

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA  
FACULTAD DE TURISMO



TRABAJO FIN DE MÁSTER

MÁSTER UNIVERSITARIO EN  
TURISMO ELECTRÓNICO:  
TECNOLOGÍAS APLICADAS A LA  
GESTIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DEL  
TURISMO

UNA VISIÓN COMPARATIVA DEL  
CASO DE ÉXITO DE MARCA  
ANDALUCÍA APLICADA A  
SANTIAGO DE CALI

JUAN DIEGO CÉSPEDES LÓPEZ

MÁLAGA, 2024



UNIVERSIDAD  
DE MÁLAGA



Facultad de Turismo  
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

FACULTAD DE TURISMO

**MÁSTER EN TURISMO ELECTRÓNICO:  
TECNOLOGÍAS APLICADAS A LA GESTIÓN Y  
COMERCIALIZACIÓN DEL TURISMO**

**TRABAJO FIN DE MÁSTER**

**UNA VISIÓN COMPARATIVA DEL CASO DE  
ÉXITO DE MARCA ANDALUCÍA APLICADA A  
SANTIAGO DE CALI**

**A COMPARATIVE VISION OF THE ANDALUSIA  
BRAND SUCCESS CASE APPLIED TO SANTIAGO  
DE CALI**

Realizado por  
**Juan Diego Céspedes López**

Tutorizado por  
**Carlos de las Heras**

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA  
MÁLAGA, SEPTIEMBRE 2024



# Resumen

A través de esta tesis se pretende integrar en un análisis comparativo el diferente elementos de la experiencia de éxito de Andalucía (España) en materia de turismo con el Municipio de Santiago de Cali (Colombia) entidades territoriales que pretendemos aproximar independientemente de sus características individuales, pues el mayor interés es identificar las mejores prácticas y estrategias para luego a manera de recomendación, puedan implementarse en Santiago de Cali. Andalucía se ha ratificado como referente del turismo con ocasión a su oferta como destino que pasa desde su indiscutible ventaja territorial al poseer zona rural, de sol y playa, su infraestructura turística y una historia que deleita con su identidad. Este éxito no se habría logrado sin el acompañamiento de una planeación en la materia a través de sus gobernantes, instituciones, construcción de políticas públicas de largo plazo, y a la colaboración entre el sector público y privado.

Del otro lado, Santiago de Cali es un territorio relativamente nuevo refiriéndose al turismo, con un crecimiento positivo en cuanto al desarrollo de su oferta como destino turístico, donde adquiere especial relevancia su enfoque cultural, sus tradiciones, su mezcla heterogénea de etnias, y el desarrollo de eventos donde goza del mejor clima, infraestructura y patrimonio cultural que configuran un potencial especial. Lo anterior como antesala ideal, que junto a una planeación estratégica, le permita captar cuota de mercados nacionales e internacionales.

En el curso de la tesis se pretende identificar las políticas y estrategias que han sido determinantes en el éxito turístico en Andalucía así como evaluar su aplicabilidad en Santiago de Cali. Se analizarán aspectos como sus antecedentes históricos, sus ventajas en el territorio, las estrategias y prácticas, la marca e identidad y la diversificación de la oferta turística. Este estudio acortará el camino que sin un referente como el de Andalucía tardaría varios años más para reclamar progresos en su estrategia como destino turístico, así que éste recurso comparativo

basado en lecciones aprendidas del modelo andaluz, deja ver un modelo más seguro, un viaje más corto y unas lecciones que ya tuvo que pagar su referente en turismo.

**Palabras clave:** posicionamiento, herramientas tecnológicas, sostenibilidad, éxito turístico, marca.

# Abstract

This thesis aims to integrate, through a comparative analysis, the different elements of the successful tourism experience of Andalusia (Spain) with the Municipality of Santiago de Cali (Colombia)—territorial entities that we aim to compare regardless of their individual characteristics. The main interest is to identify the best practices and strategies so that they may later be implemented in Santiago de Cali as recommendations. Andalusia has established itself as a tourism benchmark, thanks to its diverse offerings as a destination. This ranges from its undeniable territorial advantage, featuring rural, sun, and beach areas, to its tourism infrastructure and a history that delights with its unique identity. This success would not have been possible without the support of strategic planning by its government, institutions, long-term public policy creation, and collaboration between the public and private sectors.

On the other hand, Santiago de Cali is a relatively new territory in terms of tourism, with positive growth in the development of its offerings as a tourist destination. Its cultural focus, traditions, heterogeneous ethnic mix, and the development of events stand out, where the city enjoys an ideal climate, infrastructure, and cultural heritage that shape its special potential. All of this sets a promising stage, which, along with strategic planning, allows it to capture both national and international market shares.

In the course of this thesis, we aim to identify the policies and strategies that have been critical to the success of tourism in Andalusia, as well as assess their applicability in Santiago de Cali. Aspects such as historical background, territorial advantages, strategies and practices, branding and identity, and the diversification of the tourism offering will be analyzed. This study will shorten the path that, without a benchmark like Andalusia, would take several more years for progress in its tourism strategy. Therefore, this comparative resource, based on lessons learned

from the Andalusian model, reveals a more secure model, a shorter journey, and lessons already paid for by a tourism reference.

**Keywords:** positioning, technological tools, sustainability, tourism success, brand.

# Índice

1	Introducción .....	1
1.1	Motivación	1
1.2	Objetivos	2
1.3	Metodología de desarrollo del TFM	3
2	Contexto .....	5
2.1	Ámbito Turístico	5
2.2	Ámbito Tecnológico	7
2.3	Ámbito Socioeconómico	8
3	Fundamentos.....	11
3.1	Estado del arte	11
3.2	Marco teórico	15
4	Cuerpo del TFM .....	21
4.1	Justificación	21
4.2	Introducción	22
4.3	Evolución del turismo	29
4.4	Procedencia de la comparación	32
4.5	Identificación de contextos	34
4.5.1	Marca Andalucía a través del tiempo	34
4.5.2	Marca Cali a través del tiempo	37
4.6	Marco institucional	38
4.6.1	Institucionalidad turística en Andalucía	39
4.6.2	Institucionalidad turística en Cali	40
4.7	Apropiación de herramientas tecnológicas	41
4.8	Hallazgos y recomendaciones	43

4.8.1 De la marca	43
4.8.2 De la identidad y la estrategia	46
4.8.3 Del marco institucional	48
4.8.4 De las herramientas tecnologicas	50
<b>4.9 Un diagnostico en contravia</b>	<b>54</b>
<b>4.10 Aprendizajes</b>	<b>56</b>
<b>5 Conclusiones .....</b>	<b>59</b>
<b>6 Referencias .....</b>	<b>63</b>
<b>Apéndice .....</b>	<b>69</b>

# 1

# Introducción

## 1.1 Motivación

Mi interés en realizar esta tesis surge con el ánimo de sumar en un tema relevante y la oportunidad individual de combinar dos de mis pasiones, el trabajo por mi ciudad de origen y el turismo desde un escenario de estrategia pública, entendido este como un motor de desarrollo para la economía de Cali, y un vehículo para promocionar y mostrar su vibrante cultura a todos los niveles, nacional e internacional. Crecí en Cali, una ciudad con un potencial turístico en bruto, que desconoce a sí misma su identidad y raíces, y que necesita que le recordemos que su esencia es digna de mostrársela al mundo, sin embargo, no se puedes desconocer que enfrenta desafíos de gobernanza, estrategia y planeación turística que no permite consolidar logros, ni aprovechar ampliamente sus recursos culturales, naturales y patrimoniales. Durante mi paso por Andalucía como estudiante del Master de turismo electrónico de la Universidad de Málaga, pude captar sin el mayor esfuerzo la imagen de una región con una larga trayectoria en la gestión turística, donde se destacan sus instituciones fuertes, mercados consolidados, estrategias tecnológicas muy bien aprovechadas y para mí lo más merecedor, una identidad que grita mundialmente y que actúa como un imán a la hora de atraer turismo, es

indiscutible el enfoque estructurado y sostenible, resultado de una planificación a largo plazo, motor clave para el desarrollo y éxito del sector.

Andalucía, esta mágica región española, me ha hecho testigo de primera mano de su planificación estratégica, promoción y sostenibilidad del turismo donde mi pretensión es poderla condensar en palabras en esta tesis donde busco realizar una comparación entre el modelo de desarrollo turístico de Andalucía y la situación turística actual de Cali, con un colector de las mejores prácticas para sugerirlas en mi ciudad natal. Esta comparación concluirá en generar recomendaciones que contribuyan al fortalecimiento del turismo en Cali que repercutan en la identidad y su imagen hacia el mundo como una ciudad que tiene mucho que ofrecer.

## 1.2 Objetivos

### Objetivo general

El propósito de la tesis es tener una mirada comparativa entre el desarrollo turístico andaluz y la situación actual en materia de turismo de Santiago de Cali, con una perspectiva institucional y con el ánimo de conocer, analizar, evaluar y comparar las estrategias, políticas de desarrollo y promoción de turismo, así advertir especialmente, el nivel de implementación de las herramientas tecnológicas en la construcción de destinos turísticos para ayudar a identificar las mejores prácticas, los retos y desafíos.

### Objetivos específicos

1. Conocer los antecedentes históricos de cada una de las regiones y entender el contexto de desarrollo turístico.
2. Identificar los contextos y diferencias en la gestión y promoción del turismo entre las dos regiones con una mirada hacia su identidad, instituciones e implementación de herramientas tecnológicas.
3. A partir del análisis de cada región proponer recomendaciones de mejora basadas en el estudio comparativo.

### 1.3 Metodología de desarrollo del TFM

El desarrollo de esta investigación se erige en torno a desarrollar los objetivos específicos definidos, los cuales a través del ejercicio comparativo entre Andalucía y Cali busca se tenga una mirada que desborde la teoría y encuentre la posibilidad de ser materializada en el contexto actual de Cali. La investigación desde el inicio pretende conectar con la actualidad y mantenerse relevante para el desarrollo de la estrategia de ciudad, por lo que tiene como insumo documentos que diagnostican claramente la Cali de hoy y desde allí plantear la pertinencia de las recomendaciones y las conclusiones de la investigación.

El primer paso es conocer los contextos históricos de cada territorio objeto de la comparación, para luego entender las particularidades de cada uno de los destinos pasando por elementos claves como las estrategias, la promoción de destino, la institucionalidad, la sostenibilidad de sus prácticas y modelos y las estrategias asociadas al uso de herramientas tecnológicas. Se analizarán los elementos que han hecho de Andalucía un referente de turismo y de manera simultánea se examinará la situación actual de Cali, evaluando sus fortalezas, desafíos y oportunidades en el sector turístico.

Una vez establecido lo anterior como una base teórica, se armonizará con trabajo de campo en Cali, enfocado en la recolección de datos a través de distintas fuentes locales. De lo anterior con un análisis de la información recopilada, se estructurará unos hallazgos que darán paso al cierre de la investigación.

Cada uno de los objetivos conformará un capítulo separado que abordará desde su propósito temas tales como el patrimonio cultural, la identidad de ciudad, las estrategias de promoción turística y las herramientas tecnológicas como elemento clave de estudio. Se analizarán similitudes, diferencias sin aislarnos de los factores socioeconómicos, culturales y geográficos de cada uno de los extremos que juegan un rol determinante en la aplicación de las estrategias.

Es importante destacar que la tesis, a pesar de hacer un paso por los antecedentes históricos, no perderá su norte en la actualidad, donde reside su aplicabilidad. Este enfoque garantizará que los resultados del estudio sean pertinentes directos y relevantes para el fortalecimiento del turismo local de Cali.

Las recomendaciones finales serán concluyentes lecciones aprendidas del caso andaluz identificadas como oportunidades para el desarrollo turístico de Cali, resultado del método comparativo y el análisis minucioso.

# 2

## Contexto

En este capítulo se presentará el contexto del TFM desde las perspectivas turística, tecnológica y socioeconómica, los enfoques que considero más relevantes para el desarrollo de la investigación:

### 2.1 Ámbito turístico

El turismo es una de las industrias de mayor crecimiento a nivel global<sup>1</sup> que impacta significativamente los entornos, y que es determinante como motor clave para la economía de muchos países. El análisis de la perspectiva turística en esta tesis es fundamental para mostrar cómo puede ser determinante para la

---

<sup>1</sup> Según la publicación de la UN Turismo *“La importancia del turismo para el crecimiento se destaca en el informe Perspectivas de la Economía Mundial”* publicado en el sitio web de esa corporación con fecha 10 de noviembre del 2023, advierte que ese año el turismo es identificado como motor clave en la recuperación económica, como lo advierte el FMI.

ciudad de Cali, abrirse a explorar el turismo con un mirada responsable y planeada, y no como un evento que se abre camino al azar.

Abriendo un poco el embudo, es necesario recordar que el turismo pasó de ser un privilegio de clase para convertirse en una actividad accesible y me atrevería a decir que primaria dentro de la vida de millones de personas de diferentes contextos económicos y sociales. Esto apalancado hoy en la creciente conectividad aérea y multimodal, el apoyo de la tecnología para acceso a la información que amplía el margen de confianza y la promoción idónea de los destinos, han repercutido en la masificación de su práctica. Según la Organización Mundial del Turismo (OMT) para el año 2019 se alcanzó el récord de 1,5 mil millones de llegadas de turistas internacionales<sup>2</sup>.

Así pues, Andalucía y Cali, como muchos otros destinos enfrentan retos y oportunidades que determinaran su capacidad de captación de turistas y por ende el aprovechamiento de los beneficios que pueda dejar esta industria. Andalucía por ejemplo, ha sido estratégica a la hora de posicionarse, consolidando una marca fuerte que tiene como preámbulo su patrimonio arquitectónico, tradicionales y entorno natural; esto aunado a un crecimiento respuesta de una estrategia planificada y sostenible que busca mantener el equilibrio entre la demanda turística y la vida de los locales.

Del otro lado tenemos a Cali, una ciudad con un potencial turístico excepcional gracias a su cultura, historia, biodiversidad, elementos que le merecen una oferta excepcional como destino, con el atenuante de la falta de infraestructura, estrategias cortoplacistas y el desconocimiento de la identidad cultural propia. Puntos que ya abordaremos más adelante, cuando revisemos los elementos propios de cada destino.

Trataremos en este estudio de abordar, especialmente lo atinente con el componente tecnológico en las políticas públicas y estrategias que puedan ayudar a fortalecer el turismo, siempre partiendo de la base del estudio

---

<sup>2</sup> Este organismo publicó en su informe *World Tourism Highlights* del año 2020, los datos de 2019, donde da cuenta de estas cifras. También son consultables en el *World Tourism Barometer* de la misma organización.

comparativo con el caso Andaluz, buscando posicionar a Cali como un destino turístico diferenciado, sostenible y a través de las herramientas tecnológicas encuentre asidero para el éxito y pertinencia de sus estrategias.

Desde la perspectiva turística, hay que tener presente las tendencias globales con especial énfasis en lo mutable que ha sido el turismo y la velocidad con la que evoluciona, las repercusiones sobre la economía del destino y la experiencia del viajero, todo un camino marcado por retos y oportunidades al que debe accederse con una mirada integral, siempre ponderando en una balanza el desarrollo económico y del otro lado, la sostenibilidad del ecosistema.

## 2.2 Ámbito tecnológico

El avance tecnológico es el componente más relevante del estudio en tanto será un punto álgido de la investigación, marcará la pauta y velocidad evolutiva de los destinos turísticos. Para nadie resulta secreto que los avances en tecnología han revolucionado la industria turística en las últimas décadas generando cambios en toda la escala desde cómo se recauda información para planificarse, cómo se promocionan los destinos y la medición de la eficiencia de las estrategias. La tecnología ha pasado de ser un elemento complementario para convertirse en una herramienta determinante a la hora de la toma de decisiones. Marca la diferencia de éxito y fallo entre una y la otra. La integración de plataformas digitales, el análisis de información condensadas en grandes bases de datos son algunas de los infaltables en una estrategia exitosa, así como en la última década la incorporación de la inteligencia artificial (IA) ha puesto en nuestras manos un nuevo universo disruptivo obligándonos a redefinir metas y expectativas.

Los cambios de la IA en materia de turismo son transversales, desde el análisis grandes conjuntos de datos hasta procesos completamente automáticos que repercuten en la experiencia de destino. Un ejemplo solo para hacer una breve introducción, podríamos mencionar los avances en el uso de algoritmos para analizar las preferencias de los usuarios, siendo más agresivos y precisos a la hora de generar ofertas personalizadas basadas en comportamientos previos, mejorando notoriamente la calidad de la experiencia.

Del mismo modo hay cambios significativos en el servicio al cliente con la incorporación de chatbots y asistentes virtuales, herramientas, basadas en procesamiento de lenguaje natural (NLP, por sus siglas en inglés), permitiendo atención 24/7 repercutiendo en la satisfacción del cliente y ampliando diametralmente la capacidad de respuesta humana.

Por mencionar un último recurso y no alargar más este acápite, las campañas de marketing digital tienen un antes y un después con la llegada de la IA, “se han vuelto más sofisticadas gracias al uso de algoritmos de segmentación que permiten identificar nichos de mercado específicos y adaptar mensajes publicitarios a audiencias altamente segmentadas.”<sup>3</sup> Esto traducido en palabras coloquiales es una inyección de eficiencia en la inversión publicitaria y un mayor alcance para atraer al tipo de turista adecuado para mi destino.

Es entonces como la incorporación o no de estas herramientas va ampliando la brecha entre quienes se declaran usuarios de tales y las incorporan en sus estrategias de marca y quienes deciden obviarlas por desconocimiento de tales o por la razón que sea.

Para ciudades como Cali, la incorporación de estas herramientas tecnológicas podría significar una gran diferencia en su competitividad y alcance. A través del empleo de algunas de la herramientas de IA, la ciudad podría optimizar sus recursos llegar a su cliente con más certeza y mejorar la experiencia a través de personalización y automatización de servicios.

## 2.3 Ámbito Socioeconómico

La visión socioeconómica es una determinante para entender el alcance de las oportunidades del turismo especialmente refiriéndonos a los dos territorios objeto de investigación. Si bien cada una tiene su realidad muy discrepante de la otra, hay puntos en común que nos permiten mantener la pertinencia de la

---

<sup>3</sup> Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice*. Pearson Education. Este libro explica cómo el uso de datos y algoritmos permite personalizar y segmentar estrategias de marketing digital.

comparación. Al final los resultados son estandarizables de modo que se puedan medir en cifras impactos como la generación de empleo, el crecimiento económico, los niveles inclusión social y el nivel de la incorporación de la tecnología en sus estrategias, así como los desafíos de cada región en aras de maximizar sus beneficios.

Para el caso andaluz, el turismo ha sido determinante en la transformación socioeconómica de la región, actuado como un catalizador de cambio de una economía ampliamente agrícola, para poner dentro de la ecuación el turismo como uno de los sectores determinantes en el desarrollo de la región. El sector turístico genera una importante fuente de ingresos, y contribuye aproximadamente el 12% del Producto Interior Bruto (PIB) de la región<sup>4</sup> y generando miles de empleos directos e indirectos.

Sin embargo, no se puede desconocer que también hay elementos retrectores que manchan el desarrollo turístico, especialmente los riesgos asociados a la gentrificación y masificación en ciertas áreas, especialmente en las principales nichos urbanos como Sevilla, Málaga, Granada y Marbella, que ha repercutido en algunos episodios de problemas de sostenibilidad.

Cali por el contrario, es una ciudad con un contexto socioeconómico diferente y con un potencial turístico significativo. Su economía ha sido tradicionalmente asociada al comercio y la industria y el turismo se asoma tímidamente aún lejos de ciudades homologas como Medellín, Bogotá y Cartagena. Aquí radica pues la importancia de este estudio que permita pensarse a Cali donde el turismo marque dígitos significativos en su balanza comercial y pueda explotar su capacidad de forma ordenada y acompañada de la tecnología para maximizar diametralmente su eficiencia.

Lo anterior persiguiendo un impacto positivo en la generación de empleo, y el desarrollo de una infraestructura que repercuta en la calidad de vida de sus locales al mismo tiempo que presta mejores servicios a sus viajeros. Además, es importante entender el turismo como una herramienta de inclusión social, que hace protagonistas a las comunidades locales a través de la participación ciudadana.

---

<sup>4</sup> El peso proporcional del turismo en el PIB de Andalucía para el año 2022

Cali, así como Andalucía, también enfrenta sus propios retos. La deficiente infraestructura turística y la inseguridad son desafíos que deben trabajarse, a través de inversión pública, la integración de políticas públicas que permitan mejoras en temas de seguridad y una promoción internacional acertada, son elementos a considerar para comenzar a explorar el potencial turístico de Cali.

# 3

## Fundamentos

En este capítulo se expondrán los fundamentos teóricos del trabajo fin de master, resumiendo los antecedentes que se encuentran en la bibliografía, así como los elementos teóricos en los que se basa el trabajo realizado.

### 3.1 Estado del arte

El turismo desde la segunda mitad de la década de los 90's, evoluciona a pasos agigantados con la incorporación de herramientas tecnológicas que han masificado la información sobre los destinos y el acceso a ellos, haciendo que día a día esta industria cobre mayor relevancia en el desarrollo económico y social de en muchas regiones del mundo. El caso Andaluz por ejemplo, habla por sí solo, ha sido ampliamente abordado desde muchas ópticas de estudio como un referente de gestión turística y por su capacidad para adaptarse a nuevas demandas del mercado gracias a la incorporación de las herramientas tecnológicas dentro de su estrategia.

Así pues, procederé a mencionar la bibliografía más relevante y especialmente atinente al tema objeto de investigación, desde sus enfoques de gestión, sostenibilidad, tecnología y sociedad.

Como punto de partida se puede abordar desde el Plan General del Turismo Sostenible de Andalucía META<sup>5</sup> 2027, el cual se establece como un instrumento estructural sobre la ordenación de los recursos turísticos de Andalucía. Busca que a través de la tecnología para el año 2027 esta región sea líder en turismo. Su objetivo principal es *"impulsar la innovación, modernizar el tejido empresarial, y fomentar el desarrollo de habilidades digitales entre la población"*. El plan también se un componente de infraestructura tecnológica, así como crear un ecosistema digital robusto y competitivo con la articulación del sector público y el privado.

[https://planmeta2027.turismoandaluz.com/pdf/plan\\_meta2027\\_ejecutivo.pdf](https://planmeta2027.turismoandaluz.com/pdf/plan_meta2027_ejecutivo.pdf)

De los autores (Albarrán y De la calle) indican que a lo largo de los últimos años numerosos trabajos se han elaborado alrededor de la *imagen* que proyecta cualquier destino turístico, dado que estas actúan con referentes para dar a conocer un lugar. El patrimonio representa un gran imán a la hora de proyectar un destino turístico y en la Comunidad Autónoma de Andalucía se encuentran el mayor número de bienes inscritos en la lista de Patrimonio Mundial de UNESCO, haciendo que sea un lugar obligado a visitar tanto por nacionales como por extranjeros. (Monfort, A., Gázquez-Abad, J. C., & Huertas, M. F. (2022). *Los desafíos de la economía circular en el turismo: Una revisión de la literatura y oportunidades de investigación*. Cuadernos de Turismo, 50, 307-331. <https://revistas.um.es/turismo/article/view/493031/315181>)

La Universidad Latina en su revista académica del año 2011, indica que el turismo en esta comunidad está asociado a aspectos positivos y de experiencias de disfrute y tiempo libre, como el sol y la playa, cultura y patrimonio inmaterial local, lo que hace que sea muy atractiva para turistas generando que la economía circule y que los andaluces se sientan a gusto con quienes visitan su territorio, para ello se han generado campañas con imágenes de Andalucía que incentivan un turismo sostenible y con efectos positivos para locales y visitantes. (Hernández Martín, R., & Suárez Vega, R. (2011). *Percepción social del turismo y*

---

<sup>5</sup> Plan General del Turismo Sostenible de Andalucía META 2027

*actitudes hacia su desarrollo: Una aproximación empírica en la isla de Tenerife.*  
Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.

[https://accedacris.ulpgc.es/bitstream/10553/121695/1/2011%20A%20Percepci%  
c3%b3n%20social...pdf](https://accedacris.ulpgc.es/bitstream/10553/121695/1/2011%20A%20Percepci%c3%b3n%20social...pdf) )

De los autores (López-Guzmán y Sánchez-Cañizares) para el año 2020, exploran la relación entre sostenibilidad y el desarrollo turístico en Andalucía, el rol de las instituciones públicas y privadas, y contribuyen con un análisis de las políticas institucionales determinantes en la apuesta por la sostenibilidad entre el desarrollo, el medio ambiente y el patrimonio cultural.

El estudio advierte como Andalucía, ha integrado la sostenibilidad en la estrategia turística, apostándole a la conservación natural y la promoción de un turismo rural responsable, diversificando la oferta y logrando el bienestar de las comunidades. Hace especial mención de la importancia de una gestión colaborativa entre el sector público y privado para fomentar prácticas que minimicen los efectos negativos del turismo masivo, la sobreexplotación de recursos y la degradación medioambiental.

Para no ir muy lejos, de la Universidad de Málaga también han surgido algunas investigaciones y documentos relevantes al caso de investigación, cómo lo es el artículo “La imagen de marca como elemento vertebrador del territorio. El caso andaluz”, una colaboración de autores (De las heras, Jambrino e Iglesias, 2013), que de manera breve hace un recorrido en el tiempo, especialmente a finales de los años 90, de un cambio disruptivo en la promoción de destino y el reforzamiento de la identidad de marca de Andalucía, un paso determinante de como otrora se impulsaba de forma fragmentada por cada una de las ciudades de la comunidad, de forma independiente y especialmente, sin una marca única con identidad débil.

Como el anterior, otro artículo “*Importancia de las relaciones con los públicos en la reputación en un destino turístico inteligente. Propuesta de un modelo sostenible*” ambientado en el mismo contexto académico y de igual autoría (De las Heras, Jambrino e Iglesias, 2019) nos ayuda a entender el rol que juega la tecnología, especialmente en su relación con la reputación de destino a través de redes, que tiene como primer objetivo “*determinar los stakeholders y valorar las acciones de relaciones públicas que potencian las experiencias y los sentimientos de los turistas como elementos comunicativos y dinamizadores de*

*los destinos turísticos*<sup>6</sup>, en el curso del artículo, se ambienta la relación dependiente entre el destino y la reputación, la dependencia directa del primero sobre el segundo, y el rol determinante que juegan los Destinations Management Organizations (DMOs), en la consecución de la imagen de destino y la importancia en la definición de sus stakeholders. Hace además precisión del concepto de reputación como la experiencia global del turista especialmente la de los stakeholders, quienes a través de su opinión inciden en la percepción del destino de forma determinante.

Así como estos, resulta numerosa y casi interminable la bibliografía que aborda Andalucía y su desarrollo turístico, que además nos ayudan a confirmar la pertinencia de establecer este destino como el referente de comparación, en este proceso de encontrar las mejores prácticas para potencializar el turismo en la ciudad de Cali.

De otra parte tenemos a Cali, una ciudad con potencial turístico indiscutible resultado de su cultura, mezcla de gentes y biodiversidad, no ha sido objeto de tantos estudios en la literatura académica. Este trabajo busca contribuir a llenar ese vacío comparando las estrategias andaluzas y evaluando su aplicabilidad en el contexto caleño que hasta el momento, en la pesquisa en documentos científicos no ha tenido asidero.

De los autores referidos al inicio del acápite López-Guzmán y Sánchez-Cañizares, 2009, logramos tener acceso a un artículo publicado en la revista *Revesco* (Revista de estudios cooperativos), que refiere al turismo y su preponderancia en el desarrollo en países en vía de desarrollo, donde abordan un caso específico de El salvador, país de centroamerica, y la importancia del turismo comunitario, publicado en el año 2009. Lo más destacable es que ofrece luces de una realidad homologa, que conecta con algunas iniciativas que Cali ya tiene sobre el territorio.

Cali, Capital del Departamento del Valle del Cauca, dentro lo más representativo de la ciudad se encuentra la influencia de la música Salsa que es

---

<sup>6</sup> Cita textual del artículo online publicado en la revista internacional de relaciones públicas No. 17 Vol. IX, pág. 5. (De las heras, Jambrino e Iglesias 2019)

referente para los turistas que la visitan. La Salsa caleña esta arraigada a las tradiciones afrocaribeñas y ha trascendido de generación en generación logrando quedarse en las costumbres de locales y los turistas que van a aprender a bailar este ritmo musical, generando que lleguen personas de todas partes del mundo a disfrutar de la cultura y salsa caleña. (Martínez Flórez, C. A., & Moreno Martínez, J. (2021). *Estrategias de marketing digital para pymes en el sector turístico* (Trabajo de grado, Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca). Repositorio Institucional UNICOLMAYOR. <https://repositorio.unicolmayor.edu.co/handle/unicolmayor/7024>).

Otro factor importante en el turismo en Cali es el turismo de naturaleza, y esto se debe a la gran diversidad medioambiental que tiene la ciudad y la región donde se encuentra. Tiene grandes atractivos como ríos, cascadas, ecoparques, el Parque Nacional Natural Farallones de Cali, Pico de Águila y Pico de Loro, los cuales hacen que sea un gran atractivo de ecoturismo de la parte rural de la ciudad. <https://red.uao.edu.co/entities/publication/ca078ba0-68c4-47a3-a985-7f6b93de55d0>

Del estudio conjunto, propiamente con referencia de trabajo entre Andalucía y Cali, no hemos logrado encontrar bibliografía, resultado que en vez de tomarlo como una limitante, decidimos verlo como una oportunidad para ser pioneros en un estudio comparativo que busque identificar las mejores prácticas de un turismo bien estructurado como el caso andaluz, en relación con uno que este en desarrollo y con alto potencial como lo es el de Cali.

### **3.2 Marco teórico**

El turismo es uno de los sectores con mayor dinamismo y claves en el desarrollo económico, social y cultural de las regiones. Para el caso de Andalucía, España, se ha consagrado como referente de turismo un ejercicio de consolidación especialmente desde finales de los años 90`s. Lentamente, gracias a la integración de políticas públicas, una oferta diversificada y previendo efectos sobre la sostenibilidad (OMT, 2020) se reafirma en ese pódium. Del otro lado esta Santiago de Cali, en Colombia, un destino turístico emergente, con un potencial innegable que ha mostrado crecimiento, especialmente en el contexto de turismo cultural, comunitario y de eventos (Ministerio de Turismo de Colombia, 2021). El presente marco teórico tiene como objetivo poner de

presente las teorías y modelos relacionados con el desarrollo turístico que principalmente impactaran este estudio comparado entre Andalucía como referente y Cali.

#### Definición de Marca ciudad

En este apartado además se abordará lo relativo a la conceptualización de “marca ciudad”, las estrategias utilizadas para posicionar un territorio bajo una marca con identidad. De acuerdo con lo indicado por Fernando Rey y Castillo-Villar en su artículo “*Alcance y límites de la marca ciudad en la gestión de la imagen de la ciudad*” refiere que en los últimos años las ciudades han visto en la tarea de utilizar factores que ayuden a dinamizar los mercados, las inversiones y el turismo local<sup>7</sup>; por ello, resulta tan importante el uso de la marca que va ligado a las dinámicas del mercado. Las ciudades se han convertido en un producto que se comercializan con el objetivo de atraer turistas e inversores, esto apoyado en herramientas de marketing, y más recientemente en herramientas tecnológicas.

#### Teoría del Desarrollo Turístico

La teoría del desarrollo turístico de Dredge y Jenkins (2007)<sup>8</sup>, se centra en ver al turismo como posible motor de crecimiento económico y cultural en las regiones. Aduce además que el desarrollo turístico sostenible no solo está definido por el número de turistas, sino también por la integración de los valores culturales, elementos de sostenibilidad hacia la protección ambiental y el bienestar económico local. Andalucía es un ejemplo de equilibrio como modelo de turismo integrado, en el que convergen la oferta de turismo de sol y playa, turismo rural, e infraestructura idónea (García & Sánchez, 2015)<sup>9</sup>. De otro lado Cali, tiene un universo potencial turístico, acudiendo a su esencia cultural y

---

<sup>7</sup> Artículo publicado por la revista venezolana de gerencia, de la Universidad de Zulia, Vol. 21, No. 73, 2016, pág. 157 - 171

<sup>8</sup> Tourism planning and policy Dianne Dredge - Southern Cross University  
John M Jenkins

<sup>9</sup> Análisis de las zonas rurales andaluzas y su turismo, desde una óptica de proximidad geográfica a los núcleos urbanos andaluces Mercedes Jiménez García, Ruiz Chico José, Peña Sánchez Antonio, 2015

patrimonio, aunque enfrenta un desafío por consolidar una oferta que se integre con su identidad constructo de sus tradiciones y su escenario natural.

#### Modelos de Destinos Turísticos Exitosos

El modelo de Butler (1980)<sup>10</sup> sobre el ciclo de vida de los destinos turísticos resulta pertinente entender la evolución de destinos maduros como Andalucía, frente a destinos que apenas emergentes como Cali. Andalucía se encuentra en una etapa de consolidación de acuerdo a las etapas de Butler, que es el momento en la que la oferta turística se ha diversificado y adaptado a las necesidades de los turistas. Se ha trabajado en la amplia promoción de su marca, resultado de su historia, cultura y patrimonio, En contraste, Cali se encuentra en una etapa de desarrollo, con un enfoque cultural y con eventos. Sin embargo, para avanzar a la etapa siguiente de consolidación, donde está actualmente Andalucía, Cali necesita hacer invertir en infraestructura turística, promocionar su marca con el apoyo de la tecnología y la implementación de prácticas sostenibles a largo plazo.

#### Sostenibilidad en el Turismo

La sostenibilidad turística, abordada desde Jhon Swarbrooke (1999) en su obra *"Sustainable Tourism Management"*<sup>11</sup>, nos ayuda a entender la perspectiva de la sostenibilidad para ambos destino. Andalucía que ha recurrido a ella como pilar fundamental para su éxito, incluyendo en su gestión políticas de conservación de sus recursos naturales, sociales y patrimoniales, así como ha sentado las bases para un turismo responsable que persigue minimizar el

---

<sup>10</sup> Richard Butler en 1980 desarrolló un modelo conocido como modelo de ciclos de vida de los destinos turísticos (MCVDT) que explica las fases que atraviesan los destinos desde su descubrimiento hasta su popularización y posterior declive. El modelo propone 6 fases, exploración, involucramiento, desarrollo, consolidación, estancamiento, declive.

<sup>11</sup> Swarbrooke en su libro Gestión del turismo sostenible (su nombre en inglés Sustainable Tourism Management) Ofrece claridad conceptual referente al turismo sostenible así como varias debates sobre problemas que se suscitan en la gestión del turismo sostenible.

impacto ambiental. Por otro lado, Cali está en la etapa de construir su línea de desarrollo turístico sin dejar de lado este concepto tan importante, especialmente cuando pretende con el turismo aprovechar su biodiversidad y sus recursos culturales.

### Estrategias de Posicionamiento y Marca Turística

La creación de una marca turística es un elemento determinante para la recordación y para destaquen en un mercado que a diario se vuelve más competitivo. Según Morgan, Pritchard, y Pride (2011)<sup>12</sup>, la marca turística además de ser una muestra de identidad única del destino, también debe conectar emocionalmente con los visitantes potenciales. Santiago de Cali, está en la construcción de una oferta que incluya sus activos culturales y naturales para posicionarse en los mercados turísticos pero no debe bastar con ello, la construcción de la marca debe responder a los valores y emociones que creen conexión con el viajero.

### Comparación de Políticas Públicas de Turismo

*“Las administraciones publicas juegan un papel primordial pues deben organizar, diseñar estrategias y definir líneas a seguir”* (De las Heras, 2019)<sup>13</sup> por medio de planes y la estructuración de políticas públicas que apoyen la sostenibilidad a largo plazo, así como la interacción entre públicos y privados. Cali cuenta con su Política Pública de Turismo 2022-2031, en el propósito de consolidar la ciudad como un destino competitivo y atractivo. Sin embargo, es determinante la visión a largo plazo de la estrategia, y la participación de varios

---

<sup>12</sup> Morgan, N., Pritchard, A., & Pride, R. (2011). *Destination brands: Managing place reputation* (3rd ed.). Butterworth-Heinemann.

<sup>13</sup> De las Heras Profesor Titular, Facultad de Ciencias de la Comunicación, Universidad de Málaga. (2019). Importancia de las relaciones con los públicos en la reputación en un destino turístico inteligente: Propuesta de un modelo sostenible. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 9(17), 117-138.

actores públicos y privados como en el modelo andaluz, que permita acortar camino en la consecución de una estrategia de turismo exitosa.

El anterior análisis teórico parte de Andalucía como referente en el desarrollo turístico consolidado, y de Cali como un destino emergente y con mucho potencial, que está descifrando su rumbo y construyendo su oferta.



# 4

## Cuerpo del TFM

En este capítulo procederemos a desarrollar la investigación con el ánimo de recaudar suficiente información pertinente para responder a los objetivos de tesis, abordar algunos cuestionamientos que hemos dejado planteados en la antesala y generar recomendaciones que orienten las estrategias de acción para la ciudad de Cali en materia de turismo.

### 4.1 Justificación

El turismo es un sector determinante para el desarrollo económico de Andalucía como lo es para Cali sin haberlo descubierto aun. Este estudio proporcionará una comprensión de la brecha entre estos dos destinos turísticos recabando sobre sus instituciones, estrategias, practicas, políticas y otros puntos que influyen en el desarrollo turístico para poder identificar las mejores prácticas.

## 4.2 Introducción

### Generalidades de Andalucía

Andalucía es una comunidad autónoma de España ubicada al sur del país, que limita al oeste con Portugal, al sur con el Atlántico y el Mar Mediterráneo formando una línea de playa de más de 900 km que pone de presente la costa del sol (Málaga), Costa de la Luz (Cádiz y Huelva), y la costa tropical (Granada), al norte con Extremadura y Castilla-La Mancha.

Es una de las regiones con enorme legado cultural tangible e intangible, herencia de sus antecedentes históricos y su territorio natural que reconoce periodos pasando por la época romana, la conquista árabe y la reconquista cristiana. Ciudades como Sevilla, Granada, Córdoba y Málaga son el recuerdo vivo de estos periodos de la historia que hoy lograron armonizar como destinos turísticos de renombre mundial, ejemplo de ello icónicos como la Alhambra, la Mezquita de Córdoba y la Catedral de Sevilla.

Desde un espectro político, Andalucía está compuesta por ocho provincias: Almería, Cádiz, Córdoba, Granada, Huelva, Jaén, Málaga y Sevilla, donde su Economía es mayoritariamente agrícola: destacando la producción de aceite de oliva, frutas y hortalizas. La industria turística también es un denominador común en cada una de estas provincias, en algunas con mayor preponderancia que en otras, pero de manera conjunta registrando un aporte del 12% en el PIB de Andalucía para el año 2022.

Entre otras características relevantes se tiene el idioma oficial el Español: pero con un acento-dialecto propio conocido como el andaluz. En el contexto administrativo está conformada como comunidad autónoma, con su propio gobierno y parlamento que posee competencias sobre la educación, salud y turismo.

### Generalidades turísticas de Andalucía

Andalucía, uno de los destinos más populares de España, es ampliamente referenciado por su arquitectura con trazos árabes (Mudéjar) de su paso en la edad media, sus vibrantes tradiciones entre las que se destacan el flamenco, y su gastronomía con amplia incidencia de productos de mar, resultado de las condiciones de su territorio que tiene extenso acceso al mar.

Como destinos principales tiene a Sevilla su capital, donde destaca su catedral gótica, la Giralda, el Alcázar y el barrio de Triana, pero donde lo que logra hacer mayor acomodo es la cultura flamenca que la pone en el radar de muchos viajeros. Granada por su cuenta con la Alhambra, una fortaleza nazarí, ubicada en el barrio de Albaicín. Córdoba con su Mezquita-Catedral, un claro ejemplo de la transición de la arquitectura islámica a la cristiana. Málaga: Una ciudad que entre muchos atractivos, resalta por sus playas y numerosos museos. Cádiz, por su exuberante casco histórico así como Ronda que destaca por su puente sobre el Tajo.

Del Patrimonio Histórico y Cultural podemos hacer un breve viaje en el tiempo para referirnos a la arquitectura Morisca, estilo artístico que resalta en la Alhambra en Granada, la Mezquita de Córdoba, el Alcázar de Sevilla entre otras. El flamenco, la mayor herencia inmaterial de Andalucía, un arte de canto, baile y guitarra, que principalmente vibra en ciudades como Sevilla, Granada y Jerez de la Frontera.

De las ventajas del territorio en cuanto Paisajes Naturales, tiene una oferta que va desde la Sierra Nevada en Granada que cuenta con una estación de esquí que se levanta en medio de las montañas soleadas, que en tiempo de verano se convierte en un excelente destino para los amantes del senderismo. El parque Nacional de Doñana, Un humedal que cobra vital importancia por su biodiversidad. La Costa del Sol con más de 300 días de sol al año que le ha permitido levantar toda una infraestructura de servicios de la que depende en gran medida la economía de la región, donde se orquestan sus playas y campos de golf, entre otros como el Parque Natural de las Sierras de Cazorla, Segura y Las Villas.

Su gastronomía donde predominan las tapas, una expresión en pequeños platos común en bares y restaurantes de la región, que son acompañados con un buen vino especialmente de Jerez, algo también típico de la región y como país de tradición católica, con un listado de festividades precedidas en su mayoría de una celebración religiosa como lo es la Semana Santa, una semana adornada con procesiones que se realizan en la mayoría de las ciudades andaluzas.

El turismo rural también tiene asidero en este lugar que pareciera que tiene ya suficiente con sus playas, los pueblos blancos se levantan en las zonas de

montaña entre las provincias de Cádiz y Málaga, pueblos engalanados por el color blanco de sus paredes y lo adornado de sus paseos.

Podríamos no poner fin a este capítulo si de mencionar los encantos turísticos de esta región de trata, encantos naturales como el adaptado a través de una pasarela conocido como el Caminito del Rey que permite apreciar en su esplendor las vistas del desfiladero de los Gaitanes y como este, y otro tanto ponen fuera de discusión a Andalucía como un destino con una de las mejores ofertas turísticas, que dentro de su portafolio tiene alternativas para todas las épocas el año.



Mapa 1. Georreferenciación del territorio de Andalucía

## Generalidades de Santiago de Cali

Santiago de Cali, comúnmente conocida como Cali, es la capital del departamento del Valle del Cauca en Colombia. Uno de los epicentros urbanos más relevantes de Colombia. Ubicada geográficamente en la región pacífico, al sur oeste del país; su topografía se erige como un valle rodeado de montañas de la Cordillera Occidental y atravesado por 7 ríos principales. Su clima es tropical con temperaturas que rondan los 25°C, pero que puede alcanzar incluso los 30°C. Un territorio que carece de estacionalidad, como se conoce en el continente europeo, resultado de su proximidad con la línea ecuatorial, sin embargo se debe referir las temporada seca (de diciembre a marzo y de junio a

septiembre) y una temporada de lluvias (de abril a mayo y de octubre a noviembre).

Su económica es ampliamente de vocación industrial y comercial motivado por su proximidad al mayor puerto del país Buenaventura. Ampliamente conocida su industria azucarera, entre otros como la manufactura, la tecnología y los servicios. Tiene una población de más de 2 millones de habitantes según las cifras del DANE (Departamento Nacional de Estadística)<sup>14</sup>, que la pone en la tercera urbe más poblada de Colombia.

Destaca ampliamente por su Diversidad cultural y su mezcla de gentes, con influencias indígenas, afrocolombianas y europeas, pero antes que referirnos a la mezcla racial y al conjunto de etnias, hay que hacer mención de una consecuencia directa de ello que es el entremezcle de tradiciones.

#### Generalidades turísticas de Santiago de Cali

Cali, es un territorio vibrante por su cultura, la música y la danza. Una en particular que constituye una identidad común que es la salsa, que le ha servido para resaltar como destino turístico como la llamada "Capital Mundial de la Salsa"<sup>15</sup>, y que le ha permitido desarrollar una sólida industria entorno a ello con múltiples academias de baile, más de 100<sup>16</sup>, donde los turistas pueden tomar clases de baile esto armonizado con un sin número de centros nocturnos donde poner en práctica lo aprendido.

Cada año, Cali se engalana en el mes de diciembre con bailarines de salsa de todo el mundo, brindando múltiples muestras de baile de talla mundial, como

---

<sup>14</sup> Según cifras del DANE para el año 2023, Cali alberga una población de 2.307.000 millones de habitantes

<sup>15</sup> Un título que ostenta Cali consolidado en el trascurso de los años 80 ´s y 90´s pero que no corresponde a un hito específico en la historia, sino a la suma de eventos salseros que así le merecieron el nombre.

<sup>16</sup> De acuerdo a la información del diario el país de Cali, donde refiere a declaraciones de la Secretaria de la cartera de cultura de esta ciudad para el periodo 2017, Luz Adriana Betancourt.

el que se surte en el marco de la feria de Cali con su conocido salsodromo. Estas presentaciones masivas, sumadas a compañías privadas de salsa que ofrecen un espectáculo más exclusivo como lo son la compañía de baile Delirio, Ensalsate, el teatro el mulato cabaret, y la proliferación de colegidos de baile como swing latino, ratifican a Cali como una ciudad donde la salsa hace parte de su esencia cultural.

Pasando a atracciones, la estatua del cristo Rey se levanta con 26 metros de altura sobre el cerro de los Cristales ofreciendo una vista panorámica impresionante de la ciudad y que además, desde este año 2024, está acompañado por una intervención de senderos aéreos con varios kilómetros de recorrido, infraestructura que la convierte en un imperdible.

Aparece dentro de la oferta turística la fundación Zoológico de Cali, considerado uno de los mejores de América Latina, iglesias de arquitectura colonial como la erigida sobre el cerro de San Antonio, así como el casco histórico que le rodea con calles empedradas y casas antiguas. Es un lugar con una amplia oferta cultural y gastronómica, de ambiente bohemio y popular entre los artistas y turistas.

El gato de Tejada, un parque lineal al lado del Rio Cali que atraviesa buena parte del oeste de la ciudad, engalanado de esculturas de gatos decorados por diferentes artistas. Desde el pionero y más icónico gato del maestro Tejada, más de una decena de artistas decidieron acompañarle unos años posteriores en reconocimiento a éste artista pionero.

La Feria de Cali es el evento central de la festividades caleñas que se abre paso entre el 25 al 30 de diciembre, donde se viven desfiles, conciertos, y eventos culturales en cada rincón del territorio, desde programaciones a puerta cerrada en los clásicos teatros como el Enrique Buenaventura, museos como el de la tertulia y actividades al aire libre como la calle de la feria, el salsodromo y un sin número más en los corredores urbanos, especialmente en los sectores del Centro, San Antonio, Granada, San Fernando y otros lugares que se han tenido acogida con el apoyo de iniciativas de ciudad en aras de promover el turismo comunitario aún inexplorado.

De unos años para acá, el Festival de Música del Pacífico Petronio Álvarez<sup>17</sup>, que fue creado en el año 1997 en la ciudad de Cali, ha cobrado una especial relevancia en lo que respecta a las tradiciones e identidad del pueblo caleño y su herencia afro, buscando preservar y promover las tradiciones musicales y culturales del Pacífico colombiano como la marimba, cantos y ritmos como el currulao, la juga y el bunde. Hoy se ha consagrado como uno de los eventos culturales más importantes de Colombia, y que ha despertado una importante línea de identidad que en mis palabras y para efectos de esta tesis, encarna y simpatiza la esencia de esta región en su mayor esplendor.

La gastronomía encarna platos como el sancocho de gallina, los aborrajados(plátano maduro relleno de queso y frito), y el pandebono, un pan a base de almidón de yuca y queso que en este año fue galardonado como el mejor pan del mundo según la guía gastronómica mundial, Taste Atlas, en su listado oficial de *10 Best Bread Rolls*.

Entre otros escenarios con un amplio potencial está el mercado Alameda: un lugar que entremezcla la buena mesa y la cotidianidad de un mercado de abastos, escenarios abiertos como el parque natural los farallones y Pance, cordones verdes de topografía montañosa, bañado por diversa biodiversidad, flora y fauna, que le han valido para que en el año 2024, se celebre en Cali el evento más relevante de biodiversidad en el mundo, la COP16, a celebrarse en el mes de octubre próximo.

---

<sup>17</sup> El festival de música se realiza anualmente en el mes de agosto en la ciudad de Cali. Dura aproximadamente una semana, el evento celebra la cultura afrocolombiana del Pacífico con música y otras muestras de la ancestralidad del pacífico.



Mapa 2. Georreferenciación del mapa de Santiago de Cali -Colombia

A continuación me permito agregar la un gráfico que muestra el comparativo del peso que tiene el turismo en el PIB de cada una de las entidades territoriales del estudio, con cifras de los últimos 5 años:

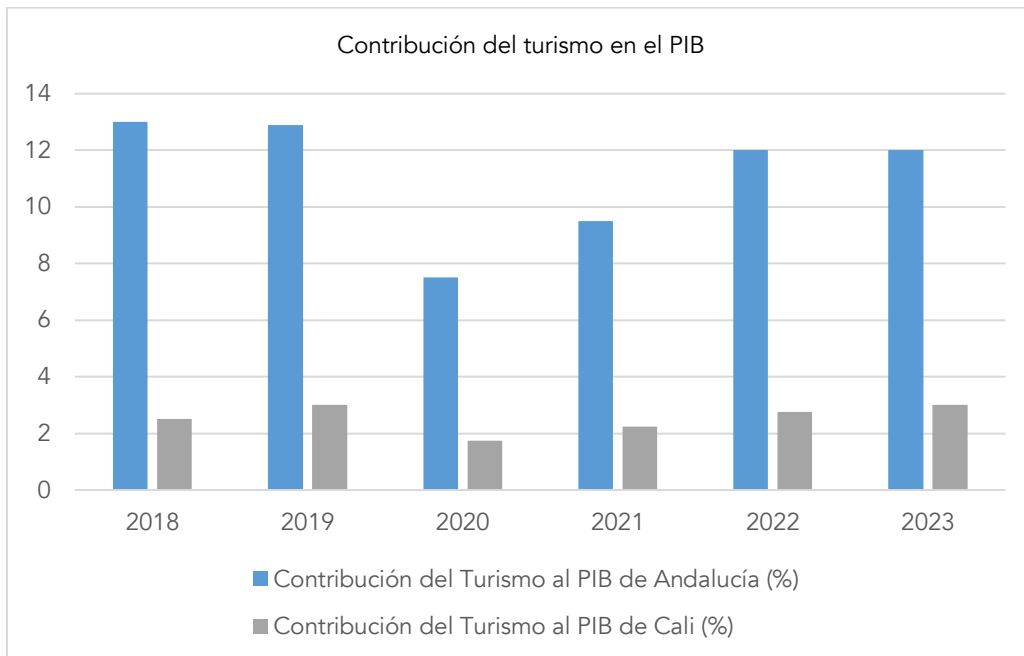


Gráfico 1. Contribución del turismo en el PIB

### 4.3 Evolución del Turismo:

En este apartado, mi interés radica en ofrecer un breve resumen de la evolución del turismo en Andalucía, desde sus inicios hasta la actualidad, destacando los hitos importantes en su desarrollo, y replicar el mismo ejercicio con Cali, de modo que una vez entrados en el estudio, tengamos elementos suficientes para entender el contexto que acompaña cada destino.

#### Antecedentes de Andalucía:

Su antecedente histórico es uno de los puntos que más vale la pena destacar, su pasado se levanta en un entramado de culturas, que van desde los fenicios, pasando por los romanos, visigodos, musulmanes como lo hemos adverbado en capítulos anteriores cuando referíamos a su arquitectura, este último tomando gran preponderancia en Andalucía, donde subsistió el último reino musulmán de la península.

En su cultura, su herencia ha resultado en el flamenco y de su arquitectura escenarios como la Alhambra de Granada, la Mezquita-Catedral de Córdoba y la Giralda en Sevilla a las que también hicimos referencia previa. La evolución de Andalucía como destino turístico ha sido un proceso largo, que lo vamos a abordar en este acápite desde la historia y más adelante desde la marca e identidad:

Época Medieval: Durante el dominio romano, Andalucía (Hispania Baetica) ya se perfilaba como una región de riqueza agrícola y minera. Para entonces el concepto de turismo como se conoce hoy no existía, aunque la región si era objeto de visitas de funcionarios, comerciantes y militares que dieron las primeras puntadas de fama del territorio.

Al-Ándalus (711-1492): Durante el dominio musulmán, Andalucía se erigió como un centro cultural, científico y económico. Ciudades tales como Córdoba, Sevilla y Granada fueron principales epicentros de cultura y desarrollo, donde comenzaban a levantarse monumentos que subsisten al paso del tiempo como la Alhambra, la Mezquita de Córdoba y el Alcázar de Sevilla.

De allí se da paso al Renacimiento y Siglo de Oro, un periodo de tiempo comprendido en el marco temporal del siglo XVI, con la conquista de América,

Sevilla toma gran relevancia al monopolizar el comercio con el Nuevo Mundo. Está fue la antesala para la llegada de comerciantes, exploradores y viajeros, que solidificaron paulatinamente la infraestructura y los canales de comercio de esta ciudad andaluza.

No todos los periodos se trataron de conquistas por territorio, las artes hicieron lo suyo especialmente en el paso de renacimiento y el barroco, que ayudo a consolidar gran parte del escenario patrimonial y el atractivo histórico y que hoy se tiene, como Iglesias, palacios y conventos.

En el Siglo XIX, el romanticismo Europeo captó especial atención de historiadores, artistas y escritores que retrataron en sus obras lo exótico del territorio andaluz, su magia y misterio reflejado en escritos como el del escritor Washington Irving, quien popularizó la Alhambra en su obra "Cuentos de la Alhambra" (1832).

En el siglo XX aparece el concepto y desarrollo del turismo moderno cercano a lo que se conoce hoy en día, un turismo de Sol y Playa, esto en un escenario posterior a la Segunda Guerra Mundial. Se construyen los primeros resorts, hoteles y se da paso a una mayor infraestructura turística en ciudades como Marbella, Torremolinos y Málaga que comenzaron a recibir sus primeros mercados del continente europeo, un creciente, pero aun débil mercado de Reino Unido, Alemania y de la península escandinava.

Para la segunda mitad del siglo XX, la UNESCO pone los ojos sobre construcciones al consagrarlas patrimonio de la Humanidad, cobrando un nuevo aire la Alhambra de Granada (1984), la Mezquita-Catedral de Córdoba (1984) y el conjunto monumental de Úbeda y Baeza (2003), aumentando el interés por la región.

El turismo rural tiene su hora entre los años 1980-2000, advirtiendo el aprovechamiento de paisajes naturales y pequeñas urbes rurales consolidándose parte de lo que hoy conocemos como la ruta de los pueblos blancos, contribuyendo a la construcción de una oferta amplia e integral.

Entrado el Siglo XXI, se vive un periodo de diversificación y modernización con la celebración de eventos internacionales como el Festival de Flamenco en Jerez, el Festival de Cine de Málaga y la Feria de Abril en Sevilla. Eventos año tras año que cobran mayor relevancia, reflejado en el aumento de visitantes internacionales, dando pie a un nuevo concepto, "el turismo de lujo", siendo

Andalucía testigo de la creciente presencia de celebridades internacionales, especialmente en Puerto Banús en Marbella.

En la actualidad aparece un creciente interés en elementos como la sostenibilidad y el ecoturismo en Andalucía, por lo que se ponen en marcha iniciativas que ponen como norte la protección de su patrimonio natural y cultural, y la consolidación de un nuevo portafolio de experiencias que respeten el medio ambiente e impacten positivamente comunidades locales.

El COVID-19, pandemia que tuvo lugar en el curso de los años 2020 y 2021 especialmente, hizo lo suyo afectando gravemente al turismo en Andalucía así como la industria a nivel global, debiéndose adaptar a nuevas realidades, acompañadas de medidas de seguridad y preferencia por el turismo doméstico. En el año 2021, el mundo se recupera gradualmente, por lo que es necesario desplegar un plan de recuperación que tiene como objetivo los mercados que se tenían y reclamar nuevos espacios con otras tipologías de turismo.

#### Antecedentes de Santiago de Cali

La evolución de Santiago de Cali como destino turístico ha sido un proceso que refleja sus particularidades culturales, históricas y naturales, pudiéndolo advertir en los siguientes periodos de tiempo:

Período Colonial y Siglo XIX con la fundación de la ciudad en el marco de la colonia española, para mejor claridad esto fue en 1536 por Sebastián de Belalcázar; durante este tiempo, igual que como aconteció con Andalucía no se puede hablar del turismo en el sentido moderno. Su economía estaba ceñida por la agricultura y la ganadería, y lentamente la ciudad cobraba relevancia como punto de tránsito en rutas comerciales. Su crecimiento como una urbe se dio a lo largo del siglo XIX, pero aún no le acompañaba ningún rastro de la palabra "turismo".

Para los inicios del siglo XX, Cali despierta un crecimiento significativo atribuible a la construcción de infraestructura férrea que lo conectaba con el puerto principal de Colombia, Buenaventura. Este fenómeno que pareciera circunscribirse a una necesidad de movilizar mercados de un puerto a la urbe, sienta las bases del comercio para esta ciudad que tuvo lugar incluso para el turismo.

Para las décadas de los años 50's y 60's, Cali se abre paso con la música salsa como un fenómeno popular, dejando ver los primeros visos de la importancia de esta configuración cultural, atrayendo visitantes interesados en este fenómeno y su vibrante vida nocturna.

A comienzo de la década de los años 70's, se celebran los VI Juegos panamericanos<sup>18</sup>, un evento internacional que parte la evolución turística de Cali en dos. Este evento trajo consigo un movimiento de inversión en infraestructura, relacionada con instalaciones deportivas, hoteles, aeropuerto, permitiendo descifrar el potencial turístico hasta entonces desconocido para Cali.

En los años 80 y 90 la Feria de Cali, que databa sus inicios en el año 57, se consolida su especial importancia, siendo el primer evento recurrente que fidelizó a turistas nacionales e internacionales. La feria que incorporaba conocida la música salsa, desfiles y eventos culturales, hoy en día es símbolo de la identidad caleña y sigue siendo uno de los mayores atractivos turísticos y patrimonio intangible cultural.

El turismo de naturaleza y aventura en el paso del milenio se abre paso como un movimiento mundial y Cali no fue la excepción, zonas como el Parque Nacional Natural Farallones de Cali, el río Pance y los cerros tutelares (Cristo Rey, las Tres Cruces) cobran especial relevancia convirtiéndose en importantes destinos para el senderismo, el ecoturismo, el ciclismo de montaña y avistamiento de aves.

Cali no se ha detenido en su desarrollo como destino turístico, con la promoción de eventos como el Festival Mundial de Salsa y el Festival de Música del Pacífico Petronio Álvarez, dejan ver como apalancándose en la cultura masivamente captan la atención de turistas nacionales e internacionales y fortalecen la imagen de destino.

#### **4.4 Procedencia de la comparación**

En el inicio de este trabajo siempre surgieron varias dudas en que termino debía darse la comparación, cuál sería la mejor forma de modo que los efectos

---

<sup>18</sup> Para albergar la contienda deportiva, se construyeron escenarios iconos como el Estadio Pascual Guerrero y el Coliseo El Pueblo.

tuvieran un trasfondo más relevante, al igual que procedía en tanto si bien los extremos de este estudio gozaban de elementos comunes que la hicieran pertinentes, lo cierto es que habían otros en un contexto geográfico y de naturaleza política como el tratarse de entidades territoriales diferentes, una comunidad autónoma para el caso Andaluz y otra como ciudad capital para el caso de Cali.

Así es como nos enfrentamos a la primera de muchas disyuntivas, pero que va a definir la dirección de esta investigación. Si bien prima facie pareciera más elocuente hacer una comparación de Andalucía con el Valle del Cauca, una como comunidad autónoma y la otra como Departamento que alberga varias ciudades entre ellas Cali por ser territorialmente "homólogo", hubo varios argumentos que jugaron a favor de Cali

La primera es que finalmente en la indagación previa, encuentro limitado el rol del departamento en sus competencias de turismo, circunscribiéndose a empujar múltiples destinos de sus municipalidades, pero desprovistos de estrategia y mayor aun, de coherencia. Ahora, con esto no quiero decir que Cali este en un escenario diferente, pero resulta más fácil entender las deficiencias en escala municipal e hacer un intento posterior para que los municipios, entiendan el ejercicio que hicimos con Cali y puedan intentar replicar, porque al final de eso se trata, entender cuáles son las mejores prácticas y como podemos aprenderlas y adaptar experiencias de éxito, así comenzamos por el número 1 (la Capital) y luego la escalada será descendente. Me pareció una movida más sensata, y especialmente en la realidad resultaba mejor su aplicabilidad. Ahora, pretender hacer modificaciones orgánicas funcionales para el departamento, corresponde a un cambio mayúsculo de orden constitucional, y la intención del estudio es mantenerlo en el plano plausible.

El segundo motivo es la creación de la secretaria de turismo de Cali en el 2019<sup>19</sup>, fundamental porque el propósito de esta tesis no es que repose en una estantería académica, sino que logre orientar con un ejercicio consciente y

---

<sup>19</sup> La Secretaria de Turismo de Cali se crea por medio del Decreto 4112.010.20.0554 de 2019 durante el gobierno del alcalde Maurice Armitage, quien separándola de la cartera de cultura, como otrora existió, pretendió dar herramientas para impulsar el turismo de la ciudad.

practico la construcción de un nuevo capítulo en el desarrollo turístico de la ciudad.

Un elemento al igual determinante, reside en el potencial de Cali está allí, tiene lo más importante que son elementos que constituyen una identidad para mostrar al mundo, sumado a las ventajas del territorio, la fuerza cultural, que ya habrá momento para abordarlo en detalle.

Comparar Andalucía y Santiago de Cali va más allá de una tesis que pretenda resaltar las particularidades de cada destino, sino que pretende articular oportunidades de aprendizaje y adaptar las mejores prácticas. Esta comparación con el tiempo puede ofrecer un marco para el desarrollo de políticas y estrategias de turismo que ahorre tiempo en errores ofreciendo un panorama seguro para avanzar en una dirección definida.

Ahora, frente a la disyuntiva de cual debería ser el extremo de comparación entre el departamento o la ciudad, lo cierto es que no estamos comparando ventajas en función del territorio, sino tratando de establecer las prácticas en función de la implementación de estrategias de marca e institucionalidad, así como las oportunidades tecnológicas que podrían marcar un antes y un después. Busco entonces enriquecer el análisis desde una perspectiva más amplia de lo que podría otorgar el solo hecho de ser homologas y no desde su conformación territorial, al final son dos tipos de entidades que persiguen lo mismo, el desarrollo del turismo.

## **4.5 Identificación de contextos**

Para poder abordar los contextos a partir de las estrategias y la identidad, es indispensable conocer al detalle cómo ha sido la evolución de Andalucía y Cali con una primera mirada hacia la marca de destino:

### **4.5.1 Marca Andalucía a través del tiempo**

La marca Andalucía a través del tiempo ha evolucionado como era de esperarse, se ha adaptado a los estados cambiantes de sociedad y a la redefinición de su identidad y estrategia de marketing para mantenerse

competitiva. A continuación, pretendo hacer un recorrido por la construcción de marca Andalucía en el tiempo.

Entre los años 1970-1980 surgen las primeras campañas de promoción internacional que tenía un enfoque en sol y playa, elementos naturales en auge para la época. La Costa del Sol fue la protagonista de imágenes de playas soleadas, hoteles modernos y un estilo de vida relajado y lujoso que tenía como destino principalmente turistas del continente europeo del norte, Alemania, Reino Unido y algunos países escandinavos. Estas campañas atendían a la sobriedad y atracción visual a través de un mensaje simple con la idea de ofrecer unas vacaciones perfectas bajo el sol. Ejemplo de ello frases como "Andalucía: donde el sol brilla más".

En la Década de 1990 tras las elecciones autonómicas de 1996<sup>20</sup> con un acuerdo político que beneficio presupuestalmente la cartera de turismo de Andalucía, permitiendo para el año 1998, y con el ánimo de recoger lo que ya se había consolidado del turismo de sol y playa, se incorporan elementos de su patrimonio cultural e histórico, bajo el slogan "Andalucía solo hay una", se comienza a abrir camino lo que sería una oferta complementaria del turismo cultural, acompañado de imágenes de monumentos históricos, paisajes urbanos de ciudades como Sevilla y Córdoba, y eventos de tradición como la feria de Abril y la Semana Santa. Claramente esto tenía como objetivo principal captar un público más diverso e incorporar la idea de desestacionalizar el turismo, ofreciendo nuevos caminos a esta industria que además beneficiaban las 8 provincias y no solo las costeras.

Para el año 2004 se pretende presentar Andalucía como un destino integral; que alberga más que sol y playa, donde la cultura, naturaleza, gastronomía y ocio juegan un rol determinante para complementar la propuesta turística, por lo que el mensaje de diversidad es contundente esperando captar el interés tanto de turistas nacionales como internacionales, esto acompañado de un despliegue publicitario bajo la sombrilla de "Andalucía solo hay una", con un

---

<sup>20</sup> Cómo lo propone el documento "la imagen de marca como elemento vertebrador del territorio. El caso andaluz" (De las heras, Iglesias y Jambrino) 2013, refiriéndose a la llegada de José Nuñez a la Consejería de turismo luego del pacto entre el partido socialista y el partido andaluz.

rápido ajuste posterior a “Andalucía solo hay una, la tuya”, esto presentándose con un sentido de proximidad hacia el receptor, haciendo especial ahínco en el mensaje de hospitalidad de su gente.

Sin embargo no pasó mucho tiempo para que en el 2008 buscando ampliar el efecto bienvenida, aparece “Andalucía te quiere”, donde el epicentro de la oferta, antes que sus bondades naturales o arquitectónicas, fuera su gente, personas con deseo de servicio, esto acompañado de una nueva y más colorida imagen de la marca en su tipografía. En lo que a su público corresponde, pretendía ampliar su target al mercado americano y asiático.

El siguiente cambio no se dio sino hasta el 2014 bajo el slogan “Andalucía, tu mejor tu”, tuvo el deseo de captar un público joven que busca vibrar con su esencia, donde puedan tener vivencias únicas al mismo tiempo que descubren un territorio lleno de bondades geográficas y arquitectónicas. Tan solo dos años después, para el 2016 y con un enfoque de aventura y experiencia surge una de las campañas más significativas “Intensamente”. Una propuesta que buscaba conectar desde la emoción a su público como un vivencia memorable. La experiencia se ofertó desde una perspectiva personalizada, a partir del flamenco, la gastronomía, y paisajes apelando a la emocionalidad.

Luego de unos años difícil para el turismo con ocasión de la pandemia que azotó al mundo entero en el año 2020 y 2021, fue justamente éste el insumo para dar el siguiente paso en esta escalada de campañas, motivada y ajustada a las nuevas necesidades que demandada el contexto que se vivía, por lo que la prioridad se vuelca hacia la seguridad sanitaria y la necesidad de conectar desde la esperanza a los turistas que para entonces en su mayoría eran nacionales por las limitaciones de movilidad, el mensaje era de tranquilidad en espacios amplios y abiertos, acompañado de un slogan de “Andalucía Inmensa”.

El mundo fue evolucionando y reponiéndose de los devastadores efectos pandémicos, y Andalucía a través de un nuevo mensaje vuelve a hacer alarde de tenerlo todo para devolverle a su público receptor tranquilidad, así que se alista para aumentar la concurrencia, pasando el capítulo de las restricciones de movilidad y el distanciamiento social con un mensaje de “Date una alegría, ven a Andalucía, una campaña con un mensaje reflexivo de encontrar la alegría en las pequeñas cosas, no lujo, bastaba doblar la esquina con un paisaje andaluz,

en uno de sus pueblos blancos con calles empedradas para reclamar esa felicidad que por un largo periodo perdimos.

Para dar cierre a esta línea de tiempo de campañas, la que para la fecha de presentación de este trabajo está vigente, y que puedo ser testigo que logró en muchos la literalidad de su slogan, "Andalucía te rompe", ojala tuviera el espacio para detallar e minucia todo lo que hay detrás de esta campaña, pero desborda el propósito de recrear unos antecedentes de marca para ubicarnos en el contexto comparativo de Andalucía y Cali. Sin embargo, no es óbice para advertir algunos mensajes implícitos, tal vez los más relevantes. Andalucía te rompe, rompe con lo que hasta entonces se ha mostrado de Andalucía, que recurre a un impacto visual vibrante, presentando el territorio con modernidad pero sin desconectarlo de su historia y sus iconos, haciendo que cada segmento de la campaña esté conectado a la identidad, pasando por Picasso, García Lorça, Lola Flores, los periodos de la historia y la conexión con las civilizaciones que fueron parte de su territorio, toda una genialidad que es la antesala perfecta para captar nuevos mercados como lo pretende.

La evolución de las campañas no dejan ver otra cosa más que un reflejo de eficiencia institucional, planeación turística, adaptándose rápidamente a los cambio en las dinámicas del mercado y las expectativas de su público. Un intenso recorrido desde el primer enfoque de sol y playa, pasando por la diversificación hacia la cultura y el patrimonio, la incorporación de los conceptos de sostenibilidad y emocionalidad y su ultimo con la genialidad de "Andalucía te rompe", son el mejor ejemplo de adaptación de marca, competitividad y un algo que hasta ahora no hemos mencionado, una buena partida presupuestal para poderlo lograr.

#### **4.5.2. Marca Cali a través del tiempo**

La evolución de las campañas de marca turística de Santiago de Cali han sido reflejo de la transformación de ciudad y su lento posicionamiento como un destino turístico valiéndose especialmente del interés cultural y deportivo. Algunas de las características más relevantes de estas campañas, así como su cronología, se muestra de la siguiente manera:

En las décadas de los años 70's y 80's, podríamos decirlo, luego del despliegue internacional de haber sido sede de los VI Juegos Panamericanos

en 1971, un evento que partiría la historia de la ciudad en dos, y la pondría en el mapa como destino deportivo y cultural.

Durante los años siguientes la cultural comienza a abrirse espacio a través de sus festividades como la Feria de Cali, que gana renombre año tras año a nivel nacional e internacional como el espacio idóneo para mostrar la identidad y cultura caleña, alcanzando en los años 90, un punto que centralizaba las estrategias turísticas de la ciudad. La feria, un evento de música salsa, baile y holgorio fue incorporándose sentando las bases de la identidad caleña. Títulos que respondían más a nombres populares que a una campaña de marca, permitían posicionarla como "La Capital Mundial de la Salsa", atrayendo interesados en su música y la cultura.

A comienzos del siglo XXI, los esfuerzos se centraron en resaltar el patrimonio cultural e histórico de Cali, se hicieron esfuerzos de modernización en la ciudad para incorporar en la oferta su arquitectura con barrios históricos como San Antonio, y lugares como el Zoológico de Cali, la Iglesia La Ermita y el Bulevar del Río, sin embargo es importante recalcar que no estaba asociado a una estrategia de marca ciudad nuevamente, solo a la necesidad de ampliar la oferta turística desde la inversión en infraestructura.

En el 2013 bajo el slogan "Cali, Ciudad de Eventos y del Cielo" comenzó a promocionarse como un destino para grandes eventos internacionales, y vuelve a aparecer en su historia uno que le da el aliento que se trató de los Juegos Mundiales 2013. La campaña fue determinante para mostrar una imagen de ciudad vibrante y moderna.

Durante los años 2017 al 2021 se trabajó de manera anual en resaltar las características de Cali en una apuesta por transmitir lo que tenía su oferta, así es como para el 2017 aparece "Cali, Ciudad de la salsa", 2018 "Cali es Cali" que trabajaba en destacarle como un destino único, en el 2019 "Cali, Capital del deporte", 2020, Cali capital del Sabor" en una apuesta por mostrar su extensa gastronomía, para finalmente en 2021 cerrar con "Cali es Cultura". Del 2022 en adelante no hay campaña de marca para promocionar el turismo.

#### **4.6 En el marco Institucional**

Antes de entrar en materia, resulta indispensable que se discuta el rol de las instituciones en el turismo para entender el grado de responsabilidad de ellas

en la promoción, regulación e impulso al turismo, de modo que sean relevantes para el propósito de este estudio, pues es la estructura sobre la que recae la ejecución de las acciones.

#### **4.6.1. Institucionalidad turística en Andalucía**

De la institucionalidad en Andalucía, podemos comenzar advirtiendo como es su conformación y sus competencias, qué entidades tienen roles claves en el desarrollo del turismo, cómo es su articulación con el objetivo de gestionar el turismo y de qué manera lo hacen:

En el primer escaño tenemos a la Consejería de turismo y deporte de la Junta de Andalucía, este organismo del orden autonómico es el encargado de diseñar, desarrollar y ejecutar las políticas turísticas de la región, tiene como misión la promoción del turismo sostenible y el desarrollo deportivo.

Seguido por turismo andaluz que es empresa que administra la marca bajo la cual se promociona el turismo. Una entidad exclusivamente encargada de la promoción turística de la región a nivel nacional e internacional, que asume dentro de su competencia la estructuración de campañas publicitarias, la participación en ferias y eventos turísticos, y actividades varias que buscan la promoción de la marca.

Los patronatos provinciales de turismo, que aparecen por cada provincia de Andalucía y son los encargados de promover el turismo al interior de su territorio. Tienen dentro de sus competencias el desarrollo de acciones de promoción, información turística local, al mismo tiempo que colaboran con otras entidades buscando mantener una adecuada oferta turística.

En el nivel local están los Ayuntamientos quienes por medio de sus Concejalías de Turismo, se encargan de la promoción y gestión del turismo local. De la misma forma que los patronatos trabajan de forma colaborativa con entidades del orden regional y nacional.

Y finalmente las entidades y asociaciones turísticas que no son pocas que aparecen generalmente dentro del nivel regional y local. Son organizaciones que agrupan a empresas y profesionales del turismo que se suman bajo el objetivo común de promocionar, desarrollar y mantener una mejora constante sobre la oferta turística en la región.

#### 4.6.2. Institucionalidad turística en Cali

En Cali, la estructura organizativa del turismo involucra a varias entidades de todos los niveles territoriales, municipal, regional y nacional, que se articulan para la promoción y gestión del turismo en la ciudad.

La que por competencia primaria debemos mencionar, es la secretaría de turismo municipal de la alcaldía de Cali como entidad encargada de diseñar, implementar y coordinar políticas y estrategias turísticas en el contexto local. Esta entidad tiene como objetivo la promoción de Cali como destino turístico, el desarrollo de su oferta local y es la encargada de diseñar la experiencia del visitante.

Cali Valle bureau de convenciones y visitantes, una entidad que tiene dentro de su competencia la promoción del turismo relacionada a eventos en Cali y su área metropolitana. Su objetivo radica en la atracción de congresos, convenciones, ferias y eventos corporativos a la ciudad, apoyándose en la colaboración de empresas, organizaciones y entidades gubernamentales..

La gobernación del Valle del Cauca de la cual su competencia está limitada al nivel departamental, quien actúa a través de su secretaría de turismo encargada de promover el turismo en todo el departamento. Es común que esta entidad colabore con la Alcaldía de Cali en la promoción del bloque regional del turismo.

A nivel nacional aparece el Ministerio de comercio, industria y turismo de Colombia responsable de formular y ejecutar políticas relacionadas con el turismo en todo el país. Promociona el turismo nacional e internacionalmente y apoya algunas iniciativas de desarrollo turístico del nivel local.

Las Cámaras de Comercio son asociaciones empresariales que juegan un papel protagónico en el desarrollo del turismo. Suelen ser las voceras de los intereses del sector privado y pueden trabajar colaborativamente con las autoridades locales en la promoción y desarrollo turístico de la ciudad.

Finalmente tenemos las entidades de promoción turística, unas del orden gubernamental como Procolombia que es la entidad más importante para la promoción del turismo internacional en Colombia, encarga de la promoción del país como un destino turístico en mercados internacionales, apoyar la exportación de servicios turísticos y contribuye en la atraer de la inversión

extranjera para proyectos turísticos. Del mismo modo organiza y participa en eventos internacionales para posicionar a Colombia en el mercado global del turismo.

También el Fondo Nacional de Turismo (Fontur) una entidad adscrita al MinCIT que financia proyectos para el desarrollo y promoción del turismo en Colombia y su competencia se circunscribe a financiar infraestructura turística, promover campañas de turismo nacional y colaborar en eventos turísticos, culturales y deportivos. Y en cuanto asociaciones por mencionar algunas: Cotelco (Asociación Hotelera y Turística de Colombia): que promueve el turismo y mejora la competitividad del sector hotelero y ANATO que es la Asociación Colombiana de Agencias de Viajes y Turismo.

#### **4.7 Apropriación de herramientas tecnológicas**

El turismo Andaluz, la entidad encargada de la promoción turística de Andalucía, recurre a diversas herramientas tecnológicas pretendiendo un nuevo alcance y efectividad en la promoción del turismo. Entre otras podemos mencionar algunas que marcan una amplia diferencia en su aporte en la estrategia como por ejemplo:

El uso de herramientas como Big Data y analítica de datos, contribuye la misión de turismo andaluz de analizar el comportamiento turístico, se sirve identificar tendencias y ser el fundamento para su estrategia de marketing sea relevante al atribuírsele características como la precisión en la configuración de su target y la pertinencia del mensaje al llegar a quien lo necesita. Esto redundando en eficiencia e hiperpersonalización de los receptores.

Por otro lado la presencia constante en redes sociales como Facebook, Instagram, Twitter, YouTube, entre otras, contribuye a la difusión de información con el objetivo de promover el destino. Pero este es sola la parte amplia del embudo, a través de estos canales se sirve promocionar eventos, experiencias a través de contenido multimedia, construyendo una masiva cortina de datos que es el insumo principal para su estrategia. De la misma forma, utiliza su sitio Web oficial y Apps Móviles como portales de información que redundan en la experiencia del viajero, itinerarios personalizados y reservas de actividades, facilitando la planificación del viaje.

En Realidad Aumentada (AR) y Realidad Virtual (VR) no quedan por fuera del orden del día, experiencias Inmersivas como estas, ofrecen a los usuarios experiencias anticipadas de los destinos, ayudando a resolver ese nudo de potenciales viajeros a quienes les gana la incertidumbre como excusa. Esta herramienta va desde visitas virtuales a monumentos, rutas turísticas, eventos, hasta una inmersión completa de los parajes naturales.

La Inteligencia Artificial (IA) la implementa acudiendo a Chatbots y Asistentes Virtuales que persiguen la mejora en el servicio de respuesta de los usuarios, en una apuesta de responder consultas frecuentes, sugerir itinerarios de viaje que además estén conectados con la estrategia de destino y guían a los usuarios en muchos elementos dentro de planificación de su viaje.

Otras herramientas como Sistemas de Gestión de Destinos (DMS) para optimizar los recursos turísticos de la región, y tecnología Blockchain, desde una perspectiva interna del servicio turístico, permite que en Andalucía la experiencia del usuario sea positiva en términos de eficiencia operativa y seguridad en reservas y pagos.

Finalmente. IoT Internet de las Cosas que pretende incorporar dispositivos conectados en la red para ejercer ejercicios de control e información en tiempo real, entre muchas otras funciones, pero en Andalucía, su principal uso está orientado al seguimiento en la afluencia en atracciones turísticas o la personalización de servicios hoteleros.

En Cali, las herramientas tecnológicas están orientadas a traducir el potencial turístico de la ciudad para atraer tanto turistas nacionales como internacionales.

Con esto, la ciudad cuenta con aplicaciones móviles como Cali institucional App, disponible en Google play, una aplicación que relata información detallada sobre los principales atractivos, eventos culturales y servicios. La app cuenta con mapas interactivos, rutas de transporte y una agenda de eventos en tiempo real. También permite hacer reservas en hoteles y restaurantes. Así como ésta hay otras como OIS, Vive Cali, dirigida a turistas, que incluyen recomendaciones pero que no hacen parte de la estrategia tecnológica de la ciudad, sino que son iniciativas privadas.

Implementación de QR ubicados en monumentos históricos que orientan y suministran información sobre la historia, importancia cultural y otros detalles que permiten un disfrute más completo de la oferta. Las páginas web como el

sitio web oficial de la ciudad y plataformas de turismo como Cali Valle Bureau, ponen al servicio información completa sobre espacios para eventos entre congresos y convenciones.

La complementariedad de la oferta con zonas Wi-Fi gratuito dentro de la ruta turística ha facilitado el acceso a información en línea y la experiencia interactiva con el usuario que además está conectada con sistemas de información geográfica (SIG) para la gestión de recursos turísticos, permitiendo mapear la concentración de turistas en diferentes puntos así como planificar el desarrollo turístico a partir de los datos geoespaciales

Cali desde hace unos años viene trabajando en su estrategia como Smart Destination, lo que implica la implementación de tecnologías para mejorar la sostenibilidad, accesibilidad y calidad de la experiencia turística, donde sumado al uso de energías renovables, control de residuos y sistemas de movilidad, se muestran como agentes colaborativos del potencial de la ciudad.

## **4.8. Hallazgos y recomendaciones**

### **4.8.1 De la marca:**

En el mismo orden en el que se abordó en el capítulo anterior, se pretende descubrir los hallazgos y formular las recomendaciones por lo que de la estrategia de marca podríamos advertir lo siguiente:

Que a partir del paralelo referente de Andalucía, la evolución de las campañas de la marca turística de Santiago han sido determinadas por las coyuntura sobre el destino, los eventos han demarcado en gran medida el objetivo turístico y parece como si fuera el evento no el resultado de una gestión turística sino más el trampolín de la marca. Da la impresión que cuando ya está por acabarse el impulso resultado de un evento, Cali espera que llegue uno nuevo para poder estructurar con base en aquel su oferta, sujetando lo que parece su estrategia a su naturaleza, lo que a primera vista, me diera un mensaje de ausencia de una real planeación.

Como segundo punto cuando comenzamos a documentar la trazabilidad de la marca Andalucía, para efectos de plasmarla en esta tesis, saltaron a la vista múltiples fuentes de información, por lo que no resulto retador el acceso a la información, todo lo contrario, el material resulto un tanto abrumador por su

cantidad, fue relativamente fácil establecer las características de las campañas, los objetivos y target que pretendían, así como entender los extremos temporales de cada campaña pues eran muy claros.

En contraste con Cali, la información no estuvo a la orden del día, mucho se dice a partir de cada uno de los eventos o ferias, pero muy poco de la estrategia que hay detrás, el material al que accedimos, en la mayoría de los casos dejaba un margen de duda del espacio temporal al que se refería, no hay una marca sombrilla que englobe las acciones que se adelantan, debo resaltar, hay muchos elementos que exaltan una “identidad” especialmente asociado a la cultura pero no lo es todo si, primero no hay un entendimiento consciente de esa identidad, y dos, si no se logra trasportar en una estrategia que comunique, y sobre todo que invite a ser parte a través del turismo de esas experiencias, pues al final, el alcance de los esfuerzos nunca serán suficientes.

Respecto de la marca, también se puede advertir que no se tiene claro en el caso de Cali, cuando se habla de marca de ciudad y cuando es una marca de gobierno<sup>21</sup>. La primera busca promover la identidad de una ciudad con el objetivo de atraer turismo, inversiones y construir una imagen a la escala que se desee, normalmente con una apuesta a largo plazo, destacando elementos asociado a la oferta del territorio en materia turística, reafirmar identidad, que involucra aspectos culturales, económicos, sociales, y que normalmente debería estar respaldada por una estrategia que ofrezca claridad a quien se dirige, cual es el mensaje y que se quiere mostrar.

La marca de gobierno en cambio está asociada a la gestión de una administración gubernamental específica, que la mayoría de la veces acompaña los programas de gobierno y que refleja la visión y valores del gobierno actual. Dista de la otra ya que su enfoque es temporal y en el caso de Cali cambia cada 4 años con la entrada del nuevo gobierno, se persigue con ella resaltar las

---

<sup>21</sup> Está conclusión además respaldada en declaraciones propia Secretaria actual de Cali para el periodo 2024- 2027 quien en medios locales, al ser indagada por la marca de ciudad responde *“Nosotros no pensamos en marca ciudad porque nos parece un concepto muy limitado; el accionar de marca ciudad pasa mucho por la política de turno y por la manera en que quien está a cargo se imagina la ciudad.”*

acciones de gobierno para muestra de efectividad, transparencia y logro, y por último el target en la mayoría de los casos, no traspasa los fronteras políticas del territorio, ciudadanos locales, medios de comunicación y actores políticos.

Esto, por simple que parece de distinguir, en Cali se difumina el límite, por lo que no es fácil establecer cuando se habla de una y cuando se trata de otra.

Ahora, como se puedo apreciar, del año 2017 al 2021, hay una seguidilla de marcas de ciudad de Cali que pretenden resaltar un objetivo puntual, ya sea la cultura, el sabor, su gente, sin embargo veo con preocupación el alcance que pueda lograr el corto tiempo una campaña de esas condiciones temporales. En contraste con Andalucía, que en la mayoría de los casos la marca logra sostenerse en el tiempo, pudiendo alcanzar la madurez suficiente mejorando el impacto a los receptores del mensaje y fortaleciendo la retención, captar el mensaje con consistencia. Esto parece algo que Cali no ha podido traducir, el mensaje es difuso, y su mutación trae repercusiones en la recordación de la marca y el nivel de asocio con la ciudad, objetivo casi imposible en el corto tiempo.

Ahora, desde el otro lado de la relación, me pregunto si el transito acelerado de una marca a otra en un periodo de un año como en los últimos años se ha reflejado en Cali, es un mensaje que al final no logra cohesionar internamente a sus asociados, y que no ayuda en nada a la construcción de identidad.

Volviendo al tema de la estrategia, el solo hecho de hacer ese cambio constante de marca en el tiempo, deja ver la carencia de una estrategia sólida, ahora, qué decir de la coherencia, bueno, para hablar de coherencia como nos dejó ver la evolución de la imagen de Andalucía, en la que paulatinamente se fueron incrementando el portafolio, comenzando por sol y playa, pasando por el patrimonio cultural y arquitectónico, extendido al turismo rural, e ir marcando la pauta de abrir un mercado, con el cuidado de no ir descuidando los frutos de cosechas pasadas, en donde además, no solo se trató de complementar una oferta, sino también se abrió a nuevos mercados responsablemente. Esos son precisamente elementos suficientes que dan una percepción de coherencia y responsabilidad con los mercado que se lograron tejer con cada una de las campañas.

En el caso de Cali, para hablar de coherencia necesariamente hay que hablarla desde la estrategia, pero no pudimos dar con ella, lo cierto es que

parecen un conjunto de acciones publicitarias que carecen de un norte, donde no hay responsabilidad por los mercados que dependen de ellas, entonces en vez de ser evolutivo y acrecentar los efectos que pudiesen resultar, parece abrir y cerrar, acciones que nunca permitirá un crecimiento y sostenibilidad en el tiempo porque se recoge muy rápido la cosecha, y una vez se muta al siguiente mensaje, se deja de abonar el mensaje anterior, esto en analogía a un fenómeno agrícola.

#### **4.8.2 De la identidad y la estrategia**

En el segundo reglón tenemos este elemento que indiscutiblemente va concatenado con el anterior, pues al final hay el insumo clave para estructurar una marca, es poder tener una identidad que cohesione el territorio, que sea trasmisible, y para los efectos del turismo sea llamativa. Vamos entonces a revisar que se tiene a partir del estudio que antecedió en el capítulo pasado:

Podríamos comenzar por Andalucía. En el capítulo antecedente, no resulto un reto descifrar la identidad andaluza, al contrario hay múltiples elementos que la muestra como un conjunto de elementos característicos antecidos por su historia. Una identidad construida por el tiempo por la arquitectura, las tradiciones y fiestas, el flamenco, y las suma de cada una de las herencias que vivieron en su territorio. Ello, le ha valido una fuerte identidad llena de unicidades que la hace imposible que pueda confundirse con otra, o menos aun, poder encontrar lo que ella ofrece en su integridad en otro lugar.

Para Cali sin tenernos que remontar en términos de antigüedad como la andaluza, ni haber pasado por épocas imperiales, es una ciudad que tiene elementos que marcan un potencial extraordinario.

Quiero abrir un paréntesis para poder explicar un fenómeno que pareciera encontrar cada día más asidero en mi cabeza, lo anterior quisiera sacarlo del contexto científico y contarlo más a partir del rol de observador; con esto no quiero decir esté ausente de soporte literario. Un fenómeno que acontece en la sociedad latinoamericana y puntualizando en el tema colombiano, es la dificultad para construir identidad, estamos tan permeados de fenómenos exógenos desde el mismo colonialismo, que pareciera haberse configurado una necesidad difícil de renunciar de depender de otros contextos para construir nuestras sociedades, es como si constantemente estuviéramos buscando

referentes para entendernos. Si no es el colonialismo, es el neoliberalismo,<sup>22</sup> Importamos instituciones como lo fue en los años 20, las adoptadas en el plan Kemmerer que al final, fue una exportación de instituciones del “anglo-institucionalismo”, recorro a la analogía que es como si mi hermano mayor me prestara sus zapatos, pero sabiendo que ni me quedan, y que nunca van a ser míos. Así que hago un esfuerzo de acomodarlas a mis necesidades, pero al final no fueron creadas para mi uso, necesidad y entendimiento.

Eso mismo puede transpolarse a muchos frentes que lo único que han recabado es la baja autoestima en la construcción de identidad latinoamericana, donde debemos recurrir a referentes sociales, no desde una perspectiva comparativa como lo planteamos en esta tesis procurando las mejores prácticas, sino buscando acomodo en otras realidades, haciendo trasplantes institucionales, sociales, económicos para desarrollar nuestras sociedades, sin tener claro quiénes somos.

Como lo dije, y al ser un paréntesis desde la perspectiva de observador, sin conocer el momento exacto, ni las causas, lo cierto es de un tiempo para acá, hay un despertar colectivo frente a la identidad, comenzamos a marchar en dirección de reconocimiento, reconciliación con nuestra raíces, y lentamente se inicia la etapa de construir no solo una identidad sino un orgullo que parece abanderarla.

Volviendo al tema de Cali, este territorio goza de elementos constituyentes de identidad destacables, pero mucha atención con las palabras que empleo, porque no considero que haya una identidad asumida, formada y menos aún consciente. Vamos a ahondar un poco en el tema porque puede resultar confuso.

La identidad de Andalucía, se nutre de los elementos que la constituyen, la arquitectura, sus bailes, sus tradiciones etc., con tal convencimiento que

---

<sup>22</sup> Está idea sobre el neoliberalismo y su relación con la identidad Colombiana también la aborda Sara Feullet B, en un artículo académico titulado “el nuevo paradigma de la identidad Colombiana: El paso de la construcción nacional a la era del neoliberalismo, publicado por la Universidad Pontificia Javeriana LL journal Vol. 19 No 24 - 2024

conscientemente ha recabado en la mente de los andaluces permitiendo que al momento de construir una estrategia de turismo, tengan el insumo y un común denominador para avanzar. Con Cali, hay elementos constitutivos fuertes, la salsa como baile, sus fiestas en la que destacan el festival Petronio Álvarez que es la reconciliación con nuestra herencia negra pacífica, nuestra gastronomía que es una suma de pueblos servidos en un plato, y un acento muy característico que están allí, esperando que la integremos, que interactuemos con ella, la interioricemos, la reconozcamos y salgamos a mostrarla en nuestra oferta turística.

Por ello, le atribuyo parte de la falla en una estrategia o en una eventual estrategia; porque a estas alturas de la investigación aún no logro dar con ella, que antes de salir a mostrar y trabajar en marca, debemos entender cuál es nuestra marca.

Así que explicado el punto, podríamos afirmar entonces que la identidad es un requisito sine qua non para establecer una estrategia, al menos una estrategia que conecte a su público receptor, de otro modo serían un conjunto de esfuerzos que no transmiten emoción y menos aún que no guardan coherencia. Bajos esas condiciones un plan sostenible en el tiempo, que ofrezca una planeación a largo plazo con efectos notorios, no es posible lograrlo en el caso de Cali. En cambio, lo que único que parece resultar, como lo manifesté en párrafos anteriores, son múltiples esfuerzos cortoplacistas que en nada ayudan a la recordación.

#### **4.8.3 Del Marco institucional**

Del comparativo que antecede este tema en el capítulo precedente, se muestra la estructura institucional de las entidades territoriales parte del estudio, quienes articulan sus esfuerzos en procura de ofrecer un control sobre la gestión turística, sin embargo, aunque no todo está dicho en Andalucía, asunto que abordaremos en el punto 4.9, quiero comenzar por esos vacíos que Cali tiene en su estructura, y que Andalucía parece ofrecer un referente.

Lo primero sea decir que el rol que tiene la empresa pública Turismo Andaluz, desde su competencia en la promoción directa de la marca, es una tarea que en Cali adolece de titularidad. Ninguna de las entidades que conforman la estructura de gestión del turismo en la capital vallecaucana, tiene el consorte

directo haciendo ostensible la deficiencia y claro revés en la gestión de la administración.

La empresa responsable de la promoción turística de Andalucía también conocida como "Turismo Andaluz", asociada a la Junta de Andalucía tiene como propósito principal la promoción y gestión el turismo en Andalucía bajo la sombrilla de su marca, ofreciendo un panorama de planificación estratégica amarrado a una estrategia de promoción y marketing. Hasta aquí lo primero. Analizarlo en el contexto caleño, este rol está en cabeza de la Secretaria de turismo de Cali, una entidad que en principio debería estar orientado en la construcción de políticas dentro del territorio como así corresponde a Consejería de turismo y deporte de la Junta de Andalucía, organismo homologo. Poner en cabeza de un organismo político los objetivos de "empresa", es un bache en los rubros del gastos en la administración municipal y un problema de gestión pública.

Esto cambia tangencialmente la estructuración presupuestal, pues antes que una actividad dentro de la economía caleña, pone su función social para la que está contemplado este tipo de organismos, amenazando la sostenibilidad en la tiempo de estrategias turísticas que siempre van a depender de la partida presupuestal, limitando además los planes a largo plazo, pues las dinámicas de una secretaria de turismo en el caso de Cali están soportadas en el plan de desarrollo a ejecutarse en 4 años de gobierno.

Entonces miremos que no es solamente que la secretaria asuma este tipo de funciones, sino que su esquema básico de periodicidad y función social, discrepan de lograr una gestión exitosa.

Ahora vamos a meternos en la segunda parte de este punto, que también está relacionada con las funciones del turismo andaluz, que es la participación en ferias y el agenciamiento de eventos turísticos, así como la creación de material promocional para medios. De esto tengo que decir, que la secretaria de turismo, como se ha hecho mención, parece estar más conectada con la imagen de gobierno, que propiamente preocupada en la estructuración de marca ciudad. Además, la dependencia directa que tiene Cali en la estructuración de marca, sobre los eventos y ferias, al ser estos, no como podría advertirse en Andalucía, parte de su oferta complementaria, sino como la columna vertebral de su identidad, pone en el radar a una entidad que hasta

ahora no habíamos mencionado, y es la corporación de eventos, ferias y espectáculos de Cali, Corfecali, que debería regirse bajo los márgenes que le dicte la secretaria, especialmente en lo atinente a marca ciudad, y no como acontece, que actuando en su rol de empresa mixta actúa como cabo suelto, asunto preocupante por su incidencia sobre la estrategia turística y la codependencia directa del turismo caleño por los eventos.

Con esto abro el debate, porque en mi opinión, precisamente sería Corfecali la llamada a cubrir esa falencia de la administración en la gestión empresarial de la marca Cali, de modo que se pueda recoger en una sola entidad, la gestión, promoción y marketing del turismo como en el caso andaluz con su empresa pública, y no tener una mezcla de competencias políticas y de promoción que parece no estar llevando a ningún lado. Esto sumado que Corfecali, dista de la periodicidad de gobierno, por lo que la duración de la estructura gerencial no está necesariamente supeditada al cuatrienio.

#### **4.8.4 De las herramientas tecnológicas**

Aquí entramos de nuevo a uno de esos temas espinosos. Creo que en este tiempo decir que una entidad pública no incorpore herramientas tecnológicas pareciera imposible, salvo contadas serán las excepciones, solo el deber de datos abiertos y transparencia en la gestión ya pone de presente el uso de estas ayudas, pero para allá no quiero llevar el punto; estoy convencido que el debate debe darse sobre el nivel de implementación y la finalidad que se le da a las mismas, por lo que la estructuración de este acápite será en ese sentido.

A la pregunta ¿Tanto Andalucía como Cali implementan herramientas tecnológicas dentro de su gestión turística? La respuesta es Sí. ¿Andalucía y Cali implementan las herramientas tecnológicas en el mismo nivel refiriéndome con esto el grado de perpetración con finalidades parecidas? La respuesta es un ostensible NO.

El ser referente en temas de turismo de Andalucía, no es una casualidad, claramente hay que tener insumos en el territorio para explotar, pero deben estar antecedidos por un optima gestión entre públicos y privados. Andalucía como lo vamos a dejar en evidencia está a la vanguardia en el uso de la IA y el big data en su gestión, es más, es de los modelos turísticos que jala la

implementación, ósea que no se conforma con ir a la vanguardia sino que actúa como pionera en los usos de las tecnologías.

Ha entendido que la IA es catalizador de innovación que ha transformado la manera como se ve el turismo, dejando una brecha enorme en temas de eficiencia (captación de público) entre lo que se apalancan en su uso con el propósito de gestionar información y conocimiento y los que no. Mejorar la experiencia del turista y optimizar los recursos en áreas como la personalización de servicios, la eficiencia operativa y la gestión de grandes volúmenes de datos son solo una de las grandes ventajas a las que se puede tener acceso.

Volvamos algunas páginas atrás para recordar a que tipo de tecnología recurre Andalucía, entre otras voy a mencionar el *machine learning* y *text analytics* que recopilan y analizan exhaustivamente datos, así como el internet de las cosas y asistentes virtuales. Ahora veamos cuales son a las que recurre Cali en su gestión, sitio web, apps, QR principalmente (que por cierto también están dentro de la estrategia de Andalucía).

Creo que prima facie ya van descifrando para donde voy, Cali, si bien acude a la tecnología, lo hace con una finalidad informativa y de difusión casi de manera exclusiva, esto lo deduzco del tipo de tecnología al que acude. Andalucía además de hacer el uso de plataformas tecnológicas de difusión e información, recurre a otra finalidad tan importante como la propia difusión, y es la recopilación de datos que me permite planear, así que no solo ejecuta hacia el presente, sino que construye el insumo para el futuro. Y allí está la diferencia que compromete los alcances de éxito entre la una y la otra.

Mal haría en afirmar que Cali está en nada, ciertamente no, se prepara con su interés de ser una Smart city<sup>23</sup>, pero como lo manifesté, necesita entender el doble propósito de las herramientas y materializarlo para obtener de ello el mejor provecho.

---

<sup>23</sup> La comisión europea define una Smart City como *“un lugar donde las redes tradicionales y los servicios se vuelven más eficientes mediante el uso de tecnologías digitales y de telecomunicaciones para el beneficio de sus habitantes y negocios. Esto incluye una gestión optimizada de los recursos y una mejora en la calidad de vida urbana”*

Una vez esto pase, podríamos apostarle a una estrategia que situé mejor los esfuerzos, partiendo de la base de que la partida presupuestal no es tan bondadosa como en Andalucía, por lo que aún debe ser más precisa para entender como destinar los recursos en aras de ver resultados en el tiempo.

Con esto espero compartan la idea que la tecnología debe entenderse en materia de turismo, no como un eslabón más en la estrategia de turismo, sino como el principio de las cosas que provoca un impacto que remodela las organizaciones y genere nuevas dinámicas.

Ahora, vamos a la eficiencia del mensaje y la definición de targets apoyados en la IA generativa, pues sea dicho que este tipo de tecnología, permite que podamos construir una hiperpersonalización de la experiencia para el cliente, así que no importa cuánto se ha hecho aquí de para atrás en materia de difusión masiva en Cali, con incluir estas tecnologías, habremos cerrado una deuda enorme que tiene Cali en materia de planeación y estrategia de promoción porque en ese momento el mensaje va a llegar a quien necesito, a quien siente deseo de conocer la oferta, al que siente simpatía por la identidad caleña, y que es mi cliente potencial, ¿cómo hacer que funcione? Con la construcción de una dimensión digital que percibe el entorno a partir de la adquisición y recopilación de datos, para luego interpretarlos, recopilarlos estructurados o no, y esa información, derivada de ellos decidiendo nos orienta a la hora de tomar las decisiones con el diagnostico más preciso que puedan tener años de trabajo.

Indiscutiblemente la adopción de IA presenta una oportunidad para hacerlo aún más atractivo, el solo pensarse que se dispone de cantidades inmensas de datos que correctamente interpretadas nos podrían entregar una visión clara sobre las dinámicas de turismo en el territorio, nos evita llegar advirtiendo soluciones de problemas que tal vez ni tenemos, y pasa mucho en este tipo de organismos, y es que la gerencia tiene un componente mediático que nos hace reaccionar pensando en que uno u otro es el problema, por el ruido que genera, así que nos preparamos con toda una estrategia para que el "diagnostico mental" no fuera tan acertado, eso traducido a otro lenguaje, es tiempo, dinero y el fin de la gestión sin hacer nada en el plazo perentorio especialmente para entidades que dependen de un periodo electoral.

Resulta muy pertinente mencionar en este momento que Andalucía también tiene a la orden del día entre su gama de herramientas tecnológicas la incorporación de análisis de sentimientos, que nos permite analizar el lenguaje y captar información de comentarios ofreciéndome una ventaja para el control de gestión, al mismo tiempo que se imprime a diario una radiografía de las necesidades del usuario. Y otras tan útiles como herramientas de predicción como es el caso del ejercicio que se hace sobre la llegada de viajeros, que está determinado por la base de búsquedas de vuelos realizadas en buscadores de vuelos<sup>24</sup>, valga la redundancia.

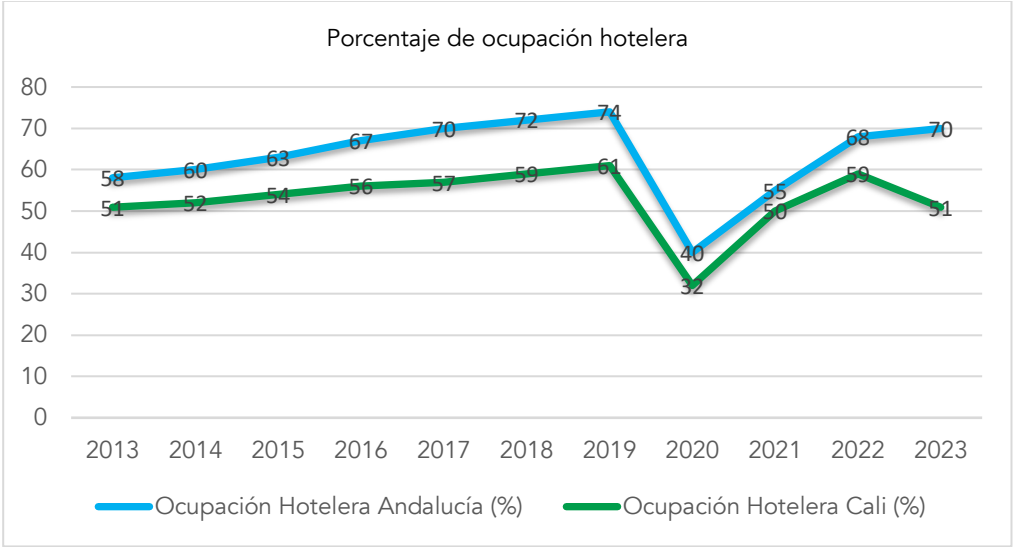
Pero atentos a lo siguiente, la estrategia de turismo no puede ser la pionera en IA y hacer un esfuerzo sobrehumano por una gestión impecable sin que se traslade a otros frentes de gobierno que impactan directa o indirectamente la experiencia de viajero, como entre otros, los encargados de la movilidad, que tienen el deber de reaccionar acompañando la buena experiencia con la data que se advierte, por ejemplo cuando acontecen aglomeraciones, pues mucho se puede decir del paisaje, para que el transporte sea una pesadilla; en este entendido, la respuesta tecnológica debe ser integral, porque la experiencia del viajero es una sola.

Del mismo modo acontece con las empresas prestadoras de servicios turísticos a las que se tiene que bajar el conocimiento de la data para que sean competitivas hablando de planificación y personalización de los viajes. Corresponde a la administración crear los canales que permitan que con la misma velocidad que se advierten los datos y se formulan los análisis, puedan los prestadores prepararse teniendo el soporte de la información masiva, fortaleciendo y haciendo competitivo el tejido empresarial. Partiendo de este presupuesto, el resultado inexorable es, redundar en la calidad del destino y lograr el posicionamiento altamente competitivo en el mercado de los prestadores. Incorporarles en la economía del dato para optimizar su gestión y maximizar su cuotas de mercado.

---

<sup>24</sup> Información contenida en el informe de la estrategia andaluza de inteligencia artificial 2030, pág. 35, al referirse como una práctica predictiva que se hace en Andalucía.

Una estrategia responsable con los prestadores de servicios se puede observar en muchas formas, incluso en indicadores como el del nivel de ocupación, que denota el interés del gobierno para que mi industria y quienes dependen de ella se beneficien. A continuación me permito incluir una gráfica que da cuenta en los últimos 10 años, cuáles han sido los niveles de ocupación.



Gráfica 2. Porcentaje de ocupación hotelera 2013-2023

Luego de ver de cerca ese inmenso camino de oportunidades entre herramientas de predicción, análisis, recopilación, hiperpersonalización entre otra cantidad, entendemos donde radica el real distanciamiento en el alcance que pueda tener una estrategia en el contexto andaluz y una pensada en Cali limitada al recurso tecnológico en el espectro informativo. Un largo camino aún tiene Cali por recorrer y en sentido transversal hacia donde vamos.

#### 4.9 Un diagnóstico en contravía

Llegó el momento de ser crítico con el modelo de turismo de Andalucía, sin que ello signifique que dejase de ser un referente más que valido para Cali, sin embargo, no podríamos permitirnos cerrar sin aceptar que no todo funciona como un relojito y que hasta el último detalle está advertido. Aunque el modelo turístico de Andalucía está más asociado al éxito que al fracaso, enfrenta desafíos y críticas. Además este acápite sirve como insumo para advertir

falencias en una futura implementación en Cali, porque finalmente esa es la ventaja y finalidad primera de comparar, evitar dar luchas que ya las dio otro, e implementar con más certeza los resultados:

1. Sobredesarrollo y masificación: Para nadie es un secreto que uno de los grandes desafíos que enfrenta Andalucía es el sobredesarrollo en áreas turísticas, más aún si está en zonas costeras, se tiene registro de problemáticas asociadas a la congestión, amenaza contra las tradiciones locales, degradación ambiental y un uso excesivo de los recursos naturales, especialmente del recurso híbrido en algunas temporadas del año.

2. Dependencia del turismo estacional: Está es precisamente una de las tareas más recurrentes que debe enfrentar Andalucía al depender en gran medida del turismo estacional. Con picos y bajas en la oferta que pone sobre la mesa desafíos económicos y sociales, como la estacionalidad del empleo y la subutilización de la infraestructura turística durante los meses menos concurridos, y el exceso de uso sobre recursos naturales en temporadas de alta demanda.

3. Problemas de sostenibilidad: conectado con lo anterior, la sostenibilidad ambiental, social y cultural supone un riesgo constante resultado del crecimiento descontrolado del turismo amenazando el medio ambiente, desplazando población local como consecuencia de la gentrificación en áreas urbanas, y resultado de ello, la pérdida de identidad cultural.

4. Falta de diversificación: A pesar del esfuerzo por complementar la oferta turística en Andalucía, que incluye planes para todo público, todo el año en cualquiera de sus 8 provincias, la región sigue dependiendo en gran medida del turismo de sol y playa. Esto no solo creando una desproporción en el desarrollo urbano, sino haciéndose vulnerable a crisis económicas en el evento que el sol y playa no sea más una alternativa.

5. Calidad del empleo y precarización laboral: Aunque el turismo es un motor que dinamiza la economía de la comunidad en varios frentes, muchos de estos empleos pueden ser precarios, temporales y mal remunerados. Además, si a esto se le agrega la variable de la estacionalidad pone en vilo la calidad de vida de los trabajadores.

## 4.10 Aprendizajes

### Conocimientos Teóricos:

En el proceso de elaboración de esta tesis, los conocimientos aprendidos desde el análisis comparativo, permitieron entender dos contextos, dos realidades, y sugerir propuestas basadas en conceptos claves. Este acrecimiento teórico no solo fue evolucionando a medida que iba avanzando el estudio, sino que se percibió en la habilidad de escritura. A medida que avanzaba en el proyecto, personalmente pude expresar ideas complejas con mayor fluidez, acudiendo a analogías, que no se si cabían dentro del lenguaje científico, pero que resultaban útiles a la hora de explicar situaciones. La libertad para escribir se sintió con el paso del tiempo, aportando además seguridad sobre la crítica y fuerza argumentativa

### Resolución de Problemas:

Uno de los principales desafíos enfrentados durante la elaboración de esta tesis fue el acceso a la información. A pesar de contar con una indiscutible variedad de fuentes como recursos en línea, documentos oficiales y estudios que contribuían a desarrollar el caso, habían muchos que contaban con sellos restrictivos, que limitó el ejercicio pleno. Algunas instituciones y entidades anunciaban sus informes, pero lastimosamente el documento no estaba publicado. Por otro lado las estadísticas retratadas de distintas fuentes variaban en algunos datos por lo que era preciso recurrir en la mayoría de los casos a más de una fuente buscando la misma información haciendo más dispendioso el ejercicio académico.

### Perspectiva Crítica:

A lo largo del desarrollo de la tesis, fue fundamental adoptar una perspectiva crítica que permitiera evaluar de manera objetiva las fuentes de información. Este enfoque sugirió un análisis más riguroso del tema, pero del mismo modo sirvió como detector de sesgos en algunas fuentes, especialmente en las académicas. Enfrentar argumentos, opiniones y enfoques permitió dar crédito a enfoques alternativos y ajustados con la dirección que queríamos darle al estudio. Este proceso de crítica contribuyó indiscutiblemente en construir argumentos certeros y reales, fundamentados y con el propósito de ofrecer al lector una visión integral y profunda del proyecto.

## Escribir para la práctica

No hay nada más satisfactorio que haber concluido esta tesis sin nunca haberme apartado de la aplicabilidad de las ideas ya que está basada en el análisis de políticas y estrategias concretas de desarrollo turístico en Andalucía y su posible adaptación a Santiago de Cali, el estudio está construido en un lenguaje que apela a la practicidad para que pueda convertirse en un insumo de las entidades involucradas, pero donde especialmente se busca sean implementadas. Las recomendaciones basadas en un caso de éxito como el andaluz brindan herramientas factibles para que Cali trabaje su potencial turístico, y no solo para que repose eternamente en una estantería académica. Así es como este trabajo configura un recurso útil y pertinente con soluciones ajustadas al contexto actual.



# 5

## Conclusiones

A continuación procedo a realizar las conclusiones del estudio que contienen las ideas que desarrollamos condensadas en breves enunciados:

### 5.1 Conclusiones

1. Cómo se desprende de la investigación, en Cali el turismo está más motivado por eventos, que como una respuesta a una estrategia de desarrollo. Logramos identificar como desde sus inicios coyunturas como los juegos panamericanos, los juegos mundiales y en el futuro inmediato la COP16, parecieran ser los catalizadores de la imagen de Cali hacia el mundo, cuando debería ser una estrategia de marca la antesala del desarrollo.
2. Cali tiene un potencial enorme, pero necesita avanzar en el reconocimiento de su identidad, tiene un exquisito pasado mezcla del baile salsa, gastronomía, eventos como la feria de Cali y Petronio Álvarez, tradiciones pacíficas, y otra decena de elementos, que debe ponerlos sobre una hoja de ruta y mostrarlos. En paralelo con Andalucía, y especialmente si lo abordamos desde la última campaña de Andalusian Crush, orienta como hacer es un ejercicio construcción de imagen de ciudad desde la historia con múltiples fuentes.

3. Cali debe procurar la estabilidad de la marca de ciudad, es la única forma de garantizar la trazabilidad de las acciones y los esfuerzos, y no sucumbir a la periodicidad política electoral. Un plan de largo alcance en la construcción de imagen de ciudad, no solo contribuye a la madurez de los objetivos, sino a la recordación de la misma.
4. Cali necesita de una entidad que encarne el rol y la competencia del referente “Empresa pública turismo andaluz”, a la presentación de este trabajo, la titularidad de esas funciones esta dispersa y no deja ver dolientes sobre la marca Cali. Corfecali, corporación de eventos, ferias y espectáculos, encargada de eventos en la ciudad, actúa desarticulada sin la línea de la Secretaria de turismo, desaprovechando una enorme oportunidad de cohesión de marca.
5. Es imperiosa la implementación de herramientas tecnológicas con una finalidad de análisis y no solo como mero mecanismo informativo. Pudimos dar cuenta la diferencia en la finalidad con el tipo de tecnología que se emplea una y otra entidad, dejando ver que Andalucía dentro de su estrategia recurre a herramientas que antes que promover masivamente la marca, le permiten cumplir con una función estratégica en la segmentación del público y la hiperpersonalización del mensaje.
6. Las soluciones tecnológicas que se implementan en aras de potencializar la estrategia de turismo tienen que trasladarse transversalmente a otras entidades con el propósito de presentar una oferta integral, pues inciden directa o indirectamente en la experiencia del viajero; del mismo modo debe trasladarse a los prestadores de servicios turísticos recabando en la oportunidad y su competencia.
7. El alcance de la marca está determinado en gran medida por las herramientas tecnológicas que le acompañen, así como la capacidad de ser evolutiva y reaccionar dentro de la oportunidad.
8. El turismo ha sido un motor económico importante para Andalucía, el ser un referente para ciudades como Cali, no quiere decir que no enfrente desafíos especialmente relacionados con la sostenibilidad, la calidad del empleo, la dependencia estacional.

9. Cali debe trabajar en la diversificación de la oferta, tiene que construir más allá de su reputacional "capital mundial de la salsa". Esto supone el reto de explotar su riqueza cultural, histórica, promover otros eventos de alta relevancia como el Petronio Álvarez, el turismo comunitario como el caso del salvador, la gastronomía y el turismo rural en el Parque Nacional Natural Farallones de Cali.
10. Con oportunidad de la experiencia ofrecida por Andalucía, Cali tiene una guía para evitar daños colaterales especialmente relacionados con la sostenibilidad y preservación cultural. Es indispensable que vayan de la mano el desarrollo económico turístico, la implementación de herramientas tecnológicas en su función predictiva y generativa, así como una mirada a sostenibilidad.



# 6

## Referencias

Alcaldía de Santiago de Cali. (2023). Política Pública de Turismo 2022-2031 [PDF]. <https://www.cali.gov.co/turismo/publicaciones/175344/politica-publica-de-turismo/>

Butler, R. W. (1980). The concept of a tourist area cycle of evolution: Implications for management of resources. *Canadian Geographer*, 24(1), 5-12. <https://doi.org/10.1111/j.1541-0064.1980.tb00970.x>

De las Heras, C., Jambrino, J., & Iglesias, S. (2019). Importancia de las relaciones con los públicos en la reputación en un destino turístico inteligente: Propuesta de un modelo sostenible. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 9(17), 117-138.

Dredge, D., & Jenkins, J. (2007). Tourism planning and policy. *John Wiley & Sons*.

García, L., & Rodríguez, A. (2022). Ecoturismo en el Valle del Cauca: Evaluación de los recursos naturales y su potencial turístico. *Boletín de Turismo Sostenible*, 11(4), 34-50. <https://doi.org/10.5678/efgh9101>

García, M., & Sánchez, P. (2015). Sustainable tourism development in coastal destinations: A case study of Andalucía. *Journal of Sustainable Tourism*, 23(7), 1024-1042.

Gutiérrez, M. (2013). La imagen de marca como elemento vertebrador del territorio: El caso andaluz. *Revista Latina de Comunicación Social*, 18(3), 235-250. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2013>

Márquez, A., & Vargas, L. (2019). Cali y el Valle del Cauca: Un análisis del impacto del turismo en la economía regional. *Revista de Turismo y Desarrollo Regional*, 15(2), 45-60. <https://doi.org/10.1234/abcd5678>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia. (2021). Informe sobre el estado del turismo en Cali y el Valle del Cauca. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. <https://www.mincit.gov.co/turismo/cali-valle>

Organización Mundial del Turismo. (2020). International Tourism Highlights, 2020 Edition. OMT. <https://www.unwto.org>

ReasonWhy. (2023). Andalusian Crush: Rompedora campaña de Ogilvy para la promoción turística de Andalucía. <https://www.reasonwhy.es/actualidad/andalusian-crush-rompedora-campana-ogilvy-promocion-turistica-andalucia>

Rodríguez, P., & Gómez, J. (2020). Importancia de las redes sociales en la formación de la imagen de destinos turísticos desde la perspectiva de los stakeholders. *Journal of Tourism Studies*, 15(1), 65-85. <https://doi.org/10.5433/jts>

Cámara de Comercio de Cali. (2023). Reporte anual de turismo y desarrollo económico en Cali. <https://www.ccc.org.co/turismo-economia>

Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento. (2017). Política pública de turismo[PDF]. <https://www.cippec.org/wp-content/uploads/2017/03/1419.pdf>

Castaño, J. (2020). Impacto del turismo en el desarrollo económico de Cali (Tesis de maestría). Universidad Autónoma de Occidente.

Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). Digital marketing: Strategy, implementation and practice. Pearson Education.

Cluster C-T. (2014). Cluster C-T. <https://clusterc-t.webnode.es>

Cluster Turismo Galicia. (n.d.). Cluster Turismo Galicia. <https://clusterturismogalicia.com>

Corporación Regional Autónoma del Valle del Cauca. (2022). Estudio sobre el impacto del turismo en los ecosistemas del Valle del Cauca. CRA Valle del Cauca. <https://www.cra.gov.co/estudios-turismo>

De las Heras, J., Jambrino, I., Iglesias, F., & Universidad de Málaga. (2013, diciembre). La imagen de marca como elemento vertebrador del territorio: El caso andaluz. *Revista Latina de Comunicación Social*.

El Espectador. (2023, 10 de noviembre). Cali ingresa a la red mundial más importante de turismo sostenible. <https://www.elespectador.com/turismo/cali-ingresa-a-la-red-mundial-mas-importante-de-turismo-sostenible/>

Gutiérrez, M. (2013, diciembre). La imagen de marca como elemento vertebrador del territorio: El caso andaluz [ResearchGate]. [https://www.researchgate.net/publication/296821952\\_La\\_imagen\\_de\\_marca\\_como\\_elemento\\_vertebrador\\_del\\_territorio\\_El\\_caso\\_andaluz](https://www.researchgate.net/publication/296821952_La_imagen_de_marca_como_elemento_vertebrador_del_territorio_El_caso_andaluz)

Gómez, J. A. (2018). Turismo y desarrollo local en Cali: Desafíos y oportunidades. Editorial Universidad del Valle.

Hurtado, C. A. (2021). La salsa como atractivo turístico en Cali: Perspectivas y retos. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(3), 112-127.

López-Guzmán, T., & Sánchez-Cañizares, S. (2012). Cultural tourism in Córdoba (Spain): An analysis of tourists' use of cultural offerings. *Tourism Management Perspectives*, 4, 58-64.

López, A., & Martínez, E. (2019, junio). Importancia de las relaciones con los públicos en la reputación en un destino turístico inteligente: Propuesta de un modelo sostenible [ResearchGate]. [https://www.researchgate.net/publication/334000875\\_Importancia\\_de\\_las\\_relaciones\\_con\\_los\\_publicos\\_en\\_la\\_reputacion\\_en\\_un\\_destino\\_turistico\\_inteligente\\_Propuesta\\_de\\_un\\_modelo\\_sostenible\\_Importance\\_of\\_public\\_relations\\_for\\_the\\_reputation\\_in\\_a\\_Smart\\_Tourism](https://www.researchgate.net/publication/334000875_Importancia_de_las_relaciones_con_los_publicos_en_la_reputacion_en_un_destino_turistico_inteligente_Propuesta_de_un_modelo_sostenible_Importance_of_public_relations_for_the_reputation_in_a_Smart_Tourism)

Marmol, D. (2024). El sector turístico ante el desafío de la IA. Thinktur. <https://www.andalucialab.org/blog/el-sector-turistico-ante-el-desafio-de-la-ia-ebook-thinktur-2024/>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia. (2021). Informe sobre el estado del turismo en Cali y el Valle del Cauca. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. <https://www.mincit.gov.co/turismo/cali-valle>

Naciones Unidas. (2016, 1 de enero). Sustainable Development Goals. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/sustainable-development-goals/>

Organización Mundial del Turismo. (2020). International tourism highlights 2020 edition. OMT.

Pacto Mundial. (n.d.). ODS 11: Ciudades y comunidades sostenibles. <https://www.pactomundial.org/ods/11-ciudades-y-comunidades-sostenibles/#:~:text=El%20ODS%2011%20pretende%20conseguir,ciudades%20la%20reducción%20del%20impacto>

Pérez, M. (2020). El turismo cultural en Cali: Entre la tradición y la modernidad. *Análisis Sociocultural*, 8(1), 78-92.

Pérez, M., & López, G. (2020). Sustainability and tourism development: The role of institutions in Andalusia. *Sustainability*.

ProPacífico. (n.d.). Página principal. <https://propacifico.org>

Ramírez, L., & Castro, J. (2019). Cali y su vocación turística: Una mirada al potencial de turismo cultural en la capital del Valle del Cauca. *Revista de Turismo y Desarrollo Local*.

ReasonWhy. (2023, 14 de noviembre). Andalusian Crush: Rompedora campaña de Ogilvy para la promoción turística de Andalucía. <https://www.reasonwhy.es/actualidad/andalusian-crush-rompedora-campana-ogilvy-promocion-turistica-andalucia>

Rodríguez, P., & Gómez, J. (2020, mayo). Importancia de las redes sociales en la formación de la imagen de destinos turísticos desde la perspectiva de los stakeholders [ResearchGate]. [https://www.researchgate.net/publication/341446766\\_Importance\\_of\\_Social\\_Media\\_in\\_the\\_Image\\_Formation\\_of\\_Tourist\\_Destinations\\_from\\_the\\_Stakeholders'\\_Perspective](https://www.researchgate.net/publication/341446766_Importance_of_Social_Media_in_the_Image_Formation_of_Tourist_Destinations_from_the_Stakeholders'_Perspective)

Sanz, J. (2017, 5 de julio). Comercio electrónico: Un aliado para el turismo en Colombia [LinkedIn]. <https://www.linkedin.com/pulse/comercio-electronico-un-aliado-para-el-turismo-en-colombia-julio-sanz/?originalSubdomain=es>

Vargas Ospina, L. F. (2020). La marca ciudad como estrategia de desarrollo turístico sostenible [PDF]. [https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/16007/LuisaFernanda\\_VargasOspina\\_2020.pdf](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/16007/LuisaFernanda_VargasOspina_2020.pdf)

Revista Realidad, Tendencias y Desafíos en Turismo. (2019). Año XIX Volumen 17(1), enero-junio. CONDET. <http://www.condet.edu.ar>

Morgan, N., Pritchard, A., & Pride, R. (2011). *Destination brands: Managing place reputation* (3rd ed.). Butterworth-Heinemann.

Lara, M. (2024, febrero 12). *Mabel Lara revela las apuestas turísticas de Cali*. Report News Colombia. <https://colombia.reportnews.la/blog/2024/02/12/mabel-lara-revela-las-apuestas-turisticas-de-cali/>

Comisión Europea. (2020). *Smart cities*. [https://ec.europa.eu/info/eu-regional-and-urban-development/topics/cities-and-urban-development/city-initiatives/smart-cities\\_en](https://ec.europa.eu/info/eu-regional-and-urban-development/topics/cities-and-urban-development/city-initiatives/smart-cities_en)

Feullet Benavides, S. (2024). *El nuevo paradigma de la identidad colombiana: El paso de la construcción nacional a la era del neoliberalismo*. LL Journal. <https://lljournal.commons.gc.cuny.edu/nuevo-paradigma-feullet-benavides/>

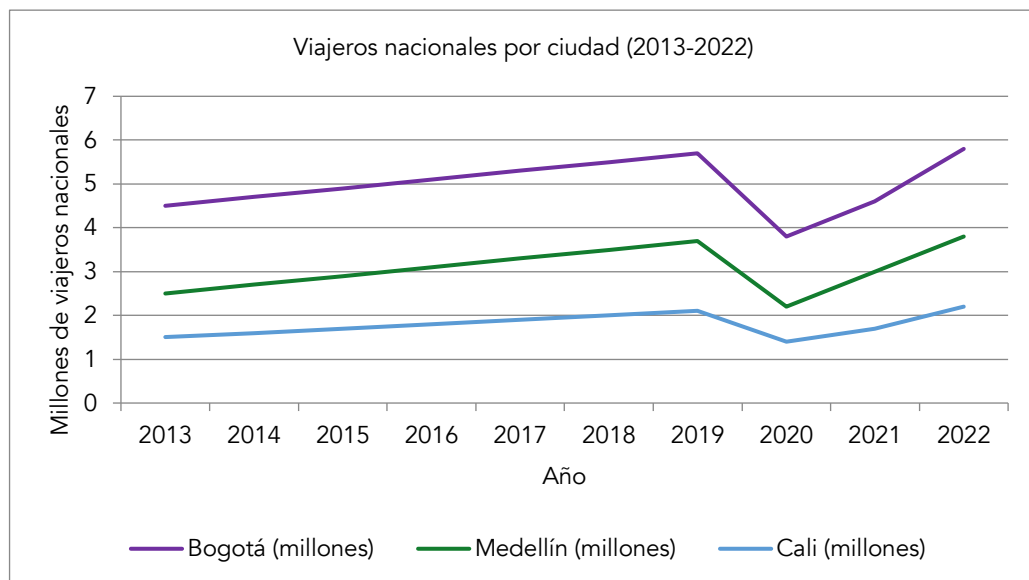
Junta de Andalucía. (2023). *Estrategia Andalucía Inteligencia Artificial 2030*. [https://www.juntadeandalucia.es/sites/default/files/2023-06/Estrategia\\_Andalucia\\_Inteligencia\\_%20Artificial\\_2030.pdf](https://www.juntadeandalucia.es/sites/default/files/2023-06/Estrategia_Andalucia_Inteligencia_%20Artificial_2030.pdf)



# Apéndice

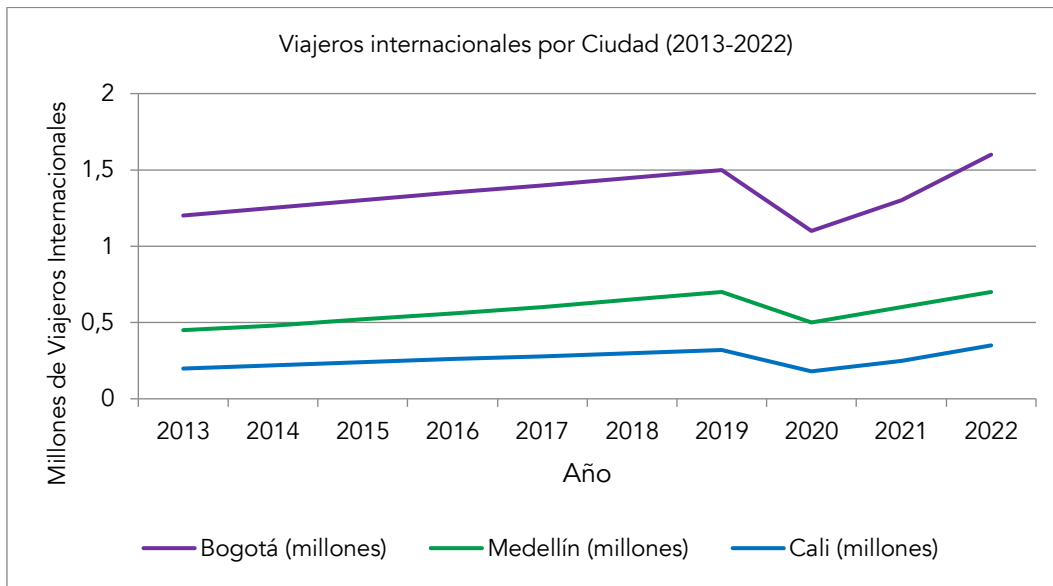
Quisiera integrar en este acápite una comparación paralela que no se contemplo en el cuerpo del TFM porque no era parte de su estructura, y menos estaba alineada con el objeto de la investigación, pero que resulta importante mostrar a través de unas breves gráficas, cómo está Cali en relación con sus ciudades homologas Bogotá y Medellín en cifras de llegadas de viajeros nacionales y extranjeros.

Respecto de los viajeros nacionales que recibe se tiene lo siguiente:



Gráfica 3. Comparación de llegada de viajeros nacionales

Con atención al número de viajeros internacionales en las mismas condiciones de temporalidad que la gráfica anterior:



Gráfica 4. Comparación de Llegada de viajeros internacionales

La lectura que éstas dos gráficas, no deja a Cali bien parada en materia de turismo, está rezagada especialmente frente a Medellín ciudad con la que comparte características en terminos de población, clima, infraestructura entre otras.

Las gráficas buscan despejar la duda que se pudiera suscitar, si las otras ciudades del país corren la misma suerte que Cali, lo que nos llevaria a pensar que seria el Pais a través de su ministerio de turismo el que está en deuda, o si efectivamente compete a la Alcaldia de Cali en Cabeza de la secretaria de turismo redoblar esfuerzos para cerrar la brecha que tiene con Medellín, y Bogotá.



UNIVERSIDAD  
DE MÁLAGA

| [uma.es](http://uma.es)

FACULTAD DE TURISMO

Facultad de turismo

Edificio de Hostelería y Turismo

Campus de Teatinos

C. León Tosloti, s/n

29071 Málaga