productos turísticos como la visita a los atractivos turísticos, gastronomía, parques, sin dejar por fuera una de las manifestaciones culturales que impulsó el reconocimiento de la ciudad como la capital Mundial de la Salsa: **el baile**.

Dada la evolución actual del sector turístico y las previsiones, basadas en el crecimiento de los últimos años, existen muchas expectativas frente al futuro y primordialmente frente a su impacto en la economía. Por lo tanto, es necesario desarrollar en diferentes sentidos medidas que permitan lograr que el sector sea cada vez más competitivo.

La metodología con la cual se desarrollará este trabajo se basará en (i) analizar los aspectos teóricos relacionados con el turismo y con la competitividad; (ii) describir los antecedentes del sector, partiendo desde el nivel mundial hasta llegar al nivel local y, por último; (iii) presentar los resultados de la investigación de campo, la cual se enfocó en la industria hotelera, dado que es el lugar que le permite al turista generar una estancia en el lugar que visita, brindándole una diversidad de servicios integrales asociados a la cadena de valor del sector turístico, mediante la divulgación de los atractivos turísticos y además ofrece el servicio de restaurante lo

cual genera empleo y productividad. Lo anterior conllevará a presentar el diagnóstico de la situación actual de la competitividad del sector turístico en Santiago de Cali, para concluir con alternativas enfocadas en mejorar la competitividad del sector desde la perspectiva de la Ingeniería Industrial.

# 1 COMPETITIVIDAD DEL TURISMO EN CALI: UN SECTOR EN CRECIMIENTO

## 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El turismo se ha convertido en uno de los principales actores en el desarrollo económico de los países con mayor crecimiento y rapidez, esto se debe al aumento en la diversificación y la competencia entre los países. Según datos de la Organización Mundial de Turismo (OMT), a nivel mundial, las llegadas de turistas internacionales crecieron un 7,0% en 2017, el mayor aumento registrado desde la crisis económica mundial de 2009, el cual superó la previsión a largo plazo de la OMT correspondiente a un 3,8% al año, para el periodo de 2010 a 2020 (World Tourism Organization-UNWTO, 2018).

En Colombia durante el año 2018, el crecimiento del turismo impactó de manera positiva aportando al Producto Interno Bruto un 3,8% mientras que la economía fue de 2,7% (Pinto Molinares, 2019). En el año 2017 se registraron cifras de 6,5 millones de llegadas de viajeros, representando un incremento de 150% frente a los 2,6 millones en 2010. Durante este rango de tiempo igualmente, el ingreso de divisas por turismo creció 68,2%, reflejándose en la creación de 1,9 millones de empleos formales en este sector (Revista Dinero, 2018).

Por su parte, el turismo del Valle del Cauca en el año 2017 aportó \$3.012 millones y hasta el tercer trimestre del 2018 \$2.261 millones. En los últimos 10 años este indicador ha crecido un 44 %, pasando de \$22.014 a \$31.698 millones (Secretaría de Turismo de Cali, 2018).

Según el boletín de estadísticas de turismo 2018 emitido por la Secretaría de Turismo de Santiago de Cali, se destaca a Santiago de Cali por ocupar el cuarto lugar de destino de los extranjeros no residentes que llegan al país, debido a cuatro diferentes modalidades de turismo: turismo cultural, turismo de salud y deportivo,

turismo de naturaleza y turismo de reuniones. El turismo cultural involucra diferentes productos turísticos como la gastronomía, visita a museos, festividades, turismo religioso, visita a sitios emblemáticos de la ciudad y su producto estrella y diferenciador: *la salsa*.

De acuerdo con los flujos migratorios reportados por Migración Colombia, para el periodo enero-febrero de 2019 llegaron 30.513 extranjeros a Cali, los cuales representan un 4.6% de la participación nacional; mientras que al Valle del Cauca llegaron 34.009 visitantes sobre los cuales Cali participó con el 90%. El principal motivo de viaje de los extranjeros que llegaron a Cali, fue por actividades turísticas con el 74%. Para el año 2018 se registraon 6.811.065 pasajeros de vuelo internacionales, lo que representó un crecimiento del 11% respecto al 2017; es decir, 687.144 personas más. Mientras que el flujo de pasajeros aéreos nacionales ascendió a 23.315.879 personas aumentando un 4% comparado con el año pasado (Secretaría de Turismo de Cali, 2018).

Aun con todo este panorama alentador y su importante impacto en la economía es esencial que este sector sea estudiado y apoyado en diferentes sentidos, con el fin de mejorar su competitividad. Un sector del turismo competitivo contribuirá a mejorar el desarrollo económico de la ciudad en los diferentes eslabones generando empleabilidad, apalancamiento a las industrias propias, mejorando la calidad de los productos y de los servicios. Es por ello que la Alcaldía de Santiago de Cali, ha desarrollado el Plan de desarrollo municipal 2016 – 2019, dicho plan contiene 15 metas asignadas a la Secretaria de Turismo, las cuales buscan ofrecer programas relacionados con la formación y capacitación, la promoción en eventos de carácter nacional e internacional con productos y servicios turísticos; además, se plantean estrategias relacionadas con la planeación y mejora de la calidad de los servicios turísticos, la transformación productiva y competitiva, que es donde se pretende aportar por medio del diagnóstico de la situación actual de la competitividad del sector turístico en Santiago de Cali, y con base en los resultados obtenidos proponer alternativas que aporten a la mejora de la competitividad en este sector.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo mejorar la competitividad del turismo de la ciudad de Santiago de Cali?

## **1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

¿De qué forma se puede determinar el diagnóstico actual del sector turístico en la ciudad de Santiago de Cali?

¿Cuál es el nivel de competitividad del sector turístico en la ciudad de Santiago de Cali?

¿De qué manera el diagnóstico del sector turístico de la ciudad de Santiago de Cali puede contribuir con mejorar la competitividad?

## **2 OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GENERAL**

Proponer alternativas de mejoramiento de la competitividad del sector turístico de la ciudad Santiago de Cali.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Realizar investigación de campo en empresas prestadoras de servicio de alojamiento y a los turistas que se encuentran en la ciudad, la cual determinará el diagnóstico de la competitividad actual del sector.
- Identificar las herramientas que servirán para la elaboración del diagnóstico de la situación actual del sector del turismo de la ciudad de Santiago de Cali.
- Analizar el diagnóstico del sector turístico de la ciudad de Santiago de Cali para aportar alternativas que mejoren la competitividad de este sector.



### **3 JUSTIFICACIÓN**

#### **3.1 ALCANCE**

En este trabajo se recopilan los datos relevantes de las diferentes fuentes de información que cubre todos los objetivos propuestos para elaborar el diagnóstico de la situación actual de la competitividad del sector turístico en Santiago de Cali y conocer el desempeño de los establecimientos asociados a éste, específicamente en empresas prestadores de servicio de alojamiento por su aporte directo al sector turístico ya que además de ofrecer el servicio de hospedaje también ofrece servicios asociados a la cadena de valor del sector, como el servicio de restaurante y divulgación de los atractivos turísticos. Asimismo, esta oferta turística engloba a todas las modalidades de turismo, como el turismo cultural, de salud, deportivo, de naturaleza y de reuniones empresariales. Por otro lado, se pretende conocer la percepción que tiene el turista que visita la ciudad en cuanto a la calidad de los servicios turísticos.

#### **3.2 LIMITACIÓN**

El diagnóstico está orientado a un tipo específico de empresa asociada al turismo: los alojamientos y la percepción del turista, por lo cual no se abarcó toda la cadena de valor del sector turismo.

Las alternativas dadas en este trabajo están orientadas al manejo de técnicas relacionadas con la Ingeniería Industrial por lo tanto podría quedar descubierto otros factores que contribuyan al estudio de la competitividad.

### **3.3 RESULTADOS Y PRODUCTO DEL PROYECTO**

El resultado de este trabajo es un documento con propuestas que pueden ser alternativas para mejorar la competitividad del sector turístico de Santiago de Cali.

#### 4 ANTECEDENTES

El sector turístico cada día se está constituyendo como una potencia para la economía de los países, eso ha sido demostrado en el crecimiento de los últimos años y su contribución en toda la economía global siendo uno de los que aportan en grandes proporciones al PIB mundial.

Es por esto, que los países se han interesado por potencializar el sector y estudiar los factores que influyen en el crecimiento de su competitividad, pues si bien, estudios demuestran que aún el país cuenta con falencias para atender un sector que se vio enormemente beneficiado por la firma del tratado de paz y que hoy encuentran en el turismo una ventana de oportunidades de crecimiento en la economía del país.

El País (2019), en una de sus publicaciones menciona al turismo como una de las grandes apuestas económicas del Valle del Cauca en el 2019, en donde se destacan las estrategias que se están llevando a cabo en la región para potencializar el sector turístico de la región lideradas por la Secretaria Municipal de Turismo. Así mismo, se mencionaron las inversiones realizadas, el aumento del presupuesto, y como parte de la estrategia se realizó fortalecimiento a las empresas del sector y a los productos ofertados.

Parte de la revisión bibliográfica se puede encontrar diferentes investigaciones realizadas por grupos de interés en diferentes ciudades de Colombia, también se encuentran estudios realizados por entes gubernamentales.

Quintero Puentes, Bernal y López Bandera (2009), analizaron la competitividad del turismo en la ciudad de Cartagena, su diagnóstico hizo parte del proyecto “Mercados y productos turísticos: ¿Cómo hacer de Cartagena un destino turístico diferenciado y competitivo? y la Misión tecnológica para la investigación de la competitividad del producto turístico del Caribe colombiano en el mercado internacional (Feria de Turismo FITUR Madrid, España), financiados por Colciencias y dirigidos por Héctor

López Bandera. Para esa investigación, después de validar varios modelos optaron por hacer el análisis con el enfoque de Monfort Mir basados en que la competitividad se fundamenta en mejorar la eficacia desde punto de vista del mercado o en la mejora de la eficiencia optimizando los recursos disponibles. La competitividad fue evaluada desde la perspectiva empresarial a partir del posicionamiento del producto. Dentro de las investigaciones realizadas identificaron que para potencializar el turismo en la ciudad de Cartagena era necesario que los empresarios hicieran sinergia con las estrategias planteadas por los entes de control, igualmente pudieron identificar que a pesar que esta ciudad es reconocida por ser un destino turístico de Colombia no es suficiente para que pueda ser competitivo, y que su destino se estaba desvirtuando por la informalidad, delincuencia, entre otros aspectos que afectan significativamente el lugar.

Por su parte, Garcia Lopez (2017) con el respaldo de Mincomercio, Procolombia entre otras instituciones que apoyan el sector del Turismo, realizó un informe denominado Plan Estratégico Cali- Valle del Cauca, en donde se buscaba realizar un estudio técnico del plan de promoción turística de la ciudad de Santiago de Cali desde una perspectiva regional, a través de la realización de un diagnóstico y análisis del destino, mostrar el posicionamiento y entregar un plan de acción.

Para el análisis realizó una FODA en el sector del turismo, la cual mostró, entre otros aspectos, la poca participación del gobierno local y departamental, reflejado en las empresas asociadas al sector, y la falta de modelos óptimos que conlleven a que las instituciones turísticas no se encuentren bien organizadas. Por otra parte, en este análisis se reconoce a la ciudad como un gran potencial turístico por sus diferentes recursos y que por lo tanto para mejorar los índices la industria deberá tener una mayor sinergia con el gobierno.

Dentro de las estrategias propuestas en este informe, se mencionan la priorización de mercados internacionales para el Valle del Cauca, se plantean generar un programa de gobernanza en donde las disposiciones del sector del turismo sean

incluidas dentro de las estrategias de desarrollo económico y social. Por otra parte, en cuanto a las propuestas enfocadas al desarrollo de la competitividad, propone implementar nuevas tecnologías en toda la cadena de valor para mejorar la experiencia de los turistas.

Otro de los estudios destacados aplicados al sector del turismo fue el realizado por García y Marinzalda (2014) docentes investigadores del Instituto de Investigaciones Administrativas y Contables de la Universidad de San Juan (Argentina), en donde aplicaron el Modelo del Diamante de Porter aplicado al destino turístico de San Juan (Argentina), el objetivo era realizar un diagnóstico del destino y la evaluación de la competitividad.

Para ello, realizaron la evaluación de los diferentes factores que integran el diamante en donde empezaron a determinar los aspectos positivos y negativos de cada uno. Dentro de las condiciones de los factores mencionaron, entre otras, como una ventaja , que la provincia contaba con competencia y con los recursos necesarios para impulsar el turismo. Por su parte, en cuanto a los aspectos negativos, mencionan que hace falta ofertas de formación en turismo, en donde deberá estar incluido el idioma, lo cual es clave para desarrollar la competitividad.

En cuanto a las condiciones de la demanda, se expusieron aspectos positivos como el continuo crecimiento de la demanda de turistas, por su producto y sus festivales, mientras que en los aspectos negativos la escasa utilización de las Tecnologías de la Información y la Comunicación-TIC en el sector privado y en los organismos de control.

Dentro de las conclusiones mencionadas en este estudio, se tiene que para el desarrollo del Plan de Competitividad del turismo sostenible, se deberán tener en cuenta factores los cuales deberán reforzar como la accesibilidad del destino, la imagen positiva y presencia en mercados objetivos, la diferenciación y calidad del destino y de la oferta de productos y experiencias turísticas, conectividad y acceso a servicios en movilidad, calidad del medio ambiente y del entorno natural y urbano,

profesionalidad y orientación al cliente, articulación de la cadena de valor, generación de alianzas y cooperación, inteligencia competitiva y cooperación pública en sus diversos niveles.

Se destaca en este trabajo, una de sus conclusiones, donde se menciona la necesidad inmediata que debe surgir en los organismos gubernamentales de incluir entre las prioridades de sus estrategias, acciones enfocadas al desarrollo del sector. Esta conclusión es un factor determinante en la competitividad y es común encontrarse en estudios realizados al sector de turismo de diferentes lugares la misma falencia.

Dentro de los estudios que se realizan en el sector del turismo se encuentran los desarrollados por el Centro de Pensamiento Turístico de Colombia – CPTUR. En su unidad de investigación desarrollaron el modelo de competitividad turística regional de Colombia, en la cual en su línea de tiempo desde el año 2015 entregó los Índices de Competitividad Turística Regional-ICTRC, la muestra es realizada con 167 municipios de Colombia. En el modelo se definió a la competitividad turística como “la capacidad que tiene un destino para insertarse en los mercados de manera sostenible, mediante la articulación de actores públicos y privados junto con la comunidad receptora, y la creación de productos diferenciados de alta calidad, innovadores y atractivos, que generen experiencias positivas y alto valor agregado al turista y visitante”. En sus recomendaciones, incluyen que se continúen con programas de formación en la segunda lengua, y demás temas enfocados al turismo con el propósito que el personal que se encuentre vinculado con las actividades turísticas aportando al trato adecuado del turista, por parte de los entes gubernamentales aumentar el presupuesto destinado al sector para el apoyo y la financiación de proyectos de alto impacto enfocados al turismo. Por su parte dentro de los índices en el informe publicado para el año 2018 se encontró al Valle del Cauca en una tercera posición de 26 departamentos evaluados destacando su desempeño en las estrategias de mercadeo, cultural y ambiental (Centro de Pensamiento Turístico de Colombia, 2018).

## **5 MARCO DE REFERENCIA**

### **5.1 MARCO CONTEXTUAL**

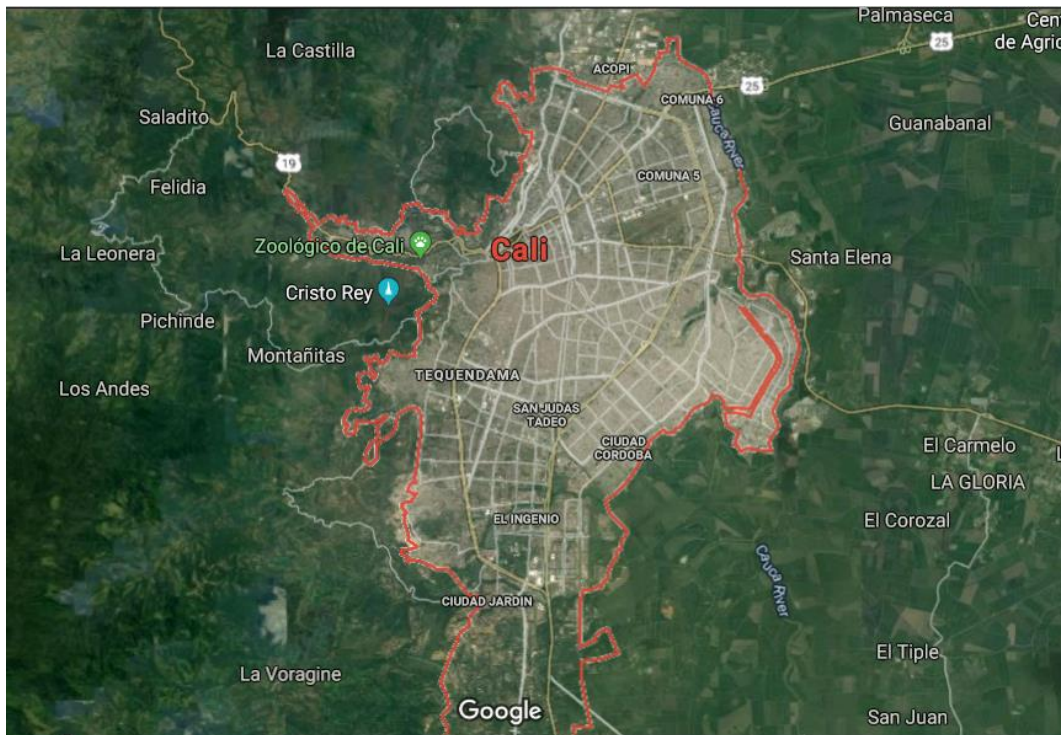
Este trabajo se enmarca en la ciudad de Santiago de Cali, la cual se encuentra ubicada en el Departamento del Valle del Cauca.

El Valle del Cauca es una de las regiones más ricas y de mayor desarrollo de la República de Colombia. Está ubicado en el suroccidente del país y tiene costas sobre el Océano Pacífico, en una extensión de 200 kilómetros, donde se encuentra ubicado el puerto de Buenaventura, el más importante del país, por el inmenso movimiento de carga de importación y exportación que por allí se registra (Alcaldía de Santiago de Cali, 2004).

Santiago de Cali, es la capital del departamento del Valle del Cauca, con 477 años de historia, es el epicentro de Colombia sobre el Pacífico (Alcaldía de Santiago de Cali, 2004).

El río Cali divide la ciudad en dos partes: el sur, que se desarrolló en torno de la Plaza Caicedo y tiene gran concentración de atractivos turísticos como iglesias, teatros, escenarios deportivos, universidades, centros educativos, centros de salud y clínicas, restaurantes, bares y centros comerciales. Y el norte, que se desarrolló a partir de la Avenida Sexta, dio paso a la oferta en los barrios Granada y El Peñón, entre otros.

Figura 1. Mapa Santiago de Cali



Fuente: (Google Maps, 2019)

## Datos Generales

Altitud 995 m s.n.m

Clima 23 °C

Extensión Municipal 564 KM2

Idioma Español

Moneda Peso colombiano

Predomina la Población Blanca y la Negra en la Costa Pacífica (Alcaldía de Santiago de Cali, 2004).

La ciudad fue fundada por Sebastián de Belalcázar, el 25 de Julio de 1536 sobre lo que se llama colina de San Antonio. En 1555 para explotar las minas de la región empezó la introducción de negros traídos de África en calidad de esclavos, los



cuales se destinaron también a las empresas agrícolas e industriales, llegando en pocos años a varios millares. Irrumpe así a la tercera fuerza humana que debía contribuir, con los indígenas y los españoles, a la configuración de la cultura y la raza mestiza propia de esta tierra.

En 1541 se inicia la construcción, de la primera Iglesia que según algunos habría sido La Merced. En 1562 se construye el primer hospital de caridad, en 1565 se construye en adobe y teja la Casa Municipal, en 1567 se implementa a través de la acequia del río Cali el servicio de agua, en 1674 se organiza el mercado público en la Plaza Mayor. Y en 1778 se inicia la construcción del primer acueducto de pilas o fuentes públicas que se concluyó en 1824.

El 13 Julio de 1810 proclamaron la liberación de la ciudad del sometimiento de la corona española (Bueno, Vásquez, Garcés, & Arboleda, 2016).

En Santiago de Cali, la época de la transformación y la modernización llega en el siglo XX, comienza con la instalación de la maquinaria del Ingenio Manuelita.

Dentro de los datos históricos importantes mencionar por el impacto que generaron para la ciudad, se tienen:

- 29 octubre 1.904, Manuel Carvajal Valencia constituye la Imprenta Comercial que luego pasaría a llamarse Carvajal y Cía.
- 16 abril de 1910 se crea el Departamento del Valle.
- 7 Julio de 1910 se constituye la Diócesis de Cali.
- 16 julio de 1913 llega el primer automóvil a la ciudad.
- 6 junio de 1916 una locomotora recorre por primera vez la línea del Ferrocarril Pacífico.
- 21 abril de 1921 aterriza por primera vez un avión en Santiago de Cali.
- El 24 julio de 1926 se constituye la sociedad constructora de la Carrera del Pacífico.
- En 1945 nace la Universidad del Valle.

- El 20 julio de 1946 se dio oficialmente al servicio la carretera al mar.
- 4 marzo de 1956 se inaugura el oleoducto del Pacifico.
- Entre 1951 y 1964 en Cali se registraron lo más altos índices de crecimiento, pasando de 243 mil a 639 mil habitantes, esto conllevó a que la ciudad se replanteara urbanísticamente y esto permitió que se rediseñara para la celebración de los VI Juegos Panamericanos en julio de 1971 (Bueno, Vásquez, Garcés, & Arboleda, 2016).

En la actualidad en Santiago de Cali se puede encontrar una ciudad progresista, comprometida con ser la primera ciudad del Pacifico colombiano, es una ciudad cosmopolita combinando su arquitectura antigua con el modernismo de sus calles y edificios. Es también reconocida por su diversidad étnica, cultural e igualdad social. El 17 de julio de 2013 fue elegida la sexta ciudad más justa del mundo por la Fundación Ford en un listado en donde también se encuentran ciudades como Johannesburgo y Ciudad del Cabo ambas en Sudáfrica; Yakarta, en Indonesia; Río de Janeiro en Brasil, y Nueva Delhi, en India. También ha sido nombrada por los mejores cantantes de Salsa en el mundo como “La Capital Mundial de la Salsa”, pues a pesar de ser de origen cubano, o puertorriqueño, es en Santiago de Cali donde se ha vuelto más popular (Variedades de Colombia, 2019).

En cuanto al desarrollo en el transporte, Santiago de Cali cuenta con el Aeropuerto Internacional Alfonso Bonilla Aragón, localizado fuera de la ciudad en el municipio de Palmira, a quince minutos al norte de la ciudad. En él operan vuelos nacionales e internacionales (Variedades de Colombia, 2019).

Por otra parte, en la ciudad se ofrece el servicio del sistema integrado de transporte masivo de pasajeros, operado por buses articulados que cubre toda la ciudad, llamado Masivo Integrado de Occidente-MIO. Cuenta con una aplicación oficial llamada “Planea tu Viaje” la cual permite a los usuarios preparar los recorridos, además se encuentra el mapa del sistema, sus rutas y horarios. Igualmente, se

cuenta con el servicio de taxi amarillo, el cual tiene una amplia flota de automóviles (Variedades de Colombia, 2019).

Santiago de Cali, tiene como límites municipales al norte con los municipios de La Cumbre y Yumbo, al oriente con Palmira, Candelaria y Puerto Tejada, al sur con Jamundí y al occidente con Buenaventura y Dagua (Variedades de Colombia, 2019).

Entre sus atractivos turísticos se pueden encontrar:

**MUSEOS:** entre los museos a enumerar se encuentran el Museo de Arte Religioso la Merced, Museo de Arte moderno la Tertulia, Museo del Banco de la Republica, Museo de Ciencias Naturales (Alcaldia de Santiago de Cali, 2017).

**MONUMENTOS:** por su parte los monumentos que se pueden visitar está Cristo Rey, las gatas del Rio y el Gato de Tejada, Sebastián de Belalcázar, Efraín y María (Alcaldia de Santiago de Cali, 2017).

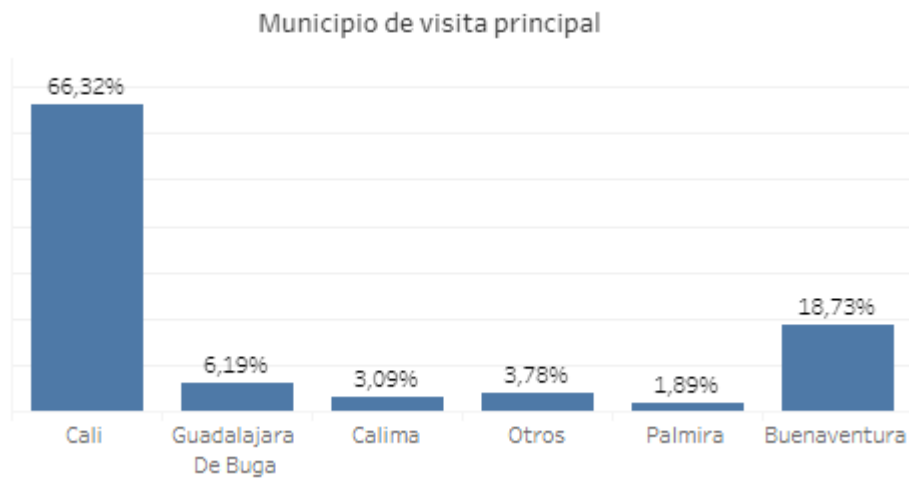
**MURALISMO:** en este sector se pueden destacar el Museo Libre de Arte Público de Colombia, Fundación Culata (Alcaldia de Santiago de Cali, 2017).

**CULTURA- LA SALSA:** si del entretenimiento nocturno se trata, se pueden mencionar La Casa Latina, Zaperoco, Tin Tin Deo, La Topa Tolondra, Las Brisas, La Tienda de Pedro, Swing Latino, Delirio, Ensálsate entre otros (Alcaldia de Santiago de Cali, 2017).

**GASTRONOMÍA:** dentro de los sitios más destacados donde se encuentran los diferentes restaurantes para conocer la gastronomía de Cali se encuentran el barrio Granada, el Peñón, San Antonio, Ciudad Jardín, Plaza de mercado Alameda (Alcaldia de Santiago de Cali, 2017).

**NATURALEZA Y AVENTURA:** Para disfrutar en la ciudad de esta clase de turismo se puede visitar el Jardín Botánico, Zoológico de Cali, Ecoparque Rio Pance, Finca Alejandría, Mariposario Andoke, y Bichacue yath (Alcaldía de Santiago de Cali, 2017).

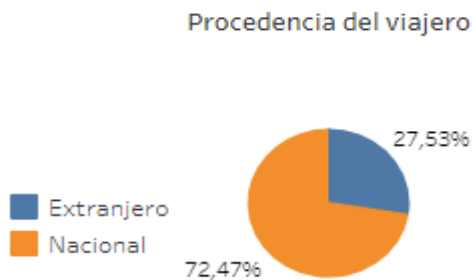
Gráfico 1. Municipios de visita principal en el Valle de Cauca



Fuente: (SITUR, 2019).

De acuerdo con las estadísticas presentadas y realizadas por SITUR (Sistema de información Turística Regional), en Santiago de Cali a marzo 2019, el 72,47% de los turistas son de procedencia nacional y el restante son extranjeros.

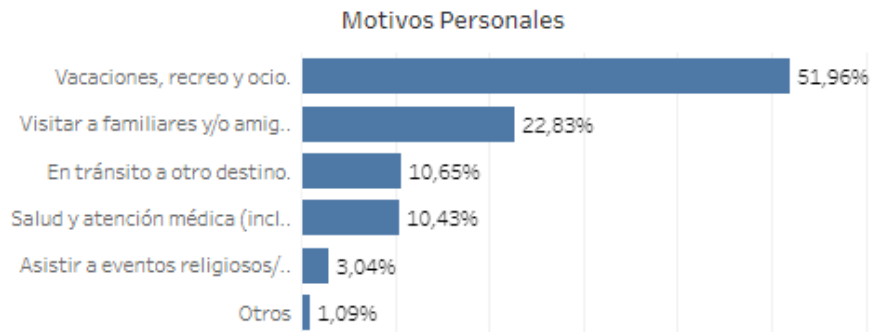
Gráfico 2. Procedencia del viajero que visita Santiago de Cali



Fuente: (SITUR, 2019)

Igualmente, en las cifras expuestas se puede ver que la motivación principal de los turistas que arriban la ciudad es por vacaciones, y eso hace que la ciudad encuentre un punto de partida importante para fortalecer el sector que compone la recreación y ocio.

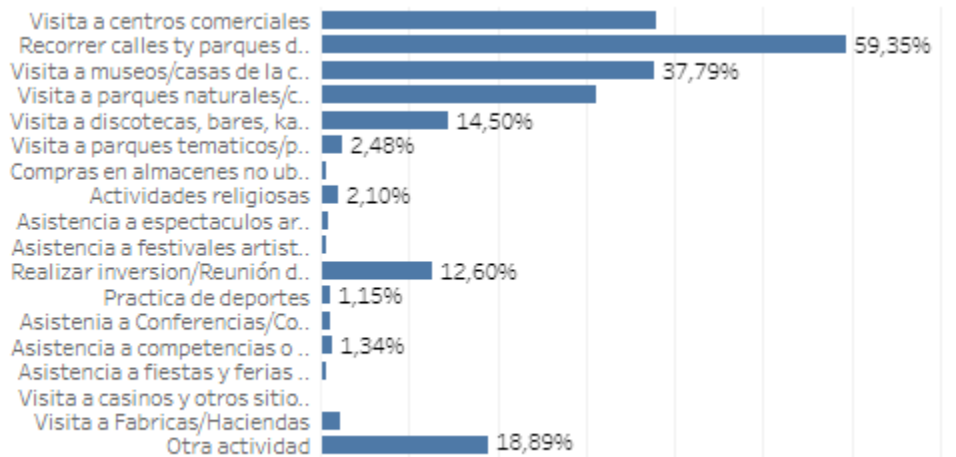
Gráfico 3. Motivos personales del viajero en Santiago de Cali



Fuente: (SITUR, 2019)

Dentro de las actividades más desatacadas de los turistas que vienen a la ciudad a vacacionar se encuentran el recorrido por los parques principales y calles (SITUR, 2019).

Gráfico 4. Actividades realizadas por los turistas en Santiago de Cali



Fuente: (SITUR, 2019)

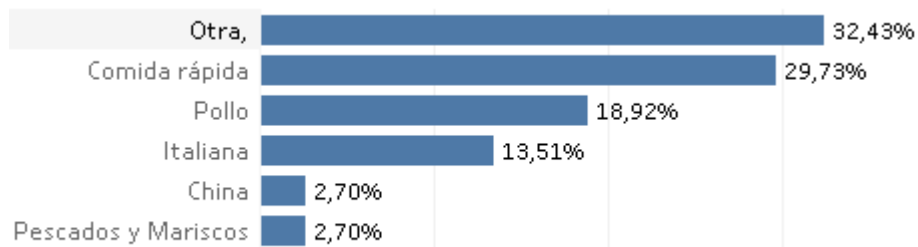
Gráfico 5. Caracterización de la Oferta - Establecimientos de Gastronomía

Total Asientos	11.029
Total Mesas	2.989
PromPerMesa	4

Fuente: (SITUR, 2019)

Esto quiere decir que la capacidad del total de los establecimientos turísticos es de 11.029 personas.

Gráfico 6. Tipos de especialidad de los Prestadores de Servicio Turístico (PST)



Fuente: (SITUR, 2019)

Gráfico 7. Tarifa promedio de platos por especialidad



Fuente: (SITUR, 2019)

- **Otros datos importantes:**

- Según informe de presentación de rendición de cuentas realizado por la Secretaria de Turismo, Cali posee 17 zonas de interés turístico, 5 zonas gastronómicas, 4 unidades deportivas, 7 iglesias, 5 espectáculos de salsa, 24 teatros, 11 museos, 44 monumentos y estatuas, 21 fuentes de agua representativas, 13 parques, 5 plazoletas, 1 zoológico, 27 salas de exposición, 4 miradores letras de Cali (Secretaria de Turismo de Cali, 2019).
- Cali posee 127 Escuelas de baile de salsa, 4 espectáculos de gran formato: Delirio, Ensalsate, Mulato Cabaret, Royal Show, más de 2.000 bailarines durante el Salsódromo (Secretaria de Turismo de Cali, 2019).
- Cali fue nombrada por el presidente de la república como distrito especial la cual hará parte del grupo de ciudades colombianas categorizadas como Distrito integrado por Bogotá, Barranquilla, Cartagena, Riohacha, Buenaventura y Santa Marta (El Tiempo, 2018).
- Cali fue declarada Capital Deportiva de América para el año 2019 por Aces Europa (Noticiero 90 Minutos, 2018).
- Cali tiene una posición geográfica privilegiada pues se han registrado el 30,4 % de las aves de Colombia, en menos del 0,05 % de su superficie terrestre, ubicándose como el municipio con mayor riqueza de aves del país (El Pais, 2018).
- Cali, ocupó el octavo lugar en la lista de los diez destinos top en América Latina para el turismo de reuniones y de negocios, según el informe “Tendencias futuras para el segmento de las reuniones y eventos” que elabora la división CWT Meetings & Events (Cámara de Comercio de Cali, 2019).
- En 2018, la llegada de pasajeros internacionales al aeropuerto Alfonso Bonilla Aragón ascendió a 514.732 representando un aumento del 10.3% comparado con el año pasado, es decir 48.231 pasajeros más (Secretaría de Turismo de Cali, 2018).
- Cali cuenta con potencial en las cuatro diferentes modalidades de turismo: turismo cultura, turismo de salud y deportivo, turismo de naturaleza y turismo de reuniones. El turismo cultural involucra diferentes productos turísticos como la

gastronomía, visita a museos, festividades, turismo religioso, visita a sitios emblemáticos de la ciudad y por supuesto nuestro producto estrella y diferenciador; la salsa (Secretaría de Turismo de Cali, 2018).

- Cali cuenta en su mayoría con establecimientos nocturnos distribuidos así 147 bares, 69 discotecas y 22 tabernas. de bares, seguido de las discotecas los cuales cuentan con una gran variedad de servicios como servicio de reservas, zonas WI-FI, servicio de conductor elegido, rumbas temáticas, reconocimiento de clientes VIP, conciertos, además realizan actividades especiales. Por lo tanto estos establecimientos están preparados para recibir con la mejor calidad tanto a locales como a turistas (Camara de Comercio de Cali, 2019).

## **5.2 MARCO TEÓRICO**

Para desarrollar las preguntas de investigación del presente trabajo se abordó sistemáticamente los enfoques teóricos relacionados con el turismo y la competitividad, por último, se expone el modelo que se utilizó derivado de la revisión teórica respectiva, por lo tanto, a continuación, se define el punto de partida del siguiente trabajo.

**5.2.1 Definición del turismo.** Ante la diversidad de definiciones sobre el turismo se toma como referencia la definición realizada por la Organización Mundial del Turismo el cual lo define como “el turismo es un fenómeno social, cultural y económico que implica el movimiento de personas a países o lugares fuera de su entorno habitual para uso personal o fines comerciales / profesionales. Estas personas se llaman visitantes (que pueden ser turistas o excursionistas; residentes o no residentes) y el turismo tiene que ver con su actividad, algunas de las cuales implican gastos de turismo” (World Tourism Organization-UNWTO, 2019).

Con el fin de clarificar los diferentes conceptos que surgen del turismo los cuales sirven en la elaboración de estadísticas, la Organización Mundial del Turismo, OMT,



diferencia los términos de visitante, turista, excursionista, los tipos de turismo que existen además de identificar otros conceptos como el gasto turístico, la oferta y la demanda turística, por lo que las definiciones que aporta son las siguientes:

Visitante: “Visitante es una persona que viaja a un destino principal distinto al de su entorno habitual, por una duración inferior a un año, con cualquier finalidad principal (ocio, negocios u otro motivo personal) que no sea la de ser empleado por una entidad residente en el país o lugar visitado” (Organización Mundial del Turismo, 2010). En la definición anterior se contemplan dos tipos de visitantes:

Visitante internacional: un viajero internacional se considera un visitante internacional con respecto al país de referencia si: a) está realizando un viaje turístico y b) es un no residente que viaja en el país de referencia o un residente que viaja fuera del mismo (Organización Mundial del Turismo, 2010).

Visitante interno o nacional: desde la perspectiva del país de referencia, un viajero interno puede considerarse visitante interno si: a) está realizando un viaje turístico y es un residente que viaja en el país de referencia (Organización Mundial del Turismo, 2010).

Para estas definiciones se debe tener en cuenta las siguientes dos categorías de visitantes:

Excursionista: visitante del día que pernocta (World Tourism Organization-UNWTO, 2019).

Turista: visitante que pernocta (World Tourism Organization-UNWTO, 2019).

Por otra parte, también identifica tres tipos de turismo que existen con relación a un país en referencia:

- Turismo interno: es el que incluye las actividades realizadas por los residentes de ese país de referencia (World Tourism Organization-UNWTO, 2019).

- Turismo receptor: es el que abarca las actividades realizadas por un visitante que no es residente en el país de referencia (World Tourism Organization-UNWTO, 2019).
- Turismo emisor: es el que abarca las actividades realizadas por un visitante residente fuera del país de referencia (World Tourism Organization-UNWTO, 2019). Los tipos de turismo mencionados anteriormente se pueden combinar produciendo las siguientes categorías:
  - Turismo interior: abarca el turismo interno y el turismo receptor (World Tourism Organization-UNWTO, 2019).
  - Turismo nacional: abarca el turismo interno y el turismo emisor (World Tourism Organization-UNWTO, 2019).
  - Turismo internacional: abarca el turismo receptor y el turismo emisor (World Tourism Organization-UNWTO, 2019).

Gasto turístico: el gasto turístico hace referencia a la suma pagada por la adquisición de bienes y servicios de consumo, y de objetos valiosos, para uso propio o para regalar, durante los viajes turísticos y para los mismos (World Tourism Organization-UNWTO, 2019).

Oferta turística: se entiende por oferta turística la provisión directa a los visitantes de los bienes y servicios que constituyen el gasto turístico. El análisis de la oferta turística consiste, en primer lugar, en mostrar cómo se crean las condiciones que permiten a los productores proporcionar bienes y servicios a los visitantes y, en segundo lugar, en describir los procesos, los costos de producción y los resultados económicos de los productores en las industrias turísticas (Organización Mundial del Turismo, 2010).

De acuerdo con lo anterior, es importante resaltar que el turismo no solo supone una acción de desplazamiento de un lugar a otro sino también la acción que conlleva al gasto turístico. Esto repercute en un ingreso para el país de referencia, el cual

debe tener como objetivo principal ofrecer productos y servicios de calidad a través de actividades productivas y que a su vez genere satisfacción al turista.

A continuación, se nombran algunos establecimientos que hacen parte de la oferta turística:

- Alojamiento (Hoteles)
- Alimentación y bebidas (Bares y restaurantes)
- Esparcimiento (Centros de recreación pública o privada)
- Transporte y comunicación (Servicio de comunicación y transporte)
- Deportiva (eventos e instalaciones de deporte)
- De adquisición o consumo (centros comerciales, mercado en general)

Teniendo en cuenta que el turismo genera un efecto multiplicador sobre la oferta, de la cual se benefician diferentes actores de la economía, es necesario mencionar que “el turismo se ha considerado generalmente como una exportación de una región o nación hacia el lugar de destino (país receptor, lugar de acogida), en el que se genera renta, se favorece la creación de empleo, se aportan divisas que ayudan a equilibrar la balanza de pagos, se aumentan los ingresos públicos y se fomenta la actividad empresarial. Así, la actividad turística cobra una gran importancia en la economía debido a su elevada aportación a la generación de Valor Añadido Bruto (VAB) en la región receptora” (Sancho, 1998). De allí surge el reconocimiento del turismo como un sector industrial que tiene un impacto positivo sobre el crecimiento y el desarrollo económico.

Este crecimiento se puede evidenciar en el informe de la World Travel & Tourism Council- WTTC, en el que se menciona el crecimiento del turismo “mientras que la economía mundial creció un 3,2% viajes y turismo creció significativamente un 3,9%”. En este mismo informe, se menciona que el turismo establece un importante papel como valor añadido en la producción nacional para Colombia, donde el aporte del turismo al producto interno bruto-PIB, fue de un 3,8%, mientras que la economía

fue de 2,7%. Este crecimiento permite identificar retos y oportunidades que las condiciones económicas plantean a las empresas, de esta manera, la oferta turística debe de ser adecuada y debe cumplir con los requisitos mínimos de calidad. Esto permitirá satisfacer las necesidades de la demanda de productos y/o servicios turísticos puesto que, a la hora de elegir el consumo, es la demanda quien decide si acepta o rechaza y es aquí donde las empresas del sector pueden llegar a considerarse o no competitivas.

**5.2.2 Definición de competitividad.** En este sentido es preciso definir el termino competitividad puesto que se ha convertido en un tema de mayor importancia en el mundo empresarial donde la globalización actual exige más eficiencia y eficacia en los procesos y un adecuado manejo de los recursos humanos y naturales, esta condición permite a las empresas sobrevivir dentro de un mercado saturado.

Por lo anterior y para tener una idea más clara sobre la competitividad, la Real Academia Española la define como “la capacidad de competir o la rivalidad para la consecución de un fin” (Real Academia Española, 2019).

Sin embargo, es necesario ampliar su significado con las definiciones y estudios que han realizado diversos autores con relación al tema de la competitividad.

Según Porter la competitividad es “La capacidad para sostener e incrementar la participación en los mercados internacionales, con una elevación paralela del nivel de vida de la población. El único camino sólido para lograrlo se basa en el aumento de la productividad” (Porter, 1990).

Por otro lado, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) propone el concepto de competitividad “se entiende como el resultado de la gestión exitosa de las empresas, pero también toma en cuenta la fortaleza y eficiencia de la estructura productiva nacional, las tendencias a largo plazo en la tasa y estructura de la inversión” (Suñol, 2006).

Según lo expuesto anteriormente, existe una relación muy ligada entre competitividad y productividad al punto en que se requiere de la productividad para lograr ser competitivo ya que es el único concepto significativo que puede definir la competitividad.

Por tanto, Porter define la productividad como “La productividad es, el determinante primordial del nivel de vida de una nación a largo plazo; es la causa fundamental de la renta per cápita nacional. La productividad de los recursos humanos determina los salarios de los trabajadores; la productividad con que se emplea el capital determina el rendimiento que obtienen sus propietarios” (Porter, 1990).

En otras palabras, la productividad define los ingresos y los beneficios sobre el capital invertido. Además, Porter afirma que, si las empresas generan ventajas competitivas al producir con costos más bajos aprovechando los recursos estarán en un alto nivel de competencia.

Además, Porter afirma que “las empresas de una nación deben mejorar sin descanso la productividad de los sectores existentes elevando la calidad de los productos, añadiéndoles cualidades deseables, mejorando la tecnología de los productos aumentando la eficacia de producción” (Porter, 1990).

Para lograr entender cómo funciona la competitividad y los factores que influyen en la misma, se tomó como referencia los aportes realizados por Michael Porter, como el modelo de las 5 fuerzas, la cadena de valor, los clústeres, la ventaja competitiva y competitividad nacional.

**5.2.2.1 Definición de Clúster.** El concepto de “Clúster” lo define el economista Michel Porter “Los clústeres son concentraciones geográficas de empresas e instituciones interconectadas, que actúan en determinado campo. Agrupan a una amplia gama de industrias y otras entidades relacionadas que son importantes para competir” (Porter, 1999) en el cual explica por qué algunos países o regiones son más competitivos que otros.

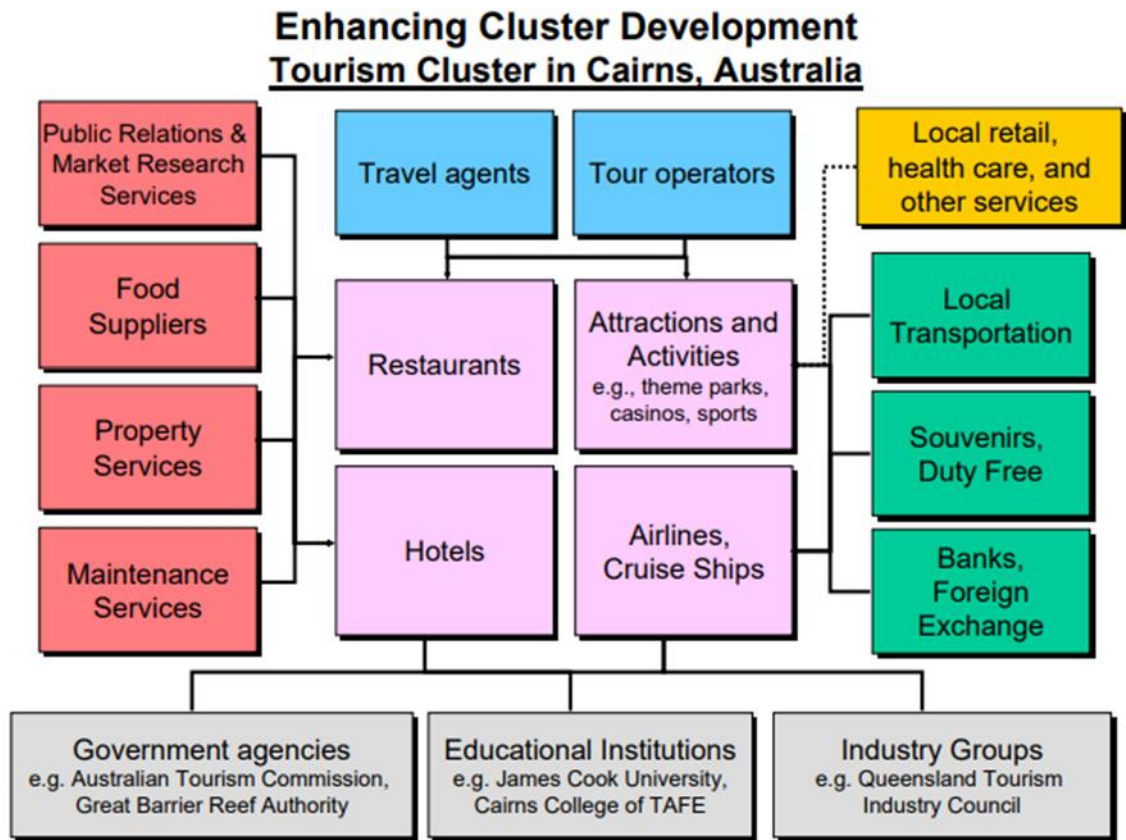
Según Porter los clústeres intervienen en la forma de competir de tres medidas:

- Aumentando la productividad de las empresas radicadas en la zona
- Imponiendo el rumbo y el ritmo de la innovación
- Estimulando la formación de nuevas empresas, lo cual expande y fortalece al clúster. (Porter, 1999)

De esta manera se analiza que a través de los clústeres se puede llegar a obtener un mejoramiento competitivo por lo tanto es importante resaltar los estudios académicos realizados por Michael Porter principalmente el que realizó a Colombia en el año 2005 en un esfuerzo conjunto del Consejo de Competitividad y el Grupo Monitor "En busca de una identidad competitiva: hacia una agenda de competitividad para Colombia" (Porter, 2005).

En este análisis se detallan los conocimientos conceptuales y la importancia de la clusterización la cual se puede aplicar y adaptar a la realidad económica y social de cada región, una de las aportaciones a resaltar en este análisis es el modelo del clúster de turismo realizado en Cairns Australia como una determinante de la competitividad:

Figura 2. Desarrollo en Clúster de Turismo



Fuente: (Porter, 2005)

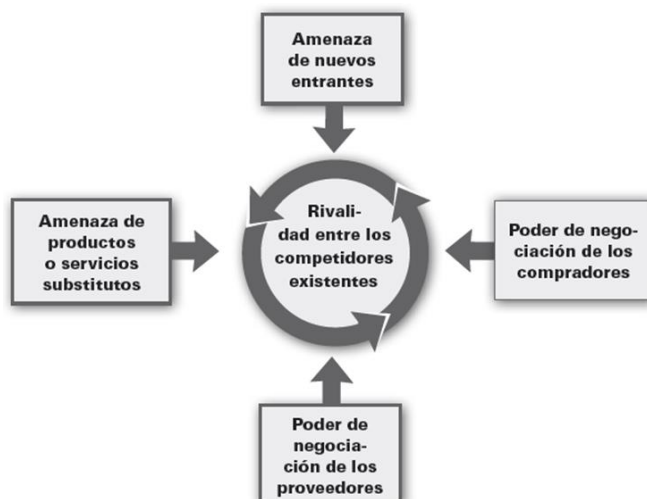
De acuerdo con la figura No.2, la industria turística contiene operadores turísticos, agencias de viaje, hoteles, restaurantes, atractivos turísticos de los cuales se desprenden otras industrias relacionadas como locales de venta al por menor, proveedor de alimentos entre otros. Se debe tener en cuenta que si se pretende desarrollar el sector como un clúster se debe analizar cada una de estas industrias con igual intensidad.

### 5.2.3 Modelos de Competitividad.

**5.2.3.1 Modelos de competitividad de las 5 fuerzas de Porter.** Este modelo desarrollado por Michael Porter consiste en describir las cinco fuerzas competitivas que puede ayudar a una empresa a entender la estructura del sector en el cual compite y elaborar una posición que sea más rentable y beneficiosa en términos de competitividad desde el punto de vista estratégico, estas fuerzas son: las amenazas de productos sustitutos, el poder de negociación de los clientes, el poder negociador de los proveedores y el análisis de la competencia.

*“La fuerza de los 5 factores de la competencia dependen de las características económicas y técnicas de un factor industrial”* (Porter, 2008). Porter señala que las configuraciones de las fuerzas dependen del sector así que el estudio de estas fuerzas ayudará a identificar puntos fuertes y débiles de una empresa frente a un sector el cual puede afectar la competitividad de una empresa. En la figura No 3 se muestran los factores que pueden determinar la competencia de la industria.

Figura 3. Factores de competitividad



Fuente: (Porter, 2008)



- **Amenaza de entrada:**

Los nuevos entrantes en un sector introducen nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación de mercado, lo que ejerce presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir (Porter, 2008), hace referencia al deseo que tienen nuevos competidores de entrar en un mercado con el fin de participar en él.

La amenaza de los nuevos entrantes pone límite a la rentabilidad potencial de un sector. Cuando la amenaza es alta los actores establecidos deben mantener los precios bajos o incrementar la inversión para desalentar a los nuevos competidores (Porter, 2008). El ingreso en el mercado depende de las barreras de entradas creadas por los competidores existentes o actores establecidos por lo tanto estas barreras son ventajas para los actores establecidos, estas barreras son las siguientes:

- **Economía de escala por el lado de la oferta:**

Estas economías aparecen cuando empresas que producen a volumen más grande disfrutan de costos más bajos por unidad, pues pueden distribuir los costos fijos en más unidades (Porter, 2008). Estas condiciones pueden conducir a desalentar la entrada de posibles competidores potenciales ya que se verían obligados a ingresar al sector en gran escala.

- **Beneficios de escala por el lado de la demanda:**

Estos beneficios, conocidos como efecto de red, aparecen en sectores donde la disposición de un comprador para pagar por el producto de una empresa aumenta con el número de otros compradores que también usan la empresa (Porter, 2008). Consiste en la lealtad de los clientes frente a los productos de las empresas existentes esta condición crea una barrera para el ingreso de nuevos competidores tendrán que realizar un gran esfuerzo por eliminar la lealtad de los clientes frente a los competidores existentes.

- **Costos para los clientes por cambiar de proveedor:**

Cuando los compradores cambian de proveedor deben asumir ciertos costos fijos, estos costos pueden surgir porque cuando un comprador cambia de proveedor, debe, por ejemplo, cambiar las especificaciones del producto volver a capacitar a sus empleados respecto de cómo usar un producto, o modificar los procesos o sistemas de información (Porter, 2008), estos costos en los que se incurren al cambiar de proveedor afectan directamente al cliente proporcionando una desventaja para el competidor entrante ya que será más difícil captar clientes.

- **Requisitos de Capital:**

Según lo expuesto por Porter “el capital puede ser necesario no solo para instalaciones físicas sino también para ofrecer crédito al consumidos, acumular inventarios y financiar las pérdidas que se generen en un comienzo” (Porter, 2008). Corresponde la necesidad de una gran inversión lo cual genera una barrera para los posibles competidores.

- **Ventaja de los actores establecidos independientemente del tamaño:**

Ocurre cuando las empresas establecidas en un mercado tienen ventajas en costos algunas de estas ventajas son tecnología de propiedad, acceso a materias primas, ubicación geográfica, marcas establecidas, experiencia.

- **Acceso desigual a los canales de distribución:**

Según Porter “mientras más limitados son los canales mayoristas o minoristas y mientras más copados los tienen los competidores existentes, más difícil será entrar en un sector” (Porter, 2008). La entrada se dificulta para competidores entrantes ya que deben reducir su utilidad al bajar sus precios al tratar de convencer al canal de distribución que acepten sus productos o servicios.

- **Políticas Gubernamentales restrictivas:**

Estas políticas pueden limitar e impedir el ingreso de nuevos competidores mediante leyes, normas al exigir por ejemplo licencias, normas del medio ambiente, de producto, requisitos de calidad normas de producto y de calidad y restricciones comerciales estas políticas pueden impedir el ingreso como también pueden hacer más fácil la entrada de nuevos competidores mediante subsidios o al financiar información básica.

- **El Poder de los Proveedores:**

Porter afirma que “los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor para sí mismos cobrando precios más altos, restringiendo la calidad de los servicios o transfiriendo los costos a los participantes del sector” (Porter, 2008). Los proveedores tienen un gran poder cuando los productos ofrecidos escasean y se crea una gran demanda donde los clientes tienen una postura de negociación más débil frente a los proveedores y por el contrario el poder de los proveedores disminuye cuando se eleva la oferta del mismo producto y aparecen los sustitutos.

- **El Poder de los Compradores:**

Los clientes pueden equilibrar la balanza ya que es lado inverso del poder de los proveedores puesto que un cliente se vuelve poderoso cuando tiene el poder de negociación en relación con los participantes del sector al volverse exigente en calidad, servicio y precios bajos lo que genera que los proveedores tengan que competir entre ellos.

- **Amenaza de los Sustitutos:**

Porter afirma que “los productos o servicios sustitutos limitan el potencial de rentabilidad de una empresa al colocar un techo a los precios” (Porter, 2008). Un sector es poco atractivo si existen sustitutos ya que estos limitan las utilidades de todo el sector si los sustitutos tienen mayor participación.

Según Porter la amenaza de un sustituto es alta si:

- Ofrece precios atractivos y desempeño respecto del producto del sector.
- El costo de comprador por cambiar el sustituto es bajo.

- **La Rivalidad entre Competidores Existentes:**

Consiste en alcanzar una posición importante en la preferencia del cliente frente a las empresas rivales.

Esta rivalidad hace que el sector se vuelva poco atractivo ya que los competidores existentes se preocupan más por mejorar su posición frente a las demás empresas esto genera una constante guerra de precios, ingreso de nuevos productos lo que hace que competir se vuelva muy costoso y difícil.

Las rivalidades más intensas son las siguientes:

- Hay muchos competidores o igualmente en potencia
- Hay un crecimiento lento del sector.
- Cuando existen fuertes barreras de salida
- Cuando existen intereses elevados y se sientes comprometidos con el negocio
- Cuando existen competidores diversos
- Los costos fijos y de almacenamiento son elevados y los costos marginales son bajos.
- La rivalidad se incrementa por falta de diferenciación entre los proveedores en cuanto a productos o servicios
- Cuando la capacidad sufre incrementos importantes
- Cuando el producto es perecible (Porter, 2008)

Finalmente, el punto de inicio para desarrollar una estrategia es comprender las 5 fuerzas que dan forma a la competencia ya que toda empresa debería saber cuál es la rentabilidad promedio de su sector y como esta ha ido cambiando en el tiempo.

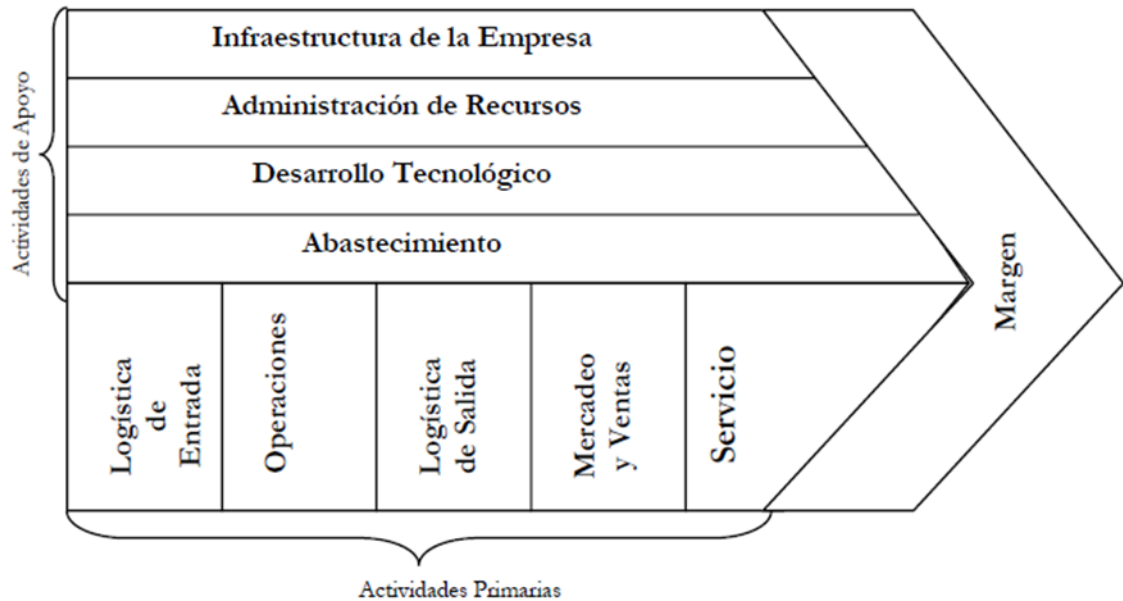
“Las cinco fuerzas competitivas determinan la rentabilidad de la industria porque éstas están directamente relacionadas en los precios, los costes y la inversión que deben realizar las compañías” (Porter, 2010).

**5.2.3.2 Modelo de cadena de valor de Porter.** La cadena de valor es una herramienta que sirve para estudiar la manera de interactuar y determinar y mantener la fuente de la ventaja competitiva ya que esta nace de las actividades de la organización para generar valor. La cadena de valor generalmente empieza con el suministro de materia prima, diseño, fabricación, comercialización y entrega del producto final. Este modelo fue diseñado por Michael Porter de la universidad de Harvard en el año 1987, su aporte se utiliza para analizar el interior de la organización.

Según Porter (2010), *“la cadena de valor y la forma en que se realizan las actividades individuales reflejan de su historia, su estrategia, su enfoque en el establecimiento de la estrategia y las economías en que se basan dichas actividades.”* (p. 52).

La cadena de valor se puede representar en la Figura No.4.

Figura 4. Cadena de Valor según Porter



Fuente: (Porter, 2008)

Porter afirma que las actividades de valor se dividen en dos grupos:

Actividades primarias.

Está compuesta por 5 categorías y están ubicadas en la parte inferior de la figura No.11 son las que intervienen en la creación del producto, en la venta y entrega al cliente y estas son las siguientes:

Logística de entrada: está conformada por las actividades de recepción, almacenamiento distribución del producto, control de inventarios, programación del transporte y devoluciones a proveedores.

Operaciones: comprende actividades de transformación de insumos en producto final, tratamiento, maquinado empaque, ensamblaje, mantenimiento del equipo, pruebas, control de calidad y operaciones de instalación.

Logística de salida: es la distribución de los productos acabados, manejo de materiales, almacenaje de productos terminados, vehículos de reparto, procesamiento de pedidos y programación.

Marketing y ventas: son actividades involucradas en la compra de productos y en la inducción para hacerlo (publicidad, fuerza de ventas, cotización, selección de canales, relación entre canales y precios).

Servicios postventa: constituida por aquellas actividades que tratan de mantener y aumentar el valor del producto después de la venta (instalación, reparación, entrenamiento, suministro de repuestos y ajuste del producto). Para definir las actividades de soporte del negocio, se emplea el mismo criterio utilizado en la definición de las acciones principales del negocio, definiéndose así las siguientes actividades de soporte: Actividades asociadas a mantener y mejorar el valor del producto, después de la venta (Porter, 2010).

Actividades de apoyo.

Para que las actividades primarias se puedan desarrollar se debe tener en cuenta las tareas consideradas de apoyo las cuales se dividen en cuatro categorías:

Adquisiciones: consiste en la compra de factores productivos que se emplean en la cadena de valor como adquisición de materiales primarias, suministros y artículos consumibles, también hace referencia a la compra de activos de capital como la maquinaria y equipo.

Desarrollo de la tecnología: comprende actividades tendientes a mejorar el producto y el proceso sobre la cual la empresa diseñara su estrategia.

Dirección de recursos humanos: son aquellas actividades involucradas en el reclutamiento la selección, desarrollo de competencias y colocación del personal de la institución.

Infraestructura institucional: consta de actividades involucradas en la organización general, la planificación, los sistemas de información, finanzas, contabilidad, aspectos legales, asuntos gubernamentales o de apoyo y calidad. (Porter, 2010)

La cadena de valor no es un conjunto de actividades independientes, sino un sistema de actividades interdependientes, y se relacionan por medio de nexos de la cadena. Un nexo es una relación entre la forma de ejecutar una actividad y el costo o rendimiento de otra. (Porter, 2010). Estos nexos pueden generar ventaja competitiva de dos maneras: por medio de la optimización y la coordinación.

Alcance competitivo y la cadena de valor.

El alcance o ámbito competitivo (el término alcance se usa para definir la frontera entre las actividades internas de una compañía y las que se obtienen en la transición de mercado) ejerce un efecto potente sobre la ventaja competitiva ya que moldea la cadena de valor y tiene 4 tipos de alcance:

Alcance del segmento: Indica las variedades de productos o servicios que se producen y los clientes a los que se atienden.

Alcance vertical: define la división de las actividades que se llevan a cabo dentro de la empresa y con sus proveedores

Alcance geográfico: son las diferentes regiones, países o sector donde una empresa compite a través de una estrategia coordinada.

Alcance Industrial: diversidad de industrias conexas o relacionadas en las que la empresa compite e influyen en la ventaja competitiva ya se da en la reducción del coste. (Porter, 2010)

Finalmente, la cadena de valor es un valioso instrumento de análisis y diagnóstico interno de las empresas dentro del cual la alta gerencia puede generar estrategias competitivas, las cuales conllevan a tener el control de los insumos comprados, control de inventarios, implementar sistemas de entregas “justos a tiempo” que



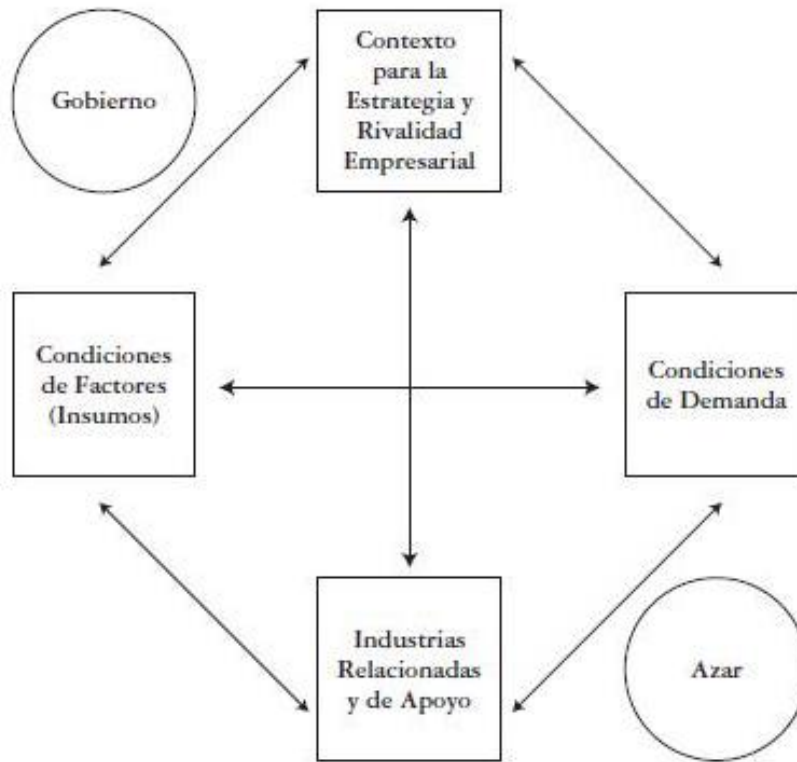
ayudan a disminuir los costos de inventario y otros puntos de la cadena de valor. Todo esto permite desarrollar la capacidad para desempeñarse mejor que los rivales siendo esto un punto decisivo desde el punto de vista competitivo de las empresas ya que es la fuente para generar ventaja competitiva.

**5.2.3.3 Modelo del diamante de la competitividad de Porter.** Este modelo nace de la investigación que realizó Porter en 1990 “la ventaja Competitiva de las Naciones, el cual consta del estudio de variables que hacen competitivo los países y las regiones.

En este estudio se concluyó que el éxito dependía de una combinación de cuatro atributos fundamentales los cuales llamó “diamante de la competitividad”, en él describe como la competitividad de un sector depende de la calidad de los factores de producción, de las condiciones de la demanda y de la estrategia, la estructura y la rivalidad de las empresas del sector, de las industrias de soporte y de apoyo, así como el gobierno y azar.

Estos atributos o elementos se presentan a continuación en la figura No.5:

Figura 5. Diamante de la Competitividad



Fuente: (Porter, 1990)

#### Condiciones de los factores:

Porter (1990), define este factor como la situación de la nación en cuanto a los factores de producción, tales como la mano de obra especializada o la infraestructura, necesaria para competir en un sector determinado.

Lo anterior hace referencia a que no solo los factores básicos como tierra, recurso humano y capital son los que permiten alcanzar la ventaja competitiva de un país o una región, sino también los factores especializados, por lo que éstos últimos, no se heredan si no que se crean volviéndose únicos y difíciles de imitar por parte de otros competidores. Cuando se habla de factores especializados se hace referencia al desarrollo tecnológico, infraestructura especializada y sistema educativo toda vez

que requieren de inversiones bastante considerables para mantenerlos y mejorarlos continuamente.

#### Condiciones de la demanda

Porter define este factor como la “naturaleza de la demanda del producto o servicio del sector en cuestión en el mercado interior” (Porter, 1990). Cuando la demanda interior es altamente competitiva es decir cuando dicha demanda posee clientes más exigentes con necesidades muy estrictas hace que las empresas se vean en la obligación de mejorar e innovar en sus productos y servicios. Es por esto, que tener este tipo de clientes hace que las empresas crezcan más rápido y respondan con mayor agilidad a las condiciones del mercado.

#### Sectores afines y auxiliares:

Porter define este factor como la “presencia o ausencia en la nación de sectores proveedores y afines que sean internacionalmente competitivos” (Porter, 1990). Si hay presencia de industrias de apoyo especializadas esto ayudará a crear la ventaja competitiva, pues suministran recursos con menores costos, con calidad y de manera eficiente y en ocasiones de manera preferencial, este flujo de información, de productos y servicios acelera la innovación y el mejoramiento continuo.

Porter define este factor como “Las condiciones en la nación que rigen el modo con que las empresas se crean, organizan y gestionan, así como la naturaleza de la competencia interna” (Porter, 1990).

Por otro lado, las circunstancias nacionales y el contexto influyen fuertemente en el modo como se crean, se organizan y gestionan las empresas, así como en la naturaleza de la competencia interior. (Porter, 1990). Por lo tanto, estas circunstancias nacionales tienen una fuerte influencia en el modo en que las empresas se desenvuelven, así como las influencias de los rivales ya que estimulan la innovación y el mejoramiento continuo de las mismas motivando el desarrollo de

ventaja competitiva y por ende incentiva a las empresas a buscar nuevos mercados, a reducir sus costos y mejorar la calidad.

Dinámica dentro del diamante:

El grado de impacto de la ventaja competitiva depende del efecto de los cuatro factores y no solo de uno. Esto consiste en un sistema dinámico ya que el efecto de un factor afectará positiva o negativamente la situación de los otros factores, por lo que están muy ligados y debe existir interacción entre ellos. Por ejemplo, si las empresas no tienen personal capacitado, pero cuenta con clientes exigentes, éstas se verán afectadas ya que no garantizarán la satisfacción del cliente y por lo tanto tendrán una desventaja en factores especializados.

La creación de factores especializados y avanzados, son primordiales para la creación de la ventaja competitiva.

El azar y el papel del gobierno:

El azar surge de algunos eventos como los nuevos inventos tecnológicos o por el contrario la de continuidad en tecnología, los cambios en mercados financieros, los cambios en las políticas, fenómenos de la naturaleza, la guerra entre otras, y el gobierno influye en cualquiera de los elementos del diamante de manera positiva o negativa impidiendo la ventaja, el papel del gobierno deberá de alguna forma motivar la inversión o forzar las empresas a elevar su competitividad.

**5.2.3.4 Selección del modelo de competitividad.** Cuadro resumen de las principales teorías:

Cuadro 1. Resumen de teorías sobre competitividad

TEORÍA	DESCRIPCIÓN
Modelo de las 5 fuerzas competitivas	<p>Consiste en describir las cinco fuerzas competitivas que puede ayudar a una empresa a entender la estructura del sector en el cual compete y elaborar una posición que sea más rentable y beneficiosa en términos de competitividad, estas fuerzas son: las amenazas de productos sustitutos, el poder de negociación de los clientes, el poder negociador de los proveedores y el análisis de la competencia</p>
Cadena de Valor	<p>La cadena de valor es una herramienta que sirve para estudiar la manera de interactuar y determinar y mantener la fuente de la ventaja competitiva ya que esta nace de las actividades de la organización para generar valor. La cadena de valor generalmente empieza con el suministro de materia prima, diseño, fabricación, comercialización y entrega del producto final.</p>
Diamante de la competitividad	<p>Consta del estudio de variables que hacen competitivo los países y las regiones. En este estudio se concluyó que el éxito dependía de una combinación de cuatro atributos fundamentales los cuales llamo "diamante de la competitividad", en el describe como la competitividad de un sector depende de la calidad de los factores de producción, de las de las condiciones de la demanda y de la estrategia, la estructura y la rivalidad de las empresas del sector, de las industrias de soporte y de apoyo, así como el gobierno y azar.</p>

Fuente: Elaboración propia

Conforme a las características propias de los modelos expuestos, para la presente investigación se adaptará el modelo del Diamante de Competitividad de Michael Porter. Por lo tanto, es necesario realizar la adaptación del modelo de acuerdo con los factores que serán objeto de estudio de este trabajo y el alcance del mismo.

**5.2.3.5 Indicadores de la competitividad en el sector turístico.** Las diversas discusiones sobre modelos de competitividad, en general, son de gran ayuda ya que por medio de ellos se pueden resaltar las diferentes investigaciones y determinantes de la competitividad. Aun así, los modelos existentes no mencionan sobre aquellas consideraciones especiales que se deben tener en cuenta para lograr establecer la competitividad del sector turismo. Es por esto por lo que el autor Larry Dwyer, en su estudio determinó que el desarrollo de un conjunto de indicadores de competitividad puede servir como una herramienta valiosa para identificar qué aspectos o factores influyen en los turistas en su decisión de visitar otros países (Dwyer & Chulwon, 2003).

Estos indicadores permiten realizar un análisis de la competitividad del turismo ya que relacionan la ventaja competitiva con la infraestructura de turismo como hoteles, atracciones, transporte, red de telecomunicaciones, las fiestas y eventos, la calidad de la atención al turista, habilidades de las personas que trabajan en actividades turísticas, política gubernamental entre otras y además realiza un análisis e identificación de las fortalezas relativas a la ventaja comparativa donde se relacionan los recursos naturales heredados tales como clima, paisaje, flora, la fauna entre otras.

A continuación, se muestran en la tabla No.2 los indicadores propuestos por el Dr. Larry Dwyer en su informe “La competitividad del destino: Determinantes e Indicadores” (Dwyer & Chulwon, 2003):

Cuadro 2. Indicadores seleccionados de la competitividad del destino

<b>RECURSOS DOTADOS</b>	<b>Natural</b>	Clima agradable para el turismo
		Limpieza / Saneamiento
		maravillas naturales / paisaje
		Flora y fauna
		La naturaleza virgen
		Parques nacionales / reservas naturales
	<b>Patrimonio Cultural</b>	Sitios históricos / patrimonio y museos
		Características artísticas / arquitecto
		Artes tradicionales
		Variedad de cocina
Recintos culturales y pueblos (popular)		
<b>RECURSOS CREADOS</b>	<b>Infraestructura turística</b>	Calidad del alojamiento / variedad
		Eficiencia de los aeropuertos / calidad
		Guía turístico / Información
		La eficiencia del transporte local / calidad
		La accesibilidad de visitantes a las áreas naturales
		Instalaciones para convenciones / exposiciones (capacidad / calidad)
		servicios de comida de calidad / variedad
	<b>Rango de Actividades</b>	Basado en agua
		Basado en naturaleza
		Actividades de aventura
		Instalaciones recreativas
		Instalaciones deportivas
	<b>Compras</b>	Variedad de artículos de compra
		Calidad de tiendas y comercios
		Calidad de artículos de compra

		Relación calidad-precio de los artículos de compra
		Diversidad de experiencias de compra
<b>Entretención</b>		Parques de atracciones / Temáticos
		calidad de entretenimiento / variedad
		La vida nocturna
		Eventos especiales / festivales
<b>infraestructura general</b>		Adecuada infraestructura para satisfacer las necesidades de los visitantes
		Salud / Medicina para servir a los turistas
		Institución financiera y cambio de divisas
		Sistema de telecomunicaciones para los turistas
		Seguridad / seguridad para los visitantes
		Sistemas de transporte local
		Depósito de basura
		Suministro de electricidad
<b>Calidad de servicio</b>		Empresas de turismo / hospitalidad
		Estándares en la prestación de servicios
		Las empresas tienen programas para asegurar / monitor de visitante
		La satisfacción del visitante con la calidad de servicio
		la apreciación de la Industria de la importancia de la calidad del servicio
		Desarrollo de programas de capacitación para mejorar la calidad
		Velocidad / Retrasos por la aduana / inmigración
		Actitudes de aduanas / los funcionarios de inmigración
		Distancia / Tiempo de vuelo a destino de origen clave
		Vuelos directos a indirectos destinos
		Facilidad / Costo de obtención de visado de entrada



<b>GESTIÓN DE DESTINO</b>	<b>Accesibilidad de destino</b>	La facilidad de combinar viajes de destino con el viaje a otros destinos
		Frecuencia / Capacidad de transporte de acceso al destino
	<b>Hospitalidad</b>	Amabilidad de los residentes hacia los turistas
		Existencia de desarrollo hospitalidad residente
		Residente apoyo para la industria del turismo
		Facilidad de comunicación entre los turistas y residentes
	<b>Vínculos de mercado</b>	Lazos de negocios / enlaces comerciales con origen turístico
		Los contactos deportivos con los mercados de origen turísticas
		Lazos étnicos con los mercados de origen turísticas
		Vínculos religiosos con los mercados de origen turísticas
		Alcance de la inversión extranjera en el turismo local
	<b>Organización de gestión de destino</b>	OTN actúa como órgano de coordinación para el turismo del sector privado y público
		OTN representa efectivamente opiniones de todos los agentes del turismo en el turismo desarrollo
		OTN sirve de enlace con eficacia con el sector privado en la política de turismo, planificación y desarrollo
		OTN proporciona información estadística, como aporte a la política de turismo,
OTN estratégicamente supervisa y evalúa la naturaleza y tipo de turismo		
<b>Gestión de marketing de destino</b>	Efectividad de posicionamiento de destino	
	Fuerza / Claridad de imagen de destino de	
	Un control eficaz de las actividades de comercialización de los destinos	
	envasado eficaz de las experiencias de viaje	
	Los vínculos entre organizaciones turísticas de destino y sector de viajes	
	Identificación OTN de los mercados objetivo	
	Alianzas estratégicas con otros ONT	

	Comercialización de los destinos se basa en el conocimiento de los productos de la competencia
	' Presente 'ajuste' entre los productos de destino y las preferencias de los visitantes
<b>Política de destino, la planificación, el desarrollo</b>	Existencia de formal largo plazo 'visión' para el desarrollo de la industria del turismo
	Destino 'visión' refleja los valores residentes
	Destino 'visión' refleja valores de los actores de la industria del turismo
	La política turística se ajusta a 'visión' un destino forma
	Planificación y desarrollo turístico se ajusta a un destino formal
	El desarrollo turístico se integra en el desarrollo industrial en general
	El desarrollo del turismo en curso es sensible a las necesidades de los visitantes
	Grado en que los resultados de investigación se integran en la planificación del turismo y desarrollo
	Inventario de los más significativos atractivos, instalaciones, servicios y experiencias ofrecido en destino
	Identificación de los principales competidores y sus ofertas de productos
	Apoyo de la comunidad para eventos especiales
<b>Desarrollo de recursos humanos</b>	El compromiso del sector público a la educación turismo / hospitalidad y formación
	Sector privado compromiso con la educación turismo / hospitalidad y formación
	Formación / educación responda a las necesidades cambiantes de los visitantes
	Rango / calidad de los programas de formación turismo / hostelería
	El reconocimiento del sector público de la importancia del desarrollo del turismo 'sostenible'

	<b>Gestión ambiental</b>	El reconocimiento del sector privado de la importancia del desarrollo del turismo 'sostenible'
		Existencia de leyes y reglamentos que protegen el medio ambiente y el patrimonio
La investigación y el monitoreo de los impactos ambientales del turismo		
<b>CONDICIONES DE SITUACIÓN</b>	<b>Competitividad ambiente (micro)</b>	Entorno empresarial doméstica en destino
		Capacidades de gestión de empresas y organizaciones turísticas
		Alcance de la rivalidad competitiva entre las empresas de turismo interno
		Nivel de cooperación entre las empresas de la industria del turismo de destino
		Vínculos entre las empresas de turismo / hostelería y empresas de otros industriales
		Acceso al capital riesgo
		Empresas de turismo / hostelería operan en forma ética
		Las empresas utilizan la tecnología informática / comercio para lograr ventaja competitiva
	<b>Ubicación de destino</b>	Percibida 'exotismo' de la ubicación
		Proximidad a otros destinos
		Distancia de los principales mercados de origen
		El tiempo de viaje de los principales mercados de origen
	<b>Global ambiente (macro)</b>	El contexto global de negocios
		Estabilidad política
		Entorno legal / reglamentaria
		Las políticas del gobierno para el desarrollo turístico
		Las condiciones económicas en los mercados de origen
		Entorno sociocultural
		Ambiente de inversión para el desarrollo turístico
		La tecnología cambia
		Relación calidad-precio en el turismo de destino

	<b>Competitividad de los precios</b>	Tipo de cambio
		Precio de las entradas de aire de los principales mercados de origen
		Los precios de alojamiento
		Precios de los tours de paquetes de destino
		Precio de la visita de destino en relación con destinos competidores
<b>Seguridad</b>	Nivel de seguridad de los visitantes en el destino	
	La incidencia de los delitos contra los turistas en el destino	
<b>FACTORES DE DEMANDA</b>		La conciencia de destino
		La percepción de destino
		Preferencias de destino
	<b>Estadísticas de visitantes (números)</b>	Número de visitantes extranjeros
		Tasa de crecimiento de visitantes extranjeros
		Cuota de mercado de destino - mundial, regional
		Los cambios en la cuota de mercado
		Duración media de la estancia
	Tasa de revisita	
	<b>Estadísticas de visitantes (gasto)</b>	Gasto de los visitantes extranjeros (recibos FX)
		Tasa de crecimiento del gasto de los visitantes extranjeros
		Proporción de destino del gasto turístico total - mundo, regional
		Los cambios en la participación del gasto
		Los ingresos en divisas por turismo como porcentaje del total
		Exportaciones
		Contribución del turismo al valor añadido (valores absolutos y
		porcentajes y tasa de crecimiento)
		Turismo domestico

<b>LOS INDICADORES DE RENDIMIENTO DE MERCADO</b>	<b>Contribución del turismo a la economía</b>	Turismo internacional
		Contribución del turismo al empleo (números absolutos; porcentaje de empleo total y la tasa de crecimiento)
		Turismo domestico
		Turismo internacional
		Productividad de los sectores de la industria del turismo
	<b>Los indicadores de la prosperidad económica</b>	Los niveles agregados de empleo
		Tasa de crecimiento económico
		El ingreso per capital
	<b>La inversión turística</b>	La inversión en la industria del turismo de fuentes nacionales
		La inversión extranjera directa en la industria del turismo
		La inversión en el turismo como porcentaje de la inversión total de la industria Y la tendencia
	<b>Los índices de precios de competitividad</b>	Los índices de competitividad de precios agregados
		Por fin viaje
		Por sector turístico
	<b>El apoyo del gobierno para el turismo</b>	Presupuesto para el ministerio de turismo
		Presupuesto para las ONT
		ONT el gasto en marketing de destinos (comparación con los competidores)
		El apoyo a las infraestructuras de transporte
		Programas de la industria accede por la industria del turismo
		Las concesiones fiscales
Subsidios a la industria		
Ayuda para la exportación		
Habilidades de formación profesional / formación para la industria del turismo		

Fuente: (Dwyer, 2003)

### 5.3 MARCO CONCEPTUAL

Para el desarrollo del presente trabajo se utilizaron diferentes conceptos relacionados con los elementos principales del estudio y los análisis aquí desarrollados, por lo anterior es necesario conceptualizar los términos, su aplicación y los aportes generados en esta investigación:

- **Atractivo Turístico.**

De acuerdo con el Manual de Presentación de Proyectos – Fontur, se define un atractivo turístico, como todo lugar, objeto o acontecimiento capaz de generar un desplazamiento turístico. Es el componente fundamental del producto turístico (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2012).

- **Bienes Culturales.**

En Colombia, de acuerdo con el Ministerio de cultura, concibe los bienes culturales, como “aquellos bienes materiales que las autoridades competentes han declarado como monumentos, áreas de conservación histórica, arqueológica o arquitectónica, conjuntos históricos, o mediante otras denominaciones vigentes antes de la promulgación de la ley 1185 de 2008. Los BIC (Bienes de interés cultural) pueden ser de los ámbitos nacional, departamental, distrital, municipal, de los territorios indígenas o de las comunidades negras, que trata la Ley 70 de 1993 (Ministerio de Cultura-Mincultura, 2015).

Igualmente, el ministerio indica que “cuando un bien es declarado BIC, el propietario del mismo adquiere ciertos deberes y derechos. Como deberes, está el de velar por la conservación, el mantenimiento y protección del bien, de acuerdo con lo establecido en el artículo 7.º de la Ley 1185 del 12 de marzo de 2008, “por la cual se modifica y adiciona la Ley 397 de 1997 —ley general de cultura— y se dictan otras disposiciones”. Como derechos o beneficios tributarios, el artículo 14 de la Ley 1185 de 2008 establece una deducción de gastos relacionados con planes especiales de protección y destinados al mantenimiento y conservación de estos bienes, así no guarden relación de causalidad con la actividad productora de renta

del propietario. Otros derechos y obligaciones están establecidos en la Ley 388 de 1997” (Ministerio de Cultura-Mincultura, 2015).

- **Definición de Calidad.**

Se podría definir la calidad, como el resultado de un proceso que implica la satisfacción de todas las necesidades, exigencias y expectativas legítimas de los consumidores respecto de los productos y servicios, a un precio aceptable, de conformidad con las condiciones contractuales mutuamente aceptadas y con los factores subyacentes que determinan la calidad: seguridad, higiene, accesibilidad, transparencia, autenticidad y armonía de una actividad turística preocupada por su entorno humano y natural, esta definición fue preparada y modificada por el Comité de Apoyo a la Calidad en la sexta reunión Varadero 2003-Organización Mundial de Turismo (Fontur Colombia, 2019).

- **Competitividad Turística.**

La competitividad turística es denominada, de acuerdo al Manual para el Diseño de Paquetes Turísticos publicado en el año 2007, el concepto de competitividad turística comprende dos enfoques: el de producto y el netamente empresarial. La competitividad del producto es la capacidad de que un atractivo turístico conjugue a su alrededor unas condiciones que lo diferencien y su oferta lo hagan con posibilidades de venta. Por consiguiente, la competitividad del producto se refiere no solo a la calidad del recurso turístico en sí, sino también a los factores que lo diferencian y que lo hacen deseable para los turistas. Entre estos factores se incluye la accesibilidad, la infraestructura, la planta turística, la relación calidad/precio, la seguridad, la imagen y la calidad de la superestructura. La competitividad empresarial no es otra cosa que la capacidad de los empresarios de generar rentabilidad y de mantener el negocio en el tiempo (Instituto Distrital de Turismo y ANATO, 2007).

- **Demanda turística.**

Se puede definir a la demanda turística como el conjunto de turistas que, de forma individual o colectiva, están motivados por una serie de productos o servicios turísticos con el objetivo de cubrir sus necesidades. Económicamente, la definimos como la cantidad de “producto turístico” que los consumidores están dispuestos a adquirir en un momento dado un precio determinado (Asesores en Turismo para Empresas e Instituciones Públicas, 2016).

- **El Desarrollo sostenible en Colombia.**

En la Ley 1558 de 2012 se define este concepto basados en que el turismo se desarrolla en armonía con los recursos naturales y culturales a fin de garantizar sus beneficios a las futuras generaciones. La determinación de la capacidad de carga constituye un elemento fundamental de la aplicación de este principio. El desarrollo sostenible se aplica en tres ejes básicos: ambiente, sociedad y economía (Fontur Colombia, 2019).

- **Destino (destino principal) de un viaje.**

El destino principal de un viaje turístico es el lugar visitado que es fundamental para la decisión de realizar el viaje. Ver también motivo principal de un viaje turístico (World Tourism Organization-UNWTO, 2019).

- **Divisa**

De acuerdo a la definición la divisa no es más que la moneda extranjera respecto a un país de referencia. De esta manera, el mercado internacional se basa en las relaciones de valores entre las distintas monedas, que son publicados diariamente.

Las principales divisas son: el euro, el dólar estadounidense, el yen, la libra esterlina y el franco suizo. Encabeza la lista el dólar, que se toma generalmente como referencia para las restantes (Gerencie, 2019).

La generación de divisas en el contexto de las actividades turísticas hace referencia a las transacciones generadas por los turistas que llegan al lugar y al pagar con su



dinero traen o importan divisas al sistema económico. Se califica a la actividad turística como exportadora de servicios (Durán, 2015).

- **Establecimientos de alojamiento.**

Es cualquier establecimiento abierto al público en general, dedicado de manera habitual a proporcionar hospedaje temporal mediante precio, con o sin otros servicios complementarios (Consumoteca, 2019).

- **Entorno habitual.**

El entorno habitual de una persona, concepto clave en turismo, se define como la zona geográfica (aunque no necesariamente contigua) en la que una persona realiza sus actividades cotidianas habituales (World Tourism Organization-UNWTO, 2019).

- **Estrategia.**

Es un plan para dirigir un asunto. Una estrategia se compone de una serie de acciones planificadas que ayudan a tomar decisiones y a conseguir los mejores resultados posibles. La estrategia está orientada a alcanzar un objetivo siguiendo una pauta de actuación.

Una estrategia comprende una serie de tácticas que son medidas más concretas para conseguir uno o varios objetivos (Significados, 2018).

- **Formas de turismo**

Existen tres formas fundamentales de turismo: el turismo interno, turismo receptor y turismo emisor. Estas pueden combinarse de diferentes modos para dar lugar a las siguientes otras formas de turismo: turismo interior, turismo nacional y turismo internacional (World Tourism Organization-UNWTO, 2019).

- **Industrias turísticas.**

Las industrias turísticas (también conocidas como actividades turísticas) son aquellas que generan principalmente productos característicos del turismo.

Los productos característicos del turismo son aquellos que cumplen uno o ambos de los siguientes criterios:

a) El gasto turístico en el producto debería representar una parte importante del gasto total turístico (condición de la proporción que corresponde al gasto/demanda).

b) El gasto turístico en el producto debería representar una parte importante de la oferta del producto en la economía (condición de la proporción que corresponde a la oferta). Este criterio supone que la oferta de un producto característico del turismo se reduciría considerablemente si no hubiera visitantes (World Tourism Organization-UNWTO, 2019).

- **Mejora de la competitividad del turismo.**

Los miembros de la OMT, indican que la mejora de la competitividad se da mediante la creación y el intercambio de conocimientos, el desarrollo de los recursos humanos y el fomento de la excelencia en áreas tales como la planificación de políticas, estadísticas y tendencias del mercado, desarrollo sostenible del turismo, comercialización y promoción, desarrollo de productos y gestión de riesgos y crisis (World Tourism Organization-UNWTO, 2019).

- **Definición de un Modelo.**

Es un prototipo que sirve de referencia y ejemplo para todos los que diseñan y confeccionan productos de la misma naturaleza. La palabra proviene del italiano "Modello". Según la Real Academia Española, un modelo es una representación que simboliza la perfección en todos los aspectos naturales que posee y en la forma en la que la sociedad reacciona ante ello (Concepto Definición De, 2019).

- **Organización Mundial del Turismo-OMT.**

La Organización Mundial del Turismo (OMT) es el organismo de las Naciones Unidas responsable de la promoción del turismo responsable, sostenible y universalmente accesible.

Como organización internacional líder en el campo del turismo, la OMT promueve el turismo como motor del crecimiento económico, el desarrollo inclusivo y la

sostenibilidad ambiental, y ofrece liderazgo y apoyo al sector para promover el conocimiento y las políticas de turismo en todo el mundo.

La OMT alienta la implementación del Código Ético Mundial para el Turismo, para maximizar la contribución socioeconómica del turismo al tiempo que minimiza sus posibles impactos negativos, y se compromete a promover el turismo como un instrumento para lograr los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), orientados a reducir la pobreza y fomentar el desarrollo sostenible en todo el mundo (World Tourism Organization-UNWTO, 2019).

- **El país de residencia.**

El país de residencia se define de acuerdo con el centro de interés económico predominante. Si una persona reside (o pretende residir) durante más de un año en un país determinado en el que tiene su centro de interés económico (p.ej., en el que pasa la mayor parte del tiempo), se considera que esta persona es residente en este país (World Tourism Organization-UNWTO, 2019).

- **El país de referencia.**

El país de referencia es el país para el que se realiza la medición. (World Tourism Organization-UNWTO, 2019). Como observación general, debería señalarse que, en las Recomendaciones internacionales, 2008:

a) El término “país” puede transponerse a un nivel geográfico diferente, utilizando, en vez de aquél, el término “lugar” (ya sea una región, un municipio u otra ubicación geográfica sub-nacional), y

b) El término “largo plazo” se utiliza como equivalente a un año o más, y el término “corto plazo” como equivalente a menos de un año (World Tourism Organization-UNWTO, 2019).

- **El patrimonio cultural en Colombia.**

El Ministerio de Cultura de Colombia, “concibe al patrimonio cultural de manera incluyente, diversa y participativa, como una suma de bienes y manifestaciones que abarca un vasto campo de la vida social y está constituida por un complejo conjunto

de activos sociales de carácter cultural (material e inmaterial), que le dan a un grupo humano sentido, identidad y pertenencia. Adicionalmente, lo entiende como factor de bienestar y desarrollo y está consciente de que todos los colombianos tienen el compromiso y la responsabilidad de velar por su gestión, protección y salvaguardia”.

“Estas son razones fundamentales para construir con las comunidades herramientas que permitan conocer, valorar y proteger los bienes y manifestaciones patrimoniales que ellas mismas construyen, de modo que puedan usar, disfrutar y conservar ese legado que les pertenece” (Ministerio de Cultura-Mincultura, 2015).

- **La Pernoctación.**

Hace referencia al hecho de permanecer durante la noche en un espacio que no es el hogar habitual. Quien pernocta, por lo tanto, no duerme en su casa (Pérez Porto & Merino, 2015).

- **La Productividad.**

Es uno de los factores que más contribuyen a la posición competitiva de un país, se define como la relación entre el volumen de producción, output y los factores productivos, input (Apuntes de Turismo, 2013).

- **La productividad turística.**

Esta productividad consiste en aumentar el rendimiento de los recursos disponibles, permite el crecimiento económico de las naciones y de sus ciudadanos, elevando sus ingresos y mejorando su calidad de vida. En los países desarrollados la actividad de servicios registra los índices de productividad más bajos (Apuntes de Turismo, 2013).

- **El producto Turístico.**

Según la Ley 300 de 1996, se define el producto turístico como la combinación de atractivos y servicios que se ofrecen en el mercado con el fin de satisfacer las necesidades, requerimientos o deseos de los turistas (Fontur Colombia, 2019).

- **El sector del turismo.**

El sector del 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 (World Tourism Organization-UNWTO, 2019).

- **La ventaja comparativa.**

Es uno de los fundamentos básicos del comercio internacional. Asume como decisivos los costes relativos de producción y no los absolutos. En otras palabras, los países producen bienes que les supone un coste relativo más bajo respecto al resto del mundo (Sánchez Galán, 2019).

- **La ventaja competitiva.**

Son aspectos que marcan la diferencia, puede manifestarse de distintas maneras. Por ejemplo, una buena imagen, un producto innovador, una característica específica de un servicio, la ubicación del negocio o simplemente el precio del artículo por unidad (EAE Business School, 2015).

Es cualquier característica de una empresa, país o persona que la diferencia de otras colocándole en una posición relativa superior para competir. Es decir, cualquier atributo que la haga más competitiva que las demás (Sevilla, 2017).

- **El viaje turístico.**

El término viaje turístico designa todo desplazamiento de una persona a un lugar fuera de su lugar de residencia habitual, desde el momento de su salida hasta su regreso. Por lo tanto, se refiere a un viaje de ida y vuelta. Los viajes realizados por los visitantes son viajes turísticos (World Tourism Organization-UNWTO, 2019).

## **6 DISEÑO METODOLÓGICO**

### **6.1 TIPO DE ESTUDIO**

Para el desarrollo del presente trabajo se implementó la investigación descriptiva teniendo en cuenta su carácter cualitativo y que ofrece una vista precisa de las características de la situación actual permitiendo encontrar nuevos conceptos. Con la investigación descriptiva se puede:

- Determinar las características de los grupos objetos de estudio como consumidores o áreas del mercado.
- Calcular el porcentaje de unidades de la población estudiada que muestran cierta conducta.
- Determinar la percepción que se tiene de las características de productos o servicios.
- Hacer las predicciones específicas.

Las principales etapas para realizar la investigación son:

- La revisión de las características del tema a investigar
- Definir y formular la hipótesis
- Se seleccionará la técnica para la recolección de datos y las fuentes a consultar.

### **6.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

Teniendo en cuenta que esta investigación tiene como principal eje la recolección de datos primarios, y las características de la investigación descriptiva mencionada en el punto anterior, se utilizó como insumo encuestas mediante la elaboración de un cuestionario.

### **6.3 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

Para recolección de información en la presente investigación se tendrá en cuenta las siguientes fuentes:

Fuente 1: Corresponde a la recolección de datos secundarios los cuales se harán a través de la revisión bibliográfica, consultas por medio de internet, revistas, libros, tesis, trabajos, informes o investigaciones elaboradas previamente. Así mismo se buscará contacto directo con instituciones gubernamentales como la Secretaria de Turismo de Santiago de Cali.

Fuente 2: En este punto se realizó la consecución de datos primarios mediante la elaboración de encuestas personales con preguntas de tipo abierto donde se puedan obtener respuestas más profundas y cercanas a la percepción del encuestado y preguntas cerradas que permitan uniformidad en los puntos evaluados y facilidad en la cuantificación de los resultados.

Estas encuestas buscan conocer el estado actual de los factores, el contexto de la estrategia y la competencia, así como la percepción desde el punto de vista de las mismas empresas turísticas frente a las industrias vinculadas al sector y de apoyo, y con ello permitió estudiar la interacción entre estos dos atributos.

Así mismo, las encuestas se extendieron a los turistas que se encuentren realizando actividades propias del turismo en Santiago de Cali, y se utilizó para conocer el estado y las condiciones de la demanda turística de acuerdo con el modelo del diamante de competitividad de Michael E. Porter.

Por otra parte, las técnicas que se utilizaron fueron:

Encuesta.

Se hicieron encuestas a través de entrevistas personales, toda vez que esta técnica es adecuada para recolectar un número importante de información requerida para este estudio, así mismo este tipo de encuestas permite al investigador aclarar de

inmediato cualquier inquietud que pueda surgirle al entrevistado y evitar que por la confusión pueda suscribir información errada en el diligenciamiento de la encuesta.

Se diseñaron dos tipos de encuestas basados en unos cuestionarios uno para empresas prestadores de servicios turísticos asociadas a alojamientos y otra distinta para los turistas.

Observación directa.

Para esta técnica se realizó su aplicación al momento de realizar las visitas a los establecimientos que forman parte de la muestra. Con ellos se buscó visualizar variedad de aspectos sobre los establecimientos encuestados como los servicios que prestan, la infraestructura del sitio, el aspecto del sector donde se encuentran ubicados, las posibles deficiencias que tengan, entre otros; así mismo, confirmar en algunos casos la información suministrada en las encuestas.

Escala para calificación de índices.

Para determinar la escala de calificación de los índices evaluados en esta investigación será de cero (0) a siete (7).

Donde:

0 = Corresponde a la calificación “no es competitivo”

7= Corresponde a la calificación “altamente competitivo”

Las escalas mencionadas fueron definidas teniendo como base las utilizadas por el Foro Económico Mundial para determinar cada año en su informe la competitividad Global de los países, por lo cual se considera válido su utilización pues esta escala se adapta al presente tipo de estudio.



## 6.4 TAMAÑO DE LA MUESTRA

El objetivo principal de determinar una muestra es lograr proporcionar los indicadores necesarios para seleccionar una muestra que sea realmente representativa de aquella población en donde se encuentran las características que se requieren investigar. En la determinación del tamaño de la muestra en este trabajo de investigación se definieron dos tipos de criterios:

### a) Definición de la muestra para los turistas

Para la definición de la muestra requerida para la realización de la investigación, y teniendo en cuenta las condiciones de la demanda, se utilizó el Muestreo Aleatorios Simple.

Para ello se tuvo en cuenta los visitantes que llegaron a Santiago de Cali en el mes de abril del año 2018, se elige este mes porque las encuestas fueron realizadas en este mismo periodo del año 2019, por lo tanto, se considera que éstos tendrán la misma probabilidad de ser seleccionados como unidades muestrales. Para obtener la muestra se utilizó la ecuación No.1.

Con el fin de desarrollar el proceso anterior, previamente se consultó los datos estadísticos de entradas a la ciudad, a través de las estadísticas publicadas por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE, con el fin de desarrollar el pronóstico de llegadas de visitantes a la ciudad durante la vigencia de la investigación de campo.

### b) Definición de la muestra para empresas asociadas a los alojamientos.

Se tuvo en cuenta como elemento para la muestra a las empresas que prestan servicios de alojamiento, teniendo en cuenta su aporte en el sector turístico, su participación y la relación directa con la prestación del servicio al turista.

Para realizar el estudio se utilizará el Muestreo Aleatorio Estratificado. Esta técnica, la cual pertenece a la familia de muestreos probabilísticos, consiste en dividir a la población (Universo) objeto del estudio en diferentes subgrupos o estratos, de

manera que un individuo sólo puede pertenecer a un estrato. Una vez definidos estos estratos, para crear la muestra se seleccionan individuos empleando una técnica de muestreo cualquiera a cada uno de los estratos por separado (Ochoa, 2015).

Para determinar cada población (universo), la muestra global se hará basados en los datos obtenidos por el informe “Cali en Cifras” publicado por la Alcaldía de Santiago de Cali (Alcaldía de Santiago de Cali, 2018), dicha muestra se obtiene utilizando la ecuación No.1, luego, de esa muestra global se sustraen las muestras de cada uno de los estratos utilizando la ecuación No.2. Lo anterior se hará mediante la técnica aleatoria simple.

Fórmula muestra global:

$$n = \frac{(Z^2)(p)(q)(N)}{(N - 1)E^2 + Z^2(p)(q)}$$

Donde:

n: Tamaño de la muestra.

Z: Valor crítico correspondiente al coeficiente de confianza de la investigación.

p: Proporción de establecimientos turísticos en el rubro de alojamiento que responderán la encuesta. Igualmente aplica para la proporción de turistas en la ciudad.

q=1-p: establecimientos turísticos bajo el rubro de alojamiento que no responderán la encuesta. Así mismo para el caso de la muestra dirigida a los turistas corresponderá a aquellos que no responderán la encuesta.

N: Universo

E: Error muestral. Es la máxima diferencia (debida al azar) que el grupo está dispuesto a admitir entre la proporción de la población y la proporción muestral para el nivel de confianza fijado.

Fórmula para determinar Sub-muestra estratificada

$$n_i = n_g \left( \frac{N_i}{N} \right)$$

Donde:

$n_i$  = Número de la sub-muestra ya estratificada

$n_g$  = Número de la muestra global de cada población (universo)

$N_i$  = Número total de establecimientos del estrato  $i$

$N$  = Universo de establecimientos turísticos bajo el rubro de alojamiento.

#### 6.4.1 Nivel de confianza y el error muestral.

**6.4.1.1 Nivel de confianza.** El nivel de confianza hace referencia a la representación del porcentaje de intervalos que se incluirían en el parámetro de población si al realizar la muestra ésta se tomara de la misma población una y otra vez. Los valores adoptados que se utilizan para el nivel de confianza son el 95%, 99% y 99,9%. Generalmente, el nivel de confianza de 95% es el más utilizado pues funciona de manera adecuada y los datos obtenidos no requieren de un alto grado de precisión.

El valor crítico para el coeficiente de confianza de 95%, es de 1.96, el cual sirve para determinar  $Z$ .

**6.4.1.2 Error muestral.** El error muestral hace referencia a la cantidad del error de la muestra aleatoria resultado de la elaboración de la encuesta. Este concepto es muy importante dentro en la investigación pues con ello se define el nivel de confianza de los resultados obtenidos de la encuesta. Entre mayor sea el margen de error disminuye el grado de confianza en la investigación y viceversa. Este error por lo tanto indica el porcentaje de incertidumbre, en otras palabras, el riesgo que se corre en que la muestra elegida no sea representativa.

**6.4.1.3 Cálculo del error muestral.** Para calcular el error muestral en la presente investigación se podrá hacer mediante dos alternativas:

Alternativa 1: Definiendo el error máximo que se quiera asumir en la investigación y a partir de esa definición se calcula el tamaño de la muestra.

Alternativa 2: Definiendo el número de individuos que se va a analizar, es decir los que componen la muestra y luego, a través de la aplicación de una fórmula se defina el error muestral que ese número representa.

**6.4.1.4 Elección del error muestral.** En la presente investigación se define el error muestral bajo la alternativa 1 mencionada en el punto anterior, teniendo en cuenta las siguientes consideraciones:

- De acuerdo con el criterio del equipo de trabajo se considera que un margen de error del 12% es aceptable, teniendo en cuenta la diferencia entre cada elemento muestral y su diversidad.
- La diferenciación entre los diferentes niveles económicos de los establecimientos que hacen parte del sector y que serán analizadas en el universo.

**6.4.2 Determinación de la muestra.** Para la determinación de las muestras requeridas para la presente investigación se tendrán en cuentas las siguientes pautas:

- Empresas dedicadas a prestar servicios de alojamiento:

Se tendrá en cuenta el total de empresas directamente relacionadas con la actividad turística en Santiago de Cali dedicadas a prestar servicios de alojamiento, las cuales comprenden hoteles, aparta-hoteles y hostales.

Para conocer el total de los establecimientos de esta clasificación se tendrá en cuenta la relación contenida en el informe publicado por la Alcaldía de Santiago de Cali “Cali en Cifras” (ver anexo A) (Alcaldía de Santiago de Cali, 2018).

En dicho informe se tienen en cuenta la cantidad registrada de establecimientos a corte del año 2017. Teniendo en cuenta la metodología del muestreo estratificado se procede a determinar la muestra de empresas objeto de estudio bajo el cálculo mostrado en el punto 6.4.

Se realizaron en una hoja de cálculo de Microsoft Excel, sin embargo, para mostrar la información se elaborará el cálculo manual de la muestra para un universo.

Datos para la muestra:

n: Tamaño de muestra de alojamientos.

p: Probabilidad de que el alojamiento visitado responda la encuesta (0.5)

q: Probabilidad de que el alojamiento visitado no responda la encuesta (0.5)

N: Número de Alojamientos registrados al 2017, los cuales fueron **221**

Z: Nivel de confianza del 95% (1.96) a utilizar en el estudio

E: Error muestral de 12%

$$n = \frac{(1,96^2)(0,5)(0,5)(221)}{(221 - 1)0,12^2 + 1,96^2(0,5)(0,5)}$$

$$n = 51,41 \cong 52$$

De acuerdo con la muestra arrojada de 52 alojamientos a encuestar se realizar la estratificación de los mismos bajo la fórmula mencionada en el punto 6,4 de este documento, se debe tener en cuenta que dentro del listado mencionado en el informe Cali en Cifras (ver anexo A), se encuentran estipulados del total del universo de alojamiento su clasificación así:

Tabla 1. Resumen de cantidad de alojamiento de acuerdo con su clasificación

CLASIFICACIÓN/LÍNEA	CANTIDAD DE ALOJAMIENTOS
<b>HOTELES</b>	
Lujo	11
Primera	18
Económica	117
<b>APARTA-HOTELES</b>	
Primera	9
Económica	21
<b>HOSTAL</b>	
Primera	0
Económica	45

Fuente: Elaboración propia

$$n_1 = 52 \left( \frac{11}{221} \right)$$

$$n_1 = 3$$

$$n_2 = 52 \left( \frac{18}{221} \right)$$

$$n_2 = 4$$

$$n_3 = 52 \binom{117}{221}$$

$$n_3 = 27$$

$$n_4 = 52 \binom{9}{221}$$

$$n_4 = 2$$

$$n_5 = 52 \binom{21}{221}$$

$$n_5 = 5$$

$$n_6 = 52 \binom{45}{221}$$

$$n_6 = 11$$

- Visitantes.

Con el fin de definir la muestra de los turistas se tuvieron en cuenta las cifras reportadas por Migración Colombia (ver anexo B) en la cual muestra el número de llegadas de visitantes a la ciudad, se tuvo como base el informe estadístico al cierre de diciembre 2017, último informe publicado por esta entidad.

Para el cierre del año 2017 en Santiago de Cali ingresaron **31.547** visitantes (Migración Colombia & Ministerio de Relaciones Exteriores, 2017).

Datos para la muestra:

n: Tamaño de muestra de turistas.

p: Probabilidad de que el turista entrevistado responda la encuesta (0.5)

q: Probabilidad de que el turista entrevistado no responda la encuesta (0.5)

N: Número de visitantes registrados a diciembre 2017, los cuales fueron **31.547**

Z: Nivel de confianza del 95% (1.96) a utilizar en el estudio

E: Error muestral de 12%

$$n = \frac{(1,96^2)(0,5)(0,5)(31547)}{(31547 - 1)0,12^2 + 1,96^2(0,5)(0,5)}$$

$$n = 67$$



## 7 PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

### 7.1 ADAPTACIÓN DEL MODELO ELEGIDO

De acuerdo con el apartado 5.2.3.5 del presente documento, se eligió como modelo a desarrollar el Diamante de competitividad de Michael Porter, por lo cual a continuación se presenta la adaptación de los indicadores de competitividad del sector turismo bajo los parámetros evaluados en esta investigación teniendo en cuenta el alcance planteado.

En el siguiente cuadro se podrá encontrar el factor del diamante, los indicadores que los componen, la dinámica de evaluación de cada indicador y la fuente que se tendrá en cuenta en esta investigación para evaluar el indicador:

Cuadro 3. Adaptación de factores del diamante de Porter al diagnóstico de competitividad del sector turístico de Santiago de Cali

FACTOR DIAMANTE	INDICADORES	DINAMICA	FUENTE
CONDICIONES DE LOS FACTORES	Recursos Naturales	Se hace comparación con un destino en Colombia que cuente con mayor # de recursos naturales y conservación de los mismos con el fin de medir la competitividad	Estadística “Índice de competitividad de ciudades 2018”
	Oferta Cultural	Hacer comparación con un destino en Colombia que cuente con mayor número de oferta cultural (entre mayor # de cultura y patrimonio mayor competitividad)	Estadística “Índice de competitividad de ciudades 2018”
	Recurso Humano (programas de capacitación para mejorar la calidad)	Entre mayor sea el número de alojamientos que realizan capacitación a sus empleados mayor es la competitividad dado que si el personal es capacitado	Encuestas a alojamientos

	constantemente prestara un servicio con calidad	
Alojamientos que poseen políticas de contratación	Entre mayor sea el # de alojamientos con políticas de contratación mayor es la competitividad ya que si la empresa cuenta con políticas implica que su personal es idóneo y capaz de ofrecer un buen servicio	Encuestas a alojamientos
Calidad en servicios de alojamiento	En cuanto a la calidad se realizará encuesta a los turistas	Encuestas a turistas
Calidad en servicios de alimentación	En cuanto a la calidad se realizará encuesta a los turistas	Encuestas a turistas
Calidad del servicio de transporte	En cuanto a la calidad se realizará encuesta a los turistas	Encuestas a turistas
Empresas de alojamientos con procesos automatizados	Entre mayor sea el número se alojamientos que tengan implementado sistemas de información mayor será su competitividad ya que estos ayudaran a agilizar los procesos de gestión de la empresa	Encuesta a alojamientos
Uso de tecnología para ofrecer el servicio	Se toma de las encuestas realizadas a los alojamientos entre mayor sea el número de alojamientos que utilizan tecnología mayor será su competitividad	Encuesta a alojamientos
Cantidad de visitantes	Se toma como referencia la ciudad con mayor cantidad de visitantes con respecto a Cali.	Estadística "Migración Colombia"
Tasa de crecimiento de visitantes	Se toma como base la tasa de crecimiento de la ciudad de Cali.	Estadística

<b>CONDICIONES DE LA DEMANDA</b>	Procedencia de los visitantes	Se toma como referencia los datos emitidos por SITUR y las encuestas realizadas a los turistas	Estadística "SITUR" y encuestas a turistas
	Preferencias y motivos de viaje de los turistas	Se toma como referencia los datos emitidos por SITUR y las encuestas realizadas a los turistas	Estadística "SITUR" y encuestas a turistas
	Percepción y nivel de satisfacción del turista	Los datos se toman de la encuesta, el criterio es la calidad percibida por el turista	Encuestas a turistas
<b>CONTEXTO PARA LA ESTRATEGIA Y RIVALIDAD DE LAS EMPRESAS</b>	Alianzas estratégicas con instituciones de turismo	Se toma de las encuestas realizadas a los alojamientos	Encuestas a alojamientos
	Alojamientos interesados por mejorar la satisfacción del clientes	Se toma de las encuestas realizada a los turistas en cuanto a la medición de la satisfacción del cliente	Encuestas a alojamientos
<b>SECTORES AFINES Y AUXILIARES</b>	Apoyo de entidades del gobierno a establecimientos turísticos (alojamientos)	Se toma de las encuestas realizadas a los alojamientos	Encuestas a alojamientos
	Facilidad de servicios de telecomunicación	Se hace comparación con un destino en Colombia que cuente con mayor nivel de competitividad en este servicio	Estadística "Índice de competitividad de ciudades 2018"
	Facilidad y calidad de servicios públicos	Se hace comparación con un destino en Colombia que cuente con mayor nivel de competitividad en este servicio	Estadística "Índice de competitividad de ciudades 2018"
	Seguridad a los turistas	Se hace comparación con un destino en Colombia que cuente con mayor nivel de competitividad en este servicio	Estadística "Índice de competitividad de ciudades 2018"

	Facilidad de servicios de transporte a los turistas	Se hace comparación con un destino en Colombia que cuente con mayor nivel de competitividad en este servicio	Estadística "Índice de competitividad de ciudades 2018"
--	---	--	---

Fuente: (Porter, 1990)

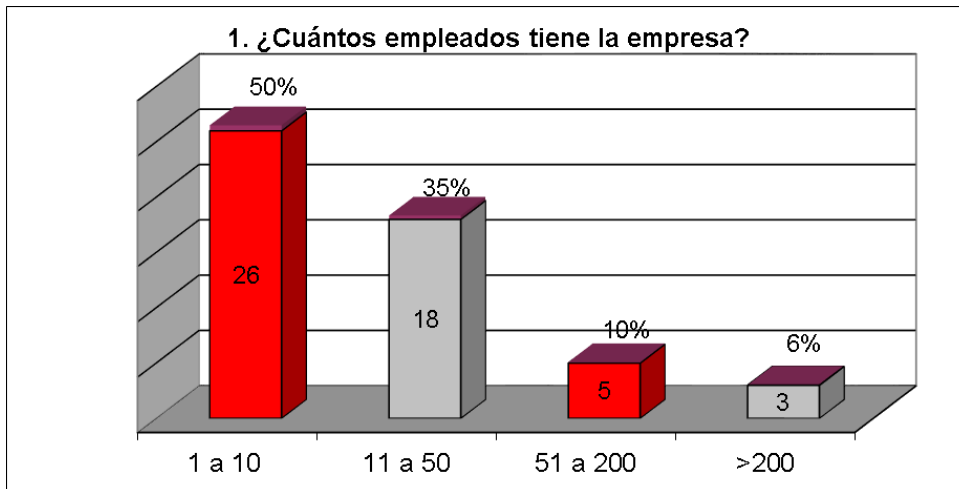
## 7.2 RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

De acuerdo con la muestra realizada en esta investigación se realizaron las encuestas a las empresas prestadoras de servicio de alojamiento en Santiago de Cali y a los turistas en el mes de abril 2019, arrojando los siguientes resultados individuales por cada pregunta realizada en las encuestas elaboradas las cuales se encuentran en el anexo No.2 de este documento.

## Encuestas alojamientos

Muestra: 52

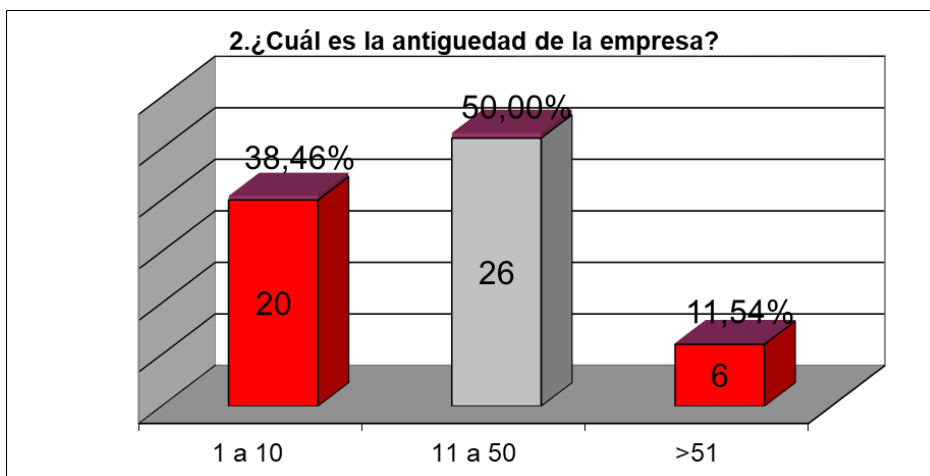
Gráfico 8. Pregunta No.1 de la encuesta alojamiento



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la encuesta, se puede evidenciar que gran parte de los tamaños de las empresas de servicios de alojamiento son pequeños, pues el 50% de ellas tienen contratados de 1 a 10 empleados.

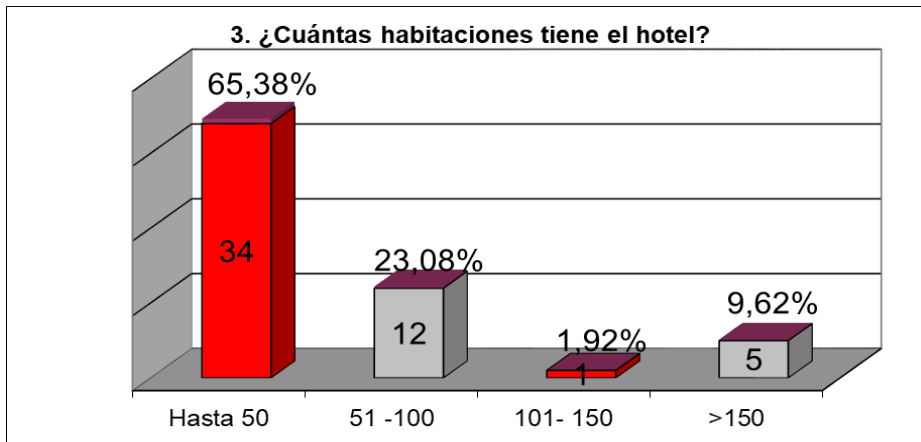
Gráfico 9. Pregunta No.2 de la encuesta alojamiento



Fuente: Elaboración propia

El 38,46% de los hoteles tienen entre 1 a 10 años de funcionamiento, el 50% tienen de 11 a 50 años de funcionamiento y el 11,54% tienen más de 51 años de funcionamiento, la antigüedad de un hotel puede ser un factor de reconocimiento, aparte de su buen servicio.

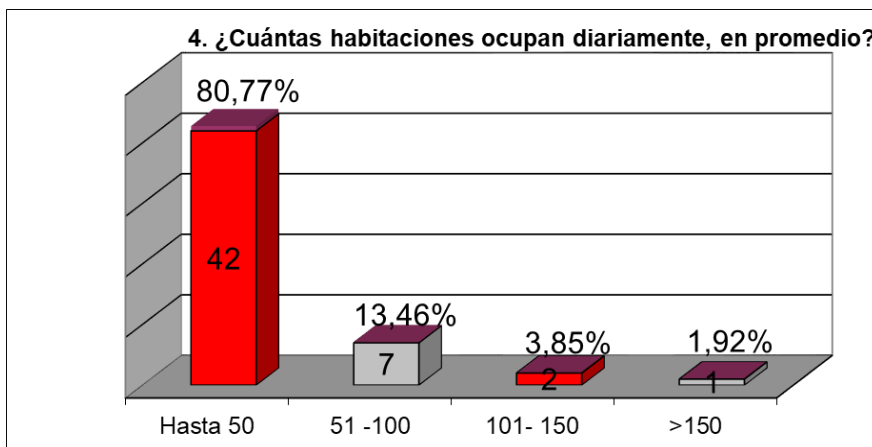
Gráfico 10. Pregunta No.3 de la encuesta alojamiento



Fuente: Elaboración propia

El 65,38% de los hoteles tienen hasta 50 habitaciones, el 23,08% tienen de 51 a 100 habitaciones, el 1,92% tienen de 101 a 150 habitaciones y el 9,62% tienen más de 150 habitaciones.

Gráfico 11. Pregunta No.4 de la encuesta alojamiento



Fuente: Elaboración propia

En promedio el 80,77% de los hoteles tienen hasta 50 habitaciones ocupadas, el 13,46% tienen de 51 a 100 habitaciones ocupadas, 3,85% tienen de 101 a 150 habitaciones y el 1,92% tienen más de 150 habitaciones ocupadas.

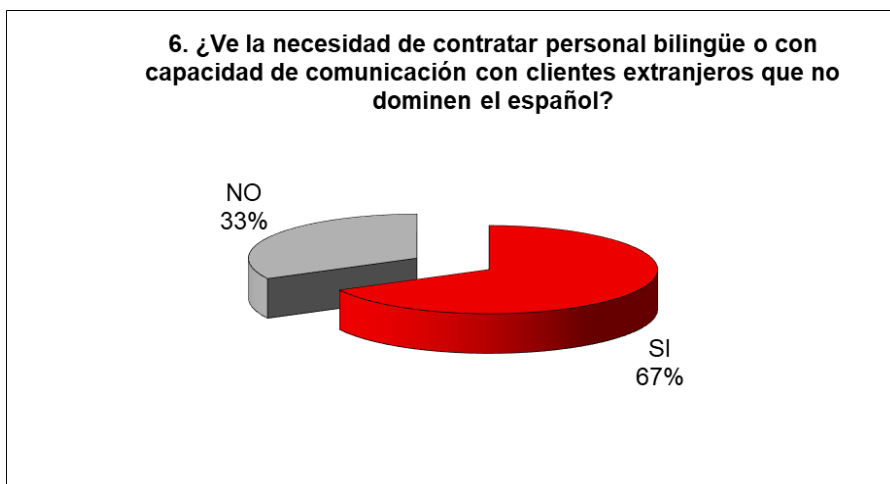
Gráfico 12. Pregunta No.5 de la encuesta alojamiento



Fuente: Elaboración propia

Se puede ver como el 79% de los hoteles si cuentan con una política de contratación y un 21 no cuenta con esta política.

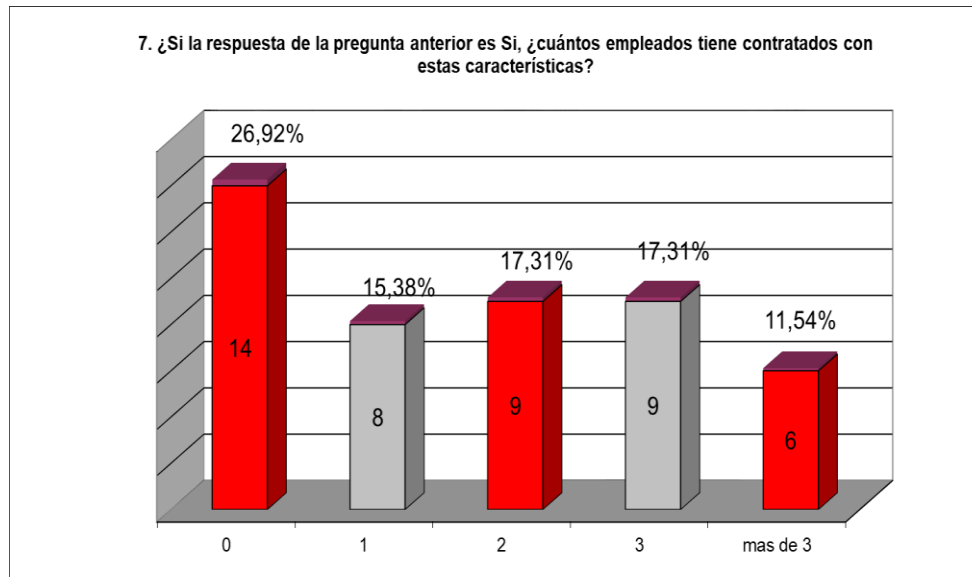
Gráfico 13. Pregunta No.6 de la encuesta alojamiento



Fuente: Elaboración propia

La mayoría de los hoteles ven necesario contratar personal bilingüe, en la gráfica que se puede apreciar que el 67% de los hoteles encuestados mencionan que, si es necesario, ya que es importante un buen servicio a todo tipo de público incluyendo los clientes extranjeros.

Gráfico 14. Pregunta No.7 de la encuesta alojamiento

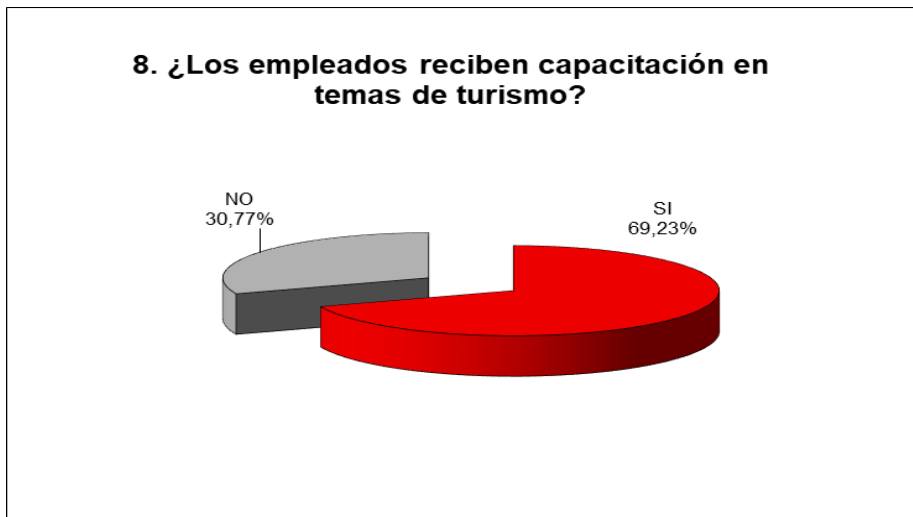


Fuente: Elaboración propia

El 26,92% de los hoteles que ven necesario contratar personal bilingüe no tienen dicho personal, el 15,38% tienen 1 persona bilingüe, el 17,31% tienen entre 2 y 3 empleados con dicha característica y el 11,54% tienen más de 3 empleados bilingües.



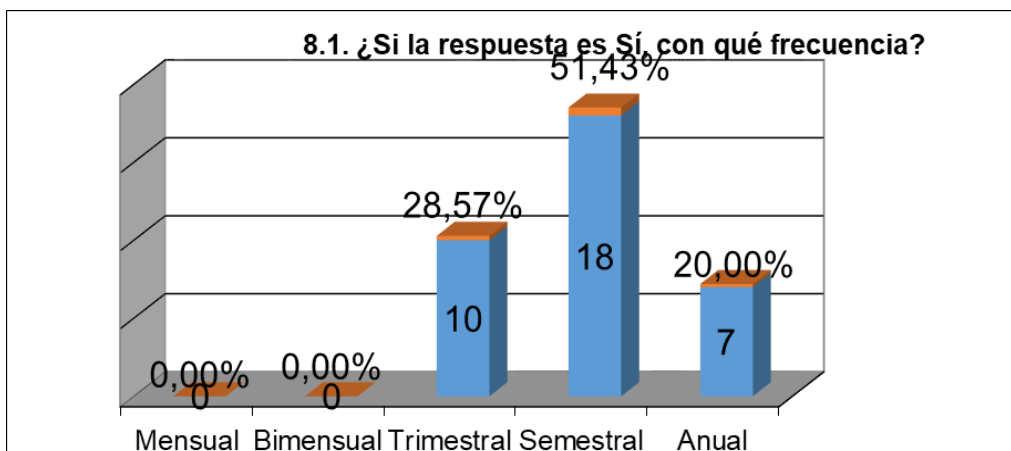
Gráfico 15. Pregunta No.8 de la encuesta alojamiento



Fuente: Elaboración propia

El 69,23% de los hoteles encuestados brindan a los empleados capacitación en temas de turismo, para una mejor preparación y servicio al cliente.

Gráfico 16. Pregunta No.8,1 de la encuesta alojamiento

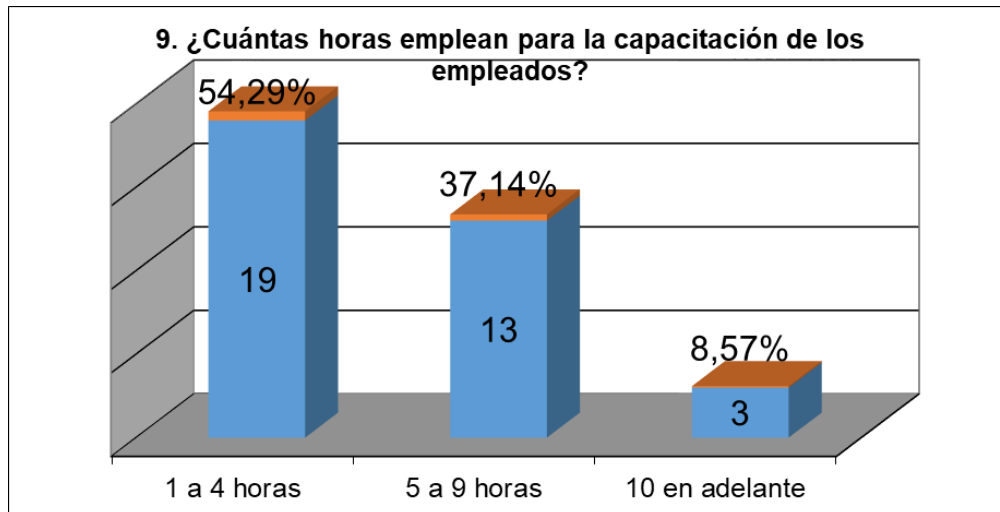


Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la muestra en la mayoría de los hoteles encuestados capacitan a su personal en temas de turismo, pero con un periodo de tiempo diferente, vemos

que el 28,57% de los hoteles capacitan a sus empleados cada trimestre, el 51,43% cada semestre y el 20% cada año.

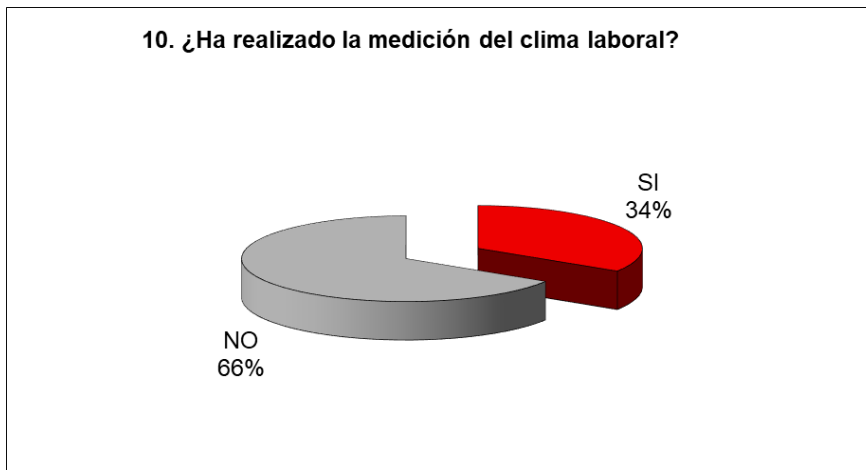
Gráfico 17. Pregunta No.9 de la encuesta alojamiento



Fuente: Elaboración propia

El 54,29% de los hoteles encuestados capacitan al personal entre 1 a 4 horas, el 37,14% de 5 a 9 horas y el 8,57% utiliza de 10 horas en adelante para capacitar a los empleados.

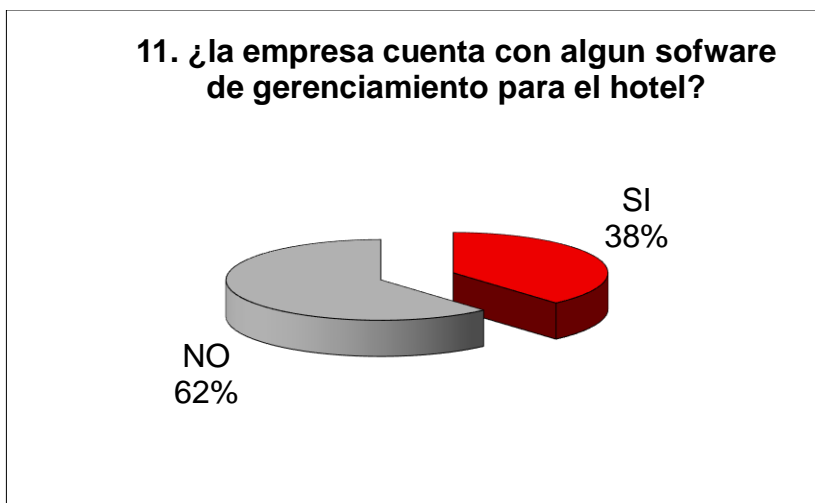
Gráfico 18. Pregunta No.10 de la encuesta alojamiento



Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que el 66% de los hoteles encuestados siendo la mayoría, no realizan la medición del clima laboral, solo un 34% si realiza dicha medición, entendiendo que la mayoría de los hoteles no ven la necesidad de hacer este tipo de mediciones.

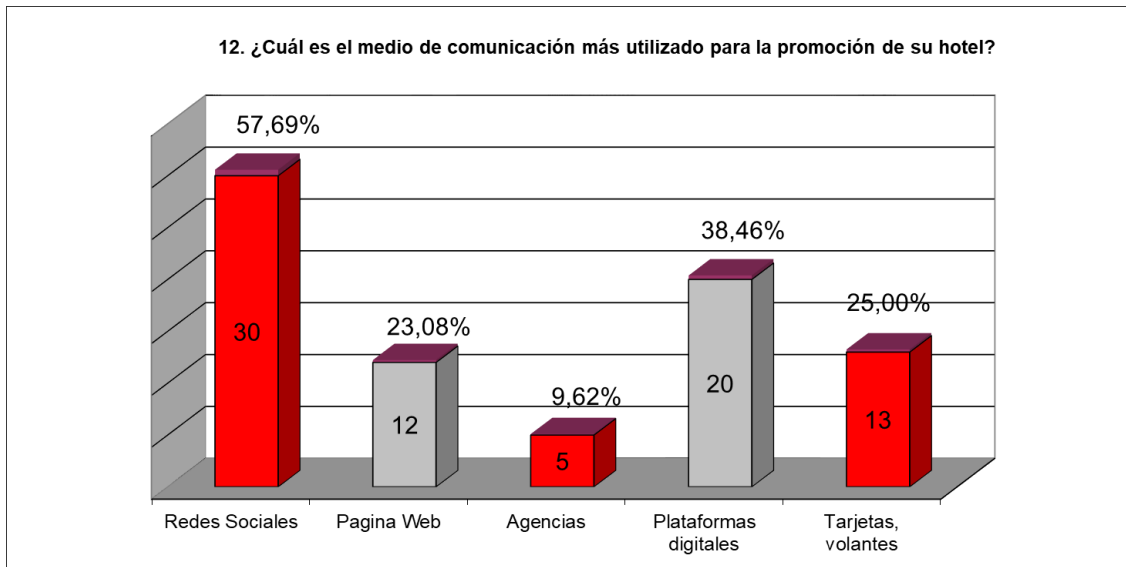
Gráfico 19. Pregunta No.11 de la encuesta alojamiento



Fuente: Elaboración propia

Un 62% de los hoteles encuestados no cuentan con un software de gerenciamiento, la mayoría de los hoteles manejan son sistemas contables o sistemas básicos para el manejo de datos, pero no un programa que administre no solo datos de los clientes o reservas si no inventario de productos, y manejo de nómina.

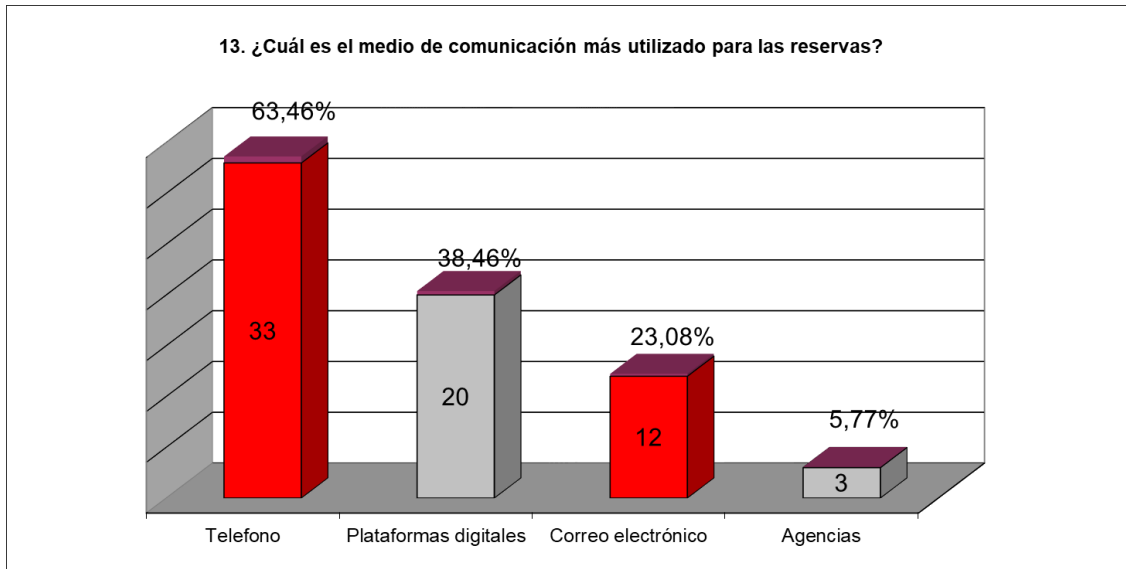
Gráfico 20. Pregunta No.12 de la encuesta alojamiento



Fuente: Elaboración propia

Se puede observar en la gráfica que el medio de comunicación más utilizado son las redes sociales, un 57,69% de los hoteles encuestados utilizan este medio para promocionarse, mientras que las plataformas digitales ocupan un segundo lugar con el 38,46% de los hoteles encuestados.

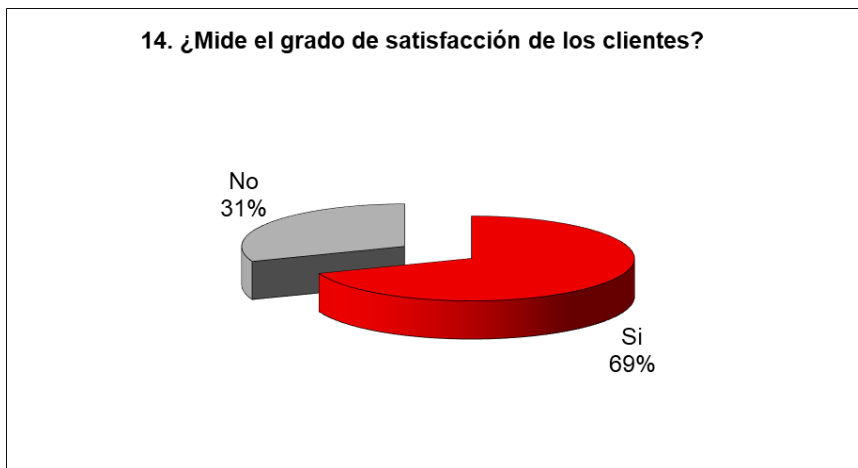
Gráfico 21. Pregunta No.13 de la encuesta alojamiento



Fuente: Elaboración propia

Con un 63,46% el medio de comunicación más utilizado para las reservas según los hoteles encuestados es el teléfono, ya que las personas se sienten más confiadas y seguras de la reserva por medio de la llamada, las plataformas digitales ocupan el segundo lugar con un 38,46%, el correo electrónico un 23,08% y las agencias un 5,77%.

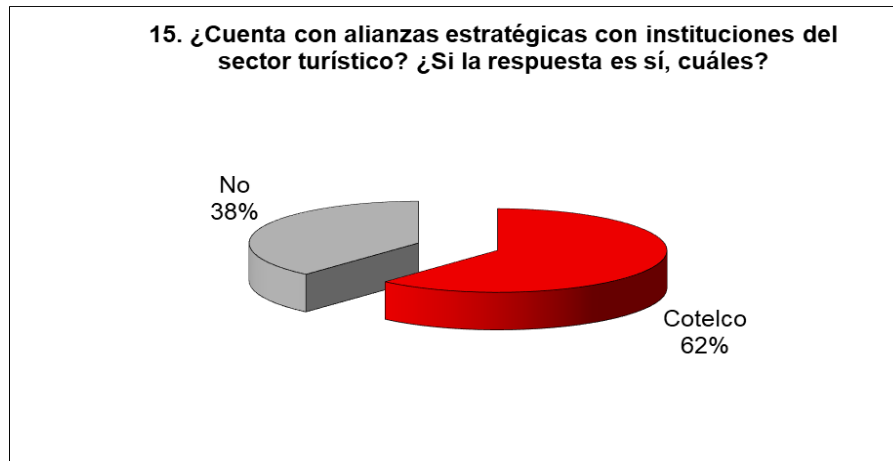
Gráfico 22. Pregunta No.14 Encuesta alojamiento



Fuente: Elaboración propia

Es importante tener en cuenta la opinión de los clientes frente al servicio del hotel, ya que con ello se puede llegar a mejorar algún aspecto o hacer algún cambio para lograr un mejor servicio, por ello se puede observar en la gráfica que el 69% de los hoteles encuestados si miden el grado de satisfacción de los clientes.

Gráfico 23. Pregunta No.15 de la encuesta alojamiento



Fuente: Elaboración propia

La mayoría de los hoteles encuestados si tienen una alianza estratégica, todos están aliados con Cotelco, que es un gremio con mucha trayectoria y apoya a todo el sector hotelero y turístico colombiano. El 62% de los hoteles encuestados tienen esta alianza por el buen prestigio de Cotelco y porque ellos buscan que el sector hotelero se fortalezca y sea mucho más competitivo, mediante asesoría y capacitaciones.

Gráfico 24. Pregunta No.16 de la encuesta alojamiento

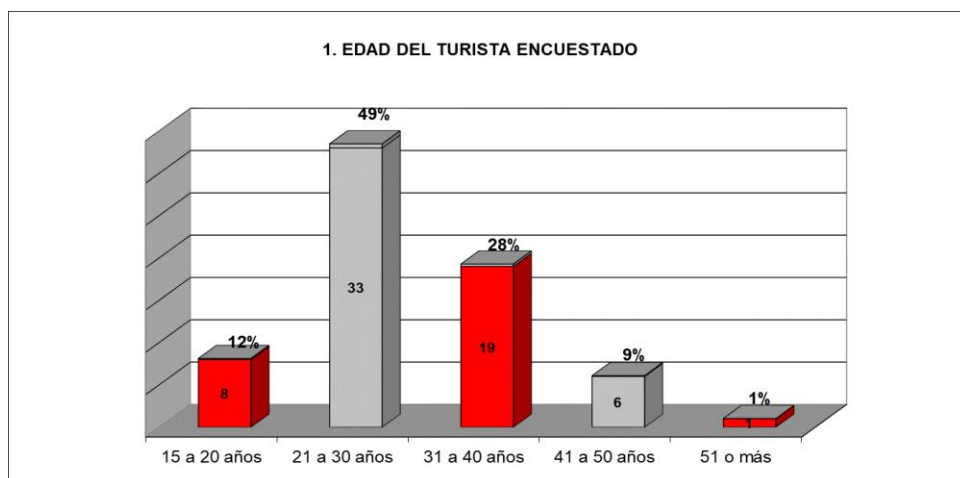


Fuente: Elaboración propia

El 83% de los hoteles encuestados dicen que no reciben ningún tipo de apoyo por parte de las entidades gubernamentales, demostrando que no hay una sinergia entre el sector turístico con dichas entidades, para un desarrollo económico y social del país.

- **Encuestas turistas**

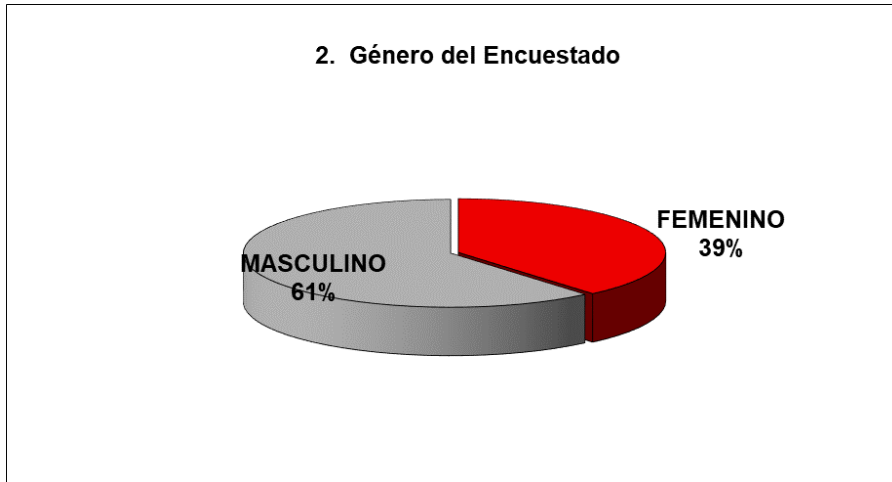
Gráfico 25. Pregunta No.1 de la encuesta a turistas



Fuente: Elaboración propia

La mayoría de los turistas encuestados tienen una edad promedio entre 21 a 30 años, representando el 49% de las personas encuestadas, prácticamente la mitad de los turistas son personas jóvenes, mientras que el 28% oscilan entre los 31 a 40 años.

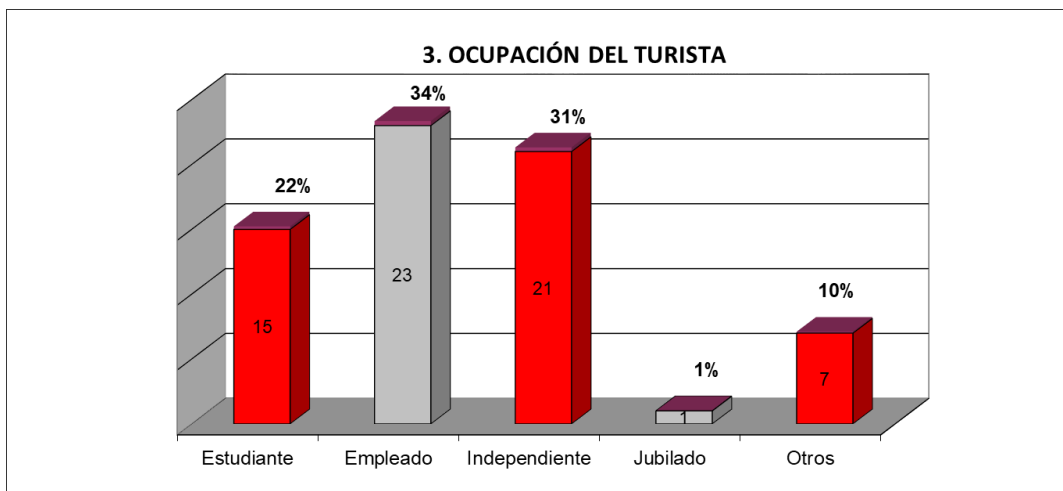
Gráfico 26. Pregunta No.2 de la encuesta a turistas



Fuente: Elaboración propia

El 61% de las personas encuestas son hombres, mientras que el 39% son mujeres.

Gráfico 27. Pregunta No.3 de la encuesta a turistas

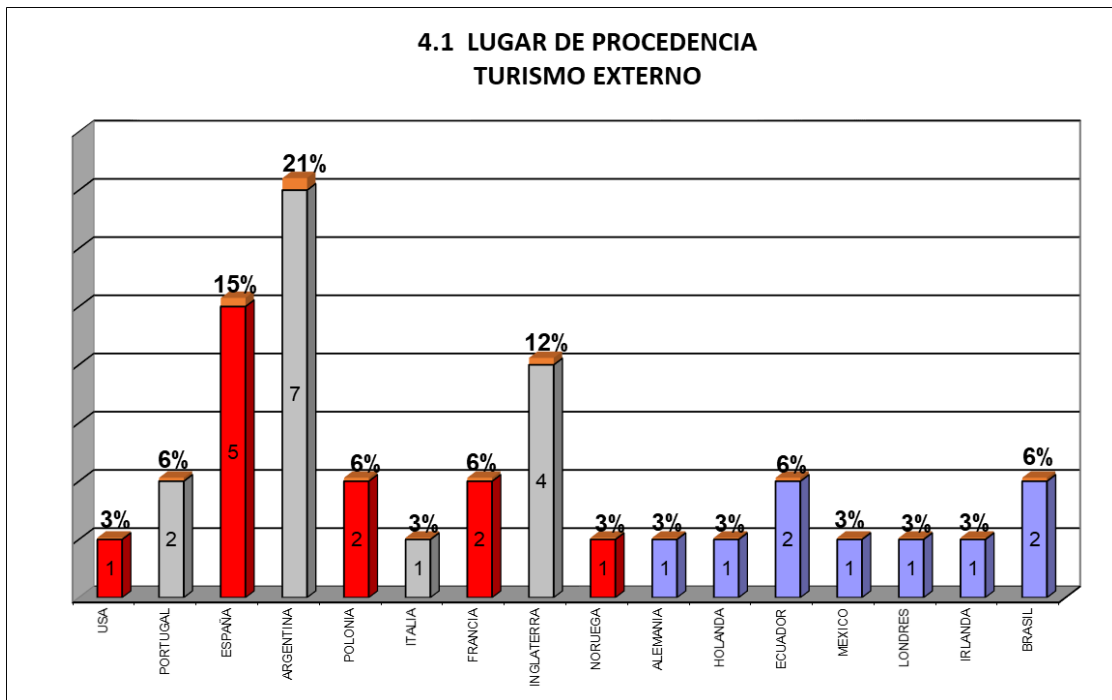


Fuente: Elaboración propia



El 34% de los turistas encuestados son personas empleadas, el 31% son personas independientes, el 22% son estudiantes, un 10% tienen otras ocupaciones y el 1% son jubilados.

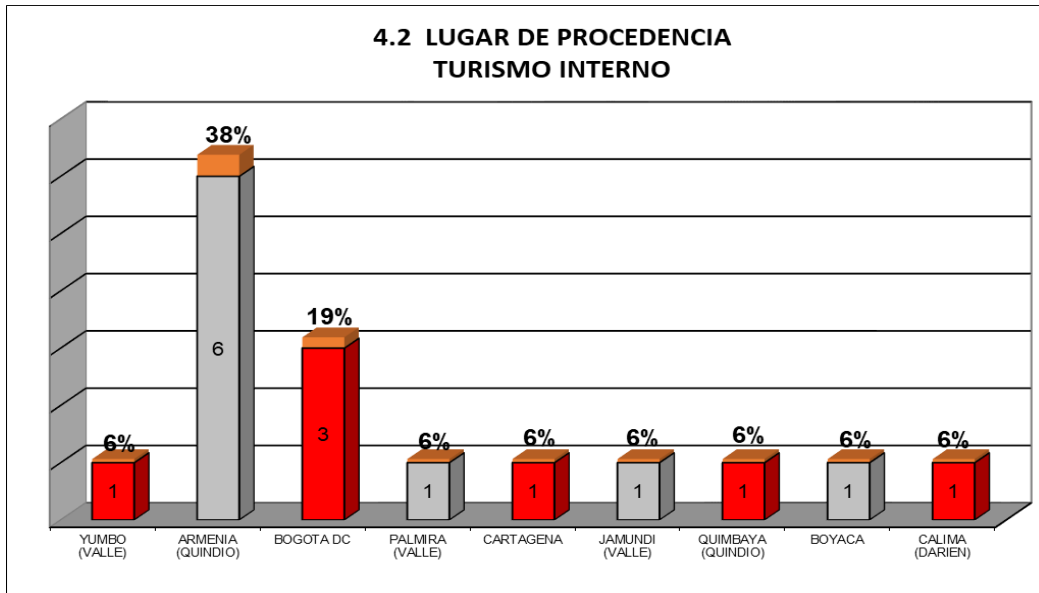
Gráfico 28. Pregunta No.4,1 de la encuesta a turistas



Fuente: Elaboración propia

El 21% de los turistas externos encuestados provienen de Argentina, en un segundo lugar provienen de España y en tercer lugar de Inglaterra.

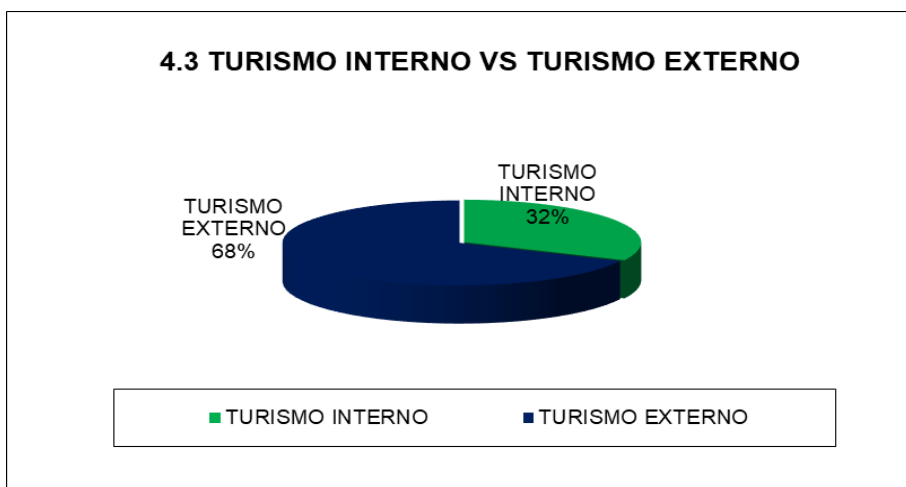
Gráfico 29. Pregunta No.4,2 de la encuesta a turistas



Fuente: Elaboración propia

El 38% de los turistas internos provienen de Armenia y en un segundo lugar de Bogotá.

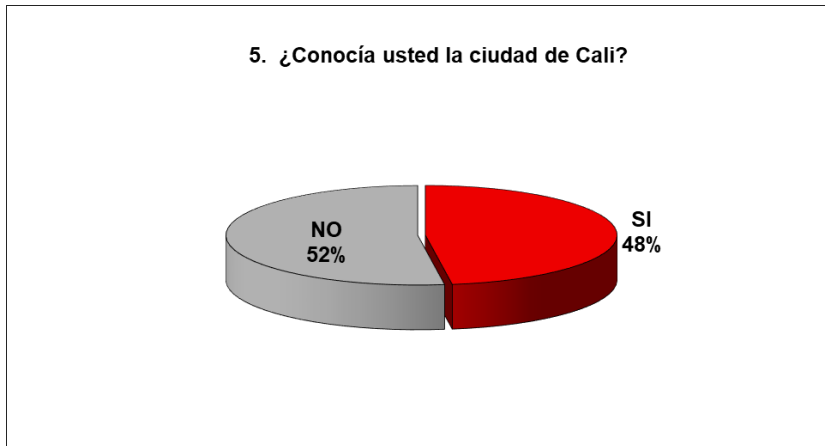
Gráfico 30. Pregunta No.4,3 de la encuesta a turistas



Fuente: Elaboración propia

El 68% de los turistas en Cali vienen de otro país, mientras el 32% son personas que provienen de otros lugares dentro del país.

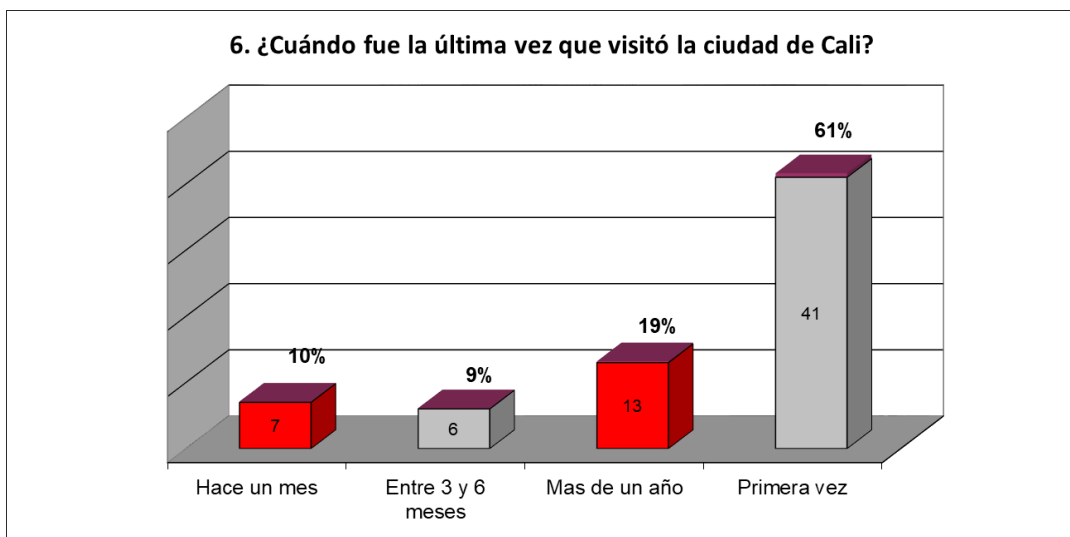
Gráfico 31. Pregunta No.5 de la encuesta a turistas



Fuente: Elaboración propia

Se puede considerar que la mitad de las personas encuestadas no conocían la ciudad de Santiago de Cali.

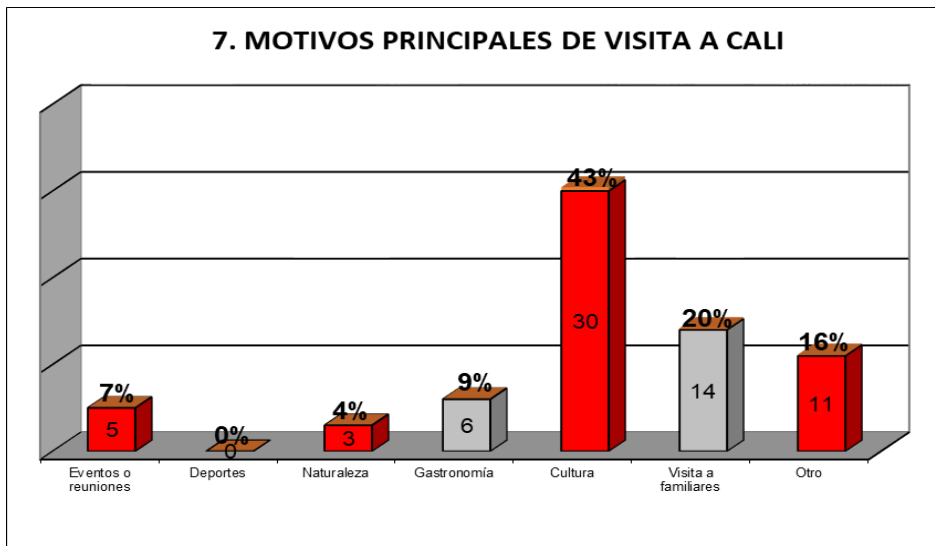
Gráfico 32. Pregunta No.6 de la encuesta a turistas



Fuente: Elaboración propia

El 61% de los turistas encuestados venían por primera vez a la ciudad de Cali.

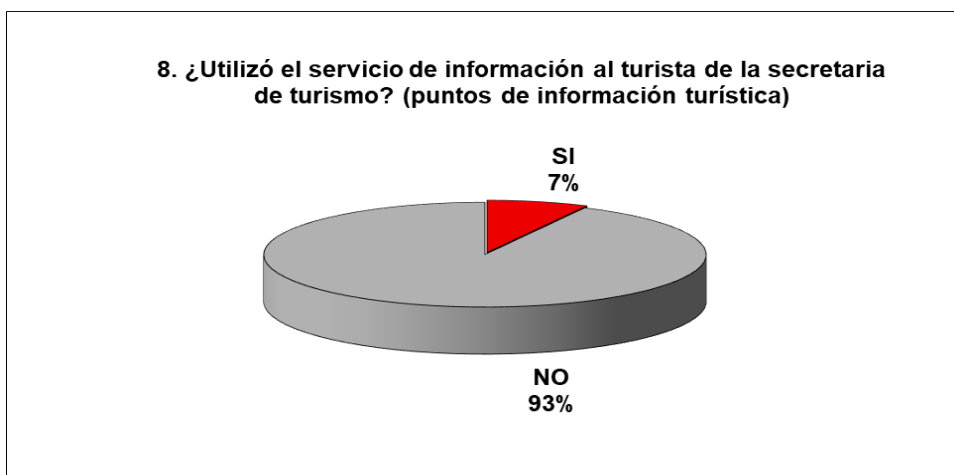
Gráfico 33. Pregunta No.7 de la encuesta a turistas



Fuente: Elaboración propia

El mayor motivo de los turistas para visitar la ciudad de Cali es por cultura, por conocer la ciudad, las personas, la comida y visitar sus lugares más reconocidos, mientras que un 20% viene a visitar familiares.

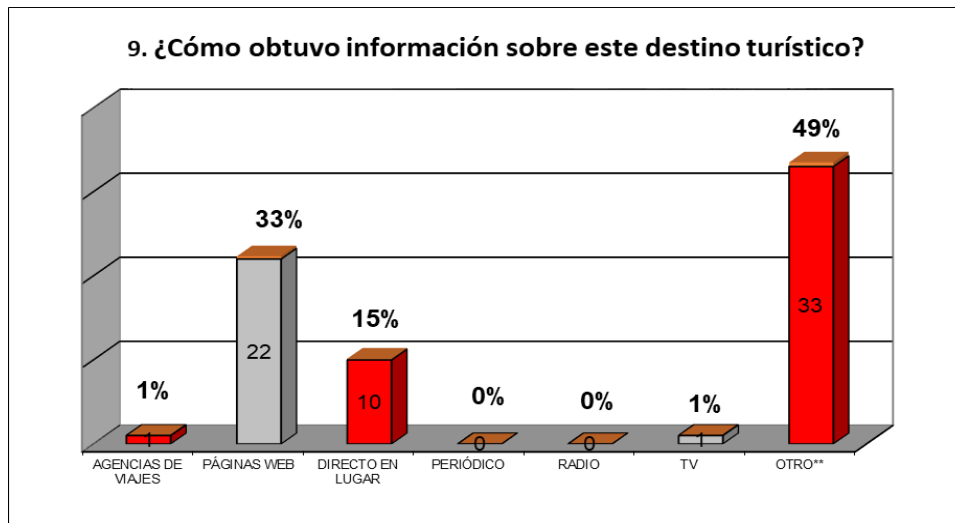
Gráfico 34. Pregunta No.8 de la encuesta a turistas



Fuente: Elaboración propia

El 93% de los turistas encuestados no utilizaron el servicio de información al turista de la secretaria de turismo, todos prefirieron por cuenta propia recorrer y conocer la ciudad, se informaban o asesoraban de algunos sitios en el lugar de alojamiento.

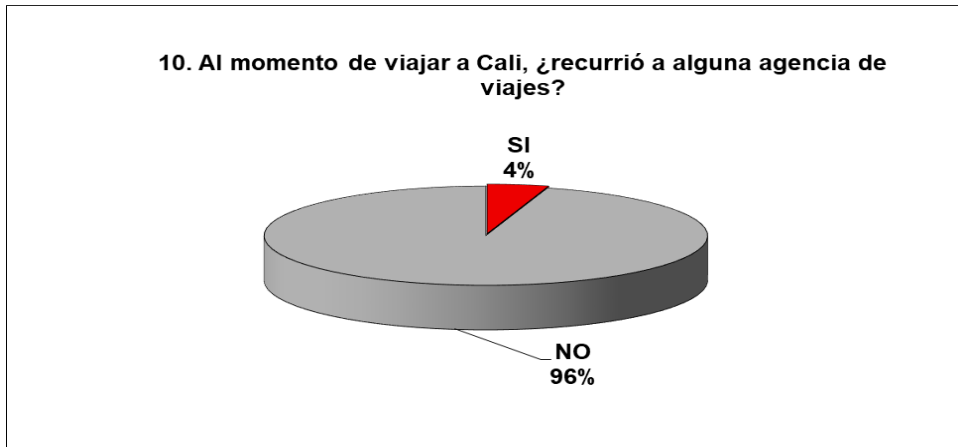
Gráfico 35. Pregunta No.9 de la encuesta a turistas



Fuente: Elaboración propia

El 33% de las personas encuestadas obtuvo información sobre la ciudad de Cali por medio de páginas web, y prácticamente la mitad de las personas encuestadas obtuvo esta información, por otros medios, como por ejemplo la recomendación de un amigo o un familiar, para visitar la ciudad de Cali.

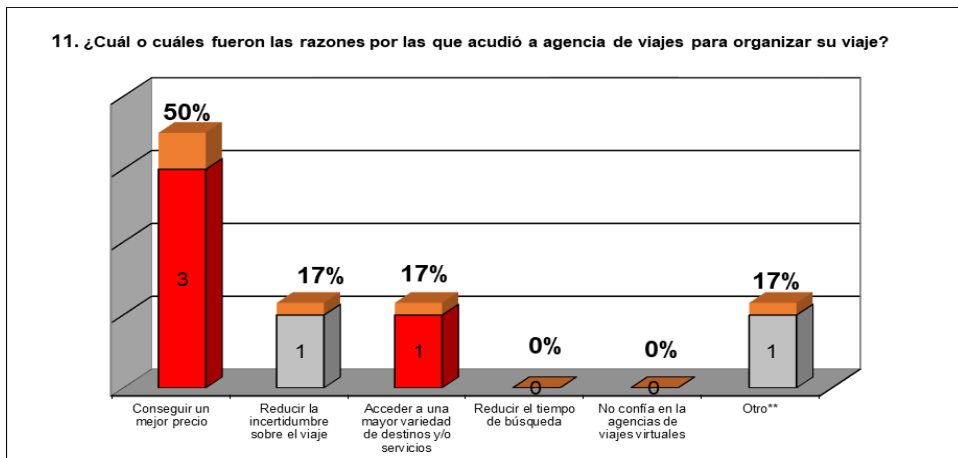
Gráfico 36. Pregunta No.10 de la encuesta a turistas



Fuente: Elaboración propia

El 96% de los turistas no recurrieron a ninguna agencia de viajes, viajaron por cuenta propia y buscaron donde quedarse o algún familiar los esperaba.

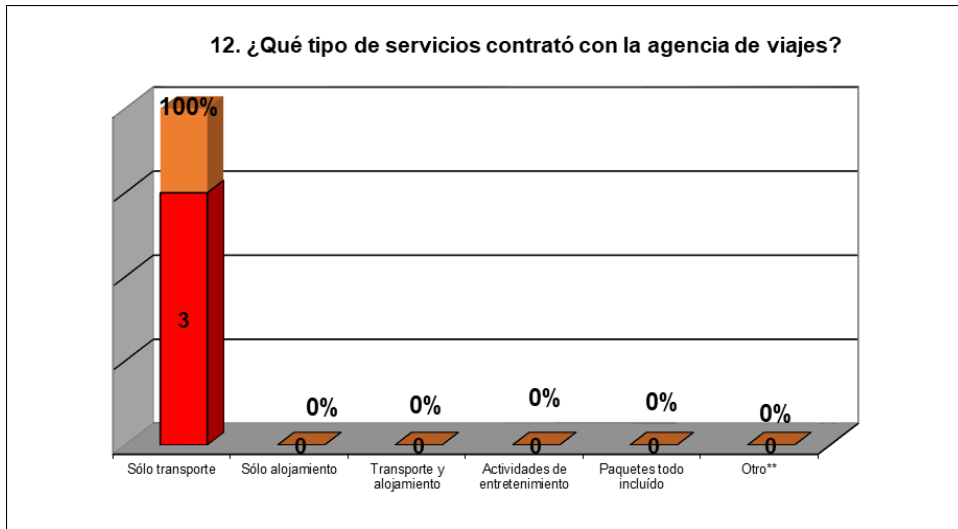
Gráfico 37. Pregunta No.11 de la encuesta a turistas



Fuente: Elaboración propia

De las personas encuestadas que, si recurrieron a alguna agencia de viajes, el 50% lo hizo por que pretendían conseguir un mejor precio.

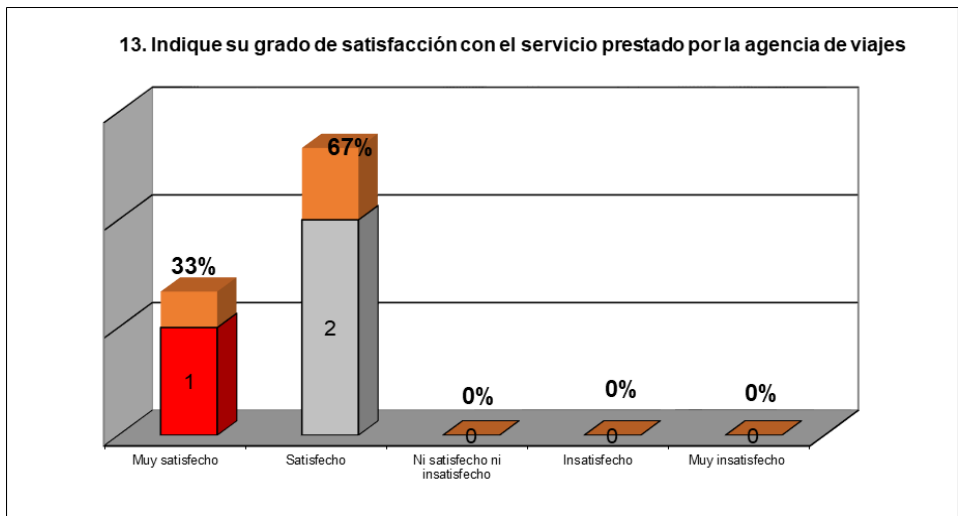
Gráfico 38. Pregunta No.12 de la encuesta a turistas



Fuente: Elaboración propia

De los encuestados que recurrieron a las agencias el 100% de los contrató solo el servicio de transporte.

Gráfico 39. Pregunta No.13 de la encuesta a turistas



Fuente: Elaboración propia

El 33% de los turistas encuestados se encuentran muy satisfechos, mientras que el 67% solo satisfechos, con el servicio prestado por la agencia de viajes.

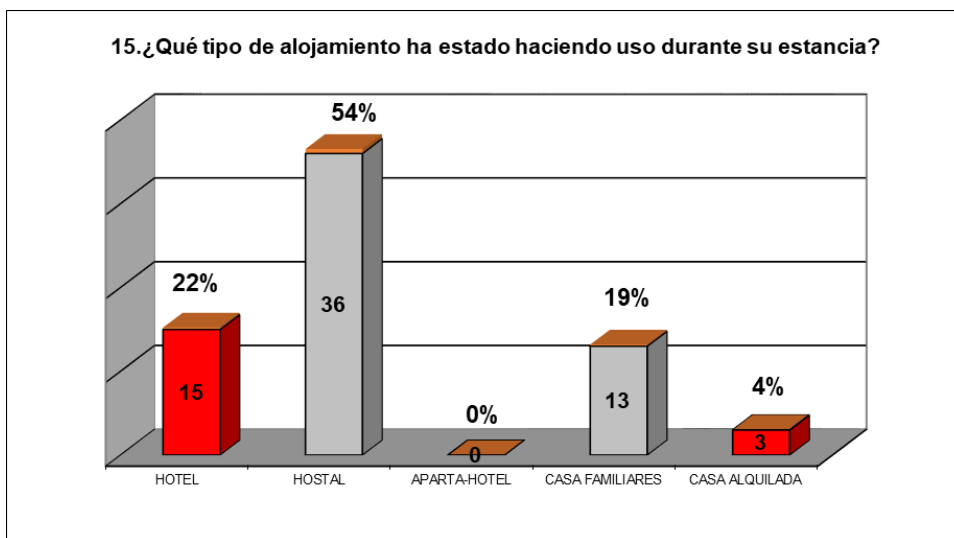
Gráfico 40. Pregunta No.14 de la encuesta a turistas



Fuente: Elaboración propia

El nivel de confianza de los turistas encuestados frente a las agencias de viajes utilizadas para organizar sus próximos viajes es del 100%.

Gráfico 41. Pregunta No.15 de la encuesta a turistas

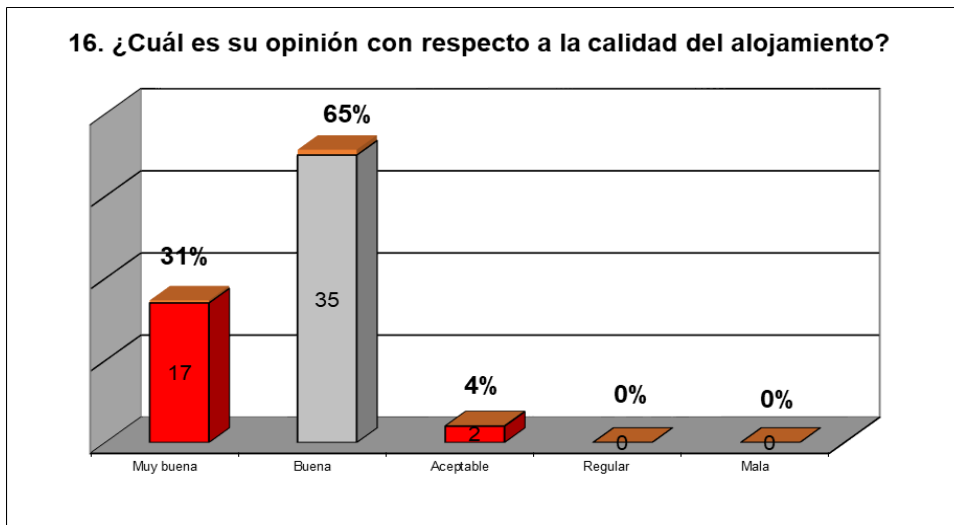


Fuente: Elaboración propia



El 54% de los turistas encuestados durante su estancia se alojaban en un hostel, mientras que el 22% en un hotel, 19% en la casa de algún familiar y solo el 4% se quedaba en una casa alquilada.

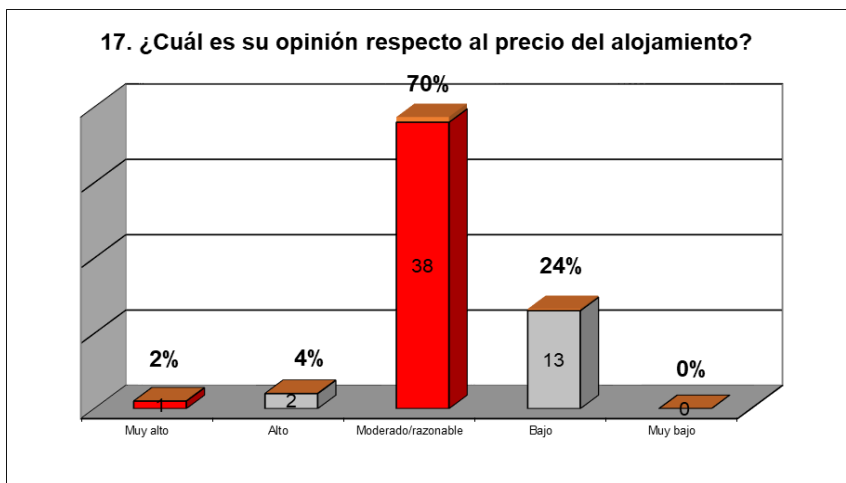
Gráfico 42. Pregunta No.16 de la encuesta a turistas



Fuente: Elaboración propia

El 31% de los turistas encuestados califican la calidad del alojamiento como muy buena, y el 65% consideran que es buena.

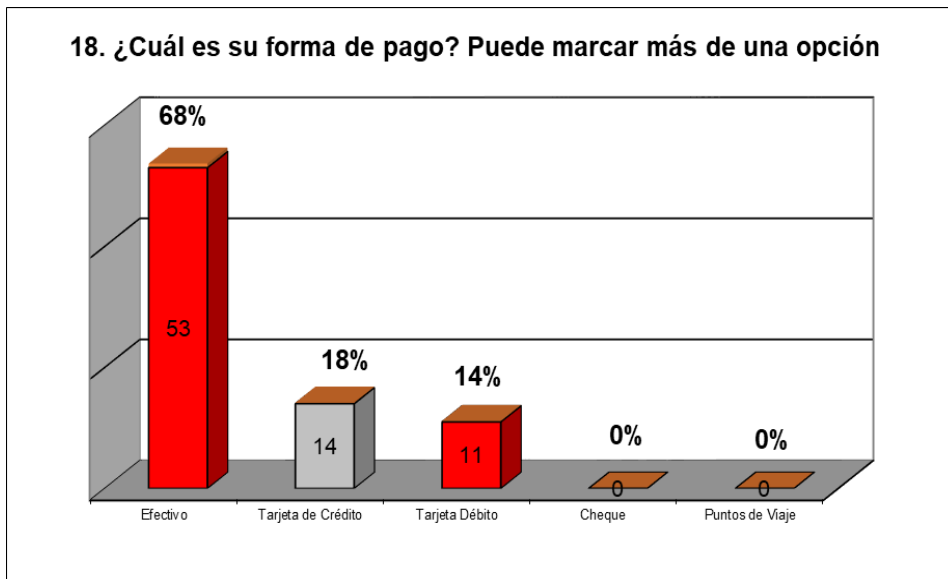
Gráfico 43. Pregunta No.17 de la encuesta a turistas



Fuente: Elaboración propia

El 70% de los turistas encuestados considero que el precio del alojamiento era moderado, el 24% considero que era bajo, el 4% lo considero alto y solo el 2% lo considero muy alto.

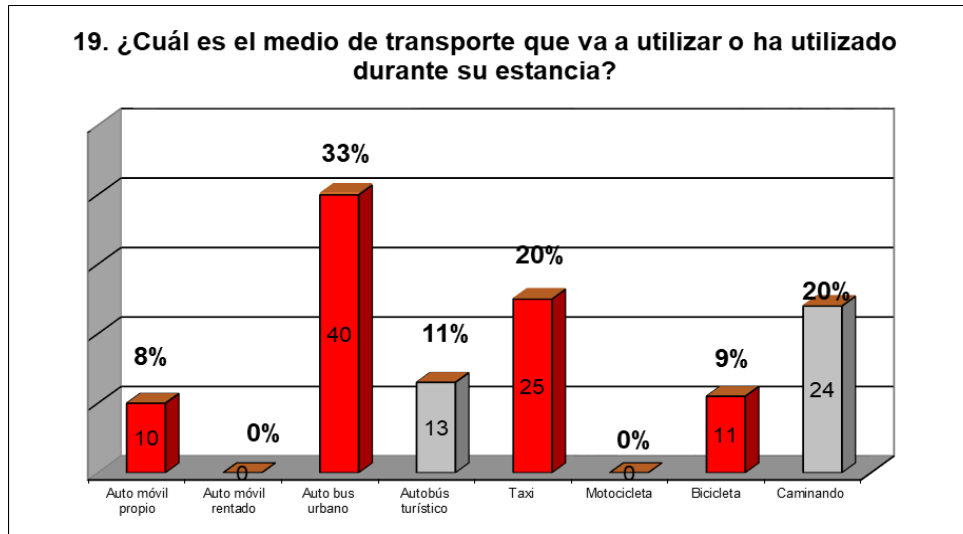
Gráfico 44. Pregunta No.18 de la encuesta a turistas



Fuente: Elaboración propia

La forma de pago de la mayoría de los turistas era en efectivo, representando un 68% de los encuestados, mientras que el 18% pagaba por medio de tarjetas de crédito y el 14% utilizaba tarjeta débito.

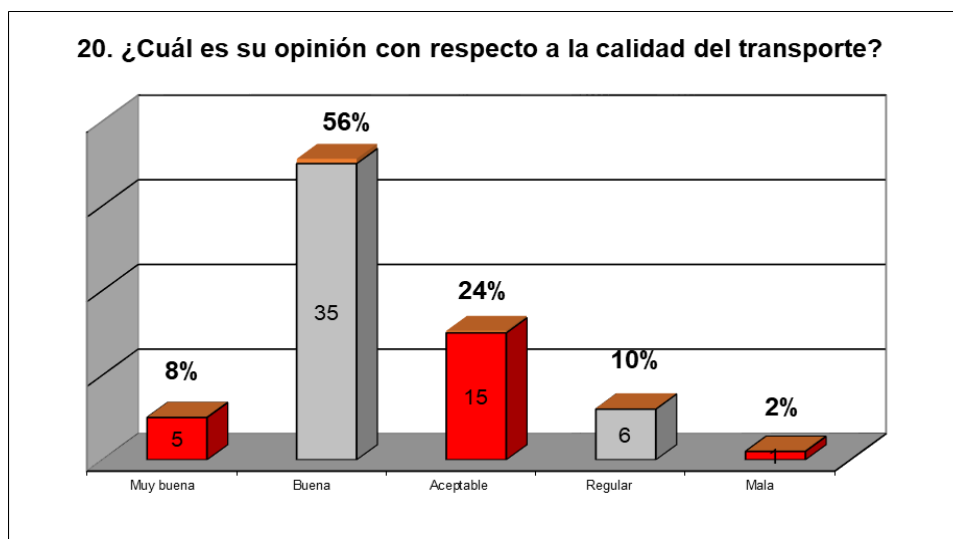
Gráfico 45. Pregunta No.19 de la encuesta a turistas



Fuente: Elaboración propia

El 33% de las personas encuestadas se transportaba por medio de autobús urbano, un 20% se transportaba en Taxi y otro 20% caminando, mientras que el resto lo hacía por medio de autobús turístico, bicicleta o automóvil propio.

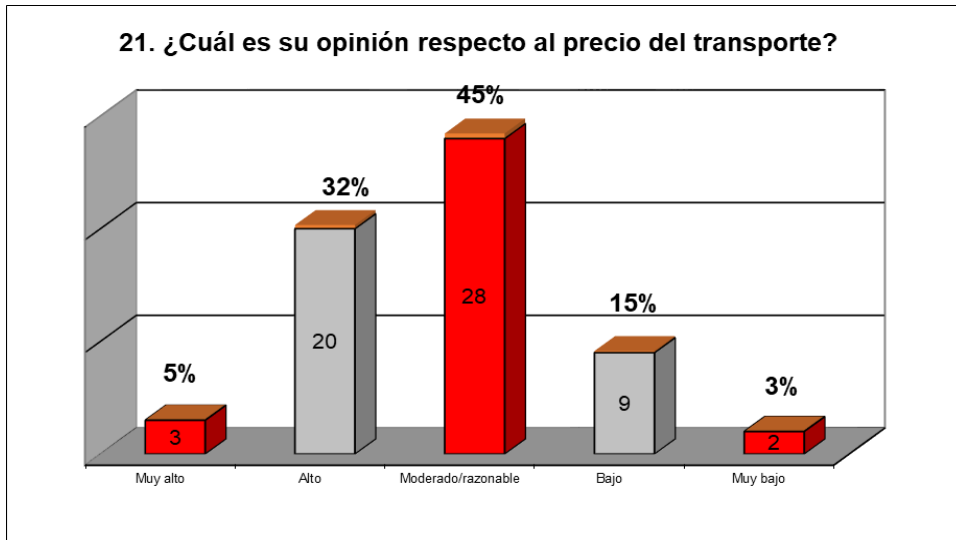
Gráfico 46. Pregunta No.20 de la encuesta a turistas



Fuente: Elaboración propia

La mayoría de los turistas considera que la calidad del transporte en Cali es buena.

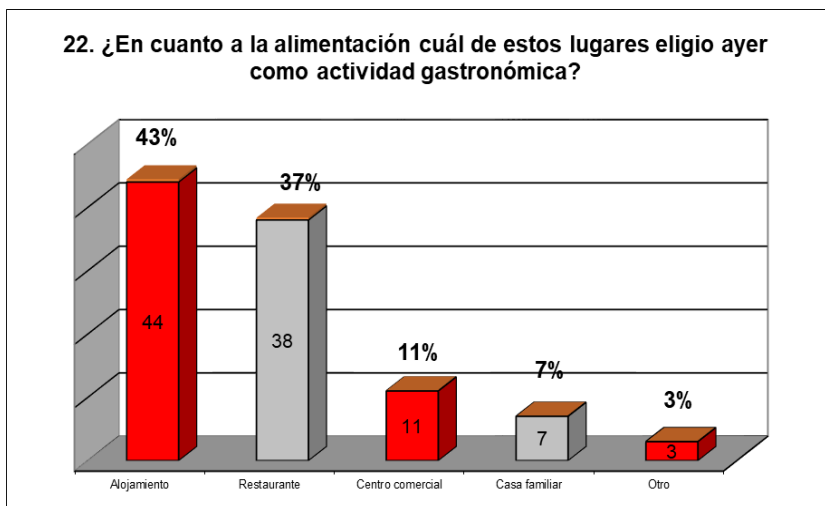
Gráfico 47. Pregunta No.21 de la encuesta a turistas



Fuente: Elaboración propia

Un 45% de las personas encuestadas considera que el valor o precio del transporte es razonable, un 32% considera que es alto, un 15% lo considera bajo, un 5% lo considera muy alto y un 3% considera que es muy bajo.

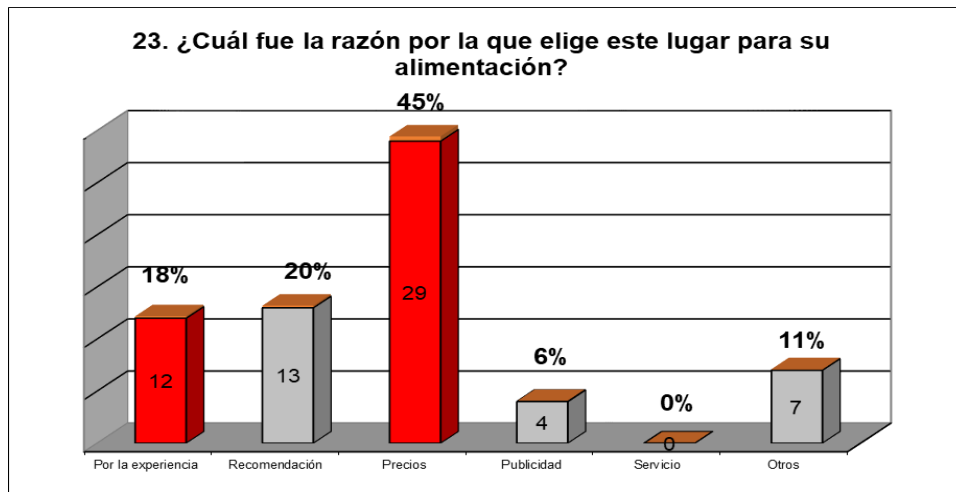
Gráfico 48. Pregunta No.22 de la encuesta a turistas



Fuente: Elaboración propia

El 43% de las personas encuestadas prefirió comer en el lugar de alojamiento, el 37% prefirió ir a algún restaurante, un 11% prefirió ir a algún centro comercial, el 7% quiso comer en la casa de algún familiar y un 3% prefirió comer en otro lugar.

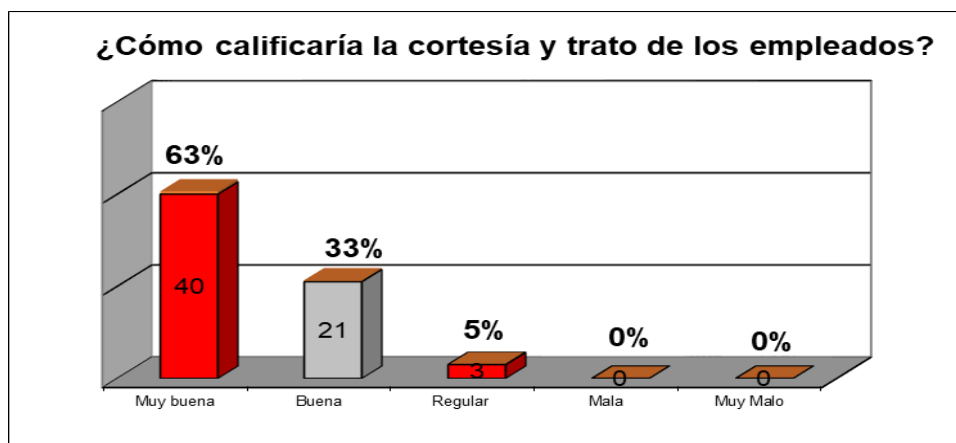
Gráfico 49. Pregunta No.23 de la encuesta a turistas



Fuente: Elaboración propia

La mayoría de los encuestados concuerda a la hora de escoger un lugar para su alimentación, prefieren un lugar económico, el 20% lo elige por recomendación y el 18% prefiere elegir un lugar por la experiencia.

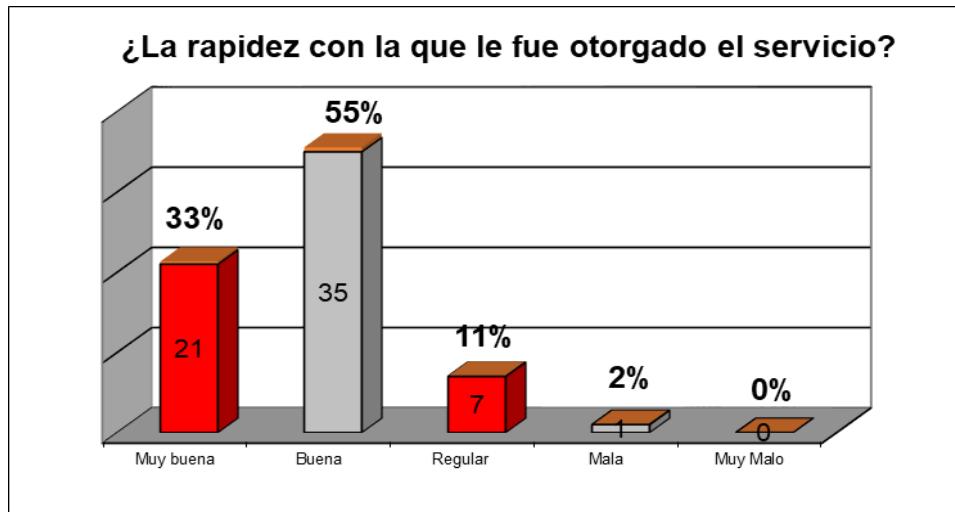
Gráfico 50. Pregunta No.23 (a) de la encuesta a turistas



Fuente: Elaboración propia

El 63% de los encuestados están satisfechos con la cortesía y el trato de los empleados.

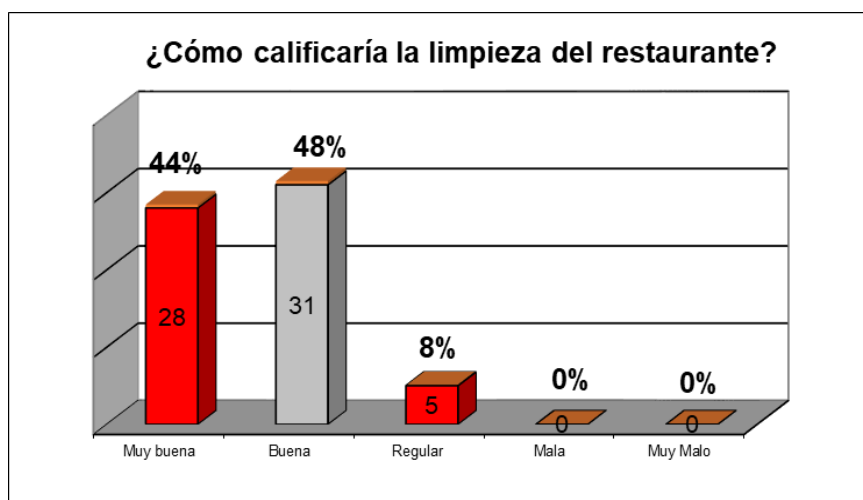
Gráfico 51. Pregunta No.23 (b) de la encuesta a turistas



Fuente: Elaboración propia

El 55% de los encuestados califican la rapidez del servicio como buena, mientras que un 33% dice que es muy buena, donde la mayoría se ve muy satisfecha por la rapidez del servicio.

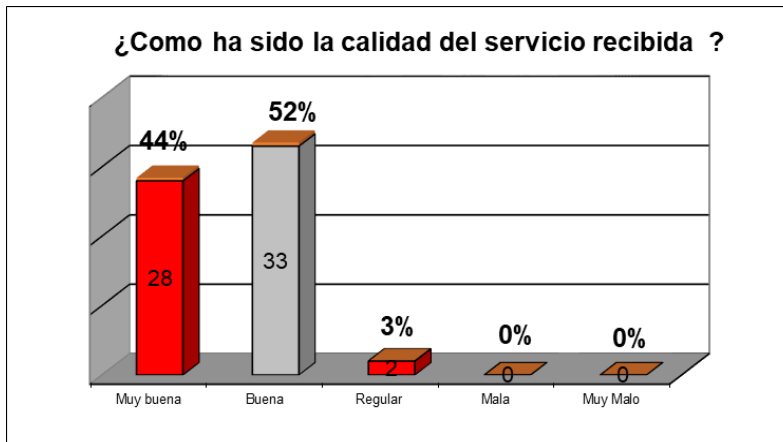
Gráfico 52. Pregunta No.23 (c) de la encuesta a turistas



Fuente: Elaboración propia

La mayoría de los encuestados concuerdan en que la limpieza de los restaurantes es excelente.

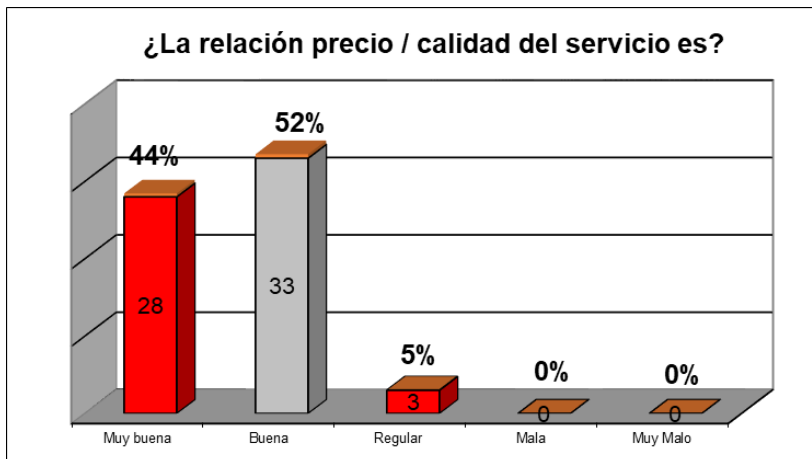
Gráfico 53. Pregunta No.23 (d) de la encuesta a turistas



Fuente: Elaboración propia

Los encuestados se encuentran muy satisfechos por la calidad del servicio recibido, ya que son muy amables.

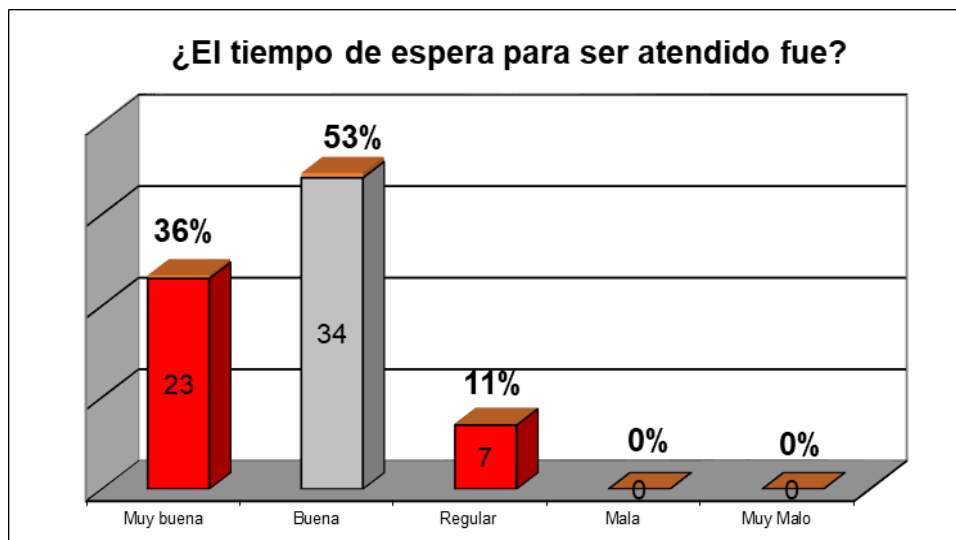
Gráfico 54. Pregunta No.23 (e) de la encuesta a turistas



Fuente: Elaboración propia

Los turistas encuestados consideran que el precio del lugar es bueno, ya que la atención prestada es muy buena y esto hace que valga la pena el lugar.

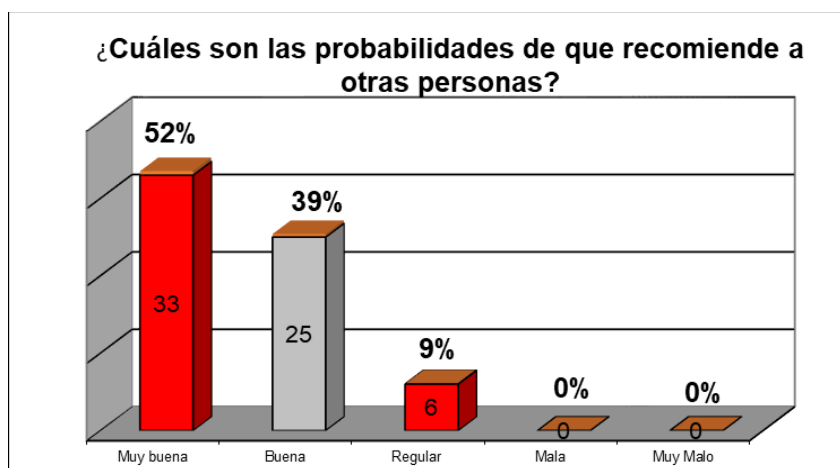
Gráfico 55. Pregunta No.23 (f) de la encuesta a turistas



Fuente: Elaboración propia

Solo el 11% de las personas encuestadas piensa que el tiempo de espera para ser atendido fue regular, mientras que el 53% considera que el tiempo de espera es bueno, y el 36% lo califica como muy bueno.

Gráfico 56. Pregunta No.23 (g) de la encuesta a turistas



Fuente: Elaboración propia



El 65% de los turistas encuestados se sienten muy satisfechos por la calidad y atención prestada, esto hace que tengan una buena percepción, por consiguiente, hay una gran probabilidad de que recomienden a otras personas a venir.

### 7.3 CONDICIONES DE LOS FACTORES

- **Recursos naturales:**

De acuerdo con el informe “Índice de competitividad de ciudades 2018” (Consejo Privado de Competitividad & CEPEC-Universidad del Rosario, 2018) se toma como referencia la ciudad de Neiva la cual obtuvo el mayor puntaje en este indicador:

Tabla 2. Ranking de ciudades con calificaciones más altas en el indicador sostenibilidad ambiental entre ciudades de Colombia

Sostenibilidad ambiental	Ciudad	Puntaje
Activos naturales Gestión ambiental y del riesgo	Neiva	7.66
	Pasto	6.28
	Santa Marta	5.92
	Cali	4.8

Fuente: Adaptado de: información del “Índice de competitividad de ciudades 2018.”

$$\Delta\% = \frac{\text{Puntaje de Cali}}{\text{Puntaje de la ciudad de referencia}} \times 100 = \frac{4.80}{7.66} \times 100 = 62.66\%$$

Al aplicar la formula el resultado es de 62.66%, es decir, Cali posee solo el 62.66% de sostenibilidad ambiental comparado con la ciudad que posee el mejor desempeño en este indicador. Transformando este valor a escala de 0 a 7 da como resultado 4.38.

- **Oferta Cultural:**

Para asignar la calificación se hace uso del “Índice de competitividad de ciudades 2018” (Consejo Privado de Competitividad & CEPEC-Universidad del Rosario,

2018) del cual se toma como referencia la ciudad de Tunja la cual obtuvo mejor puntaje con respecto de las demás ciudades.

Tabla 3. Ranking de ciudades con calificaciones más altas en el indicador oferta cultural entre ciudades de Colombia

<b>Oferta Cultural</b>	<b>Ciudad</b>	<b>Puntaje</b>
Número de ejemplares de biblioteca por ciudad Número de museos por ciudad Número de sillas de sala de cine por ciudad	Tunja	6,46
	Neiva	5.51
	Manizales	5.21
	Cali	4.44

Fuente: Adaptado de: información del "Índice de competitividad de ciudades 2018.

$$\Delta\% = \frac{\text{Puntaje de Cali}}{\text{Puntaje de la ciudad de referencia}} \times 100 = \frac{4.44}{6.46} \times 100 = 68.73\%$$

Al aplicar la fórmula el resultado es de 68.73%, es decir, Cali posee solo el 68.73% de sostenibilidad ambiental comparado con la ciudad que posee el mejor desempeño en este indicador. Transformando este valor a escala de 0 a 7 da como resultado 4.81

- **Recurso Humano:**

De acuerdo con las encuestas realizadas a los hoteles se obtuvieron datos sobre mano de obra calificada así:

Tabla 4. Indicador de Mano de Obra calificada de acuerdo a encuestas

<b>Mano de obra Calificada</b>	<b>% de encuestas</b>	<b>Peso ponderado</b>	<b>Total peso ponderado</b>	<b>Escala de 0 a 7</b>
Políticas de contratación	79%	0.33	0.26	4.4
Capacitados en turismo	69.23%	0.33	0.23	
Empleados Bilingües	40%	0.33	0.13	
Total		1.00	0.63	

Fuente: Adaptado de la información de encuestas realizadas a los alojamientos.

- **Calidad en servicios de alojamiento:**

En cuanto a la calidad en hoteles se toma como base las encuestas realizadas a los turistas y a los alojamientos lo cual arrojó los siguientes resultados:

Tabla 5. Percepción de los turistas frente a la calidad

<b>Criterio</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Calificación Ponderada</b>	<b>Calificación del Índice</b>	<b>Escala de 0 a 7</b>
Muy buena	31%	0.5	0.155	2.933
Buena	65%	0.4	0.26	
Aceptable	4%	0.1	0.004	
Regular	0%	0	0	
Mala	0%	0	0	
<b>Total</b>			42%	

Fuente: Adaptado de la información de encuestas realizadas a los alojamientos.

- **Medición de clima laboral en los alojamientos:**

Dentro de los resultados arrojados el 34% de los alojamientos encuestados realizan medición del clima laboral, este aspecto es importante a la hora de medir la calidad del alojamiento porque es uno de los factores que influyen en la calidad de la prestación del servicio ya que los empleados estarán más seguros, cómodos y por ende mejorará la productividad.

Convirtiendo este porcentaje en escala de 0 a 7 da como resultado un 2.38

El total de la escala quedara así 2.65.

Tabla 6. Calidad en servicios de alimentación

Criterio	¿Cómo calificaría la cortesía y trato de los empleados?	¿La rapidez con la que le fue otorgado el servicio?	¿Cómo calificaría la limpieza del restaurante?	¿Cómo ha sido la calidad del servicio recibida?	¿La relación precio / calidad del servicio es?	¿El tiempo de espera para ser atendido fue?	¿Cuáles son las probabilidades de que recomiende a otras personas?	Calidad percibida	Calificación Ponderada	Calificación del Índice	Escala de 0 a 7
Muy buena	63%	33%	44%	44%	44%	36%	52%	45%	0.5	0.22	<b>2.4</b>
Buena	33%	55%	48%	52%	52%	53%	39%	47%	0.2	0.09	
Regular	5%	11%	8%	3%	5%	11%	9%	7%	0.3	0.02	
Mala	0%	2%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0	0.00	
Muy malo	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0	0.00	
<b>Total</b>											34%

Fuente: Elaboración propia

Para este indicador se tuvieron las encuestas realizadas a los turistas.

- **Calidad en servicios de Transporte:**

En cuanto a la calidad del transporte se toma como base las encuestas realizadas a los turistas lo cual arrojaron los siguientes resultados:

Tabla 7. Calidad del transporte

<b>Criterio</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Calificación Ponderada</b>	<b>Calificación del Índice</b>	<b>Escala de 0 a 7</b>
Muy buena	8%	0.3	0.03	<b>1.7</b>
Buena	56%	0.3	0.15	
Aceptable	24%	0.2	0.05	
Regular	10%	0.1	0.01	
Mala	2%	0.1	0.00	
<b>Total</b>			24%	

Fuente: Elaboración propia

- **Empresas de alojamiento con procesos automatizados.**

Este dato es tomado de las encuestas realizadas a los hoteles donde del total de los encuestados el 38% cuenta con un software de gerenciamiento. Transformando este valor a escala de 0 a 7 da como resultado 2.66

- **Uso de tecnología para ofrecer el servicio.**

Se tomará de las encuestas realizadas a los hoteles donde el 75% de los hoteles utilizan medios de publicidad como redes sociales, plataformas digitales página web y el 25% utilizan tarjetas de presentación. Convirtiendo el valor positivo es decir el 75% en escala de 0 a 7 da como resultado un 5.25.

- **Condiciones de la demanda.**

**Cantidad de visitantes:**

De acuerdo con el informe Técnico Turismo Receptivo en Cali y Valle del Cauca para junio de 2017 (Sistema de Información turística, 2017) “Durante este periodo el Valle del Cauca recibió un total de 94.133 visitantes extranjeros, es decir, 7,8% más que durante el mismo periodo del año anterior, los cuales representaron el 6,4% del total que llegaron al país. De estos, el 93,6% tuvieron como destino la ciudad de Cali, que atrajo 88.145 visitantes extranjeros”.

Tabla 8. Flujo de ingreso de visitantes extranjeros y nacionales en Colombia

<b>Puestos de Control Migratorio Aéreo</b>	<b>Extranjeros</b>	<b>Colombianos</b>	<b>Total</b>	<b>Participación %</b>
Total	<b>245,270</b>	<b>374,436</b>	<b>619,706</b>	
Aeropuerto Eldorado de Bogotá	170,119	258,985	429,104	69.24%
Aeropuerto José María Córdova de Rionegro	29,002	51,150	80,152	12.93%
Aeropuerto Alfonso Bonilla Aragón de Cali	11,658	30,755	42,413	6.84%
Aeropuerto Rafael Núñez de Cartagena	25,064	14,650	39,714	6.41%
Aeropuerto Ernesto Cortissoz de Barranquilla	3,733	10,200	13,933	2.25%
Aeropuerto Matecaña de Pereira	1,205	3,996	5,201	0.84%
Aeropuerto Gustavo Rojas Pinilla de San Andrés	2,995	704	3,699	0.60%
Aeropuerto El Edén de Armenia	550	2,135	2,685	0.43%
Aeropuerto Palonegro de Bucaramanga	373	1,495	1,868	0.30%
Aeropuerto Alfredo Vásquez Cobo de Leticia	515	352	867	0.14%
Aeropuerto Almirante Padilla de Riohacha	19	10	29	0.00%
Aeropuerto Camilo Daza de Cúcuta	16	2	18	0.00%
Aeropuerto de Santa Marta	14	-	14	0.00%
Aeropuerto Enrique Olaya Herrera de Medellín	7	2	9	0.00%
Puesto Aéreo de Tumaco	-	-	-	0.00%
Base Aérea Tolemaida	-	-	-	0.00%

Aeropuerto Alfonso López Pumarejo de Valledupar	-	-	-	0.00%
---	---	---	---	-------

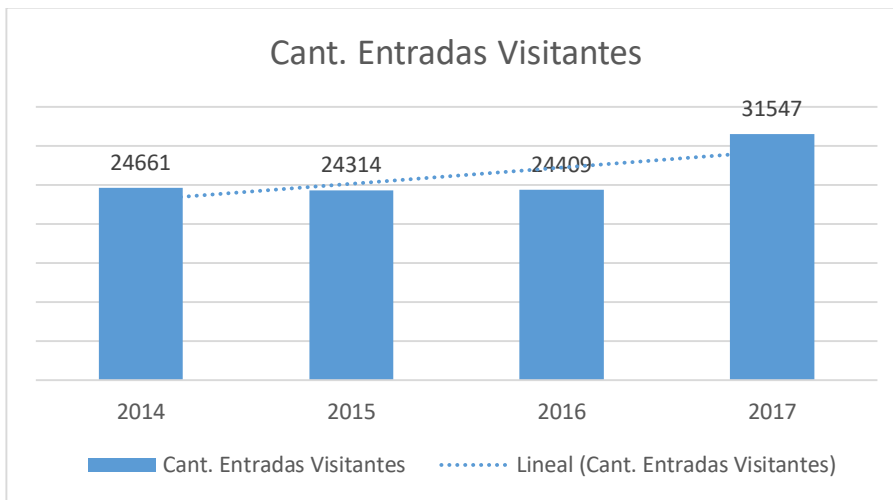
Fuente: Boletín Migratorio Dic 2017 de Migración Col.

Sin embargo, para realizar la comparación con respecto a otras ciudades se toma como base la información de migración Colombia en el mes de diciembre de 2017 (Migración Colombia & Ministerio de Relaciones Exteriores, 2017). Del cual se establece como referencia la ciudad de Bogotá ya que tiene un mayor flujo de ingreso de extranjeros y nacionales.

$$\Delta\% = \frac{\text{Datos de Cali}}{\text{datos de la ciudad de referencia}} \times 100 = \frac{80,152}{429,104} \times 100 = 18.67\%$$

Transformándolo en escala de 0 a 7 da como resultado 1.3

Gráfico 57. Tasa de Crecimiento de Visitantes en Santiago de Cali



Fuente: Elaboración propia

La tasa de crecimiento de entrada de visitantes es del 28%

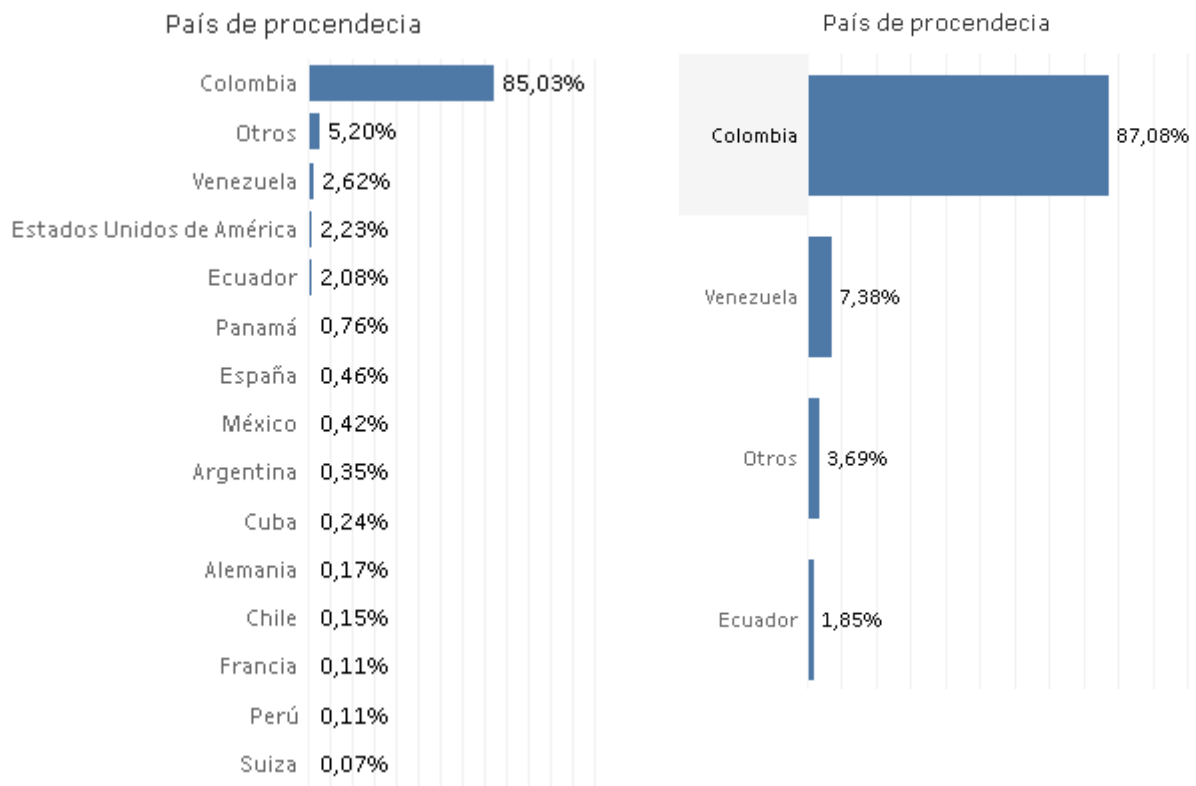
País de procedencia de los turistas:

Datos de estadísticas – Turismo receptor SITUR 2018

Datos año marzo 2018

Datos marzo 2019

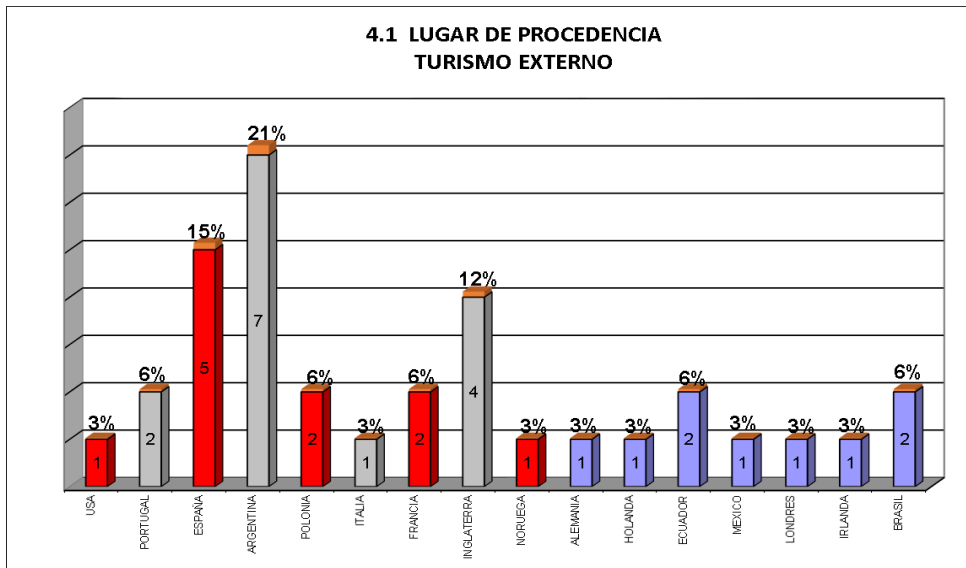
Gráfico 58. Datos de estadísticas – Turismo receptor SITUR 2018



Fuente: (SITUR, 2018)



Gráfico 59. Lugar de procedencia del turismo externo

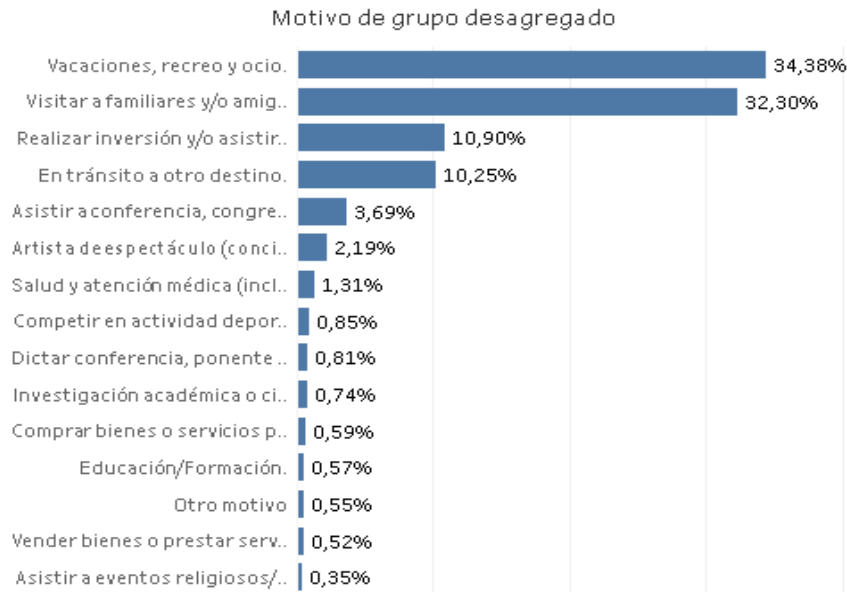


Fuente: (SITUR, 2018)

Según encuestas realizadas a los turistas se identificó que el lugar de procedencia con mayor puntaje fue el de Argentina.

- **Preferencias y motivos de viaje de los turistas datos año marzo 2018:**

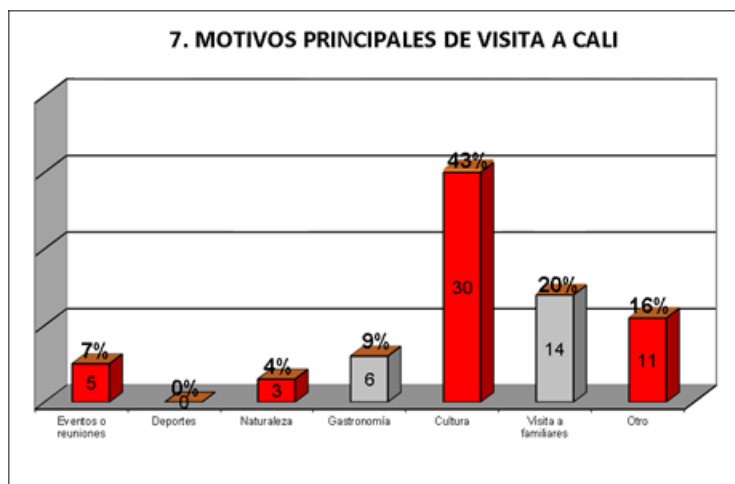
Gráfico 60. Preferencias y motivos de viaje de los turistas datos año marzo 2018



Fuente: (SITUR, 2018)

- **Motivos principales de visita a Cali datos marzo 2019:**

Gráfico 61. Motivos principales de visita a Cali datos marzo 2019



Fuente: (SITUR, 2018)

Entre los motivos principales del viaje se encuentra la cultura con un 43%.

- **Percepción y nivel de satisfacción del turista.**

Para este criterio se valoró la información obtenida en las encuestas a los turistas en donde se muestre la opinión sobre la calidad en la prestación de servicios, considerando la calificación excelente dicho ítem, esta información se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 9. Percepción y nivel de satisfacción de los servicios turísticos

<b>Criterio evaluado</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>escala de 0 a 7</b>
Alojamiento	31%	0.33	0.10	<b>1.96</b>
Restaurantes	45%	0.33	0.15	
Transporte	8%	0.33	0.03	
Total		1.00	0.28	

Fuente: Elaboración propia

**7.3.1 Contexto para la estrategia y rivalidad de las empresas.** Empresas de alojamientos interesadas por mejorar la satisfacción del cliente:

Con el fin de medir la competencia entre los competidores locales se realizaron encuestas a los establecimientos de alojamiento donde se les preguntó si medían el grado de satisfacción de los clientes, pues hacerlo significa que las empresas están interesadas por mejorar la calidad del servicio.

De acuerdo a los resultados obtenidos, se evidenció que el 69% de los hoteles encuestados si miden el grado de satisfacción de los clientes.

Transformando el porcentaje de 69% este valor a escala de 0 a 7 da como resultado un valor de 4.83.

- **Alianzas estratégicas con instituciones de turismo:**

Por otro lado, también se les pregunto a los establecimientos de alojamiento si poseían alianzas estratégicas en el sector turístico.

La mayoría de los hoteles encuestados si tienen una alianza estratégica, todos están aliados con Cotelco, que es un gremio con mucha trayectoria y apoya a todo el sector hotelero y turístico colombiano. El 62% de los hoteles encuestados tienen esta alianza por el buen prestigio de Cotelco.

Tabla 10. Alianzas estratégicas con instituciones de turismo

<b>Criterio</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Calificación Ponderada</b>	<b>Calificación del Índice</b>	<b>Escala de 0 a 7</b>
Cotelco	62%	0.5	0.31	<b>2.2</b>
Otros	0%	0.5	0.00	
<b>Total</b>			31%	

Fuente: Elaboración propia

Para calcular la escala de 0 a 7, se suman el total del cálculo de las escalas anteriores:

Tabla 11. Indicadores

<b>INDICADORES</b>	<b>ESCALA</b>
Empresas de alojamientos interesadas por mejorar la satisfacción del cliente	4.83
Alianzas estratégicas con instituciones de turismo	2.2
Promedio	7.03
<b>Total escala de 0 a 7</b>	<b>3.51</b>

Fuente: Elaboración propia

**7.3.2 Sectores afines y auxiliares.** Apoyo de entidades gubernamentales a establecimientos de (alojamientos):

El 83% de los hoteles encuestados dicen no que reciben ningún tipo de apoyo por parte de las entidades gubernamentales, demostrando que no hay una sinergia entre el sector turístico con dichas entidades, para un desarrollo económico y social del país.

Transformando el valor del 17% los cuales afirman tener apoyo este valor a escala de 0 a 7 da como resultado un valor de 1.19.

Facilidad de servicios de telecomunicación:

De acuerdo con el informe “Índice de competitividad de ciudades 2018” (Consejo Privado de Competitividad & CEPEC-Universidad del Rosario, 2018) se toma como referencia la ciudad de Bucaramanga la cual obtuvo el mayor puntaje en este indicador:

Tabla 12. Ranking de ciudades con calificaciones más altas en el indicador Infraestructura TIC entre ciudades de Colombia

Infraestructura TIC	Ciudad	Puntaje
Penetración de internet fijo banda ancha	Bucaramanga	10
	Medellín	9.29
	Bogotá	9.12
	Cali	3.74

Fuente: Infome de Competitividad entre ciudades 2018.

$$\Delta\% = \frac{\text{Puntaje de Cali}}{\text{Puntaje de la ciudad de referencia}} \times 100 = \frac{3.74}{10.00} \times 100 = 37.4\%$$

La comparación de los resultados de Bucaramanga con respecto a los de Cali da como resultado de 37.4%, es decir, Cali posee solo el 37.4% de facilidad de telecomunicación a los turistas con respecto de la ciudad que posee el mejor

desempeño en este indicador. Transformando este valor a escala de 0 a 7 da como resultado 2.61.

Facilidad y calidad de servicios públicos:

En cuanto al indicador de facilidad de servicios públicos se toma como referencia nuevamente la ciudad de Bogotá quien ocupa el primer lugar.

Tabla 13. Ranking de ciudades con calificaciones más altas en el indicador calidad de servicios públicos entre ciudades de Colombia

<b>Servicios Públicos</b>	<b>Ciudad</b>	<b>Puntaje</b>
Cobertura de acueducto Cobertura de la energía eléctrica Costo de la energía eléctrica Cobertura efectiva de gas natural	Bogotá	8.84
	Barranquilla	8.81
	Medellín	8.67
	Cali	7.89

Fuente: Infome de Competitividad entre ciudades 2018.

$$\Delta\% = \frac{\text{Puntaje de Cali}}{\text{Puntaje de la ciudad de referencia}} \times 100 = \frac{7.89}{8.84} \times 100 = 89.25\%$$

Al obtener el porcentaje se observa que Cali cuenta con un alto nivel de facilidad de servicios públicos con un porcentaje de 89.25%.

Al convertido en escala de 0 a 7 nos da un 6,24.

Seguridad a los turistas:

Este indicador se compara con la ciudad de Cartagena quien tiene la mejor calificación.

Tabla 14. Ranking de ciudades con calificaciones más altas en el indicador seguridad entre ciudades de Colombia

<b>Seguridad</b>	<b>Ciudad</b>	<b>Puntaje</b>
Tasa de Hurtos	Cartagena	10
	Montería	8.57
	Riohacha	8.52
	Cali	5.95

Fuente: Informe de Competitividad entre ciudades 2018.

$$\Delta\% = \frac{\text{Puntaje de Cali}}{\text{Puntaje de la ciudad de referencia}} \times 100 = \frac{5.95}{10.00} \times 100 = 59.5\%$$

La comparación de los resultados de Cartagena respecto a los de Cali indica que Cali posee solo un 59.5%, con respecto a Cartagena.

Transformando este valor a escala de 0 a 7 da como resultado 4.16.

Facilidad de servicios de transporte a los turistas:

De acuerdo con el informe “Índice de competitividad de ciudades 2018” (Consejo Privado de Competitividad & CEPEC-Universidad del Rosario, 2018) se toma como referencia la ciudad de Bogotá la cual obtuvo el mayor puntaje en este indicador:

Tabla 15. Ranking de ciudades con calificaciones más altas en el indicador conectividad entre ciudades de Colombia

<b>Conectividad</b>	<b>Ciudad</b>	<b>Puntaje</b>
Costo de transporte terrestre a mercado interno Costo de transporte terrestre a puertos Pasajeros movilizados por vía aérea Población potencialmente conectada por vía aérea Pasajeros movilizados por transporte público	Bogotá	7.58
	Medellín	5.62
	Cali	5.12
	Santa Marta	4.54

Fuente: Informe de Competitividad entre ciudades 2018.

$$\Delta\% = \frac{\text{Puntaje de Cali}}{\text{Puntaje de la ciudad de referencia}} \times 100 = \frac{5.12}{7.58} \times 100 = 67.54\%$$

La comparación de los resultados de Bogotá respecto a los de Cali da como resultado de 67.54%, es decir, Cali posee solo el 67.54% de facilidad de transporte a los turistas con respecto de la ciudad que posee el mejor desempeño en este indicador. Transformando este valor a escala de 0 a 7 da como resultado 4.72.

El papel del Gobierno:

La secretaria de turismo ha realizado las siguientes intervenciones lo cual genera una oportunidad de crecimiento y mejora en la competitividad del sector turístico a continuación, se describen algunas de las actividades (Secretaria de Turismo de Cali, 2019):

- Implementación de la Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS TS 001-1 “Destino turístico - Área turística. Requisitos de sostenibilidad” en área turística del corregimiento de Pance. (Proyecto Fontur 2019)
- Programas de capacitación en turismo (Universidad Autónoma de Occidente – Universidad de San Buenaventura)
- Articulación con el sector académico (Universidad Autónoma de Occidente, Universidad de San Buenaventura Cali, Pontificia Universidad Javeriana y SENA).
- Vinculación de emprendedores a la cadena de valor del turismo.



- Trabajo con prestadores de servicios turísticos para el fortalecimiento de capacidades.
- 2018: Rueda de negocios con 27 tour operadores y 22 empresarios de experiencias únicas
- 2019: 35 empresarios capacitándose y en proceso de diseño de su experiencia única para el turismo.
- Programa Cali se formaliza en asesorías personalizadas martes y jueves.
- Talleres y charlas a prestadores de servicios turísticos por modalidades de turismo (Naturaleza, Deporte, Cultura).
- Charlas normatividad migratoria.
- Campañas de prevención de la Explotación Sexual Comercial de Niños, Niñas y Adolescentes (ESCNNA).
- Sensibilización para la erradicación del trabajo infantil y derechos humanos.
- Participación en el “I Encuentro de Destinos Turísticos Comprometidos con la Protección de la Niñez y la Adolescencia “.
- Cali se unió a la Red de Secretarías y Entidades de Turismo, que trabaja por la prevención de la trata de personas y delitos conexos dentro del gremio turístico.
- Rutas turísticas: Plan de trabajo con tour operadores receptivos, en el cual se incluye la realización de talleres de las rutas Turísticas, para planear el coste de estas: Talleres en Ruta de la salsa, Rutas de Naturaleza, Ruta Gastronómica, taller Ruta histórica, cultural y patrimonial, Ruta Religiosa, Taller Ruta City Tour, Ruta de la moda y compras, Ruta de las aves, Ruta de las casas de Haciendas.
- Programa diseñando experiencias únicas para el turismo: Articulación con el sector académico (Universidad Autónoma de Occidente, Universidad de San Buenaventura Cali, Pontificia Universidad Javeriana y SENA), vinculación de emprendedores a la cadena de valor del turismo, trabajo con prestadores de servicios turísticos para el fortalecimiento de capacidades, rueda de negocios con 27 tour operadores y 22 empresarios de experiencias únicas, 35 empresarios capacitándose y en proceso de diseño de su experiencia única para el turismo.

Tabla 16. Cuadro resumen: Calificación de la competitividad del sector turístico de Santiago de Cali

FACTORES	INDICADORES	CALIFICACIÓN DE 0 A 7	PESO POR CADA FACTOR	TOTAL INDICADOR	CALIFICACIÓN TOTAL
CONDICIONES DE LOS FACTORES	Recursos naturales	4.38	0.25	3.53	0.88
	Oferta Cultural	4.81			
	Recurso Humano	4.4			
	Calidad servicios de alojamiento	2.65			
	Calidad en servicios de alimentación:	2.4			
	Calidad del servicio de transporte	1.7			
	Empresas de alojamiento con procesos automatizados	2.66			
	Uso de tecnología para ofrecer el servicio	5.25			
CONDICIONES DE LA DEMANDA	Cantidad de visitantes	1.3	0.25	1.63	0.41
	Percepción y nivel de satisfacción del turista	1.96			
CONTEXTO PARA LA ESTRATEGIA Y RIVALIDAD DE LAS EMPRESAS	Alianzas estratégicas con instituciones de turismo	4.83	0.25	3.52	0.88
	Empresas de alojamientos interesadas por mejorar la satisfacción del clientes	2.2			
SECTORES AFINES Y AUXILIARES	Apoyo de entidades gubernamentales a establecimientos turísticos (alojamientos)	1.19	0.25	3.78	0.95
	Facilidad de servicios de telecomunicación	2.61			
	Facilidad y calidad de servicios públicos	6.24			
	Seguridad a los turistas	4.16			
	Facilidad de servicios de transporte a los turistas	4.72			
<b>COMPETITIVIDAD DEL SECTOR TURISTICO</b>					<b>3.12</b>

Fuente: Elaboración propia

## 7.4 ANÁLISIS FODA

Fortalezas:

- Climatología favorable con una temperatura que varía generalmente de 19 °C a 29 °C, en base a la puntuación de turismo, la mejor época del año para visitar Cali para actividades de tiempo caluroso es desde principios de junio hasta finales de septiembre (Weather Spark, 2019).
- Cali cuenta con una buena oferta turística, posee 17 zonas de interés turístico, 5 zonas gastronómicas, 4 unidades deportivas, 7 iglesias, 5 espectáculos de salsa, 24 teatros, 11 museos, 44 monumentos y estatuas, 21 fuentes de agua representativas, 13 parques, 5 plazoletas, 1 zoológico, 27 salas de exposición, 4 miradores letras de Cali (Secretaría de Turismo de Cali, 2018).
- Cali posee 127 Escuelas de baile de salsa, 4 espectáculos de gran formato: Delirio, Ensalsate, Mulato Cabaret, Royal Show y más de 2.000 bailarines durante el Salsódromo (Secretaría de Turismo de Cali, 2018).

- Cali tiene una posición geográfica privilegiada pues se han registrado el 30,4 % de las aves de Colombia, ubicándose como el municipio con mayor riqueza de aves del país (El Pais, 2018).
- La salsa es el producto estrella y diferenciador de Cali (Secretaría de Turismo de Cali, 2018).
- En cuanto al desarrollo en el transporte, Santiago de Cali cuenta con el Aeropuerto Internacional Alfonso Bonilla Aragón, en él operan vuelos nacionales e internacionales. Tiene una participación de conectividad de 67.54% frente a la mejor ciudad según “Índice de competitividad de ciudades 2018” (Consejo Privado de Competitividad & CEPEC-Universidad del Rosario, 2018).
- Cali cuenta en su mayoría con establecimientos nocturnos distribuidos así: 147 bares, 69 discotecas y 22 tabernas, los cuales cuentan con una gran variedad de servicios como servicio de reservas, zonas WI-FI, servicio de conductor elegido, rumbas temáticas, reconocimiento de clientes VIP, conciertos, además realizan actividades especiales (Camara de Comercio de Cali, 2019).
- Alta cobertura de transporte público de pasajeros y transporte turístico dentro de la ciudad ocupando el 3 puesto en conectividad según informe de “Índice de competitividad de ciudades 2018” (Consejo Privado de Competitividad & CEPEC-Universidad del Rosario, 2018).
- El 79% de los establecimientos de alojamiento cuentan con políticas de contratación.
- El 75% de los establecimientos de alojamiento realizan promoción y publicidad usando las TIC.
- El 70% de los turistas encuestados opinan que el costo del alojamiento es moderado y el 24% opina que es bajo.
- El 100% de los turistas encuestados volverían a confiar en las agencias de viaje de las que hicieron uso.
- Cali posee el 62.66% de sostenibilidad ambiental comparado con Neiva, ciudad que posee el mejor desempeño en este indicador según el “Indicador de

competitividad de ciudades 2018” (Consejo Privado de Competitividad & CEPEC-Universidad del Rosario, 2018).

- Cali posee 68.73% de oferta cultural comparado con Tunja, ciudad que posee el mejor desempeño en este indicador. según el “Indicador de competitividad de ciudades 2018” (Consejo Privado de Competitividad & CEPEC-Universidad del Rosario, 2018).
- Cali cuenta con un alto nivel de facilidad de servicios públicos con un porcentaje de 89.25%.

Debilidades:

- Solamente el 31% de los turistas encuestados perciben calidad excelente en el servicio de alojamiento.
- Solamente el 45% de los turistas encuestados perciben calidad excelente en el servicio de alimentación.
- Solo el 8% de los turistas encuestados perciben calidad excelente en el servicio de transporte.
- Solo el 28% de los turistas se siente satisfechos con la calidad de los servicios en alojamiento, alimentación y transporte.
- Solo el 7% de los turistas obtuvo información en los puntos turísticos establecidos por la Secretaria de Turismo de Cali.
- La mayoría de los turistas obtuvieron información sobre el destino turístico por medio de amigos, familiares o propiamente en el lugar, lo que quiere decir que no hay información sobre paquetes turísticos o de promoción de la ciudad al alcance de los turistas.
- Solo el 3% de los encuestados hicieron uso de agencias de viaje para visitar la ciudad.
- Solo el 40% de los hoteles tienen contratado personal bilingüe con o con capacidad de comunicación con clientes extranjeros que no dominen el español.

- Solo el 69.23% de establecimientos de alojamiento capacitan al personal en temas de turismo.
- Solo el 34% de los establecimientos de alojamiento realizan medición del clima laboral.
- Solo el 38% de establecimientos de alojamiento cuenta con software de gerenciamiento de hoteles o de sistemas de información.
- El 83% de los hoteles encuestados dicen que no reciben ningún tipo de apoyo por parte de las entidades gubernamentales.
- En cuanto a facilidad de comunicación solo tiene un 37% frente a la mejor ciudad según el informe de “Índice de competitividad de ciudades 2018”.
- Solamente el 62% de establecimiento de alojamiento pertenece a alguna asociación.

#### Oportunidades:

- Crecimiento de entrada de visitantes desde el año 2014 hasta el año 2017, ha habido un crecimiento de 28% elevándose principalmente del año 2017.
- Una de las aerolíneas más importantes de México, Aeroméxico conectará una nueva ruta al Aeropuerto Alfonso Bonilla Aragón. Esta ruta será inaugurada el próximo 16 de mayo.
- El aeropuerto Internacional Alfonso Bonilla Aragón recibe más de 100 rutas internacionales con una sola escala. Tiene conectividad directa con 7 países y una frecuencia de 95 vuelos semanales. Así mismo se conecta con 14 ciudades de Colombia con más de 373 frecuencias semanales. Cali es uno de los principales destinos turísticos del país (Secretaría de Turismo de Cali, 2018).
- Aumento en llegada de pasajeros internacionales al aeropuerto Alfonso Bonilla Aragón ascendió a 514.732 representando un aumento del 10.3% comparado con el año pasado, es decir 48.231 pasajeros más en el año 2018 (Secretaría de Turismo de Cali, 2018).

- Cali fue nombrada por el presidente de la república como distrito especial la cual hará parte del grupo de ciudades colombianas categorizadas como Distrito integrado por Bogotá, Barranquilla, Cartagena, Riohacha, Buenaventura y Santa Marta (El Tiempo, 2018).
- Cali fue declarada Capital Deportiva de América para el año 2019 por Aces Europa (Noticiero 90 Minutos, 2018).
- Cali sede de los Juegos Panamericanos Junior 2021 (Secretaria de Turismo de Cali, 2019).
- Cali, ocupó el octavo lugar en la lista de los diez destinos top en América Latina para el turismo de reuniones y de negocios, según el informe “Tendencias futuras para el segmento de las reuniones y eventos” que elabora la división CWT Meetings & Events. (Cámara de Comercio de Cali, 2019).
- Cali es reconocida por su producto estrella la (salsa)
- La secretaria de turismo dentro de su plan estratégico de turismo rural y de naturaleza, ha desarrollado estrategias de fortalecimiento, mejoramiento y desarrollo creativo de la gestión del turismo. Estas estrategias se han realizado a través de programas de fortalecimiento empresarial, diseño de experiencias únicas para el turismo en articulación con el sector académico, diseño de productos turísticos, diseño de rutas turísticas, programas de formalización de empresas turísticas, entre otras (Secretaria de Turismo de Cali, 2019).

#### Amenazas:

- Algunos bienes culturales de Cali están en el olvido (El País, 2012).
- Deterioro de patrimonio cultural por falta de cuidado y mantenimiento (El País, 2018).
- Inseguridad que tiene como principal fenómeno el micro-tráfico y el narcotráfico en Cali y en el Valle del Cauca (Caracol Radio Cali, 2018).
- En cuanto a la seguridad se comparó con la ciudad mejor calificada en el “índice de competitividad de ciudades 2018” donde se obtuvo un porcentaje de 59.5%.

- Alto nivel de contaminación principalmente en el río Pance, uno de los lugares más visitados por los turistas.

## **8 ALTERNATIVAS PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR TURISMO EN SANTIAGO DE CALI**

Una vez realizado los diferentes análisis en la presente investigación, se propone las alternativas para mejorar la competitividad del sector turístico en Santiago de Cali.

Para la elaboración de las propuestas se requiere tomar como base los aspectos más relevantes del análisis del FODA del sector del turismo, consolidadas a continuación:

Oportunidades

Estrategias DO

1) Divulgar a los turistas y potenciales turistas, los diferentes reconocimientos y/o nombramientos de la ciudad, por ejemplo, el nombramiento de Santiago de Cali como distrito especial, capital deportiva, ubicación entre el top 10 de América Latina en turismo de negocios y reuniones, el producto estrella (la salsa), entre otros. Para ello, se puede aprovechar los recursos que la ciudad tiene a su disposición como las TIC, redes sociales, diferentes medios de comunicación radial y escrita, y demás medios que permita cubrir el mayor número de personas, para que se sientan atraídos por visitar la ciudad, y para que los turistas que ya se encuentren en ella, conozcan de otros aspectos importantes y puedan reconocer toda la oferta que tiene Santiago de Cali.

2) Participar activamente los prestadores de servicio turístico, en toda la gama de actividades que realiza la secretaria de turismo como programas de capacitación, rutas turísticas, talleres y charlas, que contribuyen al crecimiento de sus empresas, del personal que tiene relación directa con el turismo, y por ende se reflejará en el servicio que recibirá el turista que llega a la ciudad. Programas como "Cali se Formaliza" brinda asesorías personalizadas a los prestadores de servicio turístico, como parte de las estrategias para la disminución de la informalidad, entre otras.



3) Desarrollar y promocionar por parte de los prestadores de servicio turístico, paquetes que agrupen la mayoría de oferta y actividades turísticas de la ciudad, con el fin de aprovechar al máximo los recursos disponibles.

4) Desarrollar una herramienta informática que sirva de promoción y comunicación, que contenga información clara, precisa, actualizada y en tiempo real sobre turismo de Santiago de Cali. Por una parte, esta herramienta facilita al turista y al potencial turista, para motivarse a escoger la ciudad como destino de su viaje, para movilizarse en la ciudad y conocer toda la oferta turística de primera mano, conocer los diferentes tipos de turismo que puede encontrar en la ciudad dependiendo de su afinidad, entre otros beneficios.

Por otra parte, permite a los prestadores de servicio turístico promover y promocionar las actividades que ofertan, también puede ser insumo para conocer las características de la demanda y poder generar estrategias enfocadas a suplir las necesidades actuales de consumo.

5) Crear programas académicos técnicos, tecnológicos y/o profesionales que contribuyan con la formación idónea del personal relacionado a la actividad turística.

6) Comunicar y promocionar por diferentes medios lo referente a educación en temas de turismo que estén siendo ofertados, para el personal de los establecimientos turísticos con el fin de mejorar la calidad de los servicios prestados.

7) Estimular a los establecimientos de alojamiento para que formen alianzas productivas con el ánimo de optimizar los procesos y mejorar la competitividad de turismo.

8) Promover en los establecimientos de alojamiento el uso de los TIC para la promoción de su actividad turística.

9) Promover en los establecimientos de alojamiento la implementación de sistemas de información que le permitan controlar sus procesos de gestión automatizados y confiables.

- 10) Diseñar e implementar canal para la gestión de quejas, reclamos y sugerencias en los establecimientos de alojamiento.
- 11) Diseñar e implementar herramientas para medir la satisfacción y expectativas de los clientes en los establecimientos de alojamiento.
- 12) Fomentar y divulgar las políticas de apoyo gubernamentales dirigidas hacia los establecimientos turísticos.

#### Estrategias FO

- 1) Impulsar la creación y mejora de los establecimientos turísticos en las diferentes zonas de Santiago de Cali, que permita brindar variedad en la oferta turística y generación de productos turísticos que se adapten a las necesidades del turista.
- 2) Incentivar la promoción en el turismo de negocios, a través de los diferentes congresos y convenciones de orden local, nacional e internacional.
- 3) Realizar alianzas estratégicas para mejorar la conectividad con mercados internacionales a través de nuevas rutas aéreas y aumento de las frecuencias de rutas existentes.
- 4) Promover el turismo de compras, apoyando los productos locales que generaran una marca en el turista, principalmente con los visitantes internacionales.
- 5) Mejorar la imagen de los atractivos turísticos destacando su autenticidad, los cuales permitirán brindar de una forma novedosa el conocimiento de la ciudad.
- 6) Realizar campañas en donde se destaque a Cali como un destino turístico seguro.

Amenazas:

Estrategias DA

- 1) Proporcionar una mayor cantidad de policías de turismo principalmente en lugares más transitados por turistas.
- 2) Proporcionar policías del medio ambiente en lugares estratégicos, en los cuales podrán vigilar y salvaguardar los recursos naturales, con el fin de disminuir los diferentes impactos negativos al medio ambiente.
- 3) Brindar capacitación a policías de turismo para que brinden un servicio de excelencia, amabilidad y respeto, ofreciendo seguridad a los visitantes.
- 4) Realizar inventario de los bienes culturales, y desarrollar programas que busquen promover el cuidado y generen conciencia sobre la importancia que tienen los bienes culturales y su contribución en el desarrollo de la actividad turística.
- 5) Realizar programas de limpieza urbana y reconstrucción en la ciudad, con el fin de preservar el patrimonio cultural.
- 6) Desarrollar campañas que permitan incentivar a los visitantes a preservar en buen estado, todos los destinos turísticos de la ciudad.
- 7) Establecer jornadas continuas de limpieza, enfocadas a promover el cuidado del medio ambiente.

#### Estrategias FA

- 1) Realizar campañas publicitarias dentro de Santiago de Cali para promoción de los recursos turísticos y poder expandir el mercado.
- 2) Realizar planes en conjunto con los entes de gubernamentales para mejorar las condiciones de seguridad de los turistas.
- 3) Reforzar la normatividad asociada a la conservación del patrimonio cultural de la ciudad.
- 4) Apoyar y brindar asistencia técnica gubernamental a las organizaciones turísticas.
- 5) Definir y promover un acuerdo con la integración interinstitucional de empresas - gobierno para la preservación de los atractivos turísticos naturales teniendo en cuenta el buen manejo y las prácticas ambientales.

6) Realizar esfuerzos para apoyar a mejorar el grado de informalidad en las empresas del sector del turismo, con ello podrá dar mayor seguridad a los turistas ofreciendo una mejor garantía.

## 9 CONCLUSIONES

- Para el desarrollo del diagnóstico competitivo del sector turístico de la ciudad de Santiago de Cali, primero se llevó a cabo una caracterización del sector empleando elementos que permitieron ampliar información sobre la situación actual en su ámbito competitivo. Al emplear el diamante de Porter se lograron rescatar aspectos relevantes como la percepción positiva que tienen los visitantes de la ciudad, condiciones de los factores del sector y sus ventajas comparativas, sin embargo, las empresas asociadas a las actividades turísticas de alojamiento no se encuentran completamente alineadas hacia estrategias que permitan apostar al aprovechamiento de estas ventajas.
- Se evidenciaron desventajas que actualmente afectan el sector en sus actividades turística en la ciudad de Santiago de Cali, las cuales son primordiales para mejorar la competitividad como la falta de preparación técnica en turismo, el bilingüismo, entre otros.
- La forma de medición de la productividad en el sector de servicios es el nivel de satisfacción del cliente, por lo tanto, para mejorar la competitividad a nivel de las empresas asociadas al turismo, se requiere capacitar al personal involucrado en la industria turística, para tener un equipo de trabajo con excelente formación lo cual se verá reflejado tanto en su crecimiento como en beneficios sociales.
- De acuerdo con el análisis del sector en la ciudad existe un muy bajo nivel de asociación, a pesar de las grandes oportunidades que hoy existen para realizar alianzas tipo Clúster. Parte de que hoy no existan es producto de que no se tenga bien concebida y diseñada la ciudad como un destino o productos turísticos.

## 10 REFERENCIAS

Alcaldía de Santiago de Cali. (2004). *Alcaldía de Santiago de Cali*. Recuperado 26 de marzo de 2018, de [http://www.cali.gov.co/cultura/publicaciones/230/sitios\\_de\\_inters\\_turstico/](http://www.cali.gov.co/cultura/publicaciones/230/sitios_de_inters_turstico/)

Alcaldía de Santiago de Cali. (2004). *Alcaldía de Santiago de Cali*. Recuperado 26 de marzo de 2018, de [http://www.cali.gov.co/gobierno/publicaciones/227/datos\\_de\\_cali\\_y\\_el\\_valle\\_del\\_cauca/](http://www.cali.gov.co/gobierno/publicaciones/227/datos_de_cali_y_el_valle_del_cauca/)

Alcaldía de Santiago de Cali. (2017). *Sitios para visitar*. Recuperado 26 de marzo de 2018, de <http://www.cali.gov.co/turismo/publicaciones/131931/sitios-para-visitar/>

Alcaldía de Santiago de Cali. (2018). *Cali En Cifras 2017*. Recuperado 26 de marzo de 2018, de <http://www.cali.gov.co/planeacion/publicaciones/137803/documentos-cali-en-cifras/>

Alcaldía de Santiago de Cali. (2018). *Cali en cifras 2017*. Santiago de Cali: Subdirección de Desarrollo Integral - DAP. Recuperado 26 de marzo de 2018, de <http://www.cali.gov.co/planeacion/publicaciones/137803/documentos-cali-en-cifras/>

Apuntes de Turismo. (2013). *Apuntes de Turismo*. Recuperado 26 de marzo de 2018, de <http://apuntes-turismo.blogspot.com/2014/09/la-productividad-en-los-servicios.html>

Asesores en Turismo para Empresas e Instituciones Públicas. (2016). *Asesores en Turismo para Empresas e Instituciones Públicas*. Recuperado 26 de marzo de 2018, de

<https://asesoresenturismoperu.wordpress.com/2016/11/24/demanda-turistica/>

Bueno, C., Vásquez, A., Garcés, Z., & Arboleda, M. C. (2016). *Guía Turística Oficial Cali 2017 - Alcaldía Santiago de Cali*. Santiago de Cali, Colombia: MF Publicidad.

Camara de Comercio de Cali. (2019). *Informe inventario y caracterización centros nocturnos de Cali*. Cali-Colombia: Camara de Comercio de Cali.

Cámara de Comercio de Cali. (2019). Top del turismo negocios. Recuperado 26 de marzo de 2018, de [https://www.ccc.org.co/categoria\\_articulo/cali-top-del-turismo-negocios/](https://www.ccc.org.co/categoria_articulo/cali-top-del-turismo-negocios/)

Caracol Radio Cali. (2018). *Piden intervención nacional para combatir inseguridad en Cali y Valle*. Recuperado 26 de marzo de 2018, de [https://caracol.com.co/emisora/2018/10/09/cali/1539042905\\_641211.html](https://caracol.com.co/emisora/2018/10/09/cali/1539042905_641211.html)

Centro de Pensamiento Turístico de Colombia. [CPTUR]. (2018). *Presentación de Resultados ICTR 2018*. Bogotá D.C.: CPTUR.

Concepto Definicion De. (2019). *Modelo*. Recuperado 26 de marzo de 2018, de <https://conceptodefinicion.de/modelo/>

Consejo Privado de Competitividad & CEPEC-Universidad del Rosario. (2018). *Índice de Competitividad de Ciudades 2018*. Bogotá: Zetta Comunicadores.

Consumoteca. (2019). *Establecimiento de alojamiento turistico*. Recuperado 26 de marzo de 2018, de <https://www.consumoteca.com/turismo-y-viajes/hoteles-hostales-y-pensiones/establecimiento-de-alojamiento-turistico/>

Durán, R. (2015). *Turismo, generador de divisas: Roger Durán*. *La prensa*. Recuperado 26 de marzo de 2018, de [https://impresa.prensa.com/opinion/Turismo-generador-divisas-Roger-Duran\\_0\\_4329317094.html](https://impresa.prensa.com/opinion/Turismo-generador-divisas-Roger-Duran_0_4329317094.html)

- Dwyer, L., & Chulwon, K. (2003). *Destino Competitividad: determinantes e indicadores*. *Journal Current Issues in Tourism*. Recuperado 26 de marzo de 2018, de <http://dx.doi.org/10.1080/13683500308667962>
- EAE Business School. (2015). *Que es una ventaja competitiva y cual es el proceso para crearla*. Recuperado 26 de marzo de 2018, de <https://retos-directivos.eae.es/que-es-una-ventaja-competitiva-y-cual-es-el-proceso-para-crearla/>
- El País. (2012). *Bienes culturales de Cali se encuentran en el olvido, denuncian falta de gestión estatal*. Recuperado 26 de marzo de 2018, de <https://www.elpais.com.co/cali/bienes-culturales-de-se-encuentran-en-el-olvido-denuncian-falta-de-gestion-estatal.html>
- El País. (2018). *Olvido y deterioro, los enemigos constantes de los monumentos de Cali*. Recuperado 26 de marzo de 2018, de <https://www.elpais.com.co/contenido-premium/olvido-y-deterioro-los-enemigos-constant-ede-los-monumentos-de-cali.html>
- El País. (2018). *Revista mundial recomienda a Cali como destino ideal para avistamiento de aves*. Recuperado 26 de marzo de 2018, de <https://www.elpais.com.co/cali/revista-mundial-recomienda-a-como-destino-ideal-para-avistamiento-de-aves.html>
- El País. (2019). *El turismo, otra de las grandes apuestas económicas del Valle en el 2019*. Recuperado 26 de marzo de 2018, de <https://www.elpais.com.co/contenido-premium/el-turismo-otra-de-las-grandes-apuestas-economicas-del-valle-en-el-2019.html>
- El Tiempo. (2018). *Cali ahora ya es un Distrito Especial*. Recuperado 26 de marzo de 2018, de <https://www.eltiempo.com/colombia/cali/cali-ahora-ya-es-un-distrito-especial-250878>



- Encolombia. (2019). *Destinos turísticos colombianos*. Recuperado 26 de marzo de 2018, de <https://encolombia.com/turismo/destinos-turisticos/destinos-colombianos/cali/>
- Fontur Colombia. (2019). *Interactue*. Recuperado 26 de marzo de 2018, de <https://www.fontur.com.co/interactue/glosario/63>
- García Lopez, R. (2017). *Estudio técnico de las estrategias del plan de promoción turística integral de Cali desde una perspectiva regional*. Plan Estratégico Cali-Valle del Cauca . Cali, Colombia.
- García, L., & Marinzalda, M. (2014). *El diamante de Porter aplicado al destino turístico San Juan*. San Juan, Argentina.
- Gerencie. (2019). *Divisa*. Recuperado 26 de marzo de 2018, de <https://www.gerencie.com/divisa.html>
- Google Maps. (2019). *Google Maps*. Recuperado 26 de marzo de 2018, de <https://www.google.com/maps/place/Cali,+Valle+del+Cauca,+Colombia/@3.4184463,-76.5365744,21042m/data=!3m1!1e3!4m5!3m4!1s0x8e30a6f0cc4bb3f1:0x1f0fb5e952ae6168!8m2!3d3.4516467!4d-76.5319854?hl=en>
- Instituto Distrital de Turismo y ANATO. (2007). *Manual para el Diseño de Paquetes Turísticos*. Bogotá: Instituto Distrital de Turismo y ANATO. Recuperado 26 de marzo de 2018, de <http://www.mincit.gov.co/CMSPages/GetFile.aspx?guid=2e64b962-6590-40b5-9a97-58f3c13ada70>
- Migración Colombia & Ministerio de Relaciones Exteriores. (2017). *Boletín Migratorio-Dic 2017*. Bogota DC: Migración Colombia- Ministerio de Relaciones Exteriores. Recuperado 26 de marzo de 2018, de

[http://migracioncolombia.gov.co/index.php/es/?option=com\\_content&view=article&id=718](http://migracioncolombia.gov.co/index.php/es/?option=com_content&view=article&id=718)

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2012). *Manual para la Destinación de Recursos y Presentación de Proyectos*. Bogotá: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Recuperado 26 de marzo de 2018, de [https://fontur.com.co/aym\\_image/files/formatos/manual\\_de\\_proyectos\\_modificado\\_06\\_mar\\_2012.pdf](https://fontur.com.co/aym_image/files/formatos/manual_de_proyectos_modificado_06_mar_2012.pdf)

Ministerio de Cultura. (2015). *Patrimonio cultural al alcance de todos*. Recuperado 26 de marzo de 2018, de <http://www.mincultura.gov.co/areas/patrimonio/mes-del-patrimonio/patrimonio-cultural-al-alcance-de-todos/Paginas/Nuestro-Patrimonio-Cultural-al-alcance-de-todos.aspx>

Noticiero 90 Minutos. (2018). *Cali fue elegida como la Capital Deportiva de America 2019*. Recuperado 26 de marzo de 2018, de <https://90minutos.co/cali-elegida-capital-deportiva-america-2019-16-11-18/>

Ochoa, C. (2015). Muestreo probabilístico y muestreo estratificado. Recuperado 26 de marzo de 2018, de <https://www.netquest.com/blog/es/blog/es/muestreo-probabilistico-muestreo-estratificado>

Organización Mundial del Turismo. [OMT] (2010). *Recomendaciones internacionales para estadísticas de turismo 2008*. Madrid/Nueva York: Publicación de las Naciones Unidas.

Pérez Porto, J., & Merino, M. (2015). *Definición de pernoctar*. Recuperado 26 de marzo de 2018, de <https://definicion.de/pernoctar/>

Pinto Molinares, D. (2019). *El turismo crece más que la economía en Colombia: Consejo Mundial*. Recuperado 26 de marzo de 2018, de

<https://www.eltiempo.com/vida/viajar/crecimiento-del-pib-en-colombia-segun-consejo-mundial-de-viajes-y-turismo-wttc-333956>

Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. Plaza & Janes Editores SA.

Porter, M. E. (1999). *Los clusters y la competencia*. Harvard Business Review, 30-45.

Porter, M. E. (2005). *Instituto de Estrategia y Competitividad*. Recuperado 26 de marzo de 2018, de HARVARD:  
<https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=46452>

Porter, M. E. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Harvard Business Review America Latina.

Porter, M. E. (2010). *Ventaja Competitiva*. Madrid: Ediciones Pirámide (Grupo Anaya S.A.).

Quintero Puentes, P., Bernal, C., & López Bandera, H. (2009). *La competitividad turística de Cartagena de Indias: análisis del destino y posicionamiento en el mercado*. Cartagena de Indias, Colombia.

Real Academia Española. (2019). *Real Academia Española*. Obtenido de <https://dle.rae.es/?id=A0rd5WL>

Revista Dinero. (2018). *Turismo: la prometedor industria que no contamina*. Recuperado 26 de marzo de 2018, de <https://www.dinero.com/pais/articulo/balance-del-sector-turismo-en-colombia-2018/260070>

Sánchez Galán, J. (2019). *Ventaja comparativa*. Recuperado 26 de marzo de 2018, de <https://economipedia.com/definiciones/ventaja-comparativa.html>

- Sancho, A. (1998). *Introducción al Turismo*. OMT Organización Mundial del Turismo. Recuperado 26 de marzo de 2018, de <http://www.utntyh.com/wp-content/uploads/2011/09/INTRODUCCION-AL-TURISMO-OMT.pdf>
- Secretaría de Turismo de Cali. (2018). *Boletín de Estadísticas de Turismo*. Cali: Secretaría de Turismo de Cali.
- Secretaria de Turismo de Cali. (2019). *Rendición de cuentas*. Cali-Colombia: Secretaria de Turismo de Cali.
- Sevilla, A. (2017). *Ventaja competitiva*. Recuperado 26 de marzo de 2018, de <https://economipedia.com/definiciones/ventaja-competitiva.html>
- Significados. (2018). *Estrategia*. Recuperado 26 de marzo de 2018, de <https://www.significados.com/estrategia/>
- Sistema de Información Turística. [SITUR] (2017). *Informe Técnico de Turismo Receptivo*. Recuperado 14 de diciembre de 2019, de <http://www.siturvalle.com/storage/Clientes/Gobernacion/Situr/documentos/tercer-informe-turismo-receptivo.pdf>.
- Sistema de Información Turística. [SITUR] (2019). Reportes estadísticos | Turismo receptor. Recuperado 14 de diciembre de 2019, de <http://www.siturvalle.com/reportes-estadisticos/turismo-receptor>
- Suñol, S. (2006). *Aspectos teóricos de la competitividad*. 179-198. Recuperado 14 de diciembre de 2019, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa>
- Variedades de Colombia. (2019). *Variedades de Colombia – Santiago de Cali*. Recuperado 14 de diciembre de 2019, de <https://variedadesdecolombia.com/santiago-de-cali.html>
- Weather Spark. (2019). *El clima promedio en Cali*. Recuperado 14 de diciembre de 2019, de <https://es.weatherspark.com/y/21493/Clima-promedio-en-Cali-Colombia-durante-todo-el-a%C3%B1o>

World Tourism Organization-UNWTO. (2018). *Panorama OMT del turismo internacional*. Madrid: World Tourism Organization-UNWTO. Recuperado 14 de diciembre de 2019, de <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419890>

World Tourism Organization-UNWTO. (2019). *World Tourism Organization-UNWTO*. Recuperado 14 de diciembre de 2019, de <http://media.unwto.org/sites/all/files/docpdf/glossaryterms.pdf>

World Tourism Organization-UNWTO. (2019). *World Tourism Organization-UNWTO*. Recuperado 14 de diciembre de 2019, de <http://www2.unwto.org/content/who-we-are-0>

## 11 ANEXOS

### Anexo A. Información capacidad hotelera Cali en cifras 2017

Cali en cifras 2017

## 5.2 TURISMO

### 5.2.1 Capacidad hotelera según clasificación y categoría 2016-2017

Clasificación	2016			2017		
	Cantidad	Habitaciones	Camas	Cantidad	Habitaciones	Camas
TOTAL	191	6,128	10,336	221	6,466	11,006
Hotel	136	5,345	8,815	146	5,456	9,095
Lujo	11	1,303	1,815	11	1,308	1,818
Primera	45	1,800	2,799	18	968	1,537
Económica	80	2,242	4,201	117	3,180	5,740
Apartahotel	23	499	810	30	582	845
Primera	6	186	317	9	137	181
Económica	17	313	493	21	445	664
Hostal	32	284	711	45	428	1,066
Primera	-	-	-	-	-	-
Económica	32	284	711	45	428	1,066

Fuente: Cali en Cifras 2013/ DAP, Cuadro 5.2.2

Fuente: (Alcaldía de Santiago de Cali, 2018)

Encuesta turistas:

NOMBRE DEL ENCUESTADOR: \_\_\_\_\_

Soy una estudiante de la Universidad Católica y estoy realizando un estudio para conocer la percepción del turista que visita la ciudad de Cali y medir el nivel de competitividad del sector turístico de la ciudad. Esta encuesta no tiene ningún propósito comercial y tanto su identidad como la información personal que suministre son absolutamente confidenciales.

1. Edad:

- a) 15 a 20 años
- b) 21 a 30 años
- c) 31 a 40 años
- d) 41 a 50 años
- e) 51 o más

2. Género:

- a) Femenino
- b) Masculino

3. Ocupación:

- a) Estudiante
- b) Empleado
- c) Independiente
- d) Jubilado
- e) Otro: \_\_\_\_\_

4. Lugar de procedencia: \_\_\_\_\_

5. ¿Conocía usted la ciudad de Cali?
- Si
  - No
6. ¿Cuándo fue la última vez que visitó la ciudad de Cali?
- a) Hace un mes
  - b) Entre 3 y 6 meses
  - c) Más de un año
  - d) Primera vez
7. En orden de importancia enumere los motivos principales de su visita siendo (1) el más importante y (6) el menos importante
- Eventos o reuniones
  - Deportes
  - Naturaleza
  - Gastronomía
  - Cultura
  - Visita a familiares
  - Otro: \_\_\_\_\_
8. ¿Utilizó el servicio de información al turista de la secretaria de turismo? (puntos de información turística)
- Si
  - No
9. ¿Cómo obtuvo información sobre este destino turístico?
- a) Agencias de viajes
  - b) Páginas Web



- c) Directamente en el lugar
- d) Periódico
- e) Radio
- f) Tv
- g) Otro: \_\_\_\_\_

10. Al momento de viajar a Cali, ¿recurrió a alguna agencia de viajes? (Si su respuesta es sí conteste la pregunta, 11,12, 13 y 14).

- Si
- No

11. ¿Cuál o cuáles fueron las razones por las que acudió a agencia de viajes para organizar su viaje? (marque tantas opciones como considere oportuno).

- Conseguir un mejor precio
- Reducir la incertidumbre sobre el viaje
- Acceder a una mayor variedad de destinos y/o servicios
- Reducir el tiempo de búsqueda
- No confía en la agencias de viajes virtuales
- Otro (por favor, especifique)

12. ¿Qué tipo de servicios contrató con la agencia de viajes?

- Solo transporte
- Solo alojamiento
- Transporte y alojamiento
- Actividades de entretenimiento
- Paquete turístico todo incluido

Otro: \_\_\_\_\_

13. Indique su grado de satisfacción con el servicio prestado por la agencia de viajes

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Ni satisfecho ni insatisfecho
- Insatisfecho
- Muy insatisfecho ¿por qué? : \_\_\_\_\_

14. ¿Volvería a confiar en esta agencia de viajes para organizar sus próximos viajes?

- Si
- No. Por qué? \_\_\_\_\_

15. ¿Qué tipo de alojamiento ha estado haciendo uso durante su estancia?

- a) Hotel
- b) Hostal
- c) Apart-Hotel
- d) Casa de familiares
- e) Casa alquilada

16. ¿Cuál es su opinión con respecto a la calidad del alojamiento?

- Muy buena
- Buena
- Aceptable
- Regular

Mala

17. ¿Cuál es su opinión respecto al precio del alojamiento?

Muy alto

Alto

Moderado/razonable

Bajo

Muy bajo

18. ¿Cuál es su forma de pago? Puede marcar más de una opción

a) Efectivo

b) Tarjeta de crédito

c) Tarjeta debito

d) Cheque

e) Puntos de viaje

19. Cuál es el medio de transporte que va a utilizar o ha utilizado durante su estancia (puede marcar más de una opción).

Auto móvil propio

Auto móvil rentado

Auto bus urbano

Autobús turístico

Taxi

Motocicleta

Bicicleta

Caminando

Otro cual \_\_\_\_\_

20. ¿Cuál es su opinión con respecto a la calidad del transporte?

Muy buena

Buena

Aceptable

Regular

Mala

21. ¿Cuál es su opinión respecto al precio del transporte?

Muy alto

Alto

Moderado/razonable

Bajo

Muy bajo

22. ¿En cuanto a la alimentación el de ayer cuál de estos lugares eligió como actividad gastronómica el día de ayer?

Lugar	Desayuno	Almuerzo	Cena
Alojamiento			
Restaurante			
Centros Comerciales			
Otro: _____			

23. ¿Cuál fue la razón por la que elige este lugar para su alimentación?

- a) Por la experiencia
- b) Recomendación
- c) Precios
- d) Publicidad
- e) Servicio

24. De las siguientes preguntas califíquelas del 1 al 5, donde 5 es la mayor calificación y 1 la menor.

5  
Muy  
bueno

4  
Bueno

3  
Regular

2  
Malo

1  
Muy  
malo

¿Cómo calificaría la cortesía y trato de los empleados?

La rapidez con la que le fue otorgado el servicio

¿Cómo calificaría la limpieza del restaurante?

¿Cómo ha sido la calidad del servicio recibida?

La relación precio / calidad del servicio es

El tiempo de espera para ser atendido fue

¿Cuáles son las probabilidades de que recomiende a otras personas?

Anexo C. Encuestas alojamiento

NOMBRE DEL ENCUESTADOR: \_\_\_\_\_

Soy una estudiante de la Universidad Católica y estoy realizando un estudio para medir el nivel de competitividad del sector turístico de la ciudad de Cali. Esta encuesta no tiene ningún propósito comercial y tanto su identidad como la información personal que suministre son absolutamente confidenciales.

Infraestructura Física

1. ¿Cuántos empleados tiene la empresa?
  - a) 1 a 10
  - b) 11 a 50
  - c) 51 a 200
  - d) Más de 200

2. ¿Cuánto tiempo tiene de funcionamiento la empresa?

---

3. ¿Cuántas habitaciones tiene su hotel?

---

4. ¿Cuántas habitaciones ocupan diariamente, en promedio?

---

5. ¿Cuál es la capacidad ocupacional de su hotel?

---

6. ¿Cuántas personas ingresan en total, por día?

---

7. ¿El precio de la habitación es fijo o varía con base al número de ocupantes por habitación?

---

8. ¿Cuántas personas hacen reservas, al día?

---

Recurso Humano

9. ¿Cuáles son las competencias para la contratación en orden de prioridad?

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

10. ¿Ve la necesidad de contratar personal bilingüe o con capacidad de comunicación con clientes extranjeros que no dominen el español?

Si

NO

11. Si la respuesta de la pregunta anterior es Si, ¿cuántos empleados tiene contratados con estas características?

0

1

2

3

Más de 3

12. ¿Los empleados reciben capacitación en temas de turismo? ¿Si la respuesta es Sí, con qué frecuencia?

Si, frecuencia \_\_\_\_\_

No

13. ¿Cuántas horas emplean para la capacitación de los empleados?

\_\_\_\_\_

14. ¿Considera que la capacitación que reciben los empleados tiene el impacto esperado?

Si

No

15. Con respecto a la rotación del personal ¿Cuántos empleados ingresan y salen de la organización al mes?

\_\_\_\_\_

16. ¿Ha realizado la medición del clima laboral?



Si

No

#### Infraestructura Tecnológica

17. ¿con que sistemas de información cuenta la empresa?

---

18. ¿Cuál es el medio de comunicación más utilizado para la promoción de su hotel?

---

19. ¿Cuál es el medio de comunicación más utilizado para las reservas?

---

#### Infraestructura administrativa

20. ¿Realiza procesos de mejora continua? ¿Cuales?

---

21. ¿Identifican a sus competidores y sus estrategias? ¿Como?

---

22. ¿Mide el grado de satisfacción de los clientes? ¿Si la respuesta es sí, cual es el medio?

---

23. ¿La empresa hace el esfuerzo en entender las necesidades e interés de sus clientes, para alcanzar sus expectativas? ¿Si la respuesta es sí, cómo?

---

24. ¿La empresa tiene capacidad de respuesta para atender las consultas, quejas y peticiones de los clientes (disponibilidad y rapidez)?

---

25. ¿Qué tiene en cuenta a la hora de contratar a los proveedores?

---

Alianzas

26. ¿Cuenta con alianzas estratégicas con instituciones del sector turístico? ¿Si la respuesta es sí, cuáles?

---

27. ¿La empresa recibe algún tipo de apoyo por parte de entidades gubernamentales? ¿Si la respuesta es sí, cuáles?

---