

Visión y líneas estratégicas para el Clúster de Turismo de Norte de Santander

Informe Final

Realizado por

io PMO SAS



Mayo de 2021

Contenido

Antecedentes	4
Hoja de ruta	4
Contexto del sector Turismo	5
Contexto Nacional del sector Turismo	5
Contexto Departamental del sector Turismo	6
Tendencias nacionales e internacionales	13
OECD - Organization for Economic Cooperation and Development	13
UNESCO	14
UNWTO - United Nations World Tourism Organization	15
AECIT - Asociación Española de Expertos Científicos en Turismo	15
NACIONES UNIDAS	17
Bogotá	19
Conversatorios con empresarios	20
Conversatorio de marzo de 2021 sobre contexto nacional y departamental del sector Turismo	20
Conversatorio de abril de 2021 sobre tendencias nacionales e internacionales en el sector turismo	21
Conversatorio de mayo de 2021 sobre Visión y líneas estratégicas	22
¿Hacia dónde debemos apuntar?	25
Definición de Manifiesto o Causa justa para el clúster de Turismo de Norte de Santander	26
Manifiesto del clúster de Turismo de Norte de Santander	27
Visión del clúster de Turismo de Norte de Santander	28
Subsectores relacionados	28
Líneas estratégicas y de acción	29
1. Resiliencia y Sostenibilidad	29
2. Mercado	31
3. Sofisticación Empresarial	32
4. Talento humano	34
5. Gobernanza y relacionamiento	35
6. Monitoreo	38
Ejemplos de iniciativas a ejecutar	42

Alineación de acciones de la Cámara de Comercio en curso con esta nueva visión y líneas estratégicas	46
Conclusiones	47
Recomendaciones	49
Bibliografía	50

Antecedentes

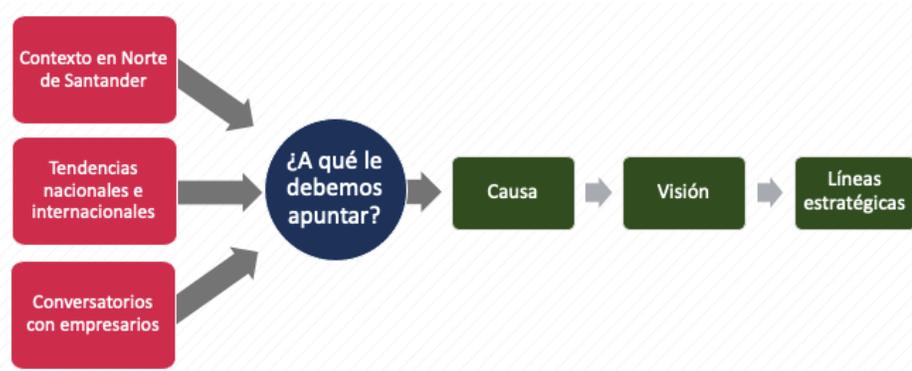
Durante los meses de marzo a mayo del 2021, se llevó a cabo un proceso de definición de la nueva visión y de las líneas estratégicas para el clúster de turismo de Norte de Santander. Este trabajo responde a un análisis de 360 grados que incluyó la integración de diferentes fuentes de información, dentro de las que se destacan la información de contexto del sector turismo en Norte de Santander, un estudio de tendencias nacionales e internacionales en el sector turismo y 3 conversatorios con empresarios y aliados del clúster que soportan la propuesta definida.

Con esta información se definió el manifiesto del clúster de Turismo de Norte de Santander, una nueva visión para el clúster y unas líneas estratégicas que permitirán la definición de acciones hacia el futuro.

Para el equipo de consultores de io ha sido un placer llevar a cabo este proceso, basado en ejercicios de conversación y co-creación que, sin duda, dejan definidos unos pilares sólidos y de vanguardia para este sector tan importante para el desarrollo regional y de tanta proyección para los próximos años.

Hoja de ruta

La siguiente imagen presenta la hoja de ruta llevada a cabo para la definición de la visión y líneas estratégicas para el clúster:



Contexto del sector Turismo

El sector turismo ha presentado durante el último año graves afectaciones producto de la Pandemia del Covid-19, los gremios que lo componen han luchado con considerables pérdidas económicas debido a las medidas para la contención del virus, lo que llevó al cese de operaciones aéreas, bares, restaurantes, hoteles y demás actividades turísticas poniendo en riesgo miles de empleos directos e indirectos, como la permanencia de los establecimientos en esta rama del mercado. Así, la contracción económica fruto de tal crisis ha traído consigo graves consecuencias a la economía, que motiva en el siguiente apartado un análisis del contexto nacional del sector turismo a partir de marzo de 2020 con el comienzo de la pandemia.

Contexto Nacional del sector Turismo

Según un estudio realizado, las afectaciones económicas por la pandemia tuvieron un impacto negativo en la economía del sector turismo de 18,66 billones de pesos en pérdidas, y alrededor de 2 '322,738 empleos directos e indirectos se vieron golpeados.

Datos otorgados por IATA para el sector aéreo, muestran un valor de pérdida en operaciones de 7,52 billones y 285.700 empleos afectados para este mercado, que no está lejos de lo vivido por las agencias de viaje tras una contracción en su economía del 90% y 18% de reducción en número de trabajadores, tras una disminución del 70% en los ingresos durante esta pandemia. (ANATO, 2019).

Por otro lado, en datos suministrados por COTELCO el sector hotelero generó más de 950.000 millones en pérdidas tras una baja ocupación del 2.67% entre el 1 y 21 de abril. Por su parte, ACODRES reportó para el sector restaurantero una caída de ventas del 81% que llevó al cierre del 76% de establecimientos y puso en riesgo más de 1,500.000 mil empleos entre directos e indirectos.

Además, el informe revelado por ASOBARES demuestra que dicho sector dejó de percibir mensualmente un total de 3,9 billones de pesos. Sin dejar de lado que 225.000 personas se vieron afectadas por causa de despidos, suspensiones de contratos o licencias no remuneradas, lo que corresponde al 90% de los empleados de este sector.

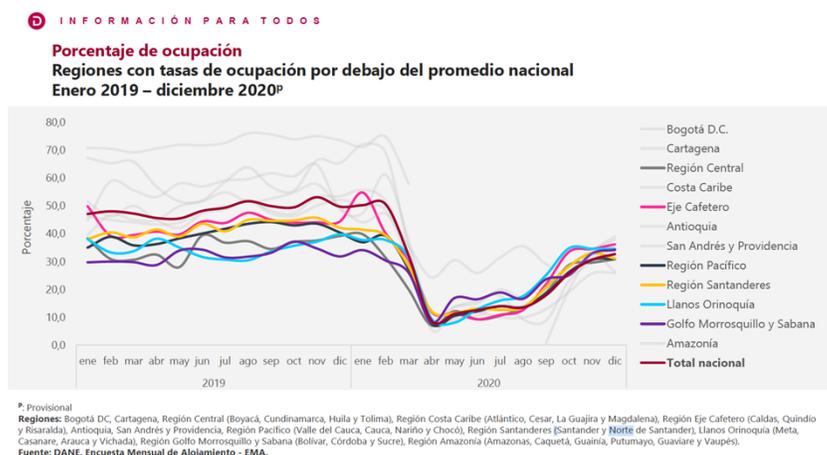
En esta línea de contracciones económicas, se encuentran también los parques temáticos con pérdidas por 140.000 millones de pesos (ACOLAP. 2020), el transporte terrestre por 1.4 billones de pesos (ACOLTES. 2020), y el

turismo de naturaleza por 52.400 millones en pérdidas lo que equivale al 80.5% en cancelaciones de reservas y otros servicios prestados en este mercado (ACOTUR. 2020).

Por último, los datos suministrados por ProColombia y ASOEVENTOS informan que el sector eventos cuenta con un total de 544.789 millones de pesos en pérdidas, con una afectación de 22.000 empleos a causa de la situación económica de dicho sector.

Contexto Departamental del sector Turismo

Según el DANE las tasas de ocupación entre febrero y abril de 2020, cayeron drásticamente en todos los sectores económicos y en todas las regiones del país, entre ellas las regiones de los Santanderes tuvo una afectación significativa pasando de tasas de ocupación que estaban cercanas al 50% a tasas de ocupación por debajo del 10%.



A continuación, se presenta el porcentaje de ocupación en la región de los Santanderes en la cual se tuvo un decrecimiento importante entre febrero, marzo y abril de 2020, caracterizándose como uno de los picos más bajos de toda la historia.

El turismo por ocio cayó a porcentajes cercanos al 0%, y el turismo de negocios pasó del 23% en febrero al 11% en abril, indicando una disminución cercana al 50% de la actividad hotelera, que se replicaría entre abril y agosto del mismo año.

A partir de septiembre se puede ver una apertura del sector ocio, creciendo gradualmente hasta alcanzar el 11% de ocupación en diciembre de 2020; 18% para negocios y un 1% por otros motivos. El porcentaje de ocupación ha tenido su pico de ocupación más alto en 2019 y 2020, con 45.7% en noviembre de 2019 y el más bajo en mayo con el 11.5% de ocupación total.

A cierre de diciembre 2020 el sector se encontraba en cifras del 31.1%, considerándose una mejoría, pero sin alcanzar los porcentajes alcanzados durante el 2019 y los dos primeros meses de 2020.

INFORMACIÓN PARA TODOS

Distribución en puntos porcentuales del porcentaje de ocupación según motivo de viaje
Región Santanderes
Enero 2019 - diciembre 2020^P



^P Provisional
Región Santanderes (Santander y Norte de Santander).
*Otros motivos de viaje incluye salud, amercos (imprevistos de viaje) y otros.
Fuente: DANE, Encuesta Mensual de Alojamiento - EMA.

Según reportes generado con información del DANE sobre el número de empleos perdidos entre 2019 y 2020 en Norte de Santander, en la que se presenta la variación absoluta de cada una de los sectores económicos, se puede encontrar que la mayor pérdida se ocasiona en alojamiento y servicios de comida, comercio y reparación de vehículos, y actividades artísticas, recreación, entretenimiento y otras actividades de servicios.

Con particularidad, el sector turismo reportó 25.051 empleos perdidos en la cadena de valor de turismo de Norte de Santander, lo cual representa el 45% sobre el total de 56.180 empleos reportados dentro del estudio.

Es de tener en cuenta, que dentro de este estudio pueden haberse incluidos los establecimientos que no están relacionados con el turismo, más es una cifra general que muestra el impacto de la pérdida de empleo para el turismo y sus cadenas productivas asociadas.

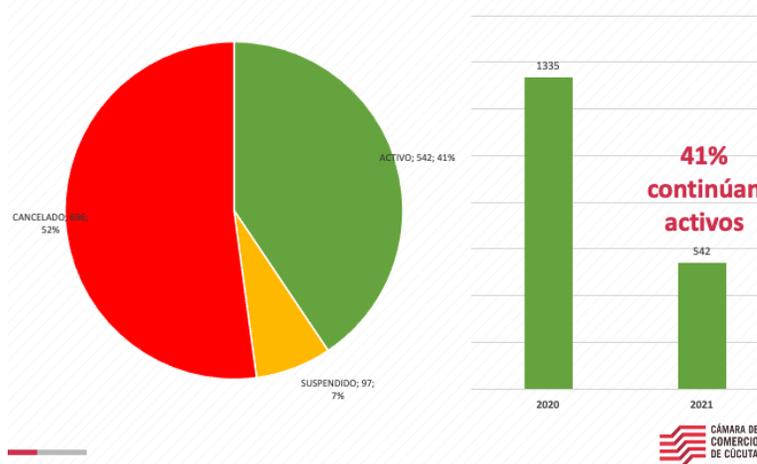
Variaciones en el empleo en Norte de Santander

Actividades	Norte Santander			
	2019	2020	Var absoluta	Contribución
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	89.470	88.073	-1.397	-0,26
Explotación de minas y canteras	3.710	3.298	-412	-0,08
Industrias manufactureras	59.286	51.670	-7.616	-1,43
Suministro de electricidad gas, agua y gestión de desechos	5.741	6.262	521	0,10
Construcción	31.766	28.756	-3.010	-0,57
Comercio y reparación de vehículos	118.685	107.701	-10.984	-2,07
Alojamiento y servicios de comida	42.526	32.246	-10.280	-1,98
Transporte y almacenamiento	37.234	33.448	-3.786	-0,71
Información y comunicaciones	4.746	4.159	-587	-0,11
Actividades financieras y de seguros	4.107	3.449	-658	-0,12
Actividades inmobiliarias	3.673	2.772	-901	-0,17
Actividades profesionales, científicas, técnicas y servicios administrativos	29.602	23.834	-5.768	-1,08
Administración pública y defensa, educación y atención de la salud humana	52.726	52.409	-317	-0,06
Actividades artísticas, entretenimiento recreación y otras actividades de servicios	48.610	37.625	-10.985	-2,07
Total	531.882	475.702	-56.180	-10,6%

25.051 empleos perdidos
en la cadena de valor del Turismo de Norte de Santander

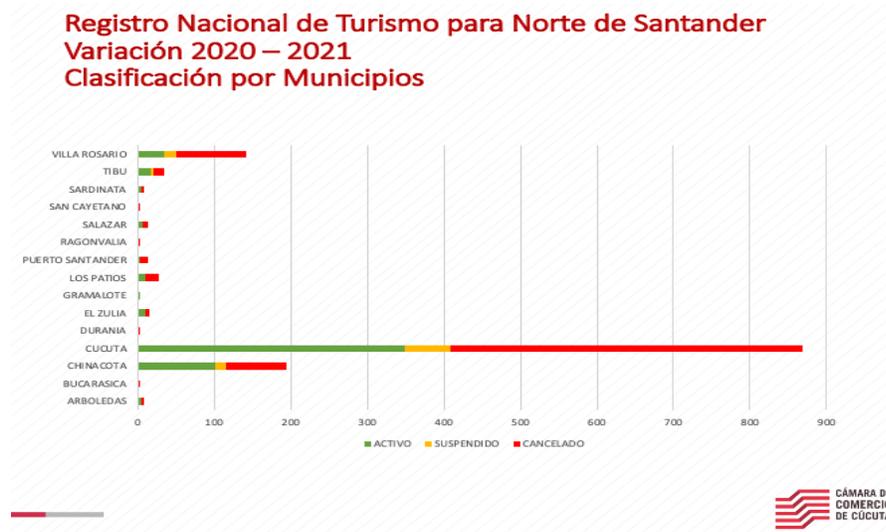
Según cifras del Registro Nacional de Turismo para Norte de Santander, en 2020 se contaba con 1.335 empresas registradas en el Registro Nacional de Turismo. En la renovación que se promovió para el 2021 solo se lograron renovar 542 establecimientos, lo que indica que el 41% de establecimientos continúan activos y el 59% cancelaron su registro o lo suspendieron.

Registro Nacional de Turismo para Norte de Santander
Variación 2020 - 2021



En la siguiente gráfica se puede observar la distribución de los establecimientos activos, cancelados y suspendidos por cada uno de los municipios que están en la jurisdicción de Norte de Santander. Para el caso de Cúcuta se encuentra que contiene la mayor cantidad de registros activos, pero también inactivos o cancelados, lo que indica la necesidad de generar mayores esfuerzos para mejorar la situación del sector, en segundo lugar, se

encuentra Chinácota con la mayor tasa de registros activos y Villa del Rosario con una tasa alta de cancelaciones de registros.



A continuación, se encuentra la clasificación por las categorías del Registro Nacional de Turismo de Santander, en el que se destaca los establecimientos de alojamiento turístico quienes tienen mayor representatividad en todo el registro del turismo del departamento en las áreas de cobertura de la Cámara de Comercio de Cúcuta y en donde se resalta un alto porcentaje de cancelaciones a causa de la emergencia sanitaria por COVID-19. Seguidamente, se encuentran las agencias de viajes y en tercer lugar las viviendas turísticas.

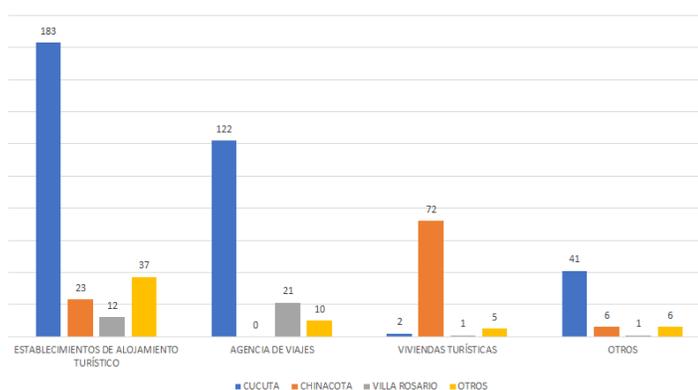
...

Registro Nacional de Turismo para Norte de Santander Variación 2020 – 2021 Clasificación por Categorías en el RNT



La siguiente gráfica muestra la clasificación por municipios y categorías activas en el registro nacional de turismo, en el que se destaca Cúcuta, quien cuenta con el mayor número de registros activos seguida por Chinácota. Se resalta los establecimientos de alojamiento de Cúcuta y las agencias de viajes, así como las viviendas turísticas en Chinácota representadas por los alojamientos rurales o campestres característicos de esta región.

Registro Nacional de Turismo para Norte de Santander Variación 2020 – 2021 Clasificación Municipios y Categorías Activos en el RNT



Según el índice de competitividad turística regional de Colombia, los mayores retos del Norte de Santander tienen que ver con el pilar empresarial en el que tiene una calificación de 1.64/10, el pilar social 2.64/10, que posiciona al departamento en el puesto 18 manteniéndose similar durante los últimos años tanto en puntaje como en posición. Los retos a enfrentar tienen que ver

con la formalidad en el sector y el impacto de las acciones sobre los temas sociales.

Índice de Competitividad Turística Regional de Colombia

RESULTADOS: ICTRC DEPARTAMENTAL 2020

Bogotá D.C.	1	7,01
Valle del Cauca	2	6,37
Bolívar	3	6,28
Antioquia	4	6,01
Risaralda	5	5,51
Quindío	6	5,16
Atlántico	7	5,42
Caldas	8	5,37
Santander	9	5,32
Magdalena	10	5,30
Cundinamarca	11	5,29
Boyacá	12	5,22
San Andrés y Providencia	13	5,07
Huila	14	4,92
Tolima	15	4,84
Meta	16	4,78
Nariño	17	4,64
Norte de Santander	18	4,44
Amazonas	19	4,39
La Guajira	20	4,37
Casanare	21	4,33
Cauca	22	4,18
Cesar	23	4,10
Córdoba	24	4,08
Guainía	25	3,91
Sucre	26	3,88
Chocó	27	3,88
Guaviare	28	3,30
Vaupés	29	3,28
Arauca	30	3,06
Putumayo	31	2,99
Vichada	32	2,96



Nota: Los departamentos en blanco no fueron incluidos en la medición 2020 por falta de información oficial.

Índice de Competitividad Turística Regional de Colombia

ICTRC DEPARTAMENTAL

2016		2017		2018		2019		2020	
	Puntaje		Puntaje		Puntaje		Puntaje		Puntaje
1 Bogotá D.C.	6,82	1 Bogotá D.C.	7,12	1 Bogotá D.C.	7,01	1 Bogotá D.C.	7,05	1 Bogotá D.C.	7,01
2 Bolívar	5,87	2 Valle del Cauca	6,24	2 Bolívar	6,65	2 Bolívar	6,23	2 Valle del Cauca	6,22
3 Antioquia	5,47	3 Risaralda	6,31	3 Valle del Cauca	6,62	3 Valle del Cauca	6,10	3 Bolívar	6,05
4 Santander	4,90	4 Antioquia	6,09	4 Risaralda	6,38	4 Antioquia	6,05	4 Antioquia	6,01
5 Valle del Cauca	4,80	5 Bolívar	5,67	5 Antioquia	6,26	5 Risaralda	6,01	5 Risaralda	5,61
6 Risaralda	4,48	6 Atlántico	5,69	6 Quindío	5,83	6 Quindío	5,62	6 Quindío	5,56
7 Caldas	4,45	7 Santander	5,43	7 Atlántico	5,76	7 Atlántico	5,58	7 Atlántico	5,42
8 Atlántico	4,31	8 Quindío	5,40	8 Magdalena	5,61	8 Santander	5,54	8 Caldas	5,37
9 Cundinamarca	4,28	9 Cundinamarca	5,29	9 Santander	5,61	9 Santander	5,54	9 Santander	5,32
10 Boyacá	4,25	10 Caldas	5,33	10 Caldas	5,44	10 Cundinamarca	5,39	10 Magdalena	5,30
11 Meta	4,11	11 Boyacá	4,90	11 Cundinamarca	5,39	11 Boyacá	5,26	11 Cundinamarca	5,29
12 Magdalena	4,03	12 Tolima	4,99	12 Huila	5,36	12 Tolima	5,02	12 Boyacá	5,22
13 Tolima	3,76	13 Huila	4,87	13 Boyacá	5,30	13 Boyacá	4,96	13 Catina	5,02
14 Huila	3,57	14 Nariño	4,80	14 Cauca	5,30	14 Meta	4,72	14 Huila	4,87
15 La Guajira	3,45	15 Meta	4,77	15 Tolima	5,08	15 Norte de Santander	4,54	15 Tolima	4,84
16 Córdoba	3,40	16 Santander	4,68	16 Meta	4,93	16 Meta	4,72	16 Meta	4,80
17 Santander	3,12	17 Magdalena	4,62	17 Casanare	4,82	17 Norte de Santander	4,54	17 Nariño	4,68
18 Nariño	3,02	18 Cauca	4,44	18 Santander	4,64	18 Andrés B. Providencia	4,53	18 Norte de Santander	4,44
19 Cauca	2,96	19 Chocó	4,22	19 Norte de	4,64	19 Archipiélago de San	4,53	19 Amazonas	4,39
20 Sucre	2,66	20 Casanare	4,16	20 Córdoba	4,13	20 Casanare	4,44	20 La Guajira	4,37
		21 Córdoba	3,93	21 Córdoba	4,02	21 La Guajira	4,42	21 Casanare	4,33
		22 Cesar	4,30	22 Cesar	3,71	22 Cauca	4,35	22 Cauca	4,15
		23 Cauca	4,22	23 Chocó	3,62	23 Amazonas	3,99	23 Cesar	3,70
		24 Cauca	4,16	24 Cauca	3,62	24 Sucre	3,99	24 Córdoba	3,67
		25 Sucre	3,93	25 Sucre	3,62	25 Sucre	3,99	25 Guanía	3,61
		26 Sucre	3,59	26 Cesar	3,59	26 Cesar	3,59	26 Sucre	3,60
		27 Chocó	3,58	27 Córdoba	3,71	27 Córdoba	3,35	27 Chocó	3,58
		28 Guaviare	3,30	28 Córdoba	3,71	28 Guaviare	3,19	28 Guaviare	3,30
		29 Vichada	3,15	29 Vichada	3,15	29 Vichada	3,15	29 Vichada	3,15
		30 Arauca	3,00	30 Sucre	3,28	30 Arauca	3,00	30 Arauca	3,00
		31 Putumayo	2,96	31 Putumayo	2,96	31 Putumayo	2,96	31 Putumayo	2,99
		32 Vichada	2,96	32 Guaviare	2,96	32 Arauca	2,63	32 Vichada	2,96

Índice de Competitividad Turística Regional de Colombia

MODELO DE COMPETITIVIDAD TURÍSTICA
Medición de la competitividad turística



- Norte de Santander
1. Cúcuta
 2. Abrego
 3. Bochalema
 4. Cácuta
 5. Chinácota
 6. Chitagá
 7. Durania
 8. El Zulia
 9. La Playa de Belén
 10. Mutiscua
 11. Ocaña
 12. Pamplona
 13. Pamplonita
 14. Puerto Santander
 15. San Cayetano
 16. Santo Domingo de los Sitos
 17. Villa del Rosario

RESULTADOS: ICTRC DEPARTAMENTAL 2020

NORTE DE SANTANDER

Posición: 18/32
ICTRC: 4,45



Departamento con sobresaliente desempeño en los criterios infraestructura, cultural y económico.

Se ubicó en el 18 lugar y se destacó por:

- Cobertura del servicio de alcantarillado y energía eléctrica
- Oferta de productos turísticos culturales
- Oferta turística de productos culturales
- Número de viajeros que salen del departamento por temporada turística
- Carga tributaria para las empresas

Tendencias nacionales e internacionales

Como parte del análisis del sector turismo, cabe destacar las visiones internacionales que se posicionan en los retos y oportunidades de este sector a partir de lo vivido con la pandemia de Covid-19. Para ello, organizaciones como la OECD, UNESCO, UNWTO, AECIT, Naciones Unidas y el Instituto Distrital de Turismo de Bogotá otorgan nuevos lineamientos que pueden potenciar el restablecimiento del turismo sostenible con visiones ecológicas, saludables, digitales y culturales apropiadas a los nuevos pensamientos y necesidades de los usuarios y clientes.

OECD - Organization for Economic Cooperation and Development

La organización para el Desarrollo y Cooperación Económica (OECD por sus siglas en inglés) está planteando un informe mundial sobre buenas prácticas en turismo post pandemia, lineamientos que definen cómo los países deben soportar la competitividad del sector turismo, su sostenibilidad, innovación y crecimiento.

Según lo expresado por esta organización, “es muy improbable que volvamos a lo usual”, de las dificultades vienen también las oportunidades, y como parte de las oportunidades suministradas por la crisis sanitaria del 2020-2021 queda la resiliencia empresarial como la capacidad de adaptabilidad que motivan la aceptación, creación e innovación de soluciones y alternativas para continuar en un mercado cambiante e inesperado.

La resiliencia integra un conjunto de componentes importantes como un plan para la administración y gestión de riesgos, una integración de cadenas de valor prioritarias, y específicamente para el sector turismo, una promoción de destinos y un uso intensivo de la tecnología como herramienta importante dentro de la oferta de valor en el mercado.

Con más de un año y medio de pandemia entre cuarentenas y reactivaciones económicas, una de las administraciones del riesgo se liga su comprensión, ¿que compone ese riesgo?, ¿a qué nos enfrentamos?, ¿cómo lo superamos?, ¿en qué y cuánto nos afecta? para ello se ha ampliado el espectro del riesgo, como prepararnos para largos plazos, las medidas que sostendrán la economía como cada una de las empresas se junta a la capacidad de reacción.

Esta capacidad de reacción se puede lograr gracias a los monitoreos permanentes de variables críticas que pueden prever situaciones, sin embargo, no es suficiente saber qué puede pasar, sino cómo se puede actuar. Por ende, las inversiones para mejorar la resiliencia y adaptabilidad empresarial son importantes dentro de las administraciones de riesgo.

De igual manera, el soporte y apoyo intersectorial es importante para el sostenimiento de la economía, por lo tanto, el aprovechamiento y transferencia de conocimientos con otros sectores son claves para la superación de situaciones críticas.

Por su parte, la promoción del turismo post pandemia encuentra nuevas líneas del mercado como el turismo verde, turismo inclusivo, turismo doméstico que debería promoverse como alta calidad. Por ejemplo, con la pandemia del COVID- 19 calidad en el turismo se basa en el *clean and safe*, las personas buscan los mejores espacios que garanticen la no propagación y el cuidado de sus clientes. Por otro lado, la potenciación del *smart destinations* como experiencias nuevas, se basa en el aprovechamiento de la tecnología y la tecnología artificial como alternativa turística.

UNESCO

En un informe presentado por la UNESCO, se estima que el 40% de los ingresos del turismo mundial dependen del turismo cultural, siendo los sitios Patrimonio Mundial y museos los más visitados. Las afectaciones que ha tenido este subsector del turismo se han visto marcado por el riesgo al daño o pérdida de los patrimonios, dado que los recursos generados por turistas sostienen su preservación,

De igual manera, los artistas y artesanos representantes de la cultura se han visto afectados por la reducción del flujo de visitantes y las pocas posibilidades a la continuación de su arte por otros medios. Una de las medidas asumidas por algunos gobiernos ha sido la venta de eventos virtuales con pagos en línea que permita la reactivación gradual de este sector.

En el plano inmediato, algunos gobiernos del mundo han apuntado a la reactivación gradual del turismo doméstico como una medida para la reactivación económica y la reconexión de las comunidades y países con su propia cultura (UNESCO. 2020. 3).

UNWTO - United Nations World Tourism Organization

En cuanto al plano internacional, estimados de UNWTO sobre el impacto generado para el año 2020, muestra que la llegada de turistas internacionales pasó de 440 millones a 229 millones con ingresos por exportaciones turísticas de 300 mil millones a diferencia de los 450 mil millones del corte anterior.

Por ende, el llamado claro y fuerte está hacia repensar el sector a la sostenibilidad, teniendo en cuenta las repercusiones actuales y futuras, económicas, sociales y medioambientales para satisfacer las necesidades de los visitantes, la industria, el entorno y las comunidades anfitrionas.

AECIT - Asociación Española de Expertos Científicos en Turismo

La AECIT es una asociación investigadora y profesional que agrupa a los profesores, investigadores y a profesionales de reconocido prestigio en el ecosistema del sector del turismo, de las empresas, Universidades, instituciones y consultoras en España. A partir de la pandemia publicó una serie de informes y documentos que sirven como base para preparar al sector turístico hacia el futuro.

En su informe “el turismo después de la pandemia global. Análisis, perspectivas y vías de recuperación” del 2020, analiza el panorama global que afrontaría el turismo internacional gracias al COVID-19 que obliga a la reestructuración y recuperación de las actividades turísticas tras el agravante de la emergencia sanitaria.

En su compilado, se desarrollan una serie de sugerencias importantes para la transformación de este sector entorno a las nuevas necesidades del mercado como las transformaciones de este sector direccionado a:

- El desarrollo turístico está supeditado a la preservación de procesos ecológicos esenciales, conservación de recursos naturales y diversidad biológica.
- La importancia de la convivencia entre turismo y comunidad local, en favor de la preservación de la autenticidad sociocultural, la conservación del patrimonio y los valores culturales y tradicionales, así como el fomento de la tolerancia intercultural.
- Viabilidad de las actividades económicas a largo plazo, beneficios socioeconómicos para operadores del sector y comunidad anfitriona, distribución de ingresos, empleo estable y digno, reducción de la pobreza en las comunidades de acogida.
- Guía Post-Covid-19: reconstruir el turismo de manera diferente, no volver al punto de partida, sino mejorar.

A partir de ello, la reinención del turismo en otras áreas como el de la salud van cogiendo fuerza a nivel global. Los viajeros aprecian y la atención por su bienestar y sus futuras visitas cuando sea el momento adecuado, con la pandemia del COVID-19 el sector de la salud y el bienestar se arraiga como una prioridad en el turista lo que indica “que el turista se adapta más fácil que el destino”, para ello la reconstrucción de la confianza y el efecto innovador de la industria son posiciones importantes para la reactivación.

Entre las medidas y ampliaciones del mercado está el uso de la tecnología con los menús digitales, pedidos y comandas a través de notas de voz, higiene en la cadena de domicilios y entrega de comidas. Por otro lado, se encuentra el turismo en salud, que se integra por una oferta como:

- **Turismo de balnearios o aguas termales:**

- Se centra en la relajación, la rehabilitación y la curación del cuerpo utilizando principalmente tratamientos a base de agua, tales como piscinas termales, baños de vapor o saunas.

- También en ocio, no medicinal.

- Turismo holístico:**

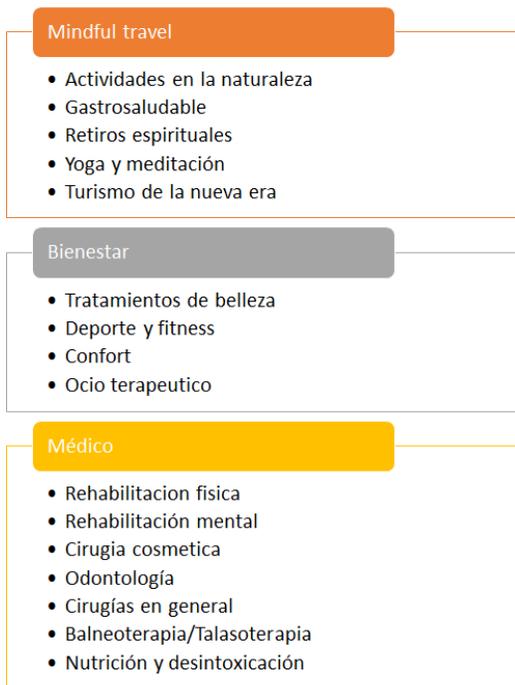
- Ofrece a los turistas una gama de actividades y tratamientos que están destinados a equilibrar cuerpo, mente y espíritu. (Yoga, Pilates, etc)

- Turismo espiritual:**

- Búsqueda espiritual de la persona, con foco religioso u orientado a rituales y ceremonias alternativas.

- Turismo médico:**

- Se trata de viajes a otros destinos para someterse a tratamientos médicos como la cirugía u otras intervenciones.



NACIONES UNIDAS

A medida que se reanudan los viajes en algunas partes del mundo, la conectividad limitada y la poca confianza de los consumidores, la incertidumbre sobre la evolución de la pandemia y las repercusiones de la recesión económica plantean desafíos sin precedentes al sector turístico (Naciones Unidas. 2020. 4).

Sin embargo, es esta una oportunidad para replantear el impacto e interacción que tiene este sector con ámbitos sociales y comunitarios importantes, abriendo la posibilidad de reevaluar del daño medioambiental y las dinámicas con otros sectores que permita una resiliencia y adaptabilidad.

Por ende, el aprovechamiento de la innovación y digitalización, la adopción de valores locales y la creación de trabajo decente para toda la población, especialmente a los jóvenes, mujeres y población vulnerable puede llevar a una reactivación económica del sector, enfocado en la generación de alianzas, en el que las comunidades receptoras sean las protagonistas del desarrollo, que promuevan la generación de políticas, inversiones, y operaciones amigables con el ecosistema (Naciones Unidas. 5).

Para ello, se ha construido una hoja de ruta en la que se integra cinco variables importantes para el sector. Primero, “la gestión de la crisis y mitigación de los efectos socioeconómicos en los medios de subsistencia, en particular, en el empleo y la seguridad económica de las mujeres” en donde se busca promover las alianzas intersectoriales, la protección de los medios de subsistencia de los empleados, y los protocolos y promociones de seguridad y confianza en el turismo.

Segundo, se encuentra “el impulso de la competitividad y aumento en la resiliencia” que busca el fortalecimiento en la cadena de valor, el desarrollo a la infraestructura turística para la facilitación en la inversión en favor de la generación de entornos empresariales propicios para la creación de Mipymes locales, diversificar los productos y mercados, y promover el turismo doméstico (Naciones Unidas. 5).

En tercer lugar, se encuentra la “promoción de la innovación y digitalización del ecosistema turístico” que plantea el aprovechamiento de la tecnología y digitalización para originar alternativas innovadoras en el sector (Naciones Unidas. 5). Seguidamente, se encuentra la “promoción de la sostenibilidad y el crecimiento ecológico inclusivo” que plantea la necesidad de crear actividades eficientes en el uso de los recursos y neutro en carbono, en conformidad con los objetivos y principios del Acuerdo de París (Naciones Unidas. 5).

Finalmente, la “coordinación y alianza para transformar el turismo y lograr las ODS” busca la generación de estrategias y alianzas más ágiles para avanzar hacia un futuro resiliente y cumplir con los objetivos mundiales (Naciones Unidas. 5).

Bogotá

Como parte de un estudio realizado por el Instituto Distrito de Bogotá frente a la situación actual por la pandemia, se presenta en su informe recomendaciones para la reactivación del turismo entre las que se encuentran: primero, la generación de confianza en los protocolos de bioseguridad para la contención y propagación del virus.

Para ello existe el sello de calidad ‘Check In Certificado’ y el ‘Safe Travel Stamp’ que certifican el cumplimiento de los protocolos de bioseguridad y garantizan el destino como seguro. Así como incentivar la reactivación mediante descuentos y/o cupones a los turistas para actividades en Bogotá.

Segundo, la promoción turística mediante acciones que proyecten a Bogotá como destino nacional seguro para viajar. En este sentido, resulta importante generar recursos de información a los turistas que estén en el destino o planeen su viaje, dicho recurso debe integrar información frente a protocolos, acciones, derechos y garantías en caso de contagiarse.

Tercero, contar con información actualizada del sector de forma a tomar decisiones informadas con respecto a la evolución de las condiciones sanitarias del destino. Finalmente, la articulación entre la empresa privada y la institucionalidad regional, nacional y local, es fundamental para el desarrollo de estrategias y políticas para la reactivación y fortalecimiento del sector ante las nuevas condiciones para su desarrollo (Instituto Distrital de Turismo. 2020. 66).

Conversatorios con empresarios

Conversatorio de marzo de 2021 sobre contexto nacional y departamental del sector Turismo

¿Que consideran que se ha hecho bien hasta ahora en la mesa sectorial? Buenas prácticas que hayan tenido impacto positivo y que deban replicarse.

Según lo expresado por los empresarios participantes en el ejercicio se destacan algunas acciones en torno al turismo y la oferta de salud. Por ejemplo, el liderazgo de la Cámara de Comercio de Cúcuta con el clúster de salud, la acreditación de instituciones de este sector, y el apoyo a la ley de legalización de migrantes en favor de la población venezolana son acciones a resaltar que posicionan a Santander como un destino para este mercado.

Seguidamente, el avance en infraestructura con la construcción de la doble calzada de Bucaramanga potencia el turismo de la región, que, sumado a las acciones tomadas para la promoción de atractivos turísticos en Cúcuta como la oferta de festivales regionales, y la conectividad aérea y terrestre con otras ciudades proyectan a Cúcuta como destino.

¿Qué consideran que se debe replantear para el futuro del sector Turismo de Norte de Santander?

En reflexiones con los empresarios se determinó en una lluvia de ideas que lo principal para el futuro del sector turismo corresponde a:

- una conectividad internacional y un mayor aprovechamiento del aeropuerto
- Definir una visión conjunta como región / aprovechar las tendencias del futuro
- Mejorar la conectividad terrestre con municipios y otros departamentos
- Ejecutar las propuestas vigentes
- Consolidar ofertas turísticas con enfoque de salud
- Aprovechar mejor el centro de convenciones
- Solicitud para beneficios tributarios para los empresarios del sector, como acciones integrales de intervención

- Tomar acciones sobre la seguridad del sector, dado que por los cierres decretados por pandemia se han incrementado el contrabando y la inseguridad
- Fortalecer las iniciativas en turismo de naturaleza y de aventura y hacer más fan trips para promover la región

¿Si usted fuera el líder del clúster, por donde empezaría a trabajar? ¿Qué se imagina del futuro del sector? ¿Qué líneas de acción propone?

En esta sección las respuestas fueron múltiples, entre ellas:

- Seguir acompañando el proceso de acreditación de las empresas de salud de la ciudad
- Construir espacios para la ciudad seguros y adecuados que atraigan visitantes.
- Construir alianzas estratégicas que involucren diferentes sectores, mediante aliados directos e indirectos.
- Potenciar en igual medida lo de adentro como lo que afuera. Pensando en el turismo que se puede potenciar domésticamente.
- Potenciar el bilingüismo, la tecnología, y el bienestar en la región
- Aplicar y orientarse por la Ley General del Turismo que se basa en la promoción, competitividad e infraestructura, como financiamiento.
- Buscar modelos exitosos de turismo aplicados en otros países o regiones
- Generar un centro de experiencias para el sector turismo en el que se capacite y se diagnostique cómo mejorar la atención y calidad del sector, con la responsabilidad de su manejo entre el sector privada y público
- Definir un modelo de gobernanza para que los objetivos se cumplan
- Crear un Bureau de convenciones

Conversatorio de abril de 2021 sobre tendencias nacionales e internacionales en el sector turismo

¿Qué es lo que más le llama la atención?

Entre lo más novedoso reconocido en este sector se encuentra:

- Conciencia del turismo frente a la salud
- Tranquilidad desde los establecimientos
- Voz a Voz como destino seguro

- Crear productos turísticos que involucren portafolios de diferentes operadores
- Tecnología, turismo y medio ambiente
- El apoyo de la Alcaldía a las agencias de viaje para integrarlas en una estrategia de promoción de destino
- Facilitar interacción con agencias de manera directa. Generación de escenarios de relacionamiento
- Bonos como beneficios para empleados de empresas
- Uso de tecnologías para el turismo

Con toda sinceridad, ¿cree que estamos esperando a que todo vuelva a ser como antes? ¿O estamos innovando para acomodarnos a la nueva realidad?

Esperando: Todo tiempo pasado fue mejor - adaptación y creación de nuevos mecanismos de promoción

Innovando: Innovación por obligación o por decisión - Innovación permanente; el destino lo permite - ¿Innovar y reinventar?

De acuerdo a lo que acabamos de ver ¿qué de lo que se ha hecho durante este año, se debe potenciar?

A partir de las respuestas se determinó que los certificados y normas al día son necesarios para ser competitivos en el mercado, así como los certificados de guías turísticas.

Conversatorio de mayo de 2021 sobre Visión y líneas estratégicas

Visión propuesta

En Norte de Santander conjugamos paisaje y patrimonio histórico cultural con negocios y bienestar

Queremos ser reconocidos a nivel nacional* como el mejor destino para:

- Turismo de bienestar
- Turismo en familia
- Turismo de negocios y convenciones

¿Qué opina de esta nueva visión?

Tras exponer la visión a los asistentes, se realizó una serie de aportes que dieron como resultado la validación y ajuste de la misma a través del “realce del **turismo de naturaleza**, más que paisaje”.

Entre los aportes se encuentran:

- Se sugiere tener en cuenta Agroturismo, Ecoturismo y bienestar
- Integrar el turismo de naturaleza y de preservación
- Turismo sostenible
- Tener en cuenta los municipios de provincia de Pamplona y Ocaña
- Unificar visión con todo el departamento

Subsectores sugeridos

Turismo de bienestar	Turismo en salud Turismo de relajación (Spa, Termalismo, wellness, entre otros) Turismo deportivo ...
Turismo en familia	Mezcla entre historia, cultura, paisaje y ciudades Rutas que integren a Cúcuta con otros municipios Integración de hoteles en Cúcuta con Viviendas vacacionales en otros municipios
Turismo de negocios y convenciones	Aprovechamiento de infraestructura hotelera Capacidades en Gastronomía Centro de convenciones Aeropuerto internacional

¿Qué opina de estos subsectores?

A partir de los aportes se concluyó modificar los subsectores establecidos para ampliar la estrategia a otros municipios, aprovechando el aeropuerto de Ocaña y potenciar el turismo patrimonial, natural y cultural. Adicional a ello se sugiere modificar el subsector de **turismo de familia** por turismo vacacional.

Líneas estratégicas sugeridas



Resiliencia y Sostenibilidad

Estamos preparados para
nuevas contingencias



Mercado

Conocemos a nuestros
visitantes y les ofrecemos lo
que esperan recibir



Sofisticación Empresarial

Avanzamos como empresas
hacia un futuro próspero



Talento

Nos preparamos
permanentemente para
atender nuestros retos
empresariales



Gobernanza

Unimos fuerzas alrededor
de una visión compartida



Monitoreo

Estamos atentos a los
cambios en nuestro
contexto

¿Qué opina de las líneas estratégicas propuestas y los temas relacionados? ¿Sobra alguna? ¿Hace falta alguna?

Para este apartado se aprobó sin modificaciones las líneas propuestas, entre los comentarios de los asistentes se encuentran:

- Hacer evidentes los protocolos de bioseguridad y las certificaciones como destino seguro
- Atracción de inversión a partir de la infraestructura
- Preparación de la comunidad para la llegada de los turistas
- El observatorio debería hacer un inventario de activos turísticos en Norte de Santander
- Integrar a las autoridades de parques nacionales en las estrategias
- Aplicativos como complemento a la oferta de NdeS
- Alianza Universidad, empresa, Estado
- Puntos de atención turística
- Transformación digital

¿Se siente incluido en esta Visión y Estrategia para el clúster de Turismo?

En general todos los empresarios se sintieron identificados e incluidos en la visión y estrategias, con el detalle de modificar correspondientemente la visión.

¿Hacia dónde debemos apuntar?

A partir del análisis de contexto, de tendencias nacionales e internacionales y de los conversatorios con empresarios se determinan unas preguntas clave que nos permiten sugerir hacia donde se debe apuntar en el clúster de Turismo de Norte de Santander:

- ¿Cómo preservar nuestro patrimonio cultural y medio ambiental para el turismo?
- ¿Cómo podemos prepararnos para asumir contingencias y ajustarnos oportunamente a nuevas eventualidades?
- ¿Cómo atraer a turistas nacionales e internacionales?
- ¿Cómo podemos sofisticar nuestras empresas para atraer a más y mejores turistas al departamento?
- ¿Cómo integramos a todo el sector para trabajar de manera articulada?
- ¿Cómo logramos visibilidad ante fuentes de financiación de proyectos?
- ¿Cómo preparamos a nuestra gente para asumir estos retos?

Definición de Manifiesto o Causa justa para el clúster de Turismo de Norte de Santander

Según Simón Sinek (El Juego infinito, 2020), las empresas y comunidades empresariales que quieren perdurar en el tiempo definen de manera simultánea una Visión (con plazo definido) y una Causa justa (sin plazo definido), que permite inspirar a quienes se suman a ella porque comparten unos objetivos y expectativas sobre el futuro.

Una causa justa:

- Está a favor de algo: es afirmativa y optimista.
- Es inclusiva: abierta a todas las personas que quieran contribuir a dicha causa.
- Está orientada al servicio: para beneficio principalmente de los demás.
- Es resiliente: capaz de resistir cambios políticos, tecnológicos y culturales.
- Es idealista: grande, valiente y en última instancia, inalcanzable.

Otros autores lo denominan como un “Manifiesto”, o incluso como un “Credo”, es decir, una manifestación abierta de las cosas en que creemos.

Manifiesto del clúster de Turismo de Norte de Santander

Los empresarios y entidades que hacemos parte del clúster de Turismo de Norte de Santander creemos en el poder que tiene la asociatividad como mecanismo para promover el fortalecimiento del sector y su crecimiento permanente.

Las empresas del sector Turismo de Norte de Santander desarrollamos productos y servicios turísticos orientados a visitantes nacionales e internacionales, y por eso orientamos todos nuestros esfuerzos a sofisticar nuestra oferta para competir en el mercado regional, nacional y global.

Promovemos acciones para la conservación de nuestro patrimonio natural e histórico, para garantizar oferta de productos turísticos hacia el futuro.

Fortalecemos lazos de confianza entre empresas, academia, gobierno y ciudadanía, para generar oportunidades de negocios en un ecosistema empresarial resiliente a los cambios políticos, tecnológicos y culturales.

Entendemos que el sector Turismo es un motor de desarrollo regional y por ello reconocemos nuestra responsabilidad con el talento humano para el sector, la generación de empleos de calidad y alto valor agregado, y el impacto socio económico en el territorio que habitamos

Visión del clúster de Turismo de Norte de Santander

En Norte de Santander conjugamos naturaleza y patrimonio histórico cultural con negocios y bienestar.

Queremos ser reconocidos a nivel nacional e internacional como el mejor destino para:

- Turismo de naturaleza
- Turismo de bienestar
- Turismo cultural
- Turismo de negocios

Subsectores relacionados



Líneas estratégicas y de acción

A partir del análisis de contexto, tendencias nacionales e internacionales y de la conversación con empresarios se han determinado las siguientes líneas estratégicas:



A continuación, se presentarán estas líneas estratégicas en detalle, incluyendo algunas líneas de acción derivadas que permitirán el fortalecimiento integral del sector:

1. Resiliencia y Sostenibilidad

Uno de los grandes aprendizajes que nos deja la pandemia, y en particular su gran afectación sobre el sector Turismo es que debemos estar preparados para nuevas contingencias. Un punto común entre la visión de la OECD, la Organización internacional de Turismo, AECIT, e incluso la de los empresarios locales es que debemos prepararnos para atender de manera rápida y efectiva nuevas contingencias que pongan en riesgo el sector.

Por eso se propone la línea estratégica sobre Resiliencia y Sostenibilidad que busca generar un equilibrio entre el contexto físico, el entorno ambiental y la sostenibilidad económica. Para sacarle el mayor provecho a esta línea estratégica se proponen los siguientes temas a trabajar:

Conservación de recursos naturales

El Departamento de Norte de Santander es reconocido por contar con activos naturales que permiten potenciar el sector Turismo. Para garantizar su sostenibilidad en el tiempo es necesario contar con estrategias e iniciativas que permitan que se mantengan en condiciones óptimas desde el punto de vista de su preservación natural y crecimiento, sin dejar de lado la educación orientada a los turistas y su cuidado sobre el territorio y a las comunidades que en estos sitios habitan. En este componente deben desarrollarse iniciativas que permitan la convivencia entre turistas y comunidades locales, preservando la autenticidad socio cultural, la conservación de la naturaleza, en un entorno de equilibrio.

Preservación del patrimonio cultural

El departamento cuenta con patrimonio histórico y cultural atrayente para turistas del país y del mundo; para lograr que su explotación comercial como destino turístico se pueda preservar en el tiempo se deben llevar a cabo iniciativas orientadas a su preservación, conservando los bienes inmuebles, monumentos y parques, así como la autenticidad socio cultural y las tradiciones, fomentando la tolerancia intercultural.

Protocolos de bioseguridad para ser un destino bioseguro

La pandemia trae consigo la obligación de ofrecer a los turistas protocolos y mecanismos de protección de la salud que deben ser visibles para ellos en dos momentos: el primero, cuando están decidiendo destinos para sus viajes de negocios, bienestar o vacaciones; el segundo, es cuando llegan al destino, demostrándose que lo propuesto en la oferta turística realmente se puede experimentar en el destino. Hacer bien estas actividades permitirá que estos turistas recomienden el destino a conocidos y familiares, generando una voz a voz ganadora para

la región. Una mala experiencia puede generar un efecto negativo que se debe evitar a toda costa.

Gestión del riesgo sectorial

Llevar a cabo un monitoreo permanente de los riesgos inherentes al sector en términos de la regulación vigente, las restricciones por la pandemia, las condiciones de viajes aéreos o terrestres, las prohibiciones de algunos sectores y subsectores, permitirá adaptarse rápidamente a la nueva realidad. Entender de manera oportuna las nuevas realidades permitirá ajustarse rápidamente a estos cambios.

No podemos olvidar lo expuesto por la OECD cuando indica que nada volverá a ser como antes, y por eso debe crearse entre los empresarios una cultura orientada a aprender a gestionar la información con la que se cuenta para decidir rápido, y no esperar a que todo vuelva a la anterior normalidad, para evitar pérdidas imposibles de recuperar en el corto plazo.

2. Mercado

La base de toda estrategia de mercadeo para un producto o servicio en particular, es conocer en detalle el perfil de sus clientes para poderlos satisfacer de la mejor manera y lograr así un intercambio comercial efectivo. Para lograrlo, el clúster de Turismo de Norte de Santander se debe proponer el diseño de iniciativas y estrategias orientadas a conocer mejor a sus clientes y usuarios y gracias a ello, diseñar estrategias que potencien el sector hacia su crecimiento. En esta línea estratégica se proponen inicialmente dos líneas de acción que podrán complementarse con otras adicionales que se consideren:

Estrategia de mercadeo

Entendiendo inicialmente la demanda esperada de parte de los turistas, y relacionando esta información con el contexto local y regional, se deben diseñar estrategias y planes que permitan aumentar el número de visitantes al departamento, y gracias a ello, aumentar los ingresos del sector.

En esta línea de acción deben considerarse iniciativas para el desarrollo de planes y paquetes turísticos orientados con la

visión propuesta, estrategias de atracción de influenciadores de decisión como periodistas o agencias de viajes nacionales e internacionales, programas para consolidar la oferta local y regional, entre otras iniciativas.

Promoción de destino

Para que Norte de Santander sea reconocido a nivel nacional e internacional como destino turístico, deben llevarse a cabo iniciativas efectivas que permitan su posicionamiento como destino turístico. En esta línea de acción se recomienda la participación en ferias nacionales e internacionales de turismo, la promoción de destino “Clean and safe”, y la confianza en el destino, entre otras iniciativas.

Para este componente es importante considerar que la visión propuesta como destino para el turismo de naturaleza, bienestar, cultural y de negocios es solo la punta de lanza de la estrategia, que permitirá validar nuevos paquetes turísticos orientados a nuevos segmentos de mercado. La visión propuesta no es excluyente, sino que se alinea a las tendencias mundiales y busca abrir nuevos escenarios al promoverse entre los clientes potenciales.

3. Sofisticación Empresarial

En todo sector económico es necesario promover la sofisticación empresarial como base del crecimiento empresarial y sectorial; para lograr dicha sofisticación, el sector debe aprovechar el potencial de diferentes herramientas disponibles en el medio para mejorar la capacidad de producción de servicios, en este caso turísticos, y así, satisfacer las necesidades de los turistas.

Para la sofisticación empresarial del sector turístico se proponen las siguientes líneas de acción:

Calidad

El sector requiere certificaciones de calidad en todos los niveles:

- Certificaciones como destino seguro.
- Certificaciones como prestadores de servicios turísticos.
- Certificaciones específicas para el personal asociado al sector.

Iniciativas para la capacitación, preparación y certificación son requeridas para crear nuevos contextos que generen confianza en la cadena de valor del sector.

Innovación

Para atender de manera efectiva las necesidades de los clientes deben aprenderse a usar y aprovechar metodologías de innovación orientadas a crear o mejorar procesos o productos turísticos. Así mismo, promover la mentalidad innovadora a lo largo de toda la cadena de valor del sector permitirá el crecimiento colectivo y el aprovechamiento de conocimiento, experiencia e incluso, activos no aprovechados en beneficio del sector.

Formalidad

Está demostrado que la formalidad empresarial y laboral puede potenciar el crecimiento de las empresas; por esta razón, la Cámara de comercio y sus entidades aliadas deben promover el acompañamiento a las empresas formales del departamento, para que esto se constituya en un detonante de sofisticación empresarial y al mismo tiempo, un atractor de nuevas empresas hacia la formalidad.

Es necesario que los beneficios de un clúster se dirijan únicamente a las empresas formales, para que las no formales decidan cumplir con las reglamentaciones vigentes y así, acceder a los beneficios. Iniciativas dirigidas a los no formales pueden generar un efecto inverso que no es posible sostener en el tiempo.

Transformación digital

En el escenario actual, las empresas que no utilicen tecnología como parte de sus procesos de promoción, operación y análisis, están condenadas a la competencia con empresas que ya tomaron decisiones profundas de transformación. Por esta razón, se debe promover el uso de herramientas tecnológicas a lo largo de la cadena de valor de la prestación de los servicios turísticos.

En el escenario post pandemia, el crecimiento del mundo digital ha facilitado el relacionamiento con clientes, proveedores y demás aliados, y por ello deben considerarse tendencias como el marketing digital, la automatización de procesos, la tendencia touchless, que promueve el uso de tecnología en hoteles, restaurantes y comercios para el uso de menús digitales, pagos en línea, y demás servicios sin tener contacto físico, entre otras tendencias que deben ser exploradas e implementadas.

Crecimiento

Las anteriores acciones deben tener como resultado el crecimiento empresarial y sectorial; por eso se hace necesario orientar todas las acciones hacia el impacto en indicadores clave de los negocios turísticos, como son el número de turistas que llegan al territorio, el tipo de servicios que están consumiendo, la forma a través de la cual conocieron el destino, entre otros datos que permitirán tomar decisiones basadas en hechos y datos objetivos y facilitarán el crecimiento del sector.

Financiación

Para la financiación de este tipo de iniciativas, el gobierno regional y nacional, las entidades de cooperación internacional, principalmente, abren procesos de convocatoria que permiten la cofinanciación de proyectos orientados a los objetivos del clúster. Para acceder a estas fuentes de financiación se sugiere contar con un equipo de trabajo que permanentemente esté buscando oportunidades y se apoye en la visión y estrategia planteada para el crecimiento sectorial.

4. Talento humano

Es definitivo; para atender los retos empresariales y de crecimiento sectorial es necesario preparar nuestro talento humano en todos los niveles de la cadena de valor; tanto para los gerentes de empresa, como al personal de atención directa a turistas y de otras funciones necesarias para el crecimiento del sector, se hace necesario contar con una estrategia orientada al talento humano que permita asumir los retos empresariales. Algunas líneas de trabajo sugeridas son las siguientes:

Bilingüismo

Si queremos lograr la atracción de turistas de otros países es necesario que contemos con personal que domine otros idiomas, especialmente pensando en sus países de origen; aunque normalmente se piensa en el inglés, también es importante revisar si otros idiomas como el portugués, francés, italiano o mandarín son deseables como parte de la estrategia. Esta estrategia debe involucrar no solo las funciones de cara al cliente, sino también las de mercadeo, redes sociales, atención en ferias internacionales y otras necesarias para hacer visible el destino en mercados internacionales.

Guías turísticas

Es necesario que los guías turísticos estén debidamente entrenados en los productos y servicios turísticos del departamento, así como en estrategias de atención al cliente, servicio y relacionamiento. El objetivo es garantizar una atención adecuada que permita que el turista recomiende el destino y los diferentes servicios que utiliza.

5. Gobernanza y relacionamiento

Luego de definir el manifiesto del clúster y una visión compartida, unimos fuerzas alrededor del crecimiento sectorial y empresarial. Para lograrlo, la línea estratégica de Gobernanza y relacionamiento permite la definición de las reglas de juego alrededor de lo que hacemos como clúster, de los derechos y deberes de los miembros y de lo que nos hace fuertes al estar trabajando en equipo.

Para que el clúster funcione de manera efectiva, se deben revisar permanentemente los lineamientos de gobernanza y relacionamiento, para determinar los actores que harán parte del clúster, así como el impacto de las acciones que llevamos a cabo.

Como líneas de acción se han determinado las siguientes:

Reglas de juego

Para garantizar que el clúster funcione de manera adecuada deben determinarse, entre otros, los siguientes aspectos:

■ Tipo de empresas participantes en el clúster

Los clústeres deben considerar a todas las empresas que hacen parte de la cadena de valor; en este caso, se deben tener en cuenta:

- Empresas privadas de todos los tamaños
- Asociaciones y organizaciones gremiales del sector.
- Entidades del sector público nacional, regional o de los municipios con objetivos relacionados con el clúster.
- Universidades y centros de formación relacionados con el sector.

Es ideal contar con una conformación lo más amplia posible para garantizar que se logren los objetivos empresariales y sectoriales; en todo caso

es necesario que la participación de empresarios sea lo más amplia posible, pues son ellos quien determinan las necesidades a resolver a partir de las acciones que se lleven a cabo.

■ Proceso de ingreso

En una etapa inicial, todas las empresas formales que cuenten con un Registro Nacional de Turismo hacen parte del clúster; sin embargo, es posible que a futuro se definan nuevos requerimientos para el ingreso, dependiendo de la estrategia que defina el clúster y los acuerdos a que lleguen los actores que de él hacen parte.

■ Cuota de sostenimiento

Al principio, los clústeres no tienen cuotas de sostenimiento, pues son respaldados por las Cámaras de Comercio regionales; a futuro estas organizaciones empresariales pueden considerar la gestión de recursos ante los empresarios que hacen parte, ya sea en forma de cuotas de sostenimiento o aportes extraordinarios para proyectos en particular. Estas decisiones serán derivadas de los acuerdos de sus miembros y el enfoque que se le quiera dar al clúster.

■ Monitoreo de acciones de miembros

Para garantizar que tanto el clúster como los miembros del mismo están llevando a cabo actuaciones acordes al manifiesto que los une, es importante definir mecanismos de monitoreo, códigos de ética y estándares de calidad que permitan determinar de manera objetiva si las empresas y aliados están cumpliendo con los acuerdos del grupo.

■ Protocolos para uso de marca y redes sociales

Es necesario que se determinen los protocolos para el uso de la marca del clúster, así como de sus herramientas de mercadeo, como página web, redes sociales, entre otros. El uso adecuado que se dé a estas herramientas, conservando la neutralidad frente a los miembros y su orientación

consensuada garantiza impacto para todas las empresas y entidades aliadas en conjunto, y no de manera individual.

■ Representatividad de los acuerdos

Para garantizar que las decisiones del clúster sean lo más amplias posibles, es importante la participación activa de los miembros. Las decisiones que se tomen deben contar con suficiente representatividad y consulta con los miembros, para que estas puedan ser convertidas en acciones efectivas.

Es importante que los miembros entiendan que la no participación en las reuniones y plenarias del clúster no les da derecho para cambiar los acuerdos a los cuales llega la mayoría de sus miembros.

■ Periodicidad de las reuniones

Es importante que los miembros del clúster realicen reuniones periódicas para entregar responsabilidades y hacer monitoreo sobre los acuerdos. Se recomienda que en una primera fase las reuniones sean quincenales, hasta tanto se definan planes de acción precisos entre los miembros; posteriormente se recomiendan reuniones mensuales de seguimiento.

Liderazgo de las líneas estratégicas

La estrategia planteada tiene la siguiente estructura:

- Manifiesto
- Visión
- Líneas estratégicas
- Líneas de acción

Para garantizar que se cumpla la estrategia, deben determinarse responsables claros de cada uno de los niveles y categorías. Es deseable que al definir los planes de acción en detalle se determinen los responsables de cada uno de los niveles, tanto a nivel de entidad como de persona responsable. Para lograrlo se propone la siguiente estructura:

Componente	Responsable
Manifiesto y Visión	Comité directivo del cluster, conformado por la Secretaría Técnica en cabeza de la Cámara de Comercio de Cúcuta y un líder de cada una de las líneas estratégicas definidas.
Líneas estratégicas	Cada una de las 6 líneas estratégicas definidas debe contar con un líder (entidad y persona) que se encargue de sacar adelante el objetivo propuesto y coordinar el equipo de trabajo de las líneas de acción definidas.
Líneas de acción e Iniciativas	Cada línea de acción y cada iniciativa definida debe contar con un líder, ya sea un empresario o alguien de los equipos de trabajo de las entidades aliadas.

Es importante considerar que, en las primeras etapas del clúster, el equipo de la Cámara de Comercio apoyará algunas acciones, según sea determinado. Sin embargo, es deseable y necesario que los empresarios y aliados asumen responsabilidades frente a los objetivos propuestos, pues esta es la única forma de lograr los resultados en el menor tiempo posible y sin costos asociados que los hagan difíciles de cumplir.

Alianzas

Para el crecimiento del clúster se hace necesaria una estrategia de relacionamiento que permita ampliar el alcance del mismo, no sólo en cuanto a empresas que de él hacen parte sino de aliados nacionales o internacionales que permitan ampliar el alcance de las acciones a llevar a cabo. Para lograrlo, cada comité de trabajo debe tener unos objetivos claros a cumplir, para garantizar que las alianzas logradas se enfoquen en los objetivos como sector y no desorientan la estrategia.

6. Monitoreo

Luego de determinar la estrategia, se deben determinar los indicadores claves que permitirán medir el logro de los objetivos propuestos. El monitoreo se debe dar en dos niveles; resultados a nivel sectorial y resultados de la estrategia planteada. A continuación, se plantean algunos indicadores a monitorear en cada uno de los niveles:

Monitoreo sectorial

Se sugiere el monitoreo con base en indicadores de resultado como los que se proponen a continuación; en este nivel los indicadores deben reflejar la situación y contexto del sector.

Indicador	Fuente
Número de empresas con Registro Nacional de Turismo, clasificadas por municipio y categoría.	Cámaras de Comercio de Cúcuta, Ocaña y Pamplona.
Empleos en el sector Turismo de Norte de Santander	Dane
Tasa de ocupación hotelera según motivos de viaje	Dane
Entre otros	

Monitoreo de la estrategia

Se sugiere el monitoreo de la estrategia a partir de indicadores de gestión como los que se proponen a continuación; en este nivel los indicadores deben reflejar la ejecución de la estrategia.

Línea estratégica	Indicadores sugeridos
Resiliencia y Sostenibilidad	<ul style="list-style-type: none"> Número de días para la activación de protocolos de reacción ante eventualidades, a partir de la detección de un riesgo sectorial. Número de iniciativas orientadas a la

Línea estratégica	Indicadores sugeridos
	<p>conservación del patrimonio natural.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Número de iniciativas orientadas a la conservación del patrimonio cultural e histórico. • Número de iniciativas orientadas a convertir al departamento en un destino bioseguro. • Número de riesgos identificados y planes de contingencia implementados.
Mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Número de visitantes según origen • Número de visitantes según motivo de visita • Número de ferias nacionales e internacionales en las que se participa para la gestión del destino.
Sofisticación empresarial	<ul style="list-style-type: none"> • Número de empresas con certificaciones de calidad • Número de nuevos paquetes turísticos diseñados. • Número de empresas formales en el sector (y tasas de crecimiento) • Número de empresas que se han transformado digitalmente • Tasas de Crecimiento sectorial o empresarial • Número de convocatorias de cofinanciación encontradas y aprovechadas. • Monto de recursos de cofinanciación a los que se accede.
Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> • Número de personas certificadas para el sector. • Número de personas bilingües para el sector (según nivel)

Línea estratégica	Indicadores sugeridos
Gobernanza	<ul style="list-style-type: none"> ● Numero de guias turisticos certificados ● Número de actores que muestran compromiso con el cluster ● Número de empresarios que hacen parte del cluster ● Número de entidades públicas que hacen parte del cluster ● Número de gremios que hacen parte del cluster ● Número de universidades y similares que hacen parte del cluster ● Número de alianzas desarrolladas para el cluster
Monitoreo	<ul style="list-style-type: none"> ● Número de Informes sectoriales ● Número de Informes de avance de la estrategia

Ejemplos de iniciativas a ejecutar

A partir de la estructura estratégica propuesta, compuesta por el manifiesto, la Visión, las líneas estratégicas y las líneas de acción, se presentan ideas de iniciativas que se pueden definir para ejecutar. La determinación final de las mismas y la priorización será tarea del comité directivo del clúster en sus sesiones de trabajo.

Línea estratégica	Líneas de acción	Iniciativas de ejemplo
Resiliencia y sostenibilidad	Conservación de recursos naturales	<ul style="list-style-type: none"> • Campaña para que los turistas cuiden los destinos de naturaleza • Mediciones de carga turística de parques naturales
	Preservación del patrimonio cultural	<ul style="list-style-type: none"> • Proyecto con MinCultura para la conservación del patrimonio histórico • Proyecto para la celebración del bicentenario de la constitución de la Gran Colombia.
	Destino bioseguro	<ul style="list-style-type: none"> • Preparación y certificación como destino bioseguro • Promoción de la obtención del certificado.
	Gestión del riesgo sectorial	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de detección de riesgos sectoriales • Planes de mitigación de riesgos sectoriales
Mercado	Estrategia de mercadeo	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación sobre el perfil del turista

Línea estratégica	Líneas de acción	Iniciativas de ejemplo
		<p>que llega al departamento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Generación de insumos para la creación de nuevos paquetes turísticos orientados a la nueva visión
	Promoción del destino	<ul style="list-style-type: none"> • Participación en ferias nacionales e internacionales • Publicaciones nacionales e internacionales sobre el destino.
Sofisticación empresarial	Calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Preparación y certificación de empresas • Promoción de los certificados de los que dispone el departamento
	Innovación	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de formación en innovación turística • Análisis permanente de tendencias para innovar en el sector
	Formalidad	<ul style="list-style-type: none"> • Programa para promover la formalidad sectorial • Análisis de razones de decrecimiento en RNT entre 2020 y 2021
	Transformación digital	<ul style="list-style-type: none"> • Curso de estrategia digital para el turismo

Línea estratégica	Líneas de acción	Iniciativas de ejemplo
		<ul style="list-style-type: none"> ● Análisis de tecnologías de vanguardia usadas en el turismo.
	Crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> ● Analítica de datos orientada al crecimiento del sector ● Monitoreo a través de Observatorios
	Financiación	<ul style="list-style-type: none"> ● Proceso permanente de búsqueda de oportunidades de financiación ● Formación en formulación y gerencia de proyectos.
Talento humano	Bilingüismo	<ul style="list-style-type: none"> ● Programa de formación en idiomas para la atención al turista.
	Guías turísticos	<ul style="list-style-type: none"> ● Programa de preparación y certificación de guías turísticos.
Gobernanza y relacionamiento	Reglas de juego	<ul style="list-style-type: none"> ● Tipo de empresas ● Proceso de ingreso ● Sostenimiento ● Monitoreo de acciones de miembros ● Protocolos para uso de marca ● Representatividad de los acuerdos ● Periodicidad de las reuniones
	Liderazgo de las líneas estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> ● Definición de líderes para

Línea estratégica	Líneas de acción	Iniciativas de ejemplo
		<ul style="list-style-type: none"> ○ Manifiesto ○ Visión ○ Líneas estratégicas ○ Líneas de acción
	Alianzas	<ul style="list-style-type: none"> ● Identificación de aliados para el crecimiento del sector
Monitoreo	Monitoreo sectorial	<ul style="list-style-type: none"> ● Observatorio del sector Turismo en alianza con una Universidad ● Generación de reportes trimestrales sobre el sector
	Monitoreo de la estrategia	<ul style="list-style-type: none"> ● Informes periódicos sobre avances y próximos pasos del cluster

Es importante que luego de definir el plan de acción definitivo para el primer año de operación del clúster con la nueva visión se determinen responsables, presupuestos y cronogramas de trabajo, para ejercer un monitoreo adecuado de la estrategia.

Alineación de acciones de la Cámara de Comercio en curso con esta nueva visión y líneas estratégicas

La Cámara de Comercio de Cúcuta, en alianza con otras entidades del sector ha venido definiendo y ejecutando algunas iniciativas que se integrarán a la estrategia planteada. Estas acciones se ubican en la nueva estructura estratégica planteada, de la siguiente manera:

Línea estratégica	Líneas de acción	Iniciativas en curso
Mercado	Promoción del destino	<ul style="list-style-type: none"> • Rueda de negocios del Gran Santander • Vitrina turística de ANATO 2021
Sofisticación empresarial	Calidad	<ul style="list-style-type: none"> • •Check in certificado (FONTUR y CCC)
	Innovación	<ul style="list-style-type: none"> • Ruta comercial, industrial y turística de Cúcuta • Ruta artesanal: Donde todo comenzó • Ruta de promoción de Chinácota
Talento humano	Formación	<ul style="list-style-type: none"> • Certificación en Marketing Digital • Bilinguismo
Gobernanza	Visión	<ul style="list-style-type: none"> • Reestructuración de visión y líneas estratégicas del clúster
Monitoreo	Contexto sectorial	<ul style="list-style-type: none"> • •Análisis de índices de competitividad turística

Conclusiones

- Integrar la realidad del sector desde el punto de vista económico, con las tendencias nacionales e internacionales y las expectativas de los empresarios permiten presentar una nueva estructura estratégica para el clúster incluyente, amplia y enfocada en lo que el turista de hoy necesita. La pandemia replanteó las estrategias de todos los sectores económicos, y en especial el del turismo; por ello, la nueva estrategia propuesta para el clúster de Turismo de Norte de Santander se puede considerar como de vanguardia, pues acoge la nueva realidad proyectándola hacia el futuro.
- La recuperación del sector Turismo de Norte de Santander debe orientarse desde el turismo de naturaleza, bienestar y cultural, principalmente, pues a causa de la pandemia, los turistas que viajan en familia o en grupo quieren espacios al aire libre, y el departamento cuenta con una oferta variada en ese sentido. El sector de turismo de negocios se proyecta con una recuperación un poco más lenta debido al auge del teletrabajo, que ha hecho que decrezca el uso de viajes aéreos, hoteles para ejecutivos, entre otras actividades.
- Los empresarios del sector Turismo de Norte de Santander reconocen el liderazgo de la Cámara de Comercio de Cúcuta frente al clúster; sin embargo, manifestaron abiertamente no sentirse incluidos en la estrategia anterior del clúster de Turismo en salud, ante lo cual se propone una estrategia más amplia que reconoce los logros a la fecha en ese subsector, y amplía el alcance hacia otros componentes de la cadena de valor. Este avance sectorial permite que como región se unan todos los esfuerzos hacia la generación de empleo y el fortalecimiento empresarial conjunto.
- El trabajo colaborativo llevado a cabo con los empresarios determinó el éxito de la nueva estructura estratégica planteada; las validaciones periódicas de cada componente propuesto permitieron que al final los ajustes requeridos fueran menores en comparación con lo que se iba presentando. Es deseable que el trabajo de co-creación continúe para garantizar la cohesión sectorial esperada por todos.
- De las líneas estratégicas presentadas, la de Resiliencia y sostenibilidad es probablemente la que mayores temores represente pues es un tema de tan reciente propuesta que aún no se cuenta con expertos en esos campos; sin embargo, dejarla planteada desde ya

permitirá la visibilidad del clúster ante organismos internacionales como OECD, AECIT, UNWTO y Unesco, quienes podrían acompañar estos procesos de cara al futuro.

- Es importante aclarar desde el principio a los empresarios y aliados que el clúster es de todos y no solo de la Cámara; por esta razón es necesario que las responsabilidades se distribuyan entre todos para garantizar así la construcción colectiva y no solo ejercer control sobre el trabajo de los demás.

Recomendaciones

- Se recomienda que el Manifiesto del sector sea la base para cualquier estrategia de comunicación, campaña o documento que se genere alrededor del clúster; incluso, el proceso de convencimiento de los empresarios y entidades aliadas para hacer parte del clúster se debería hacer a partir del manifiesto; quien comparta lo allí definido está en toda la disposición por acompañar la construcción y fortalecimiento del clúster.
- Se ha hecho una propuesta de estructura estratégica soportada en un Manifiesto, una Visión, unas líneas estratégicas, unas líneas de acción y unos ejemplos de iniciativas; sin embargo, nada está escrito sobre piedra y podrían ser los mismos miembros del clúster quienes determinen los ajustes a llevar a cabo sobre lo propuesto.
- Se recomienda la presentación de lo propuesto ante los empresarios y posteriormente definir quienes serán los responsables de participar en el Comité directivo del clúster; serán ellos quienes determinarán las iniciativas a llevar a cabo y la definición de un plan de acción en detalle.

Bibliografía

- AECIT (Asociación Española de Expertos Científicos en Turismo). El turismo después de la pandemia global, análisis y perspectivas y vías de recuperación. Abril de 2020
- BANKIA Estudios. El futuro del sector turístico en la era post-COVID (VIII Foro Internacional de Turismo de Maspalomas). Diciembre de 2020
- BBVA. ¿QUÉ ES EL TURISMO SOSTENIBLE?. 2020. <https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/que-es-el-turismo-sostenible/>
- Cátedra de Turismo CajaCanarias-Ashotel de la Universidad de La Laguna. Turismo pos-COVID-19. Reflexiones, retos y oportunidades. Julio de 2020
- CEPAL. Evaluación de los efectos e impactos de la pandemia de COVID-19 sobre el turismo en América Latina y el Caribe: Aplicación de la metodología para la evaluación de desastres (DaLA). 2020.
- Instituto Distrital de Turismo - Observatorio de Turismo. Efectos económicos del COVID-19 en el sector turístico de Bogotá y escenarios de reactivación. 2020.
- Instituto Universitario de Investigación de Inteligencia e Innovación Turística de la Universidad de Málaga. LA AGENDA DE INVESTIGACIÓN PARA EL TURISMO EN LA ETAPA POST-COVID. RESPUESTA A UNA CRISIS SIN PRECEDENTES. Junio de 2020.
- Marcela Bacigalupo. Turismo Sostenible, Agenda 2030 Desafíos, oportunidades poscovid (Objetivos de Desarrollo Sostenible). Mayo de 2020.
- Mincomercio. Política de Turismo Sostenible. Septiembre de 2020
- NACIONES UNIDAS. Informe de políticas: La COVID-19 y la transformación del turismo. Agosto de 2020.
- OMT (Organización Mundial del Turismo). Desarrollo Sostenible. 2020. <https://www.unwto.org/es/desarrollo-sostenible>
- THE WORLD BANK. RESILIENT TOURISM: Competitiveness in the Face of Disasters. 2020
- UNESCO. BOLETÍN SEMANAL CULTURA & COVID-19, Impacto & Respuesta. Junio de 2020

- Universidad Católica de Colombia. Análisis del impacto económico del coronavirus en el sector turismo en Colombia. Marzo de 2020
- UNWTO. Evaluación del impacto del brote de COVID el turismo internacional. Junio de 2020