



EU-Colombia Cooperation on Regional  
Policy Capacity Building for Urban Cross-Border  
Cooperation Actors

INFORME FINAL de TARGET EURO srl

*Noviembre 2015*



---

*The information and views set out in this report are those of the author(s) and do not necessarily reflect the official opinion of the Commission. The Commission does not guarantee the accuracy of the data included in this report. Neither the Commission nor any person acting on the Commission's behalf may be held responsible for the use which may be made of the information contained therein.*





## Abreviaciones

AMC	: Área Metropolitana de Cúcuta
COTELCO	: <i>Asociación Hotelera y Turística de Colombia</i>
DANE	: <i>Departamento Administrativo Nacional de Estadística</i>
PIB	: Producto Interior Bruto
LAC	: Latinoamérica y Caribe
PPF	: <i>Plan Frontera por la Prosperidad</i>
PIDM	: Plan Integral de Desarrollo Metropolitano
AdV	: Agencias de Viaje
TM	: Plan Maestro Técnico
ToR	: Términos de Referencia
TSD	: Technical Support Document
TT.OO	: Tour Operadores
UNWTO	: Organización Mundial del Turismo de las Naciones Unidas
WTTC	: Autoridad Mundial de Viajes y Turismo

---



## Sinopsis

El presente documento es el informe final del proyecto de la **EU-COLOMBIA COOPERATION ON REGIONAL POLICY: CAPACITY BUILDING FOR URBAN CROSS-BORDER COOPERATION ACTORS - Detailed Action Plan to Support Sustainable Tourism in the Metropolitan Area of Cúcuta**. El objetivo de este proyecto y de este informe es la definición de una estrategia de desarrollo turístico para el Área Metropolitana de Cúcuta con el fin de: i) la construcción de proyectos de turismo sostenible, teniendo en cuenta las características históricas, paisajísticas y sociales de la región; ii) la construcción de un modelo de apoyo institucional para facilitar las iniciativas y los microproyectos y para guiar la toma de decisiones, el control y la evaluación de proyectos turísticos; iii) para apoyar las actividades orientadas a la creación de un sistema de gestión ambiental. Target Euro ha activado un enfoque participativo con todos los actores locales y ha organizado su actividad en 2 fases:

1. Análisis de la situación: La demanda turística, la oferta turística, los productos turísticos existentes, la infraestructura turística existente, la organización de la industria del turismo en la zona del proyecto, las limitaciones principales y el análisis FODA.
2. Estrategia de Desarrollo Turístico y Plan de Acción: Definición de los objetivos y las estrategias de desarrollo turístico, Definición del Plan de Acción.

## Resumen

**Target Euro ha sido contratado por la Comisión Europea para el Desarrollo Regional para proporcionar servicios de consultoría en el marco del proyecto de la UE- EU-COLOMBIA COOPERATION ON REGIONAL POLICY: CAPACITY BUILDING FOR URBAN CROSS-BORDER COOPERATION ACTORS in Cúcuta.**

Los objetivos generales de este Proyecto son:

- Apoyar a los actores públicos y privados clave del Área Metropolitana de Cúcuta para identificar los principales desafíos y las soluciones para apoyar el desarrollo y la promoción del turismo en el territorio haciendo especial hincapié en el hecho de que se trata de una zona fronteriza.

Los objetivos específicos de este proyecto son:

- Fomentar la gestión de modelos de desarrollo turístico sostenible, identificando proyectos específicos que tengan en cuenta las características históricas, geográficas y sociales de la región.
- Promover el desarrollo sostenible basado en la participación de todos los interesados, actores públicos y privados y de la sociedad civil.
- Actividades de apoyo para el desarrollo de sistemas integrados de gestión medioambiental, incluidos los circuitos turísticos de la zona del proyecto.



## El Turismo en Colombia y en el Departamento del Norte de Santander

---

### COLOMBIA

- El turismo colombiano creció un 14% en 2014, registrando alrededor de 4,2 millones de llegadas de turistas internacionales. El turismo en Colombia está creciendo más rápido que el turismo mundial, que según la OMT en 2014 registró un incremento del 4,7% y que el turismo latinoamericano en su conjunto, que fue del 5,7%.
- En base a los datos de la OMT de 2014, la aportación directa del Turismo al PIB nacional fue de un 1,9% y se prevé que se alcance el 3.1% en 2015. Además, el sector turístico generó casi 1,3 millones de empleos en 2014, es decir, el 6,1% del empleo total, y representó el 8,0% de las exportaciones totales en 2014.
- Estados Unidos es el mercado de origen de la demanda turística actual más importante, con alrededor del 15%, seguido por Venezuela (11%) y Argentina (6%). España (4%), Alemania (2%), Francia (1,5%), Reino Unido (1,1%), Italia (1%) y Países Bajos (1%).

### NORTE de SANTANDER

- En base a los datos proporcionados por la Cámara de Comercio de Cúcuta, el Turismo en el Departamento del Norte de Santander, es uno de los sectores que ha registrado un incremento mayor, pasando de 166,000 millones pesos en 2000 a alrededor de 651,000 millones en 2013. Los hoteles y los restaurantes representaron el 5.7 % del total del PIB del área en 2013.
- El Norte de Santander atrae solo el 2,2% de las llegadas de turistas extranjeros no residentes en Colombia. La mayoría de estos turistas son venezolanos.
- El Norte de Santander es sexto en términos de llegadas de turistas internacionales, con unos 44.000 turistas en 2014. Además, es el departamento que registró la segunda mayor tasa de crecimiento en comparación con 2013 (más del 37 % que el año anterior), lo que demuestra que el turismo se está convirtiendo en un sector importante para la economía local.

## El Turismo en Área Metropolitana de Cúcuta

---

### **a) Demanda Turística**

- 53.000 turistas extranjeros cruzaron la frontera pasando de Venezuela al Área Metropolitana de Cúcuta. Se ha registrado una disminución de los visitantes extranjeros. En el año 2010, 59,193 turistas extranjeros cruzaron la frontera hacia Colombia por Cúcuta respecto a los 60.294 de 2011. Esta disminución se debe principalmente a la crisis económica en Venezuela. Además, estos turistas que entran al país a través de Cúcuta, lo que significa que muy probablemente, van a viajar a otros departamentos de Colombia
- Las llegadas de turistas al Área Metropolitana de Cúcuta han crecido un 37% desde 2008. El turismo interno es el mercado en el que se ha registrado el mayor aumento, casi el 40%. Esto se debe principalmente a los turistas de tránsito (máximo 1-2 noches) que luego viajan a Venezuela o a Isla Margarita. Sólo el 16% del total de los turistas que llegaron a la AMC en 2014 eran visitantes extranjeros, con una estancia media de 1.3 noches.



## b) La oferta Turística

Target Euro ha recopilado la información a través de entrevistas personales con los actores locales, visitas de campo, análisis de datos oficiales proporcionados por los actores locales (Cámara de Comercio de Cúcuta, gobierno local, etc.) y por medio de una encuesta a los operadores turísticos locales. Con estos datos se ha elaborado un análisis detallados de todos los sectores que componen la oferta turística.

- **Servicios Turísticos:** El Área Metropolitana de Cúcuta representa más del 87% del total de la oferta hotelera del Norte de Santander, por un total estimado de 2500 habitaciones. La calidad ofrecida es variada, sin embargo hay un número importante de hoteles, especialmente los miembros de COTELCO, con estándares internacionales. La tasa de ocupación hotelera es relativamente baja, con un promedio en los últimos 5 años del 40%, pero tiene el precio de las habitaciones casi el 40% inferior del promedio nacional.
- **Restaurantes, cafeterías y servicio móvil de comidas:** El Área Metropolitana de Cúcuta cuenta con casi 2.800 restaurantes y bares de diferentes tipos. La calidad es muy variable, pero hay excelentes restaurantes según normas internacionales. Además, Acodres (Asociación Colombiana de la Industria de la Alimentación) está desarrollando la cocina local en términos de calidad de los servicios y preservación de la gastronomía local.
- **Agencias de viajes y tour operadores:** El sector de la intermediación en el Área del proyecto registra una crisis con una disminución de casi el -26% de empresas respecto al 2012. En base a las encuestas realizadas, la mayoría de los tour operadores / agencias de viaje son emisores, mientras que las empresas receptoras son menos de 10.
- **Transporte:** La calidad del servicio de transporte es muy variada, desde empresas con estándares internacionales elevados hasta empresas con servicios de muy baja calidad. 93 empresas están registradas como empresas de transporte para turistas
- **Atractivos Culturales:** El Área Metropolitana de Cúcuta cuenta con diferentes lugares de interés cultural, incluyendo museos, edificios históricos y áreas arqueológicas. Los más importantes son el Templo Histórico de Cúcuta y la Casa del General Santander. Los actores turísticos locales aún no los explotan adecuadamente
- **Atractivos Naturales:** No hay atractivos turísticos naturales de gran importancia en el Área Metropolitana de Cúcuta. Sin embargo, en el Departamento de Norte de Santander, hay algunos atractivos naturales importantes, como el área natural única de Los Estoraques, que podrían integrarse en el portafolio de productos turísticos del AMC.
- **Rutas Turísticas:** La Corporación Mixta de Promoción de Norte de Santander, en colaboración con la Cámara de Comercio de Cúcuta y el Gobierno de Norte de Santander, han diseñado varias rutas culturales y naturales. Todas estas rutas han sido diseñadas y mapeadas, aunque todavía no están organizadas de acuerdo a la dinámica de un destino turístico.
- **Accesibilidad:** Para llegar a Bucaramanga son necesarias casi 5 horas para hacer el trayecto en coche y 11 horas en avión para los demás destinos importantes. Este elemento es una limitación importante para el área del proyecto, considerando que es una barrera para la organización de viajes multidestino. Las conexiones aéreas son escasas. El Aeropuerto Camilo Daza tiene un vuelo directo extranjero (Panamá) y seis vuelos nacionales (de Arauca, Barranquilla, Bogotá, Bucaramanga, Medellín, Ocaña). El Aeropuerto Juan Vicente Gómez en Venezuela solo tiene vuelos nacionales debido al embargo de vuelo internacional.



- **Información:**
  - o El presupuesto para la promoción del destino en los mercados nacionales e internacionales de turismo es muy limitado y muy a menudo el turismo no se considera una prioridad por parte de los responsables de las políticas locales. Además, tampoco hay una estrategia de marca de destino bien desarrollado.
  - o Es necesario mejorar la información existente, desarrollar información nueva, informar y capacitar a los actores clave.
  - o En las entrevistas realizadas por Target Euro ninguno de los actores principales citó que 2021 es el Segundo Centenario de la firma de la Constitución de la Gran Colombia. Desde el punto de vista turístico, podría ser un evento muy importante para relanzar la industria del turismo en el destino.
  - o Algunos actores institucionales han creado portales web y páginas de redes sociales para compartir información. Sin embargo, en la actualidad el intercambio de información entre las partes interesadas es muy limitado.
- **Productos Turísticos:** Diferentes estudios de turismo promovidos por los actores locales (por ejemplo, la Cámara de Comercio de Cúcuta, el Municipio de Cúcuta, etc.) han identificado el turismo histórico, el turismo de salud y el turismo MICE como los productos turísticos más importantes para la invertir en el desarrollo de la industria turística en el Área Metropolitana de Cúcuta.
- **Legislación y Organización Turística:** las instituciones que desarrollan programas y proyectos para fortalecer el sector turístico de Cúcuta y Norte de Santander y que deberían participar en la estrategia de desarrollo turístico son:
  - o **Entidades Públicas:** Secretaría de Cultura y Turismo de Cúcuta, Secretaría de Desarrollo Económico Departamental, SENA, Migración Colombia, PROCOLOMBIA, Policía de Turismo
  - o **Entidades privadas:** Cámara de Comercio de Cúcuta, Corporación Mixta de Promoción de Norte
  - o **Gremios** como COTELCO, ACODRES y ANATO.
  - o **Aerolíneas** como Avianca, LAN y SATENA

### Problemas principales

En base a las entrevistas con los actores clave del territorio y a los resultados de la encuesta con los tour operadores del AMC, los principales problemas que afectan al desarrollo turístico del territorio son los siguientes: i) Organización del sistema turístico; ii) Debilidad de la oferta y la demanda turística; iii) Limitada puesta en valor del destino; iv) Planificación y desarrollo; vi) Seguridad.

### Políticas de Desarrollo Turísticos y Estrategia para el Área Metropolitana de Cúcuta

En base a los resultados de las reuniones individuales y los talleres realizados por Target Euro con los actores turísticos locales, se han identificado los tres pilares siguientes como los elementos que deben impulsar la estrategia de desarrollo turístico del Área Metropolitana de Cúcuta: i) **Diversificación** de los productos turísticos; ii) **Calidad y competitividad** de los servicios turísticos; iii) **Sostenibilidad** a largo plazo.





Los objetivos de la Estrategia de Desarrollo Turístico para el AMC:

1. diversificar la oferta turística actual, desarrollar nuevos productos turísticos y fortalecer los existentes;
2. transformar el Área Metropolitana de Cúcuta de destino de "tránsito" a uno de los destinos culturales más importantes del país (el lugar donde nació la Gran Colombia);
3. crear un entorno empresarial favorable y estimular las inversiones turísticas, especialmente para el sector privado y las comunidades locales;
4. aumentar la calidad de los servicios y las instalaciones turísticas, adaptándolos a una demanda turística de medio - alto nivel;
5. fortalecer la competitividad actual de las empresas turísticas;
6. desarrollar una nueva imagen del Área Metropolitana de Cúcuta;
7. estimular el conocimiento del destino a nivel nacional y, sobre todo, a nivel internacional;
8. mejorar la colaboración entre los actores del sector turístico público y privado y mejorar / estimular la comunicación entre los diferentes actores involucrados en el desarrollo del turismo.

### Plan de Acción

En base a los encuentros con los actores locales, las actividades del Plan de Acción para la aplicación de la estrategia de desarrollo turístico se componen de los siguientes cuatro elementos: i) Fortalecimiento Institucional; ii) Desarrollo de infraestructuras; iii) Desarrollo de Productos Turísticos; iv) Promoción y Marketing

Además, Target Euro ha identificado un Proyecto piloto que consiste en la organización de un evento anual en ocasión del Bicentenario de la firma de la Constitución de la Gran Colombia. Se trata de un Proyecto bastante costoso que se considera una acción estatégica para lanzar definitivamente la oferta turística del AMC a nivel nacional e internacional. Todos los actores clave han comprendido el valor estratégico de la organización del Bicentenario para el desarrollo del Turismo en el destino. De todas maneras, es importante especificar que la implementación del Plan de Acción no depende del Bicentenario y puede implementarse individualmente.

### Mecanismo de ejecución

La implementación del programa será responsabilidad del Ministerio de Relaciones Exteriores con el programa "Plan Frontera por la Prosperidad" y contará con la participación de todos los actores locales. La participación por parte de todos será fundamental para la implementación del Plan de Acción. El mecanismo de ejecución incluye la organización de grupos de trabajo con el objetivo de involucrar y empoderar a los actores clave locales en la implementación de la Estrategia de Desarrollo Turístico.

### Presupuesto

El presupuesto total para la implementación del Plan de Acción es de **12.8 billion Colombian pesos**, para 5 años. En esta cifra no está incluido el costo de la organización del evento del Bicentenario.



## Contenido

<b>Abreviaciones</b> .....	<b>3</b>
<b>Sinopsis</b> .....	<b>4</b>
<b>Resumen</b> .....	<b>4</b>
<b>Abreviaciones</b> .....	<b>10</b>
<b>1. Introducción</b> .....	<b>11</b>
1.1    Objetivos de la asistencia técnica .....	11
1.2    El área del proyecto: Área Metropolitana de Cúcuta .....	12
<b>2. El Turismo en Colombia y en el Departamento del Norte de Santander</b> .....	<b>14</b>
<b>3. Demanda Turística</b> .....	<b>18</b>
<b>4. La oferta turística</b> .....	<b>21</b>
4.1    Servicios Turísticos .....	22
4.2    Atractivos turísticos .....	26
4.3    Infraestructura Turística .....	28
4.4    Información .....	31
4.5    Productos Turísticos .....	33
4.6    Legislación y Organización Turismo .....	34
<b>5. Problemas principales</b> .....	<b>36</b>
<b>6. Análisis FODA</b> .....	<b>39</b>
<b>7. Políticas de Desarrollo Turísticos y Estrategia para el Área Metropolitana de Cúcuta</b> .....	<b>41</b>
7.1    Objetivos del desarrollo Turístico .....	41
7.2    Pilares de la Estrategia de Desarrollo Turístico .....	42
7.2.1    Diversificación .....	42
7.2.2    Calidad y Coopetición .....	44
7.2.3    Sostenibilidad .....	44
<b>8. Plan de Acción</b> .....	<b>46</b>
<b>9. Mecanismo de ejecución</b> .....	<b>50</b>
<b>10. Presupuesto</b> .....	<b>51</b>



## Abreviaciones

AMC	: Área Metropolitana de Cúcuta
COTELCO	: <i>Asociación Hotelera y Turística de Colombia</i>
DANE	: <i>Departamento Administrativo Nacional de Estadística</i>
PIB	: Producto Interior Bruto
LAC	: Latinoamérica y Caribe
PFP	: <i>Plan Frontera por la Prosperidad</i>
PIDM	: Plan Integral de Desarrollo Metropolitano
AdV	: Agencias de Viaje
TM	: Plan Maestro Técnico
ToR	: Términos de Referencia
TSD	: Technical Support Document
TT.OO	: Tour Operadores
UNWTO	: Organización Mundial del Turismo de las Naciones Unidas
WTTC	: Autoridad Mundial de Viajes y Turismo



## 1. Introducción

Target Euro ha sido contratado por la Comisión Europea para el Desarrollo Regional para proporcionar servicios de consultoría en el marco del proyecto de la UE- EU-COLOMBIA COOPERATION ON REGIONAL POLICY: CAPACITY BUILDING FOR URBAN CROSS-BORDER COOPERATION ACTORS in Cúcuta.

En base a lo previsto en los términos de referencia, la asistencia técnica prestada por Target Euro Srl se ha organizado en dos fases (análisis de la situación y desarrollo de una Estrategia de Desarrollo Turístico y Plan de Acción). Una vez concluidas con éxito ambas fases, este informe representa la versión final del Plan de Desarrollo y Acción Turismo del Área Metropolitana de Cúcuta.

Target Euro ha implementado la consultoría utilizando una metodología de trabajo participativa. Por lo tanto, los actores del sector turístico del Área Metropolitana de Cúcuta, han tenido la posibilidad de participar en el desarrollo de las estrategias.

### 1.1 Objetivos de la asistencia técnica

Los objetivos generales de este Proyecto son:

- Apoyar a los actores públicos y privados clave del Área Metropolitana de Cúcuta para identificar los principales desafíos y las soluciones para apoyar el desarrollo y la promoción del turismo en el territorio haciendo especial hincapié en el hecho de que se trata de una zona fronteriza.

Los objetivos específicos de este proyecto son:

- Fomentar la gestión de modelos de desarrollo turístico sostenible, identificando proyectos específicos que tengan en cuenta las características históricas, geográficas y sociales de la región.
- Promover el desarrollo sostenible basado en la participación de todos los interesados, actores públicos y privados y de la sociedad civil.
- Actividades de apoyo para el desarrollo de sistemas integrados de gestión medioambiental, incluidos los circuitos turísticos del Área del proyecto.

## 1.2 El área del proyecto: Área Metropolitana de Cúcuta

**Fig#01: Área Metropolitana de Cúcuta**



El Área Metropolitana de Cúcuta (AMC) fue establecida en 1991 (ordenanza No.40 del 3 de Enero de 1991) e inicio sus actividades en Enero de 1992. El AMC representa menos del 10% de la extensión territorial del Departamento de Norte de Santander, sin embargo concentra casi el 70% de su población total.

Tal y como se puede observar en el gráfico siguiente, el Área Metropolitana de Cúcuta está formada por la ciudad principal, Cúcuta, Villa del Rosario, Los Patios, San Cayetano, El Zulia y Puerto Santander. Según el Censo de 2005/2020, el área metropolitana tiene una población de más de 830.000 personas. Se trata del área metropolitana más grande del este de Colombia y la sexta más grande de Colombia.<sup>1</sup>

**Tab#01 Población de las principales ciudades Norte de Santander 2002/2008**

Municipios	2005		2008		Var. (2005-2012)	
	Pob.	%	Pob.	%	Pob.	%
<b>Cúcuta</b>	587.676	77.5%	606.150	77.1 %	18.474	66,7%
<b>El Zulia</b>	20.309	2.6 %	21.012	2.6 %	703	2,5%
<b>Los Patios</b>	67.281	8.8 %	69.967	8.9 %	2.686	9,7%
<b>Puerto Santander</b>	8.720	1.1 %	9.155	1.6 %	435	1,6%
<b>San Cayetano</b>	4.493	0.6 %	4.742	0.6 %	249	0,8%
<b>Villa Del Rosario</b>	69.833	9.2 %	74.980	9.5 %	5.147	18,6%
<b>Total</b>	758.312	100,0%	786.009	100,0%	27.697	100,0%

Las proyecciones de DANE para 2008, en comparación con los datos de 2005 indican que en términos porcentuales la población de la ciudad de Cúcuta ha disminuido (del 77,5% al 77,1%), sin embargo, en términos de crecimiento absoluto se registra un aumento del 67%.

<sup>1</sup> <http://microdata.worldbank.org/index.php/catalog/490>



Se hace hincapié en que el AMC es la única subregión del departamento en que se registra un incremento de la población a nivel urbano (mayor) y rural.

Comparte el punto de cruce de frontera con San Antonio del Táchira en Venezuela. Su ubicación fronteriza implica fuertes vínculos con la ciudad venezolana de San Cristóbal, a casi 60 km. de distancia. La mayoría de los turistas que pasan por Cúcuta debido a su ubicación en la frontera. La economía de la ciudad se basa principalmente en la industria y la ciudad también se conoce por el comercio bilateral y la industria manufacturera<sup>2</sup>.

En base a los datos del Plan de Desarrollo 2012-2015 sobre la actividad económica de Norte de Santander, en el AMC se concentra el 90% de las actividades industriales, comerciales y de servicios, además de ser el centro de los cruces transfronterizos y las transacciones con Venezuela. En particular, en los últimos 20 años, la economía del Área Metropolitana de Cúcuta, y en especial el sector turístico, han dependido mucho de los flujos de visitantes venezolanos. Sin embargo, debido a la actual crisis económica en Venezuela, este segmento del turismo se ha reducido significativamente, lo que incide en el desarrollo económico de la AMC.

El Área Metropolitana de Cúcuta es la "zona franca" más activa de Colombia y una de las zonas fronterizas más activas de toda América Latina, debido a los fuertes vínculos comerciales entre Colombia y Venezuela. En base a una legislación específica, los inversores pueden desarrollar su propia "zona franca", que cubre la totalidad o sólo una parte de la zona en la que los inversores han decidido construir. El sector de la salud es el principal beneficiario de esta legislación y de hecho, en los últimos años se han ido construyendo nuevas clínicas de salud. En consecuencia, el turismo de salud está creciendo rápidamente en el Área Metropolitana de Cúcuta.

En base en la documentación analizada por Target Euro, hasta la fecha, los Planes de Ordenamiento Territorial AMC no se han desarrollado lo suficiente y no tienen una visión unívoca y compartida. Son la suma de programas y proyectos que no contribuyen a la construcción de la región Metropolitana. Tal y como indica el DTS, es necesario elaborar un Modelo de Ordenamiento Metropolitano que sirva de guía para los distintos POTs, por lo menos respecto a los modelos de ocupación del suelo, en particular las áreas cercanas a los principales ejes viales.

Con la excepción del *Malecón del río Pamplonita*, recién recuperado, los espacios públicos de Cúcuta no solo no reflejan la importancia de la ciudad como centro metropolitano, sino que además se encuentran en condiciones precarias, no son la expresión de un diseño de organización de la ciudad y se ubican casi exclusivamente en el cuadrante oriental del área urbana.

El PIDM (*Plan Integral de Desarrollo Metropolitano*) ha identificado cinco áreas estratégicas para el desarrollo future de la AMC:

---

<sup>2</sup> <http://www.comunidadandina.org/documentos/docSG/Ayudamemoria14-4-05.htm>



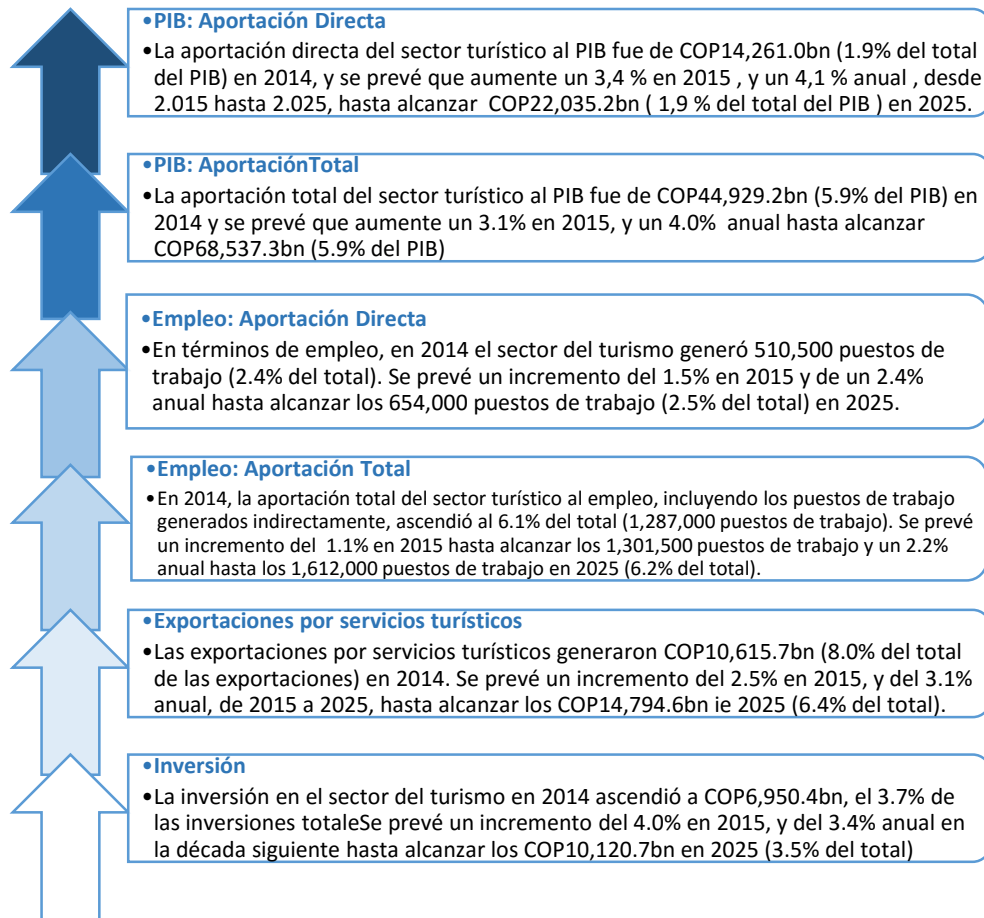
1. Mejorar la movilidad metropolitana es fundamental para afrontar el crecimiento desordenado de Cúcuta y la desarticulación espacial que ha generado.
2. Sostenibilidad medioambiental del entorno metropolitano, para contrastar el degrado medioambiental debido al manejo medioambiental inadecuado, por medio del fortalecimiento de las intervenciones, incluida la recuperación paisajística del área metropolitana.
3. Desarrollo social metropolitano, fortaleciendo, entre otras cosas, el deporte y la cultura.
4. Desarrollo Económico enfocado en el fortalecimiento de la competitividad metropolitana.
5. Gestión metropolitana enfocado en el fortalecimiento institucional.

## 2. El Turismo en Colombia y en el Departamento del *Norte de Santander*

El turismo colombiano creció un 14% en 2014, registrando alrededor de 4,2 millones de llegadas de turistas internacionales. Esto significa que el turismo en Colombia está creciendo más rápido que el turismo mundial, que según la OMT en 2014 registró un incremento del 4,7%. Este aumento también es superior al del turismo latinoamericano en su conjunto, que fue del 5,7%.

En base a los datos de la OMT de 2014, la aportación directa del Turismo al PIB nacional fue de un 1,9% y se prevé que se alcance el 3.1% en 2015. Además, el sector turístico generó casi 1,3 millones de empleos en 2014, es decir, el 6,1% del empleo total, y representó el 8,0% de las exportaciones totales en 2014.

**Fig#02: OMT Estudio anual sobre Colombia - 2015**



Fuente: WTTC (Travel and Tourism – Economic Impacts 2015 – Colombia)

A nivel nacional, el turismo es un sector económico nuevo que está creciendo rápidamente. El Gobierno Nacional lo ha declarado prioritario para el desarrollo del país y ha elaborado un marco legal con el objeto de regular el sector y estimular las inversiones nacionales e internacionales. El total de las inversiones en turismo en 2014 representaron el 3,7% del total y se prevé un incremento del 4,0% en 2015.

Teniendo en cuenta el flujo de llegadas de turistas internacionales actual (casi 4,2 millones en base a los datos proporcionados por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo), alrededor del 60% llegó por vía aérea y Bogotá fue el destino turístico más importante, con casi 25 % del total de las llegadas al país.

**Tab#02 – Llegadas de turistas Internacionales a Colombia - 2014**

<b>Llegadas de turistas a Colombia en 2014</b>	
Llegadas de turistas internacionales a Colombia - 2014	<b>4.192.742</b>
<i>Turistas internacionales no residentes en CO (por vía aérea)</i>	<i>1.967.814</i>
<i>Colombianos no residentes en CO (por vía aérea)</i>	<i>597.522</i>
<i>Pasajeros de cruceros</i>	<i>314.20</i>
<i>Llegadas viajeros zonas fronterizas</i>	<i>1.313.199</i>

Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo





Estados Unidos es el mercado de origen de la demanda turística actual más importante, con alrededor del 15%, seguido por Venezuela (11%) y Argentina (6%). A nivel regional, América del Sur representa el 33,5% del total de la demanda actual del turismo y Ecuador, Brasil y Chile son mercados importantes, además de Venezuela y Argentina. Europa representa sólo el 13% de la demanda total y España (4%), Alemania (2%), Francia (1,5%), Reino Unido (1,1%), Italia (1%) y Países Bajos (1%) son los países de Europa más importantes.

A nivel nacional, los turistas gastan un promedio de casi 90 mil pesos por día, con el turismo de negocios (pesos 167mil al día) y de compras (211mil pesos al día) a la cabeza.

**Tab#03: Gasto promedio diario (per capita) según motivo de viaje (\$ Pesos)**

Motivo del viaje	TOTAL	Alojamiento	Transporte	Transporte en el destino	Alimentos y bebidas	Otros gastos
<b>PROMEDIO TOTAL</b>	<b>87.888</b>	<b>9.032</b>	<b>19.686</b>	<b>5.587</b>	<b>19.858</b>	<b>33.726</b>
Trabajo o negocios	167.505	34.744	45.445	8.153	38.881	40.282
Recreacion, Vacaciones	52.598	7.571	6.808	1.179	20.516	16.524
Visita a parientes o amigos	34.838	452	9.805	1.202	11.828	11.551
Educacion y/o formacion	51.608	6.667	13.749	4.247	17.162	9.783
Salud y atencion medica	65.772	4.602	21.274	5.444	10.580	23.872
Religion, peregrinaciones	47.448	5.114	10.265	417	12.964	18.688
Compras	210.780	6.933	23.375	21.378	32.425	126.669
Otro	72.556	6.171	26.763	2.676	14.506	22.440

Fuente: DANE - EGIT 2012-2013

En base a los datos proporcionados por la Cámara de Comercio de Cúcuta, el Turismo en el **Departamento del Norte de Santander**, es uno de los sectores que ha registrado un incremento mayor, pasando de 166,000 million pesos en 2000 a alrededor de 651,000 millones en 2013. Los hoteles y los restaurantes representaron el 5.7 % del total del PIB del área en 2013.



### Tab#04 Valor agregado por actividad económica, precios corrientes Precio 2000 – 2013

NORTE DE SANTANDER  
Valor agregado según actividad económica, a precios corrientes  
2000 - 2013p

Miles de millones de pesos

ACTIVIDADES ECONOMICAS	2000	2005	2010	2011	2012	2013p
AGRICULTURA, GANADERIA, CAZA, SILVICULTURA Y PESCA	445	746	1.091	1.163	1.064	1.093
EXPLOTACION DE MINAS Y CANTERAS	94	197	386	439	548	333
INDUSTRIA MANUFACTURERA	342	423	666	728	792	810
ELECTRICIDAD,GAS Y AGUA	137	244	387	383	434	481
CONSTRUCCION	106	179	743	776	690	1.182
COMERCIO, REPARACIÓN, RESTAURANTES Y HOTELES	659	740	1.154	1.282	1.346	1.441
Comercio	458	446	621	702	689	702
Mantenimiento y reparación de vehículos automotores; reparación de efectos personales y enseres	35	42	64	69	82	88
Hoteles, restaurantes, bares y similares	166	252	469	511	575	651
TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES	250	547	826	858	859	928
ESTABLECIMIENTOS FINANCIEROS, SEGUROS, ACTIVIDADES INMOBILIARIAS Y SERVICIOS	613	854	1.415	1.525	1.633	1.744
ACTIVIDADES DE SERVICIOS SOCIALES, COMUNALES Y PERSONALES	836	1.256	2.208	2.341	2.552	2.817
<b>Subtotal Valor Agregado</b>	<b>3.482</b>	<b>5.186</b>	<b>8.876</b>	<b>9.495</b>	<b>9.918</b>	<b>10.829</b>
Impuestos	163	278	484	591	619	618
<b>PIB TOTAL DEPARTAMENTAL</b>	<b>3.645</b>	<b>5.464</b>	<b>9.360</b>	<b>10.086</b>	<b>10.537</b>	<b>11.447</b>
<b>PIB COLOMBIA</b>	<b>208.531</b>	<b>340.156</b>	<b>544.924</b>	<b>619.894</b>	<b>664.240</b>	<b>710.257</b>

Fuente: Cámara de Comercio de Cúcuta.

El Norte de Santander atrae solo el 2,2% de las llegadas de turistas extranjeros no residentes en Colombia. La mayoría de estos turistas son venezolanos.

### Tab#05 – Llegadas de Turistas Internacionales por destino - 2014

Destino	Año		Var.(%) 2014/2013
	2013	2014	
BOGOTÁ D.C.	888.852	1.012.824	13,90%
BOLÍVAR	228.122	258.670	13,40%
ANTIOQUÍA	192.553	221.463	15,00%
VALLE DEL CAUCA	129.859	143.347	10,40%
SAN ANDRÉS Y PROVIDENCIA	54.656	83.036	51,90%
ATLÁNTICO	53.932	54.468	1,00%
<b>NORTE DE SANTANDER</b>	<b>31.735</b>	<b>43.555</b>	<b>37,20%</b>
MAGDALENA	22.274	22.909	2,90%
SANTANDER	22.571	22.821	1,10%
RISARALDA	19.015	19.363	1,80%
OTROS	82.731	85.358	3,20%
<b>TOTAL</b>	<b>1.726.300</b>	<b>1.967.814</b>	<b>14,00%</b>

Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo

El Departamento de *Norte de Santander* es sexto en términos de llegadas de turistas internacionales, con unos 44.000 turistas en 2014. Además, es el departamento que registró la segunda mayor tasa de crecimiento en comparación con 2013 (más del 37 % que el año anterior), lo que demuestra que el turismo se está convirtiendo en un sector importante para la economía local. Los principales destinos de turismo urbano del Departamento son Cúcuta y su área metropolitana, Ocoña y Pamplona.



### 3. Demanda Turística

Se cuenta con pocos datos acerca del turismo de Cúcuta y su área metropolitana. En base a los datos proporcionados por el DANE, si sólo tenemos en cuenta la ciudad de Cúcuta, es la séptima ciudad más visitada por los turistas extranjeros en Colombia. Esto significa que se ha registrado un aumento de casi el 70% en comparación con las cifras de 2009.

**Tab#06: Turistas extranjeros en Cúcuta 2008-2012 (DANE)**

Ciudad	2009	2010	2011	2012	% Var. 2009 / 2012	% Part. 2009	% Part. 2010	% Part. 2011	% Part. 2012	Trend 2009 / 2012
Bogotá	692.826	754.960	861.725	903.657	30,4%	51,2%	51,2%	54,5%	53,4%	↑
Cartagena	155.264	169.100	177.861	206.066	32,7%	11,5%	11,5%	11,2%	12,2%	↑
Medellín	143.093	163.120	151.466	166.391	16,3%	10,6%	11,1%	9,6%	9,8%	↓
Cali	98.060	113.146	109.484	112.278	14,5%	7,2%	7,7%	6,9%	6,6%	↓
Barranquilla	50.872	52.647	53.697	51.917	2,1%	3,8%	3,6%	3,4%	3,1%	↓
San Andrés	47.550	48.633	46.277	51.590	8,5%	3,5%	3,3%	2,9%	3,0%	↓
<b>Cúcuta</b>	<b>15.928</b>	<b>16.509</b>	<b>20.209</b>	<b>26.981</b>	<b>69,4%</b>	<b>1,2%</b>	<b>1,1%</b>	<b>1,3%</b>	<b>1,6%</b>	<b>↑</b>
Santa Marta	17.078	18.128	20.437	22.429	31,3%	1,3%	1,2%	1,3%	1,3%	=
Bucaramanga	23.009	23.961	22.997	21.496	-6,6%	1,7%	1,6%	1,5%	1,3%	↓
Pereira	15.878	16.510	15.691	18.080	13,9%	1,2%	1,1%	1,0%	1,1%	=
Maicao	3.164	3.363	3.172	7.747	144,8%	0,2%	0,2%	0,2%	0,5%	↑
Pasto	13.753	2.550	3.848	7.478	-45,6%	1,0%	0,2%	0,2%	0,4%	↓
Armenia	5.936	6.676	7.568	7.378	24,3%	0,4%	0,5%	0,5%	0,4%	=
Ipiales	6.511	7.175	6.320	7.002	7,5%	0,5%	0,5%	0,4%	0,4%	↓
Manizales	5.004	5.651	6.233	6.152	22,9%	0,4%	0,4%	0,4%	0,4%	=
Valledupar	3.484	3.916	4.293	4.551	30,6%	0,3%	0,3%	0,3%	0,3%	=
Ibagué	2.919	3.606	3.756	3.812	30,6%	0,2%	0,2%	0,2%	0,2%	=
Popayán	1.471	1.802	1.997	3.207	118,0%	0,1%	0,1%	0,1%	0,2%	↑
Villavicencio	2.198	2.406	2.889	3.117	41,8%	0,2%	0,2%	0,2%	0,2%	=
Resto	49.762	61.025	62.190	61.493	23,6%	3,7%	4,1%	3,9%	3,6%	↓
<b>Total</b>	<b>1.353.760</b>	<b>1.474.884</b>	<b>1.582.110</b>	<b>1.692.822</b>	<b>25,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	

Fuente: DANE, 2013

Además, los datos disponibles sobre las zonas fronterizas desde 2012 muestran que 53.000 turistas extranjeros cruzaron la frontera pasando de Venezuela al Área Metropolitana de Cúcuta. Se ha registrado una disminución de los visitantes extranjeros. En el año 2010, 59,193 turistas extranjeros cruzaron la frontera hacia Colombia por Cúcuta respecto a los 60.294 de 2011. Esta disminución se debe principalmente a la crisis económica en Venezuela. Además, estos turistas que entran al país a través de Cúcuta, lo que significa que muy probablemente, van a viajar a otros departamentos de Colombia. Esto se debe al hecho que los turistas venezolanos que cruzan la frontera no necesitan registrarse para entrar en el Departamento de Norte de Santander. Sin embargo, es obligatorio registrarse en el puesto fronterizo cuando los turistas declaran que se van a trasladar a otros departamentos del País.

Los datos de COTELCO muestran que las llegadas de turistas al Área Metropolitana de Cúcuta han crecido sensiblemente en los últimos 5 años. Se ha producido un incremento del 37% desde 2008. El turismo interno es el mercado en el que se ha registrado el mayor aumento, casi el 40%. Esto se debe principalmente a los turistas de tránsito (máximo 1-2 noches) que luego viajan a Venezuela o a Isla Margarita. Los actores clave (tour operadores) han hecho hincapié en este aspecto en los encuentros con Target Euro celebrados en Cúcuta.



**Tab#07: Turistas nacionales e internacionales en el Área Metropolitana de Cúcuta**

Año	TOTAL		
	Nacional	Extranjero	TOT
2010	108.458	22.776	131.234
2011	114.730	29.751	144.481
2012	146.233	30.672	176.905
2013	163.136	20.023	183.158
2014	151.502	28.463	179.965
<i>Δ2010 / 2014</i>	<i>39,7%</i>	<i>25,0%</i>	<i>37,1%</i>

Fuente: Elaboración de Target Euro con datos proporcionados por la Cámara de Comercio de Cúcuta

Si tenemos en cuenta la proporción de turistas nacionales e internacionales en el Área Metropolitana de Cúcuta, según los datos de la Cámara de Comercio de Cúcuta, sólo el 16% del total de los turistas que llegaron al Área Metropolitana de Cúcuta en 2014 eran visitantes extranjeros.

**Tab#08: Proporción turistas nacionales / extranjeros en el AMC**

Año	TOTAL		
	Nacional	Extranjero	TOT
2008	76,0%	24,0%	100,0%
2009	67,4%	32,6%	100,0%
2010	82,6%	17,4%	100,0%
2011	79,4%	20,6%	100,0%
2012	82,7%	17,3%	100,0%
2013	89,1%	10,9%	100,0%
2014	84,2%	15,8%	100,0%
<i>Average 2008 - 2014</i>	<i>80,2%</i>	<i>19,8%</i>	<i>100,0%</i>

Fuente: Elaboración de Target Euro con datos proporcionados por la Cámara de Comercio de Cúcuta (solamente miembros Cotelco)

La demanda del turismo interno en Cúcuta ha registrado una fluctuación variable a lo largo de los años. En 2012 y 2013, el mayor número de turistas llegó en los últimos cuatro meses del año. Sin embargo, en 2014 llegaron los primeros cuatro meses del año.



**Fig#03: Distribución de los turistas nacionales**



Fuente: Elaboración de Target Euro con datos de la Cámara de Comercio de Cúcuta

Los turistas internacionales visitan la zona sobre todo en noviembre y diciembre (32%) y en agosto y septiembre (alrededor del 20%).

**Tab#09: Distribución mensual de turistas internacionales y estadía promedio**

Tourists	Jan	Feb	Mar	April	May	June	July	Aug	Sept	Oct	Nov	Dec	Total
Total Internationals	1.876	1.678	1.525	1.493	1.713	1.464	1.838	3.182	2.709	1.953	3.848	5.184	28.463
Venezuelans	1.038	1.351	1.097	1.166	1.044	1.082	1.337	2.517	2.016	752	1.549	831	15.780
%	55.3%	80.5%	71.9%	78.1%	60.9%	73.9%	72.7%	79.1%	74.4%	38.5%	40.3%	16.0%	55.4%
Overnight Stays (days)	1,2	1,3	1,2	1,6	1,3	1,2	1,4	2	1,2	1,1	1,1	1,1	1,3

Fuente: Elaboración de Target Euro con datos proporcionados por la Cámara de Comercio de Cúcuta. 2014

El 55,4% de los turistas extranjeros que visitaron el Área Metropolitana de Cúcuta fueron venezolanos. Si consideramos solo los venezolanos, los datos registran una fuerte concentración de llegadas durante el periodo del año desde febrero hasta septiembre.

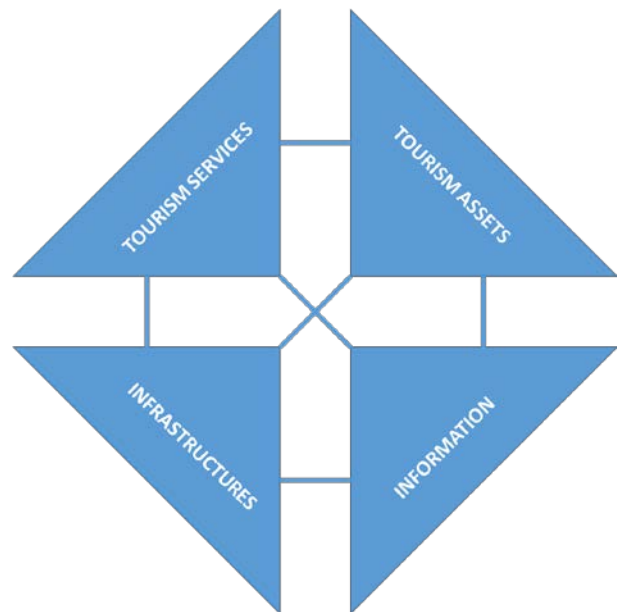
Por último, la estadía media de los turistas internacionales fue de sólo 1,3 noches.

## 4. La oferta turística

En este capítulo se ilustran detalladamente las características principales de la industria del turismo actual en el Área Metropolitana de Cúcuta y su organización. También incluye un análisis de los problemas más críticos a tener en cuenta para la formulación de la estrategia de desarrollo del turismo.

Target Euro ha recopilado la información a través de entrevistas personales con los actores locales, visitas de campo, análisis de datos oficiales proporcionados por los actores locales (Cámara de Comercio de Cúcuta, gobierno local, etc.) y por medio de una encuesta a los operadores turísticos locales<sup>3</sup>.

Para comprender el análisis, es importante conceptualizar la industria del turismo y sus características, ya que s los sectores económicos que forman parte del sistema de turístico son numerosos. El producto turístico tiene un carácter heterogéneo, y es el resultado de un proceso dinámico que incluye los servicios y los atractivos locales, los actores locales y el gobierno local. A menudo, el turismo se considera una actividad del sector privado, cuando en realidad, un desarrollo turístico exitoso y sostenible requiere una estrecha colaboración entre los diferentes niveles de gobierno y el sector privado. Los gobiernos locales deben trabajar con el sector privado y establecer parámetros para el turismo (por ejemplo, los objetivos políticos), facilitar el desarrollo del turismo (por ejemplo, a través de oficinas de turismo, prestación de servicios) y apoyarlo (por ejemplo a través de la planificación urbana). El éxito de un destino turístico depende de la capacidad de los actores involucrados en el desarrollo del turismo a nivel local, para coordinar y organizar los diferentes actores que forman parte de la oferta turística local.



**Fig#04: Los pilares de la oferta turística**

En base a esta premisa, Target Euro ha estructurado el análisis de la oferta turística de la zona del proyecto en base a estos cuatro elementos:

- Servicios turísticos
- Atractivos turísticos
- Infraestructuras
- Información

<sup>3</sup> Ver Anexo 2 “Encuesta a los Tour Operadores”.



El análisis se centra en el Área Metropolitana de Cúcuta. Cuando no había datos disponibles a nivel metropolitano, Target Euro ha utilizado los datos a nivel departamental para describir la situación actual.

#### 4.1 Servicios Turísticos

##### **Alojamiento**

El Área Metropolitana de Cúcuta representa más del 87% del total de la oferta hotelera del Norte de Santander, por un total estimado de 2500 habitaciones. La calidad ofrecida es variada, sin embargo hay un número importante de hoteles, especialmente los miembros de COTELCO, con estándares internacionales.

**Tab#10: Hoteles en el AMC**

<b>Hoteles Area Metropolitana de Cúcuta</b>			
Cúcuta	236	83,4%	87,3%
El Zulia	4	1,4%	
Los Patios	13	4,6%	
Puerto Santander	2	0,7%	
San Cayetano	0	0,0%	
Villa del Rosario	28	9,9%	
<b>TOTAL AMC</b>	<b>283</b>	<b>100,0%</b>	
<b>Other areas</b>	<b>41</b>		12,7%
<b>TOTAL Norte de Santander</b>	<b>324</b>		100,0%

Fuente: Elaboración de Target Euro con datos de la Cámara de Comercio de Cúcuta.

Los datos demuestran que solo el 12% de los hoteles están constituidos como empresas, mientras que la parte restante (88.3%) tiene tipología jurídica de persona natural. Esto está ligado al hecho de que la casi totalidad de los hoteles en el AMC (98.9%) son micro y pequeños.

**Tab#11: Tipología jurídica hoteles**

<b>TIPO JURIDICO</b>									
	Cucuta	El Zulia	Los Patios	Puerto Santander	Villa del Rosario	TOTAL		Norte de Santander	
Persona Natural	207	4	11	2	26	250	88,3%	290	89,5%
Empresa	29		2		2	33	11,7%	34	10,5%

Fuente: Elaboración de Target Euro con datos de la Cámara de Comercio de Cúcuta.

### Tab#12: Tamaño empresarial hoteles

TAMAÑO EMPRESARIAL									
	Cucuta	El Zulia	Los Patios	Puerto Santander	Villa del Rosario	TOTAL		Norte de Santander	
Micro	220	4	13	2	27	266	94,0%	306	94,4%
Pequena	13				1	14	4,9%	15	4,6%
Mediana	2					2	0,7%	2	0,6%
Grande	1					1	0,4%	1	0,3%

Fuente: Elaboración de Target Euro con datos de la Cámara de Comercio de Cúcuta.

El sector hotelero de los últimos años es un sector q dinámico. Casi el 38% de la empresas se constituyeron a partir de 2011. Si consideramos las actividades hoteleras realizadas desde enero del 2014, la Cámara de Comercio de Cúcuta registra unas 62 nuevas actividades empresariales (el 22% del total), mientras que desde 2013 se cancelaron 71 actividades hoteleras (casi todas en Cúcuta).

### Tab#13: Año de constitución de los hoteles

EDAD EMPRESARIAL									
	Cucuta	El Zulia	Los Patios	Puerto Santander	Villa del Rosario	TOTAL		Norte de Santander	
< 1990	22				1	23	8,1%	23	7,1%
1991 - 2000	12		3		3	18	6,4%	30	9,3%
2001 - 2010	103	3	7	1	15	129	45,6%	145	44,8%
2011 >	92	1	3	1	9	106	37,5%	126	38,9%
nd	7					7	2,5%		

Fuente: Elaboración de Target Euro con datos de la Cámara de Comercio de Cúcuta.

La tasa de ocupación hotelera es relativamente baja, con un promedio en los últimos 5 años del 40%. Este valor puede afectar la calidad ofrecida, considerando que el empresario tiene recursos limitados para reinvertir en el desarrollo de la actividad empresarial. En 2014, los meses de septiembre a diciembre fueron los que registraron la tasa de ocupación más alta. Según los actores entrevistados, en estos meses se registra el mayor número de eventos corporativos (seminarios, convenios, etc.).

### Tab#14: Ocupación hotelera mensual (2008-2014)

Year	MONTH												Annual average	
	Jan	Feb	March	April	May	June	July	Aug	Sept	Oct	Nov	Dec		
2008	44,84%	50,36%	47,63%											47,61%
2009	54,68%	54,03%	48,50%											52,40%
2010	33,87%	39,23%	40,69%	40,02%	38,12%	40,20%	41,63%	45,84%	42,58%	42,58%	47,12%	35,13%		40,58%
2011	31,93%	37,78%	42,57%	37,64%	39,10%	42,16%	40,72%	44,63%	48,73%	48,73%	47,00%	38,62%		41,63%
2012	35,74%	42,56%	41,99%	41,77%	45,92%	43,84%	44,13%	40,52%	44,76%	44,76%	68,05%	40,07%		44,51%
2013	31,65%	37,64%	35,23%	38,48%	39,51%	32,56%	34,96%	39,41%	36,06%	36,06%	36,46%	31,92%		35,83%
2014	31,06%	37,12%	34,47%	33,50%	37,39%	34,23%	38,63%	38,45%	44,16%	46,28%	45,65%	41,70%		38,55%
2008/2014	37,68%	42,67%	41,58%											
2010/2014	32,85%	38,86%	38,99%	38,28%	40,01%	38,60%	40,01%	41,77%	43,26%	43,68%	48,86%	37,49%		40,22%

Fuente: Elaboración de Target Euro con datos de la Cámara de Comercio de Cúcuta.

Si consideramos el numero de empleados con respecto al numero de habitaciones disponibles, el Departamento del Norte de Santander tiene un índice de puestos de trabajo en el sector turístico muy bajo (0,54 en 2014) y se sitúa en las ultimas posiciones del País,





muy por debajo del promedio nacional del 0.77. Este índice es importante en la industria del turismo, ya que normalmente se utiliza para analizar la calidad de los servicios turísticos de un destino. En este caso, significa que el sector turístico en el área del proyecto tiene que aumentar el número de empleados y mejorar sus habilidades y competencias.

Por ultimo, el precio de las habitaciones es uno de los más competitivo del País. Casi el 40% menos del promedio nacional, la mitad del de Bogotá y un tercio del costo de las habitaciones hoteleras de Cartagena.

**Tab#15: Precio de las habitaciones en Colombia (2013-2014)**

Capítulo	Diciembre 2013	Diciembre 2014	Variación Diciembre 2013/2014	Acumulado ene-dic. 2013	Acumulado ene-dic. 2014	Variación ene-dic. 2013/2014
Antioquia	\$159.248	\$169.203	↑ 6,3	\$152.708	\$164.978	↑ 8,0%
Atlántico	\$148.534	\$159.387	↑ 7,3	\$176.025	\$173.070	↓ -1,7%
Barrancabermeja	\$169.987	ND	ND	\$139.961	ND	ND
Bogotá	\$231.480	\$234.290	↑ 1,2	\$241.960	\$241.460	↓ -0,2%
Boyacá	\$227.997	\$222.308	↓ -2,5	\$189.057	\$198.759	↑ 5,1%
Caldas	\$105.880	\$118.520	↑ 11,9	\$105.227	\$122.887	↑ 16,8%
Cartagena	\$370.530	\$392.375	↑ 5,9	\$327.396	\$325.660	↓ -0,5%
Caquetá	\$123.577	\$117.888	↓ -4,6	\$115.411	\$100.748	↓ -12,7%
Cauca	\$83.847	\$105.349	↑ 25,6	\$59.335	\$85.797	↑ 44,6%
Cesar	\$147.535	\$149.818	↑ 1,5	\$152.140	\$155.707	↑ 2,3%
Cundinamarca	\$117.192	\$128.481	↑ 9,6	\$119.699	\$122.680	↑ 2,5%
Huila	\$184.782	ND	ND	\$124.071	ND	ND
Magdalena	\$276.843	\$269.863	↓ -2,5	\$186.490	\$232.781	↑ 24,8%
Meta	\$129.834	\$168.885	↑ 30,1	\$139.298	\$138.102	↓ -0,9%
Nariño	\$79.841	\$129.256	↑ 61,9	\$115.323	\$135.346	↑ 17,4%
Norte de Santander	\$132.230	\$127.480	↓ -3,6	\$120.822	\$123.099	↑ 1,9%
Quindío	\$303.622	\$227.192	↓ -25,2	\$203.306	\$192.743	↓ -5,2%
Risaralda	\$137.933	\$132.580	↓ -3,9	\$155.164	\$151.796	↓ -2,2%
San Andrés, Islas	\$230.172	\$218.958	↓ -4,9	\$210.100	\$196.871	↓ -6,3%
Santander	\$123.949	\$154.042	↑ 24,3	\$149.083	\$145.392	↓ -2,5%
Sucre	\$118.600	\$126.035	↑ 6,3	\$137.546	\$125.468	↓ -8,8%
Tolima	\$156.462	\$172.924	↑ 10,5	\$147.376	\$162.611	↑ 10,3%
Valle del Cauca	\$127.861	\$156.443	↑ 22,4	\$151.682	\$154.489	↑ 1,9%
<b>Total Muestra</b>	<b>\$204.476</b>	<b>\$212.133</b>	<b>↑ 3,6</b>	<b>\$206.318</b>	<b>\$206.002</b>	<b>↓ -0,2%</b>
TRM (USD) <sup>3</sup>	105.7	90.4		110.4	102.9	
<b>Total sin Bogotá</b>	<b>\$189.314</b>	<b>\$202.124</b>	<b>↑ 6,8</b>	<b>\$181.260</b>	<b>185.741</b>	<b>↑ 2,5</b>

<sup>2</sup>Tarifa Promedio: tarifa que se cobra en promedio por habitación vendida

<sup>3</sup>Tasa de cambio promedio Diciembre 2014 \$\$ 2.344,23; Diciembre 2013 \$\$ 1.934,08; Acumulado a Diciembre 2014 \$2.001,11; acumulado a Diciembre 2013 \$\$ 1.868,90. Fuente Banco de la República 5 de Diciembre/2014.

Fuente: Elaboración de Target Euro con datos de la Cámara de Comercio de Cúcuta.

El bajo precio de las habitaciones hoteleras también puede considerarse un elemento más que plasma la escasa capacidad de competencia actual del destino. En base a los encuentros con algunos directores de hoteles, emerge que el destino no está atrayendo flujos turísticos importantes y por lo tanto tienen que reducir sus precios para atraer a los turistas.



## Restaurantes, cafeterías y servicio móvil de comida

El Área Metropolitana de Cúcuta cuenta con casi 2.800 restaurantes y bares de diferentes tipos. La calidad es muy variable, pero hay excelentes restaurantes según normas internacionales. Además, Acodres (Asociación Colombiana de la Industria de la Alimentación) está desarrollando la cocina local en términos de calidad de los servicios y preservación de la gastronomía local. Esto ha impulsado enormemente el desarrollo de la industria de alimentos, de hecho casi se duplicó el número de microempresas de alimentos, y ahora representa un importante centro gastronómico en el Departamento.

Del análisis emerge que se trata de un sector muy dinámico y casi el 66% de los establecimientos se creó en los últimos 5 años. Al mismo tiempo, la "tasa de mortalidad" también es muy elevada, y más de 1.300 restaurantes fueron cancelados del registro de la Cámara de Comercio de Cúcuta, durante el pasado 2014.

**Tab#16: Restaurantes en AMC**

Location	number
Cucuta	2.270
El Zulia	77
Los Patios	254
Puerto Santander	32
San Cayetano	32
Villa del Rosario	117
<b>TOTAL AMC</b>	<b>2.782</b>
<b>Norte de Santander</b>	<b>3.044</b>

Fuente: Elaboración de Target Euro con datos de la Cámara de Comercio de

## Agencias de viajes y tour operadores

El sector de la intermediación en el Área del proyecto registra una crisis con una disminución de casi el -26% de empresas respecto al 2012. En base a las encuestas realizadas, la mayoría de los tour operadores / agencias de viaje son emisores, mientras que las empresas receptoras son menos de 10. El destino que más se ofrece es Isla Margarita (Venezuela). La crisis actual con el gobierno venezolano ha reducido drásticamente la actividad de los tour operadores

**Tab#17: Número de tour operadores / agencias de viajes por tamaño 2012-2014**

Año		Total	Grande	Mediana	Pequeña	Micro	Dif. anual	Dif.2012-2014
2012		90	0	1	8	81	-	-25,9%
2013		96	0	1	7	88	8,6%	
2014		65	0	1	4	60	-31,8%	
			0%	2%	6%	92%		

Fuente: Elaboración de Target Euro con datos de la Cámara de Comercio de Cúcuta.



## Transporte

---

Hay una gran variedad de servicios de transporte, incluyendo taxi, buses y otros transportes privados. De estas, unas 93 empresas están registradas como empresas de transporte para turistas. El análisis de los años anteriores registra una reducción del número de empresas equivalente a más del 14% respecto al año anterior.

**Tab#18: Número de empresas de transporte por tamaño 2012-2014**

Año	Total	Grande	Mediana	Pequeña	Micro	Dif. anual	Dif.2012-2014
2012	86	0	1	8	77	-	9,1%
2013	108	0	1	9	98	27,3%	
2014	93	0 0%	1 1%	8 9%	84 90%	-14,3%	

Fuente: Elaboración de Target Euro con datos de la Cámara de Comercio de Cúcuta.

La calidad del servicio de transporte es muy variada, desde empresas con estándares internacionales elevados hasta empresas con servicios de muy baja calidad.

## 4.2 Atractivos turísticos

Los atractivos turísticos representan la motivación del viaje de los turistas. En función de la tipología de los productos turísticos, los actores locales combinan los atractivos turísticos (primarios y de apoyo) con el objetivo de que el destino sea más atractivo.

En base a lo indicado por los actores locales y al análisis de la documentación disponible, el Área Metropolitana de Cúcuta cuenta con un número de atractivos limitado. Sin embargo algunos de ellos podrían ser fácilmente atractivos a nivel internacional y capaces de atraer flujos turísticos importantes.

Los atractivos turísticos más importantes del Área Metropolitana de Cúcuta son los siguientes:

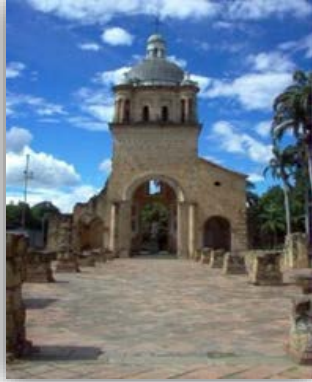
### **Culturales**

---

El Área Metropolitana de Cúcuta cuenta con diferentes lugares de interés cultural, incluyendo museos, edificios históricos y áreas arqueológicas. Los más importantes son el Templo Histórico de Cúcuta y la Casa del General Santander. Ambos tienen un potencial muy alto en términos de capacidad de atraer turistas nacionales e internacionales. Se trata de los lugares donde se firmó la Constitución de la Gran Colombia (1821, el Templo Histórico de Cúcuta se encuentra en el Parque Grancolombiano) y donde el General

Francisco de Paula Santander nació el 2 de abril de 1792. La Casa del General Santander se ha convertido en un museo en su honor.

**Fig#5: Templo Histórico de Cúcuta**



**Fig#6: Casa del General Santander**



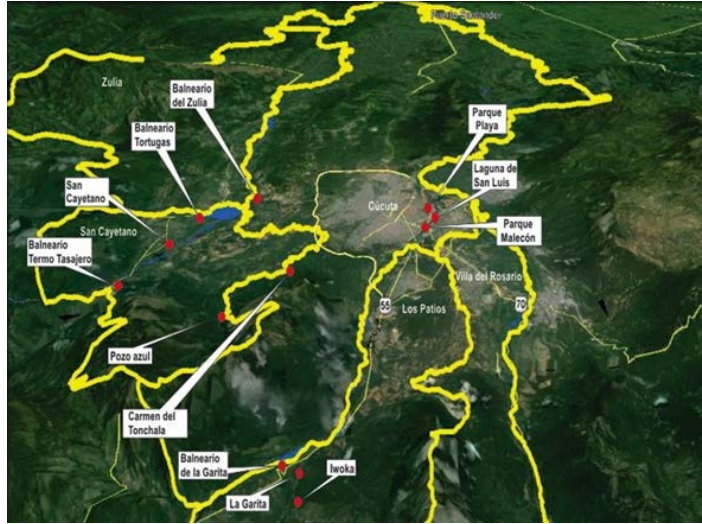
A pesar de su alto potencial turístico, los actores turísticos locales aún no los explotan adecuadamente. El 200 aniversario de la firma de la Constitución de la Gran Colombia, sin duda representa una excelente oportunidad para relanzar estas atracciones turísticas y el producto turístico correspondiente.

Por último, otros atractivos culturales que se pueden incluir en el Itinerario de turismo Cultural del Área Metropolitana son:

- Biblioteca Julio Pérez Ferrera
- La Casa de la Cultura, La Torre del Reloj
- El área Arqueológica Agualinda (Los Patios)
- La gastronomía local
- Villa Quinta Teresa
- Carmen de Tonchalá

## **Naturales**

No hay atractivos turísticos naturales de gran importancia en el Área Metropolitana de Cúcuta. Tal y como se puede ver en el mapa, es posible bañarse en diferentes puntos del lago y en las lagunas presentes en el territorio del Área Metropolitana. Normalmente, quien disfruta de estos atractivos turísticos es la población local. Sin embargo, en el Departamento de Norte de Santander, hay algunos atractivos naturales importantes, como el área natural única de Los Estoraques, que podrían integrarse fácilmente en el futuro portafolio de productos turísticos del Área Metropolitana de Cúcuta.



## **Rutas Turísticas**

La Corporación Mixta de Promoción de Norte de Santander, en colaboración con la Cámara de Comercio de Cúcuta y el Gobierno de Norte de Santander, han diseñado varias rutas culturales y naturales que conectan a Cúcuta con los principales atractivos y destinos turísticos del Departamento de Norte de Santander. Las rutas principales son:

1. Ruta del Río (Cúcuta, Santiago, Gramalote, Lourdes).
2. Las rutas de la historia los indígenas y las lagunas (Cúcuta, Pamplonita, Pamplona, Mutiscua, Silos, Chitagá, Cacota).
3. Los Parques Naturales y el Ecoturismo (Cúcuta, Sardinata, Abrego, La Playa, Ocaña, El Carmen, Convención).
4. La Ruta del Sol de Antaño y la Libertad (de Cúcuta a Puerto Santander). Esta ruta incluye el Área Metropolitana de Cúcuta.
5. La Ruta del durazno y el agua (Cúcuta, Pamplona y Cacota Chitagá).

Todas estas rutas han sido diseñadas y mapeadas, aunque todavía no están organizadas de acuerdo a la dinámica de un destino turístico.

### **4.3 Infraestructura Turística**

En este apartado se analizar la infraestructura turística existente en el Área Metropolitana de Cúcuta, en particular su accesibilidad, uno de los factores más importantes para un destino, ya que permite la llegada de los visitantes, además de los servicios de telecomunicaciones, actualmente de gran importancia para el desarrollo turístico de un destino.

## Accesibilidad

Tanto la accesibilidad por vía aérea como terrestre son limitadas en el AMC. Respecto a la accesibilidad por vial, la ciudad más cercana es Bucaramanga. Está a menos de 200 km de Cúcuta, pero son necesarias casi 5 horas para hacer el trayecto en coche. Todos los demás destinos importantes del país están a más de 11 horas en coche.

**Tab#19: Duración trayecto en coche/autobus**

Desde	Hastao	Km	Duración
Cúcuta	Bogotá	555	11 horas
	Bucaramanga	193	4,45 horas
	Medellin	593	11,15 horas
	Cartagena	740	13 horas
	Cali	952	17,15 horas
	Barranquilla	678	12,25 horas
	Caracas	861	11,28 horas

Fuente: Elaboración de Target Euro con Google-Maps

**Fig#7: Tabla altimetría**



Este elemento una limitación importante para el área del proyecto, considerando que es una barrera para la organización de viajes multidestino. Los turistas que visitan otros destinos turísticos del país no quieren destinar un día entero para llegar a Cúcuta.

El **acceso por vía aérea** también está limitado y no ayuda al desarrollo turístico del destino. El Área Metropolitana de Cúcuta está cerca de dos aeropuertos internacionales. El Aeropuerto Internacional Camilo Daza en Colombia y el Aeropuerto Internacional Juan Vicente Gómez en Venezuela. Este último es el aeropuerto utilizado por todos los TT.OO. / TAS en el Área Metropolitana para los paquetes turísticos con destino a Isla Margarita, en Venezuela.

Las conexiones aéreas son escasas. El Aeropuerto Camilo Daza tiene un vuelo directo extranjero (Panamá) y seis vuelos nacionales (de Arauca, Barranquilla, Bogotá, Bucaramanga, Medellín, Ocaña). El Aeropuerto Juan Vicente Gómez en Venezuela solo tiene vuelos nacionales debido al embargo de vuelo internacional.

**Fig#8: Ubicación de los Aeropuertos**



**Tab#20: Weekly frequency and direct flight connection with international destinations**

Ciudad	Frecuencia semanal		Country with direct connectivity
Bogotá	648	73,8%	20
Medellín	90	10,3%	8
Cali	64	7,3%	6
Cartagena	32	3,6%	2
Barranquilla	21	2,4%	2
Pereira	7	0,8%	1
San Andrés	4	0,5%	1
<b>Cúcuta</b>	<b>4</b>	<b>0,5%</b>	<b>1</b>
Bucaramanga	4	0,5%	1
Armenia	2	0,2%	1
Rioacha	2	0,2%	1
<b>Total general</b>	<b>878</b>	<b>100,0%</b>	<b>44</b>

Fuente: Elaboración de Target Euro con datos del Ministerio de Comercio, Comercio y Turismo

El bajo número de pasajeros del aeropuerto de Cúcuta (Camilo Daza) con 25.355 pasajeros en 2014. también pone de relieve esta dificultad.



**Tab#21: Number of passengers by airport in Colombia (2013-2014)**

Ciudad - Aeropuerto	Año		%		Var. (%)
	2013	2014	2013	2014	2014/2013
BOGOTÁ - ELDORADO	2.964.959	3.334.110	67,6%	67,8%	12,5%
RIONEGRO - JOSE M. CORDOBA	519.255	584.002	11,8%	11,9%	12,5%
CALI - ALFONSO BONILLA ARAGON	362.580	399.484	8,3%	8,1%	10,2%
CARTAGENA - RAFAEL NUÑEZ	197.324	222.088	4,5%	4,5%	12,5%
BARRANQUILLA-E. CORTISSOZ	118.013	122.828	2,7%	2,5%	4,1%
PEREIRA - MATECAÑAS	79.415	86.220	1,8%	1,8%	8,6%
BUCARAMANGA - PALONEGRO	40.023	41.739	0,9%	0,8%	4,3%
SAN ANDRES-GUSTAVO ROJAS PINILLA	29.078	48.556	0,7%	1,0%	67,0%
ARMENIA - EL EDEN	27.220	25.640	0,6%	0,5%	-5,8%
CÚCUTA - CAMILO DAZA	<b>17.837</b>	<b>25.355</b>	<b>0,4%</b>	<b>0,5%</b>	<b>42,1%</b>
OTROS	30.432	26.863	0,7%	0,5%	-11,7%
<b>TOTAL</b>	<b>4.386.136</b>	<b>4.916.885</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>12,1%</b>

Fuente: Ministerio de Comercio, Comercio y Turismo

## Telecomunicaciones

La ciudad de Cúcuta y el Área Metropolitana cuentan con modernos sistemas de telecomunicaciones: teléfonos fijos (más de 100.000), redes móviles, Wi-Fi de banda ancha gratuita, Internet cafés e IP comunicaciones. Las principales empresas de este sector son Telefónica Telecom, UNE, Claro, Tigo y Movistar.

Los principales proveedores de Colombia ofrecen servicios de telefonía móvil con 100% cobertura de red. Las redes, Claro, Tigo y Movistar también ofrecen conexión a Internet 4G desde 2008.

## 4.4 Información

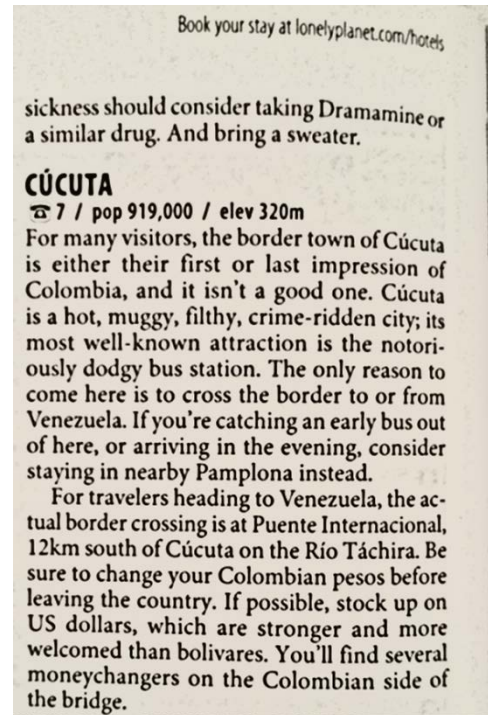
El sistema de información organizado por los actores locales es estratégico para el desarrollo de un destino turístico. El objetivo del sistema de información es doble, por un lado, permite que los turistas conozcan el destino turístico y por otro lado, proporciona información a todos los actores locales sobre lo que está sucediendo en el destino y apoyar en el proceso de toma de decisiones.



Teniendo en cuenta los estos dos objetivos principales y los diferentes actores involucrados en la oferta turística, la información se puede clasificar de la siguiente manera:

- **Promoción:** se refiere a las comunicaciones dirigidas a los turistas en los atractivos y los servicios organizados por los actores locales dentro de un destino turístico. En base a las entrevistas con los actores locales, el presupuesto para la promoción del destino en los mercados nacionales e internacionales de turismo es muy limitado y muy a menudo el turismo no se considera una prioridad por parte de los responsables de las políticas locales. Además, tampoco hay una estrategia de marca de destino bien desarrollada. Muy a menudo la comunicación adolece de falta de coordinación, con los actores utilizando diferentes marcas para promover la zona en el mercado. Por otra parte, a menudo la calidad de las imágenes y el contenido utilizado en el material informativo/promocional nacional e internacional es de mala calidad. El municipio de Cúcuta tiene

**Fig#9 – Cúcuta, Lonely Planet 2011**



previsto desarrollar una estrategia de comunicación del turismo integral. Por último, la imagen actual de Cúcuta y su área metropolitana a nivel internacional sigue siendo negativa. Según una de las guías turísticas internacionales más populares (Lonely Planet), el AMC es una zona peligrosa. Ver Figura # 9.

- **Interpretación de los atractivos turísticos:** este tipo de comunicación permite que los turistas conozcan las características de los atractivos turísticos. Generalmente, este tipo de información es importante en términos de promoción y desarrollo de los productos turísticos. Los utilizan principalmente los operadores turísticos y los guías turísticos para proporcionar información a los turistas sobre los atractivos turísticos de un destino turístico. En el Área Metropolitana de Cúcuta, exceptuando el Museo Santander, aún queda mucho por hacer en términos de interpretación de los elementos naturales y culturales del destino. Es necesario mejorar la información existente, desarrollar información nueva, informar y capacitar a los actores clave, a pesar de los esfuerzos de las instituciones públicas y privadas para mejorar la interpretación actual del turismo en el Área Metropolitana. Esta forma de interpretación es fundamental para desarrollar y organizar la industria del turismo. Tanto la cultura y las tradiciones de la población, al igual que sus recursos, solamente se pueden transmitir si los turistas cuentan con las herramientas para interpretarlos correctamente y si los actores clave se 'apropian'



de estos recursos. Por ejemplo, en las entrevistas realizadas por Target Euro ninguno de los actores principales citó que 2021 es el Segundo Centenario de la firma de la Constitución de la Gran Colombia. Desde el punto de vista turístico, podría ser un evento muy importante para relanzar la industria del turismo en el destino, sin embargo, nadie se acordaba de esta fecha y nadie está trabajando para organizar eventos especiales para este aniversario tan importante.

- ***Información institucional:*** se trata de la comunicación entre los actores, públicos y privados, que trabajan en un mismo destino turístico. En el AMC, algunos actores institucionales han creado portales web y páginas de redes sociales para compartir información. Sin embargo, en la actualidad el intercambio de información entre las partes interesadas es muy limitado.

#### 4.5 Productos Turísticos

Existen muchas definiciones de "producto turístico", sin embargo, a efectos del presente análisis "*un producto turístico es una combinación de atractivos y servicios turísticos que genera flujo turístico hacia el destino*".

En base a esta definición, actualmente hay una serie de productos turísticos organizados que se ofrecen a los turistas que visitan Cúcuta y su Área Metropolitana. Son los siguientes:

1. ***Turismo histórico:*** es el producto con mayor potencial, aunque actualmente no genera flujos turísticos importantes, sobre todo en términos de turistas locales. El próximo bicentenario de 2021 representa una oportunidad excelente para posicionar el destino a nivel internacional que hay que aprovechar.
2. ***Turismo MICE:*** Reuniones, Incentivos, Congresos y Eventos es el producto turístico más dinámico para el desarrollo del Área Metropolitana de Cúcuta. Hay varios hoteles en la zona especializados en este mercado y cuentan con salas de reuniones con capacidad de 50 a 2.000 personas. El área metropolitana está especializada en micro - Seminarios (200-500 personas).
3. ***Turismo de compras / ocio:*** en los años 80 y 90 era el producto turístico por excelencia debido a su conveniencia para el mercado venezolano. La crisis venezolana actual ha hecho que este producto haya registrado una disminución vertiginosa y de ser un producto internacional, ha pasado a ser un producto departamental.
4. ***Turismo gastronómico:*** este producto que ha registrado un fuerte incremento en los últimos años. La zona ofrece un producto culinario excelente en términos de calidad y variedad. La asociación local de restaurantes está tratando de promover la gastronomía del Departamento por medio de la organización de ferias gastronómicas anuales, del estudio de las recetas tradicionales de la zona, con la participación de la población local y promoviendo la formación. Este producto está fuertemente integrado con otros productos, y en particular con el MICE y el turismo de tránsito. Exceptuando la feria gastronómica anual, no está generando flujos turísticos importantes a nivel nacional e internacional.



5. *El turismo de salud*: este producto turístico también está en fase de desarrollo. En base a un estudio de la Cámara de Comercio de Cúcuta, actualmente, el "turismo de salud" atrae a más de mil pacientes y a sus familias al Área Metropolitana. Gracias a la política de "Zona Franca", ha habido muchas inversiones en clínicas médicas y, por tanto, el producto se está desarrollando a nivel internacional.
6. *Turismo de tránsito*: en realidad no se trata de un producto turístico propiamente dicho, pero los paquetes turísticos a Isla Margarita (Venezuela) que venden los operadores turísticos locales incluyen 1 o 2 noches en Cúcuta y su área metropolitana. Este flujo de turismo está generando un impacto importante en la economía y los atractivos culturales locales (museo de la casa de Santander, etc.), los hoteles y los restaurantes se están beneficiando de ello. Los turistas que "transitan" por la zona a otro destino (es decir, Venezuela y especialmente Isla Margarita) podrían llegar a convertirse en un producto turístico importante y aumentar considerablemente su impacto económico. Sin embargo, para ello tendrían que mejorar las conexiones por vía aérea desde y hacia los principales destinos turísticos de la región.
7. *Natural / Ecoturismo*: a pesar de que el Área Metropolitana de Cúcuta no cuenta con atractivos naturales relevantes, el Departamento de Norte de Santander tiene algunos muy interesantes. El esfuerzo realizado en los últimos años para identificar rutas naturales específicas ha sacado a la luz el potencial de desarrollo de este producto. Dada la falta de organización existente, habrá que priorizar la demanda turística nacional.

Por último, diferentes estudios de turismo promovidos por los actores locales (por ejemplo, la Cámara de Comercio de Cúcuta, el Municipio de Cúcuta, etc.) han identificado el turismo histórico, el turismo de salud y el turismo MICE como los productos turísticos más importantes para la invertir en el desarrollo de la industria turística en el Área Metropolitana de Cúcuta.

#### 4.6 Legislación y Organización Turismo<sup>4</sup>

El Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 "*Juntos por un nuevo país*" se basa en tres pilares: i) Paz; ii) Equidad, y iii) Educación.

Para consolidar los tres pilares se han incorporado estrategias transversales y regionales con el objetivo de priorizar la gestión del territorio y promover su desarrollo en otras regiones de Colombia.

Colombia limita por tierra y mar con 11 países de América Latina. El 10% de la población total vive en zonas fronterizas.

---

<sup>4</sup> Esta sección es un resumen del análisis realizado por Target Euro sobre la legislación y la organización turística actual en Colombia y en el AMC. Para más detalles, consultar el Anexo 1.



De acuerdo con la Ley 191 de 1994, las zonas fronterizas son "aquellos municipios, corregimientos especiales de los Departamentos Fronterizos, colindantes con los límites de la República de Colombia y aquéllos en cuyas actividades económicas y sociales se advierte la influencia directa del fenómeno fronterizo". Norte de Santander es uno de estos 13 departamentos.

El Plan Fronteras para la Prosperidad PFP liderado por el Ministerio de Relaciones Exteriores, actúa como ente articulador entre las diferentes agencias y entidades del Gobierno Nacional, para la armonización y eficacia de los esfuerzos e intervenciones institucionales. El CONPES 3805 de 2014, contiene las bases para la implementación de dicha política en materia fronteriza y define a los departamentos y municipios fronterizos como núcleos territoriales que debidamente habilitados, pueden ser generadores importantes de prosperidad para la nación entera.

El Plan Integral de Desarrollo Metropolitano (PIDM) 2012 – 2015, "Área Viva Región Sostenible", es una propuesta de integración y respuesta a los problemas y las perspectivas de desarrollo comunes de los municipios del Área Metropolitana de Cúcuta.

En el capítulo I de la Ley 1558 de 2012, que modifica la Ley 300 de 1996 y la Ley 1101 de 2006 "Ley General del Turismo", tiene como objeto el fomento, el desarrollo, la promoción, la competitividad del sector y la regulación de la actividad turística. En el Art. 2º reconoce la importancia del turismo, declarándola una industria esencial para el desarrollo del país.

La Organización del sector turístico, según el Art. 7º, se define a partir de la creación del Consejo Superior de Turismo, bajo la dirección del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. El Art. 8º prevé la creación del Consejo Consultivo de la Industria Turística como órgano consultivo y asesor del Gobierno en materia de turismo.

A nivel regional y local, el Parágrafo 2 del capítulo II, determina que los gobernadores y los alcaldes deben respaldar la creación de consejos departamentales, municipales o distritales de turismo, con las mismas funciones del Consejo Consultivo de Turismo en el ámbito de sus competencias territoriales.

Las relaciones entre los diferentes actores para la coordinación y puesta en marcha de estrategias de interés colectivo se concreta en el seno de la Comisión Regional de Competitividad y el Comité Deptal. de Turismo, con el liderazgo de la Corporación Mixta de Promoción de Norte de Santander y la Cámara de Comercio de Cúcuta.

Es importante señalar que la Cámara de Comercio ejerce su rol de líder natural para la articulación de los actores público privados de la región. También es la responsable del manejo de información sobre los empresarios turísticos y la emisión del Registro Nacional de Turismo a los empresarios turísticos.

Para concluir, las instituciones que desarrollan programas y proyectos para fortalecer el sector turístico de Cúcuta y Norte de Santander son:



- **Entidades Públicas:** Secretaría de Cultura y Turismo de Cúcuta, Secretaría de Desarrollo Económico Departamental, SENA, Migración Colombia, PROCOLOMBIA, Policía de Turismo
- **Entidades privadas:** Cámara de Comercio de Cúcuta, Corporación Mixta de Promoción de Norte
- **Gremios** como COTELCO, ACODRES y ANATO.
- **Aerolíneas** como Avianca, LAN y SATENA

## 5. Problemas principales

En base a las entrevistas con los actores clave del territorio y a los resultados de la encuesta con los tour operadores del AMC, los principales problemas que afectan al desarrollo turístico del territorio son los siguientes:

- Organización del sistema turístico.
- Debilidad de la oferta y la demanda turística.
- Limitada puesta en valor del destino.
- Planificación y desarrollo.
- Seguridad.

### 1) Organización del Sistema Turístico

Los principales problemas indicados por los actores locales en referencia a la organización turística del AMC son los siguientes:

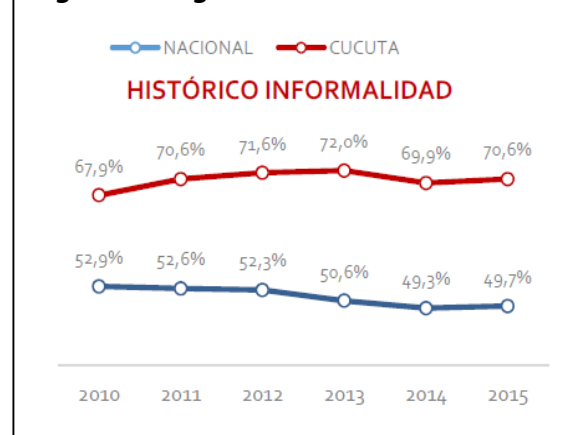
- Debilidad de los actores públicos. Las instituciones públicas registran deficiencias a nivel técnico y de políticas específicas para el desarrollo del turismo. Además, las herramientas de programación para el desarrollo del turismo en los municipios son limitados. También, como se ha indicado anteriormente, actualmente el turismo no es una prioridad para la política.
- Falta de asociacionismo y trabajo conjunto. Los esfuerzos que se registran se caracterizan por la escasa solidaridad empresarial y la escasa colaboración entre los diferentes actores clave. A pesar de que se comprende la importancia de unirse para el desarrollo de una oferta turística competitiva, se siguen trabajando individualmente. Por último, las diferentes asociaciones de turismo con sede en Cúcuta (hoteles, restaurantes, operadores turísticos, etc.) declararon lo difícil que es colaborar con el sector público y que participen en una estrategia de desarrollo turístico concreto.
- Sistema de monitoreo y control. Actualmente no se cuenta con un sistema adecuado de recogida de datos sobre el sector turístico. Es necesario fortalecer esta actividad para poder apoyar la toma de decisiones.

## 2) **La debilidad de la oferta y la demanda turísticas**

Los principales problemas indicados por los actores locales en referencia a la oferta y la demanda turísticas del AMC son los siguientes:

- **Productos y servicios turísticos.** Los productos actuales no son el resultado de una organización y sinergia de los operadores de la oferta, que habría sido más efectivo, sino de la iniciativa individual de algunos actores privados.
- **Informalidad de los prestadores de servicios turísticos.** En base a los datos proporcionados por la Cámara de Comercio de Cúcuta, las empresas y los trabajadores no registrados constituyen casi el 71% de la economía informal de la ciudad. Este porcentaje es casi un 20% superior a la media nacional. Por lo tanto, se supone que esto también afecta a las actividades del sector turístico. Esta informalidad afecta a la calidad y la fiabilidad de los servicios turísticos y podría socavar la eficacia de cualquier estrategia de desarrollo turístico.
- **Capacidad de gestión empresarial limitada.** Esto también se debe al alto nivel de informalidad. Se requiere una fuerte actividad de capacitación y sensibilización hacia todos los actores que trabajan en la industria turística con el objetivo de fortalecer sus capacidades de planificación de la oferta turística.
- **Falta de competencias, profesionalidad y calidad del servicio:** todos los entrevistados están de acuerdo en que se necesita un gran esfuerzo de capacitación a todos los niveles y sectores para difundir la cultura turística entre los empleados que trabajan en las empresas turísticas.
- **Falta de oportunidades de entretenimiento para el turista.** Excepto el paseo semanal por el Malecón y la oferta de restaurantes, gran parte de los actores clave están de acuerdo en que el AMC no ofrece muchas oportunidades de entretenimiento (especialmente nocturno) para sacar a los turistas del hotel.
- **Promoción y comercialización del destino limitadas:** Muchos de los actores interesados han declarado que los turistas y los mercados internacionales todavía no conocen el Área Metropolitana de Cúcuta. El gobierno nacional y los gobiernos locales no están promoviendo adecuadamente la zona y, hasta ahora, la imagen del destino sigue siendo la de una zona peligrosa. Todas las partes interesadas están de acuerdo en que es necesaria la promoción a nivel nacional y regional para estimular a los turistas (especialmente la demanda interna) para que visiten el destino. Además, muchos operadores turísticos locales y agencias de viajes están trabajando en el turismo emisor (promueven principalmente paquetes de turismo a isla Margarita, en Venezuela), mientras que las especializadas en turismo receptivo son muy limitadas. Esto podría deberse al tamaño de los operadores turísticos presentes, que no tienen la capacidad financiera o los conocimientos para

**Fig#10 Unregistered Business**





promover nuevos paquetes e itinerarios turísticos del Área Metropolitana de Cúcuta y sus alrededores.

### 3) *Limitada puesta en valor del destino*

Esta debilidad está relacionada principalmente con los siguientes aspectos:

- *Sistema de información turística muy limitado*: Hay muy poca información turística disponible en la ciudad y casi todo el material exclusivamente en español (. Un ejemplo es el Templo Histórico donde la información turística es "prácticamente inexistente".
- *Accesibilidad limitada a los atractivos turísticos*: muchos actores señalaron la ausencia o falta de infraestructuras básicas, como el acceso a lugares fuera del Área Metropolitana, etc.
- *Falta de infraestructura específica*: algunos actores señalaron la falta de infraestructuras con potencial de atracción turística, como un centro de convenciones para el fortalecimiento del turismo de negocios, o un parque temático para el turismo de ocio. Otros actores involucrados no lo consideran una prioridad; Sin embargo, reconocen la importancia de desarrollar una especie de "centro de interpretación turística" que podría ayudar a los turistas a entender los atractivos culturales y naturales del departamento de Norte de Santander y, al mismo tiempo, entretener a los turistas.
- *Señalización turística limitada*: no hay señalización turística adecuada en el área metropolitana ni en las inmediaciones de las atracciones turísticas. Esto no sólo exige el desarrollo de un sistema de señalización turística adecuada, sino también la elaboración de folletos específicos para las excursiones y las rutas turísticas, porque para el turista puede ser difícil encontrar las atracciones turísticas.

### 4) *Planificación y Desarrollo*

Esto se refiere principalmente a la planificación urbana. Tal y como se observa en el análisis de la situación, la zona cuenta con servicios básicos, pero son necesarias más intervenciones compatibles con el turismo y el desarrollo urbano, para fortalecer la planificación urbana del Área Metropolitana de Cúcuta.

### 5) *Seguridad*

A pesar de los esfuerzos de todos los actores públicos y privados en relación con este asunto, la seguridad sigue siendo un problema importante del destino. Las críticas principales se refieren a:

- La inestabilidad de la frontera con Venezuela: en este caso, es no sólo la micro delincuencia, sino también la dificultad para los operadores turísticos, que siguen ofreciendo Isla Margarita como destino. Debido a los problemas con el cierre de la frontera a finales de agosto y principios de septiembre, los TT.OO. de Cúcuta se vieron obligados a cancelar miles de paquetes vendidos en el mercado colombiano.
- La seguridad ciudadana: muchos de los encuestados declararon que el Área Metropolitana de Cúcuta es insegura y requiere un esfuerzo mayor por parte de las autoridades para garantizar la seguridad de los ciudadanos y los turistas, especialmente en las principales zonas turísticas nocturnas.



## 6. Análisis FODA

A continuación se ilustran, en base a la metodología clásica de la matriz FODA, las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la Zona Metropolitana de Cúcuta. Se resumen y se ponen de relieve los principales problemas que actualmente afectan a la industria del turismo en el destino y se identifican claramente las oportunidades y las amenazas a tener en cuenta a la hora de planificar el desarrollo turístico del AMC a largo plazo.

El análisis FODA se debe considerar el punto de partida de la estrategia de desarrollo turístico del Área metropolitana de Cúcuta, que consiste en la identificación de los "objetivos de desarrollo" y la formulación de la estrategia de desarrollo turístico.

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Presencia de algunas empresas turísticas de muy alta calidad, especialmente hoteles y restaurantes que están promoviendo nuevos servicios turísticos (MICE, el turismo de salud, etc.)</li><li>2. Presencia de "zona franca" (la más importante del país), que están estimulando las inversiones en el sector del turismo (especialmente, el turismo de salud)</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Capacidades y competencias de los agentes del sector turístico limitadas, especialmente en el sector público</li><li>2. Sistema estadístico turístico y disponibilidad de datos sobre la industria del turismo muy limitados.</li><li>3. Falta de colaboración entre todos los actores del sector turístico, especialmente entre los actores públicos y privados</li><li>4. Elevada informalidad de la economía del turismo</li><li>5. Disminución del producto turístico principal (comercio), e incapacidad por parte de los actores turísticos locales para diversificar la oferta turística actual.</li><li>6. Competitividad limitada de los operadores turísticos locales (principalmente microempresas con capacidad de comercialización muy limitada)</li><li>7. Sistema de interpretación muy limitada (incluida la información, la señalización turística, etc.)</li><li>8. Mala imagen del destino a nivel nacional e internacional</li><li>9. A pesar del desarrollo urbano promovido por el gobierno local, es necesario llevar a cabo más intervenciones compatibles con el turismo y el desarrollo urbano en el AMC</li></ol>





OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"><li>1. El interés del Gobierno Nacional y el Plan Frontera para desarrollar el Área Metropolitana de Cúcuta como destino turístico.</li><li>2. El 200 aniversario de la firma de la Constitución de la Gran Colombia</li><li>3. El interés por parte de los operadores turísticos locales y de otros actores del turismo para diversificar la oferta turística actual, valorizar atractivos turísticos locales y priorizar los turistas nacionales</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Inestabilidad económica internacional (LAC y Europa)</li><li>2. Inestabilidad de la situación fronteriza con Venezuela</li><li>3. El incremento de la criminalidad local y la inestabilidad en materia de seguridad;</li><li>4. Inseguridad internacional (terrorismo, etc.)</li><li>5. Los nuevos destinos turísticos en América Latina están captando el interés de los principales mercados realmente interesados en Colombia</li><li>6. Escaso interés hasta el momento del gobierno local para la industria del turismo</li></ol>

### **Conclusiones:**

Del análisis de la situación actual emergen numerosas debilidades y muy pocas fortalezas del sector turístico. Sin embargo, hay muy buenas oportunidades para desarrollar a corto / medio especialmente plazo teniendo en cuenta las actividades culturales que podrían programarse para el 200 aniversario de la firma de la Constitución de la Gran Colombia.

El portafolio de productos turísticos actual sigue siendo desorganizado, competitivamente limitado a nivel nacional e internacional, y con frecuencia los atractivos turísticos se utilizan simplemente como atracciones secundarias para turistas en tránsito hacia otros destinos (Isla Margarita).

La calidad del AMC a nivel cultural (sobre todo, sus principales atractivos culturales: Casa del General Santander y Templo Histórico) es indudable. Sin embargo, su sostenibilidad a largo plazo es muy débil si no se integran en una oferta articulada que involucre a todos los actores turísticos locales. La demanda emergente de la cultura se centra en la necesidad de experimentar un sitio y su comunidad 'desde dentro'. Esto significa que, si tenemos en cuenta la demanda turística, el foco de cualquier acción encaminada a un crecimiento sostenible de la cultura local debe partir de la identidad, las necesidades y las expectativas de la comunidad local. Aunque el patrimonio tangible existente es de crucial importancia, lo que normalmente se define como "patrimonio inmaterial" es fundamental para que los turistas culturales puedan disfrutar de los conocimientos y la experiencia de la cultura viva de cualquier lugar. De las artes escénicas a la producción de artesanías, de la literatura y la poesía a la gastronomía, la rutina y los rituales de la comunidad local se convierten en objeto de una experiencia compartida de la que los turistas obtienen beneficios únicos. Por



esta razón, la interpretación de los bienes culturales y naturales debe ser considerada de gran importancia para la organización del producto turístico cultural.

## 7. Políticas de Desarrollo Turísticos y Estrategia para el Área Metropolitana de Cúcuta

### 7.1 Objetivos del desarrollo Turístico

Debido al limitado desarrollo turístico del Área Metropolitana de Cúcuta, es difícil definir una serie de objetivos a cuantificar en términos de turistas que visitan el destino o de número de alojamientos a desarrollar. Por lo tanto, Target Euro considera más apropiado identificar objetivos relacionados con el propósito de esta estrategia, con el fin de estimular el desarrollo del turismo en la zona del proyecto.

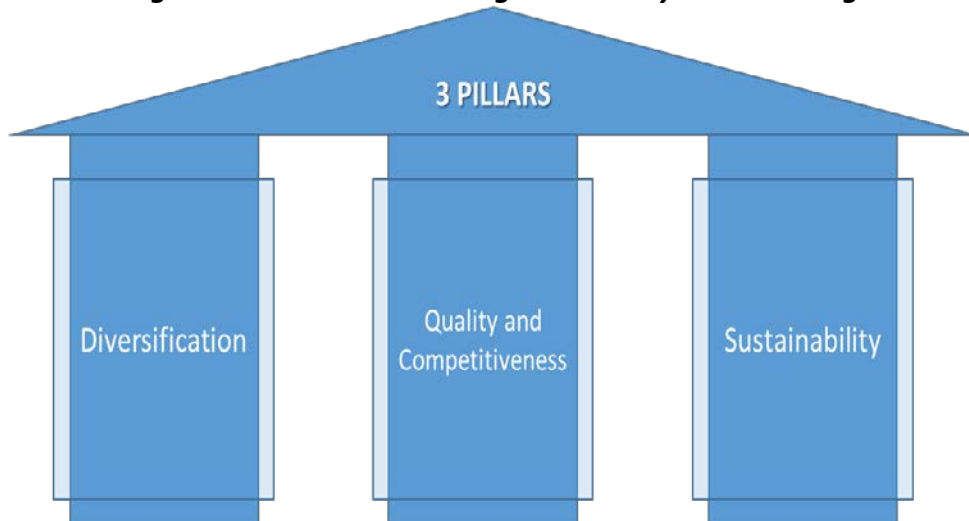
En base a ello, los objetivos de la Estrategia de Desarrollo Turístico del Área Metropolitana de Cúcuta son:

- a. diversificar la oferta turística actual, desarrollar nuevos productos turísticos y fortalecer los existentes;
- b. transformar el Área Metropolitana de Cúcuta de destino de "tránsito" a uno de los destinos culturales más importantes del país (el lugar donde nació la Gran Colombia);
- c. crear un entorno empresarial favorable y estimular las inversiones turísticas, especialmente para el sector privado y las comunidades locales;
- d. aumentar la calidad de los servicios y las instalaciones turísticas, adaptándolos a una demanda turística de medio - alto nivel;
- e. fortalecer la competitividad actual de las empresas turísticas;
- f. desarrollar una nueva imagen del Área Metropolitana de Cúcuta;
- g. estimular el conocimiento del destino a nivel nacional y, sobre todo, a nivel internacional;
- h. mejorar la colaboración entre los actores del sector turístico público y privado y mejorar / estimular la comunicación entre los diferentes actores involucrados en el desarrollo del turismo.

## 7.2 Pilares de la Estrategia de Desarrollo Turístico

En base a los resultados de las reuniones individuales y los talleres realizados por Target Euro con los actores turísticos locales, se han identificado los tres pilares siguientes como los elementos que deben impulsar la estrategia de desarrollo turístico del Área Metropolitana de Cúcuta.

**Fig#11: Pilares de la estrategia turística y de marketing**



### 7.2.1 Diversificación

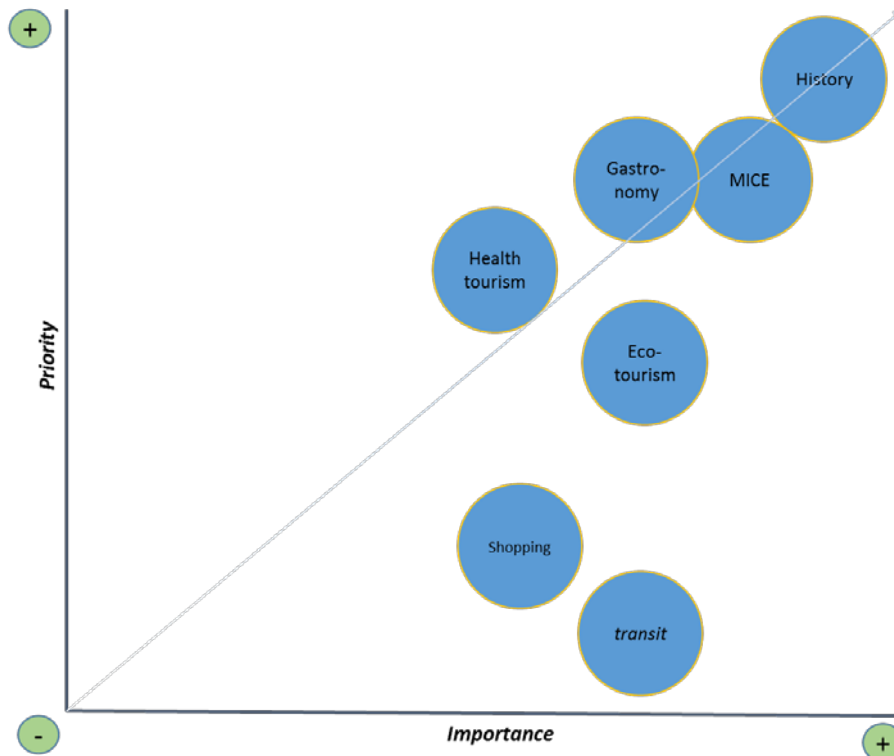
En base a los resultados del análisis y las discusiones con los actores locales, está claro que la "diversificación" es un pilar muy importante de la estrategia turística y debe incluir los servicios turísticos, los atractivos, las instalaciones turísticas y el marketing.

Hay que alcanzar la diversificación a través de la inclusión de los bienes culturales (sitios históricos y arqueológicos, patrimonio cultural, etc.) dentro de la oferta turística y su integración / relación con los recursos naturales importantes y con otros destinos culturales del Departamento de Norte de Santander.

Esto significa que la estrategia de diversificación pasa por un desarrollo y una organización de los productos turísticos que permitan que los actores del turismo transformen el Área Metropolitana de Cúcuta de un simple destino de "tránsito" en un destino turístico único y específico.

En base de la oferta turística actual del destino, Historia, MICE y gastronomía son los productos turísticos prioritarios más importantes. Estos productos ya existen y deben reforzarse en el mercado turístico nacional e internacional.

**Fig#12: Productos Turísticos por importancia y prioridad**



El 200 aniversario de la firma de la Constitución de la Gran Colombia es una oportunidad excelente para incluir la historia local como producto turístico importante en el Área Metropolitana de Cúcuta, y el lanzamiento de este producto a nivel nacional e internacional. Este es el producto turístico prioritario más importante del Área Metropolitana de Cúcuta.

El ecoturismo y el turismo de salud son productos que serán muy importantes para la diversificación de la oferta turística actual. Además, el ecoturismo permitirá que el destino integre en su oferta urbana los atractivos naturales en todo el departamento de Norte de Santander.

El turismo de tránsito y de compras son lo que el destino ha ofrecido hasta ahora. Durante la primera etapa de la implementación de la estrategia son relativamente importante, ya que generan unos flujos turísticos que podrían utilizarse para estimular la diversificación hacia los otros productos turísticos. Sin embargo, a largo plazo, serán productos turísticos relativamente poco importantes.<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Consultar el Anexo 6 para más detalles acerca de los productos turísticos del AMC y los segmentos y mercados correspondientes.

### 7.2.2 Calidad y Coopetición

El turismo es una industria compleja y articulada en las que un grupo heterogéneo de actores clave (instituciones públicas; grandes, medianas, pequeñas y micro empresas, comunidades locales y sociedades civiles) tienen que trabajar conjuntamente para organizar los productos turísticos que se promueven en los mercados turísticos. Esta complejidad es consecuencia de las características de los productos turísticos. Tal y como se ha indicado anteriormente, un producto turístico está compuesto por una combinación de atractivos y servicios turísticos y, por esta razón, los empresarios turísticos independientes y los actores públicos deciden individualmente cómo, cuándo y con quién participarán para organizarlo. Esto significa que la colaboración entre las partes interesadas es fundamental para un destino turístico; de lo contrario, es imposible desarrollar productos turísticos.

Una razón clave del creciente interés en las asociaciones para el desarrollo turístico es la creencia que las áreas turísticas y las organizaciones de gestión de destinos pueden obtener una ventaja competitiva agrupando los recursos a nivel de conocimiento, experiencia, capital y otros de diferentes actores (Kotler et al., 1993).

En base a ello, la "coopetencia" se convierte en el tercer pilar de la estrategia de desarrollo turístico para el Área Metropolitana de Cúcuta. "Coopetición" es una metodología basada en la cooperación competitiva entre las empresas de un destino turístico. Es un proceso en el que todos los interesados trabajan juntos y, al mismo tiempo compiten en un mismo mercado. La colaboración permite que los actores clave puedan organizar una oferta turística articulada y completa, mientras que el lado competitivo de esta metodología asegura que los empresarios estén estimulados de forma permanente para desarrollar y / o mejorar servicios turísticos de alta calidad.

**Fig#13: Coopetición**



Este es un elemento importante de la estrategia de turismo, ya que tal y como emerge del análisis de la situación actual en el Área Metropolitana de Cúcuta, los actores turísticos locales no colaboran lo suficiente. Esta falta de colaboración se refiere principalmente a las relaciones entre los agentes públicos y privados, aunque también se da entre los empresarios turísticos.

### 7.2.3 Sostenibilidad

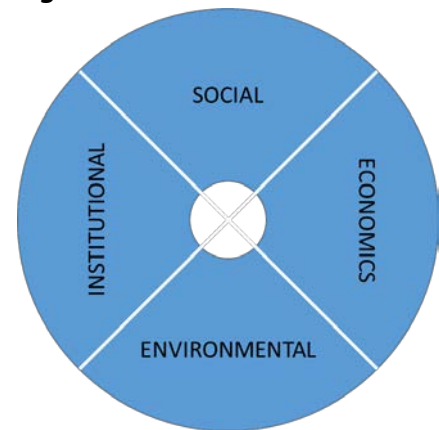
Es importante que los encargados de planificar el turismo cuenten con una correcta comprensión del significado del concepto de turismo sostenible, sobre todo porque a

menudo se considera la mejor solución para el desarrollo sostenible de un territorio. Sin embargo, aún no se ha demostrado que el impacto del turismo es menos dañino y más beneficioso que otros sectores económicos. Es necesario que los responsables de planificar el turismo sean conscientes de este aspecto de la industria del turismo, sobre todo en relación a la evaluación de los impactos potencialmente negativos del turismo sobre las comunidades locales y los recursos culturales y naturales.

La sostenibilidad implica recorrer un camino largo y sinuoso en el que los actores del turismo deben priorizar las actividades que permitan un buen equilibrio entre la preservación de la cultura y el medio ambiente y el desarrollo socioeconómico de las comunidades locales y las empresas. En base a esta premisa, la estrategia de desarrollo turístico del Área metropolitana de Cúcuta se basa en el llamado "Círculo de la sostenibilidad", que incluye aspectos Sociales, Económicos, Medio Ambientales y la Sostenibilidad Institucional.

- Sostenibilidad social: se refiere principalmente a la necesidad de evitar la "mercantilización de la cultura local" con fines turísticos. El desarrollo del turismo en el Área Metropolitana de Cúcuta tiene que involucrar a los actores turísticos públicos y privados locales con el objetivo de valorizar y proteger la cultura y el patrimonio locales. Tiene que minimizar los impactos negativos que el sector del turismo podría generar a nivel local, como conflictos con otras actividades culturales, la depredación de los lugares de interés histórico, etc.
- Sostenibilidad económica: se refiere a la posibilidad de aumentar los ingresos de las actuales empresas turísticas y desarrollar nuevas oportunidades de creación de pequeñas empresas y de empleo para las comunidades locales. Además, también se refiere a la necesidad de que el gobierno nacional y local desarrollen un entorno propicio para la inversión, con el fin de estimular a los inversores privados a crear nuevas empresas turísticas en el destino.
- Sostenibilidad medioambiental: es uno de los elementos más importantes de este pilar, sobre todo teniendo en cuenta que todas las áreas naturales en el destino y sus alrededores serán útiles para la diversificación de la oferta actual del turismo. Además, la sostenibilidad medioambiental no sólo se refiere a la preservación de la naturaleza, sino también a la necesidad de preservar el patrimonio cultural e histórico, como condición previa a la promoción del desarrollo turístico. Es necesario que todos los actores, públicos y privados, dediquen sus esfuerzos a contrastar la explotación excesiva y la contaminación medioambiental de las áreas turísticas en el destino.
- Sostenibilidad institucional: no sólo se refiere a la capacidad de los decisores de conceptualizar e implementar un marco regulador adecuado que pueda contribuir al desarrollo del sector turístico en el Área Metropolitana de Cúcuta, sino específicamente a la necesidad de procesos de colaboración activos en los que participen todos los actores locales. Teniendo en cuenta este último punto, hay numerosas opciones para los destinos turísticos; aunque en este caso, el desarrollo turístico del AMC debe

**Fig#13: Círculo de la Sostenibilidad**





gestionarse de manera que sea autosostenible económicamente y representativa de todos los actores públicos y privados del área del proyecto.

La sostenibilidad será necesaria a la hora de activar un proceso a largo plazo que puede ser puesta en marcha desde ahora, para la consecución de todos los objetivos esperados del desarrollo turístico.

## 8. Plan de Acción

Teniendo en cuenta los tres pilares de la Estrategia de Desarrollo Turístico del AMC y el análisis de la situación, en el presente capítulo se incluyen las actividades que los actores locales deben poner en marcha para el desarrollo de la industria turística en el destino.

En base a los encuentros con los actores locales, las actividades del Plan de Acción para la aplicación de la estrategia de desarrollo turístico se componen de los siguientes cuatro elementos:

- Fortalecimiento Institucional
- Desarrollo de infraestructuras
- Desarrollo de Productos Turísticos
- Promoción y Marketing

### 1. **Fortalecimiento institucional:**

<b>Acción 1</b>	<b>Activar procesos de formación continua para involucrar a los sectores público y privado a todos los niveles</b>
<b>Actividades:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Acuerdos con Universidades y otras instituciones de formación</li><li>- Firma de un "manifiesto" entre los actores privados y públicos</li><li>- Actividades de formación (incluyendo, gestión de destinos planificación, atención al cliente, idiomas, cultura y tradiciones locales, etc.)</li><li>- Organización de un programa de hermanamiento (para funcionarios públicos) con otros destinos turísticos</li></ul>

<b>Acción 2</b>	<b>Organización de Comités de Turismo locales, en base a lo previsto por la ley nacional de turismo</b>
<b>Actividades:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Identificación de los actores clave</li><li>- Organización del Comité de Turismo, definiendo sus actividades y sus obligaciones</li><li>- La difusión permanente de la información para todos los actores locales</li></ul>

<b>Acción 3</b>	<b>Desarrollo de un nuevo programa de estudios para la industria turística</b>
<b>Actividades:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Definición de un nuevo plan de estudios específico para las escuelas de turismo y universidades</li></ul>



	- Estimular la colaboración entre los actores involucrados en el turismo y las universidades públicas y privadas para activar programas de prácticas.
<b>Acción 4</b>	<b>Construir una visión compartida para el desarrollo del destino turístico entre los actores públicos y privados y la comunidad local</b>
<b>Actividades:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- - Organización de seminarios y foros sobre la industria del turismo</li><li>- - Organización de "jornadas del turismo", con la participación todos los actores turísticos</li></ul>
<b>Acción 5</b>	<b>Promover la sensibilización y la visibilidad del patrimonio cultural tangible e intangible entre la población del departamento de Norte de Santander</b>
<b>Actividades:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Organización de un "día del patrimonio" en el destino</li><li>- Organización de campañas de sensibilización en las escuelas y colegios locales</li></ul>
<b>Acción 6</b>	<b>Promover la utilización de las "redes sociales", para multiplicar el efecto promocional y para acelerar el proceso de comunicación interna entre los diferentes actores</b>
<b>Actividades:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- formación sobre las redes sociales para los empresarios turísticos</li><li>- Identificación e implementación de soluciones Internet (plataformas, etc.) que puedan ayudar a los actores locales a utilizar las redes sociales como herramientas para facilitar la comunicación y el intercambio de información entre todos los actores involucrados</li></ul>
<b>Acción 7</b>	<b>Organización de sistemas de seguimiento, evaluación y control</b>
<b>Actividades:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Organización de un observatorio turístico</li></ul>
<b>Acción 8</b>	<b>Organización de un Ente Gestor de Destino para el manejo del sector del turismo en el destino una vez que finalice el proyecto.</b>
<b>Actividades:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Campaña de sensibilización dirigida a todos los actores turísticos locales</li><li>- Firma de un "acuerdo marco" entre todos los actores clave interesados</li><li>- Definición del plan de negocios de la OGD</li><li>- Registro de la OGD en base a la legislación nacional</li><li>- Lanzamiento de la OGD</li></ul>





## **2. Desarrollo de Infraestructuras**

<b>Acción 9</b>	<b>Desarrollo de una " Identidad Metropolitana" para el destino</b>
<b>Actividades:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Identificación y selección de ideas de proyectos que permitan que los actores puedan coordinar los espacios públicos con los productos turísticos más importantes</li><li>- Organización de una mesa redonda técnica en la que participen todos los actores involucrados</li></ul>

<b>Acción 10</b>	<b>Estimular las inversiones privadas y público-privadas para el desarrollo de infraestructura y servicios estratégicos para la oferta turística del AMC</b>
<b>Actividades:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Crear un Fondo de Asistencia Técnica para medianas y grandes empresas turísticas y entidades públicas en el AMC para desarrollar infraestructura/instalaciones turísticas estratégicas en el destino.</li><li>- Fortalecimiento de las leyes locales sobre la "zona franca"</li><li>- Organización de un " mesa redonda de donantes " (por ejemplo, el Parque del '800)</li></ul>

<b>Acción 11</b>	<b>Estimular las inversiones privadas y público-privadas para la preservación y valorización del patrimonio histórico y arquitectónico del AMC</b>
<b>Actividades:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Crear y distribuir guías sobre los edificios históricos y la arquitectura tradicional del Área metropolitana</li><li>- Campaña de sensibilización</li><li>- Organización de una jornada cultural</li></ul>

## **3. Desarrollo de productos turísticos**

<b>Acción 12</b>	<b>Interpretación de los principales atractivos turísticos para optimizar la información destinada a los turistas y las empresas turísticas del territorio</b>
<b>Actividades:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Interpretación, clasificación y registro del patrimonio tangible e intangible</li><li>- Difusión de la información a través de libros, folletos, octavillas, etc.</li></ul>

<b>Acción 13</b>	<b>Fortalecer los servicios existentes y desarrollar nuevos servicios por cada producto específico</b>
<b>Actividades:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Fondo de Asistencia Técnica para mejorar la calidad de los servicios de las micro y pequeñas empresas turísticas y desarrollar nuevos servicios turísticos para la demanda nacional e internacional.</li></ul>



<b>Acción 14</b>	<b>Estimular a los actores turísticos locales para organizar clubes de producto turístico, clusters turísticos, rutas turísticas, etc. y estimular alianzas con otros destinos turísticos</b>
<b>Actividades:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Fondo de Asistencia Técnica para las micro y pequeñas empresas turísticas y otras asociaciones y/o instituciones para organizar redes multi-sectoriales especializadas en productos turísticos específicos</li><li>- Fondo especial para financiar una "Convocatoria de propuestas" para las instituciones locales sin fines de lucro (Municipios del Área Metropolitana, fundaciones, etc.) con el fin de desarrollar la oferta turística actual y las instalaciones y los servicios turísticos relacionados</li></ul>

<b>Acción 15</b>	<b>Fortalecer la asistencia técnica para apoyar a los microempresarios a la hora de legalizar sus negocios</b>
<b>Actividades:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Optimización de la información sobre las leyes sobre el turismo</li><li>- Entrenamiento especial para funcionarios públicos</li><li>- Campaña de sensibilización para los empresarios y los empleados del sector turístico</li><li>- Asistencia técnica para el proceso de legalización</li><li>- Organización de un "grupo especial"</li></ul>

<b>Acción 16</b>	<b>Fortalecer la accesibilidad por vía aérea en términos de número de destinos (nacionales e internacionales)</b>
<b>Actividades:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Acuerdo con compañías aéreas nacionales e internacionales para abrir rutas aéreas que conecten los nuevos mercados de origen de la demanda turística</li></ul>

<b>Acción 17</b>	<b>Desarrollar/fortalecer la señalización turística</b>
<b>Actividades:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Conceptualización, diseño e instalación de señales y paneles de turismo en los alrededores de los atractivos turísticos más importantes y en el Área Metropolitana</li></ul>

#### **4. Promoción y Marketing**

<b>Acción 18</b>	<b>Estrategia de Branding</b>
<b>Actividades:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Conceptualizar una estrategia de marketing basada en la identificación de los puntos de referencia, no sólo para la marca, sino también para proporcionar un "objetivo común" participativo y consensuado y que van a ayudar a posicionar el AMC en el mercado nacional e internacional</li></ul>

<b>Acción 19</b>	<b>Fortalecimiento de las actividades de promoción y comercialización en el mercado</b>
<b>Actividades:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- e-Commerce y Plataforma de Desarrollo Turístico Cultural Sostenible</li><li>- Participación en ferias de turismo nacionales y regionales</li><li>- Organización de viajes educativos, fam-trips, etc.</li></ul>



<b>Acción 20</b>	<b>Fortalecimiento de los TT.OO. y las agencias de viajes locales</b>
<b>Actividades:</b>	Formación especial para los empleados de los operadores turísticos locales y de las agencias de viajes (nuevos productos turísticos en el destino) Fondo de Asistencia Técnica para estimular a los TT.OO. y las Agencias de Viajes para desarrollar el turismo receptivo

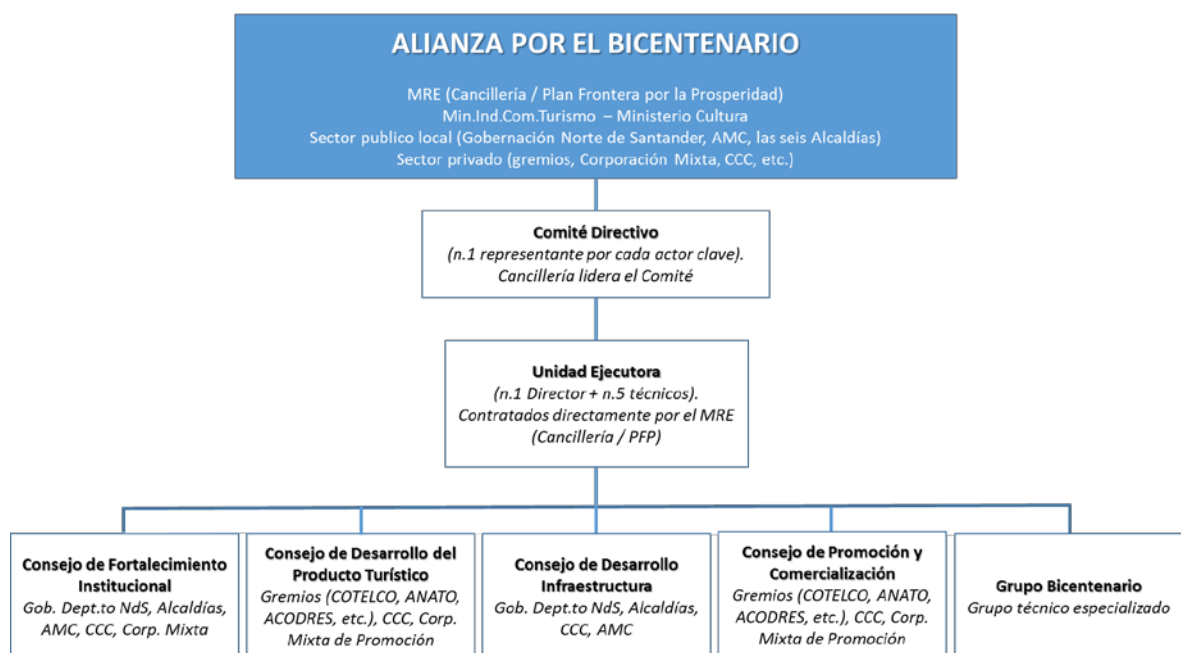
<b>Acción 21</b>	<b>Promoción</b>
<b>Actividades:</b>	- Organización de una campaña de comunicación a nivel nacional y regional - Utilización de los medios de comunicación social

**Proyecto piloto:**

La organización del evento anual para la conmemoración de los 200 años de aniversario de la firma de la Constitución de la Gran Colombia podría ser una acción estratégica para lanzar definitivamente la oferta turística del AMC a nivel nacional e internacional.

## 9. Mecanismo de ejecución

La implementación del programa será responsabilidad del Ministerio de Relaciones Exteriores con el programa “Plan Frontera por la Prosperidad” y contará con la participación de los actores locales tal y como se indica en el gráfico siguiente:



Para más detalles acerca de la ejecución de la Estrategia de Desarrollo Turístico del Área Metropolitana de Cúcuta, consultar el Anexo 8.



## 10. Presupuesto

El presupuesto total para la implementación del Plan de Acción es de **12.8 billion Colombian pesos**, tal y como se puede ver en la table siguiente. En esta cifra no está incluido el costo de la organización del evento del Bicentenario.

Para más detalles sobre el presupuesto, consultar el Anexo 10.

ID	Actividad	COP
Act.01	Capacitación continua	926.500.000
Act.02	Constitución inmediata del Comité Departamental de turismo	18.500.000
Act.03	Desarrollo de nuevos Currícula profesionales con las Universidades	86.000.000
Act.04	Campaña de sensibilización visión compartida	100.000.000
Act.05	Campaña de sensibilización – Historia y cultura de la Región	345.000.000
Act.06	Utilización de redes sociales	100.000.000
Act.07	Organización de un Sistema de monitoreo, evaluación.... (5 años)	755.000.000
Act.08	Organización y lanzamiento de una OGD	105.000.000
Act.09	Identidad metropolitana	385.000.000
Act.10	Desarrollo de infraestructura y servicios estratégicos (3 años)	703.000.000
Act.11	Estimular inversión pública y privada por la preservación .....patrimonio ...	325.000.000
Act.12	Interpretación de los atractivos turísticos	215.000.000
Act.13	Fortalecimientos de los servicios existentes y desarrollo de nuevos servicios	1.866.000.000
Act.14	Organización de “club de productos”, agregaciones multisectoriales, etc	1.266.000.000
Act.15	Acompañamiento para reducir la informalidad empresarial	261.500.000
Act.16	Fortalecer la accesibilidad aérea	90.000.000
Act.17	Desarrollo / fortalecimiento de la señalización turística	396.500.000
Act.18	Estrategia de marca ( <i>Branding strategy</i> )	660.000.000
Act.19	Fortalecimiento de las actividades de comercialización en el mercado	750.000.000
Act.20	Fortalecimiento de los tour-operadores y agencias de viaje del AMC	455.000.000
Act.21	Promoción	960.000.000
	Agencia Ejecutora	2.061.500.000
	<b>TOTAL PLAN DE ACCION</b>	<b>12.569.000.000</b>
	Proyecto piloto (Bicentenario)	64.750.000.000
	<b>GRAN TOTAL PROGRAMA</b>	<b>77.319.000.000</b>