

**UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN**

**TRABAJO FINAL PARA OBTENER EL TÍTULO DE**  
**MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA DEL TURISMO**

**Memoria final Práctica Externa en Swisscontact: Análisis de los efectos de la ejecución**  
**de los proyectos Paisaje Cultural Cafetero y Macondo del programa**  
**Colombia+Competitiva**

**por**

**Ingrid Marian Puello Suárez**

**TUTOR: Dra. Sandra Zapata Aguirre**

**Profesora Titular**

**COORDINADOR: Dr. Juan Gabriel Brida**

**Profesor Titular**

**Montevideo**

**URUGUAY**

**2023**

**Página de Aprobación**

El tribunal docente integrado por los abajo firmantes aprueba el Trabajo Final:

Título

.....  
.....  
.....  
.....

Autor/es

.....  
.....

Tutor/Coordinador

.....  
.....

Posgrado

.....  
.....

Puntaje

.....



**Tribunal**

Profesor.....

.....(nombre y firma).

Profesor.....

.....(nombre y firma).

Profesor.....

.....(nombre y firma).

FECHA.....

## RESUMEN

Aunque existen muchas definiciones en la literatura sobre el tema de competitividad, los autores Crouch y Ritchie son los más relevantes en lo que concierne a la adaptación del concepto principal de la competitividad turística, que ha sido descrita como la capacidad de aumentar el gasto turístico, y de atraer cada vez más visitantes proporcionándoles experiencias memorables de forma rentable. Al mismo tiempo es indispensable contribuir al bienestar de la comunidad local, potenciar el capital humano y preservar el capital natural teniendo en cuenta las generaciones futuras. Los proyectos analizados en este trabajo, ambos ejecutados por Swisscontact, tienen como finalidad principal potenciar el desarrollo turísticos en los destinos elegidos, tomando en cuenta todo lo que incluye el concepto de competitividad. A través del programa Colombia + Competitiva, una iniciativa conjunta entre la Secretaría de Estado de Economía de Suiza (SECO) y el Gobierno Nacional, centran sus esfuerzos en mejorar la competitividad del país y diversificar su economía.

Palabras clave: Competitividad Turística, Sostenibilidad, Innovación, Post Pandemia.

## ABSTRACT

Although there are numerous definitions of competitiveness in the literature, Crouch and Ritchie are the most relevant authors in terms of adapting the main concept of tourism competitiveness, which has been described as the capacity to increase tourism spending, and to attract more and more visitors by providing them with memorable experiences in a cost-effective manner. At the same time, it is essential to contribute to the well-being of the local community, enhance human capital, and preserve natural capital taking into account future generations. The main purpose of the projects analyzed in this paper, both executed by Swisscontact, is to promote tourism development in the chosen destinations, taking into account all the elements included in the concept of competitiveness. Through the Colombia + Competitiva program, a joint initiative between the Swiss State Secretariat for Economic Affairs and the National Government, they focus their efforts on improving the country's competitiveness and diversifying its economy.

Keywords: Tourism Competitiveness, Sustainability, Innovation, Post Pandemic.

## ÍNDICE

## 1. INTRODUCCIÓN

### 2. CASO DE ESTUDIO 1: PAISAJE CULTURAL DEL EJE CAFETERO

#### 2.1 OBJETIVOS DEL PROYECTO PCC

#### 2.2 CADENA DE VALOR DEL TERRITORIO INTERVENIDO

#### 2.3 PRINCIPALES PROBLEMAS DETECTADOS

### 3. CASO DE ESTUDIO 2: MACONDO NATURAL

#### 3.1 OBJETIVOS DEL PROYECTO MACONDO NATURAL

#### 3.2 CADENA DE VALOR DEL TERRITORIO INTERVENIDO

#### 3.3 PRINCIPALES PROBLEMAS DETECTADOS

## 4. LA COMPETITIVIDAD TURÍSTICA DEL DESTINO COMO CONCEPTO ORIENTADOR DEL ESTUDIO

## 5. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

### 5.1 PROYECTO PAISAJE CULTURAL CAFETERO

#### 5.1.1 Estrategias aplicadas para el desarrollo del destino PCC

#### 5.1.2 Cumplimiento de los objetivos del proyecto PCC

### 5.2 PROYECTO MACONDO NATURAL

#### 5.2.1 Estrategias aplicadas para el desarrollo del destino Macondo Natural

#### 5.2.2 Cumplimiento de los objetivos del proyecto Macondo Natural

## 6. CONSIDERACIONES FINALES

### 6.1 DESAFÍOS ENFRENTADOS A TRAVÉS DEL DESARROLLO DE AMBOS PROYECTOS

### 6.2 RECUPERACIÓN DEL SECTOR TURÍSTICO Y DE LOS DESTINOS INTERVENIDOS EN LOS DOS PROYECTOS

#### 6.2.1 El turismo en Colombia post coronavirus

6.2.2 El turismo en el Eje Cafetero post pandemia

6.2.3 Macondo post pandemia

7. REFERENCIAS

8. APÉNDICE

## 1. INTRODUCCIÓN

Para analizar la competitividad turística de un destino, es necesario entender este concepto. Distintos autores como Crouch y Ritchie (1999), Dwyer y Kim (2003), Enright y Newton (2004), entre otros, definieron la competitividad turística. No obstante, sigue existiendo confusión en la literatura sobre en qué consiste la competitividad. Según Cronjé & du Plessis (2020), se debe a las discrepancia en todas las definiciones establecidas, a los diferentes modelos de competitividad que aplican a la industria turística, y a los factores de competitividad de cada destino, deben conocer dichos factores y el tipo de producto que ofrecen. Cada destino es único, por esto deben contemplar diferentes modelos de competitividad, y, al mismo tiempo, entender qué significa ser competitivo basándose en una definición universal.

De acuerdo con Cronjé & du Plessis (2020), el primer investigador que llevó a cabo una investigación sobre la competitividad del turismo fue Poon (1993), el autor identificó cuatro principios clave de los aspectos del éxito competitivo que incluyen anteponer el entorno, ser líder en calidad, desarrollar innovaciones radicales y reforzar la posición estratégica del actor. Con posterioridad a 1993, varios autores, como Crouch y Ritchie (1999), Dwyer y Kim (2003), Enright y Newton (2004), Hassan (2000), Heath (2002, 2003), Pearce (1997) y Ritchie y Crouch (2003) analizaron la competitividad turística principalmente mediante la creación de definiciones, el desarrollo de modelos, y la identificación de factores y aspectos que contribuyen a la competitividad.

Aunque existen muchas definiciones en la literatura sobre el tema de competitividad, los autores Crouch y Ritchie son los más relevantes, o los más tomados en cuenta en lo que refiere a la adaptación del concepto principal de la competitividad turística, que ha sido descrita como:

La capacidad de aumentar el gasto turístico, de atraer cada vez más visitantes proporcionándoles experiencias satisfactorias y memorables y de hacerlo de forma rentable, al tiempo que se mejora el bienestar de los residentes del destino y se preserva el capital natural del destino para las generaciones futuras. (Dupeyras & MacCallum, 2013, como se citó en Cronjé & du Plessis, 2020, p.2)

Los proyectos analizados en este trabajo, ambos ejecutados por Swisscontact (SC en adelante) tienen como finalidad principal mejorar y desarrollar los destinos intervenidos, a partir del concepto de competitividad mencionado anteriormente.

A través del programa Colombia + Competitiva, una iniciativa conjunta entre la Secretaría de Estado de Economía de Suiza (SECO) y el Gobierno Nacional, centran sus esfuerzos en mejorar la competitividad del país y diversificar su economía.

En este contexto, SC como facilitador nacional del programa realizó 4 proyectos apoyados por C+C en diferentes regiones de Colombia. Paisaje Cultural Cafetero, Destino Llanos, Destino Putumayo, y Macondo Natural. Para este trabajo final se analizan los proyectos aplicados para el PCC (Paisaje Cultural Cafetero), y Macondo.

De acuerdo con SC, a través del proyecto PCC se busca desarrollar una nueva zona turística que contribuirá a la diversificación del destino, a partir del desarrollo de actividades de senderismo interpretativo y de una red de trekking enfocada en nuevos mercados nacionales e internacionales para proponer productos turísticos de naturaleza en la zona de la cordillera del Quindío y norte del Valle del Cauca, con el fin de posicionar la región como una nueva alternativa turística del país. Por otro lado, el proyecto Macondo Natural busca mejorar el posicionamiento y competitividad de la oferta turística del Magdalena con énfasis en los servicios de turismo de naturaleza sostenibles, a partir de la riqueza natural y del atractivo turístico asociado a la vida y obra literaria de Gabriel García Márquez. Con ello, se busca

atender las exigencias de un segmento objetivo de turistas internacionales con alto poder adquisitivo, mediante una sinergia entre los elementos naturales del destino y los valores culturales de la región para generar un producto diferencial con identidad, cohesionado y con visión de destino.

Como consecuencia, tomando en consideración lo mencionado anteriormente, el objetivo del Trabajo Final de Maestría es analizar los dos casos propuestos para encontrar brechas, avances, diferencias, innovaciones, etc. Los resultados permitirán evidenciar más objetivamente los impactos generados por la implementación de los proyectos. Para esto fue pertinente extraer, organizar y procesar la información, desarrollar el marco teórico, realizar un análisis descriptivo y comparativo de los impactos de ambos proyectos, así mismo, tener en cuenta la realidad actual de los destinos luego de la finalización de los programas ejecutados.

Este estudio incluirá a los proyectos implementados en la 1ra Fase en los departamentos de Magdalena y Quindío. Para realizar el análisis se utilizaron documentos internos que fueron proporcionados por la organización SC, fichas de presentación de los proyectos, la matriz de marco lógico, el informe final y el concepto de liquidación. Se recopilaron datos a partir de dicho material, y se incluyeron varios artículos, libros, entre otros materiales que aportan a la literatura de los temas de competitividad y estrategia de marketing turístico. Para el procesamiento de la información se ha hecho uso del Análisis Documental que, de acuerdo con Behar, D. (2008), consiste en la investigación que se realiza apoyándose en fuentes de carácter documental, es decir, en documentos de cualquier tipo. Según Dulzaides & Molina (2004), con el objetivo de identificar, describir y representar el contenido de los documentos en forma distinta a la original, con el propósito de garantizar su recuperación selectiva y oportuna, además de posibilitar su intercambio, difusión y uso.

## 2. CASO DE ESTUDIO 1: PAISAJE CULTURAL DEL EJE CAFETERO

El proyecto Paisaje Cultural Cafetero (PCC en adelante) contempla dos regiones de Colombia, Quindío y Valle del Cauca. La finalidad principal del proyecto se basa en ofrecer los municipios del eje cafetero como un nuevo destino turístico complementario de los principales destinos ya posicionados actualmente, de forma que contribuya al aumento de la oferta del destino del paisaje cultural cafetero, como una nueva alternativa turística, y a su vez, contribuir a mitigar la masificación del turismo en la zona.

El mercado al que se dirige es tanto nacional como internacional, en especial extranjeros ya que su poder adquisitivo es superior por lo que ayudaría a incrementar el gasto por turista sin tener que enfocarse en hacer crecer el número de la demanda.

Con relación al alcance geográfico para la ejecución del proyecto PCC, los departamentos intervenidos fueron Quindío y Valle del Cauca.

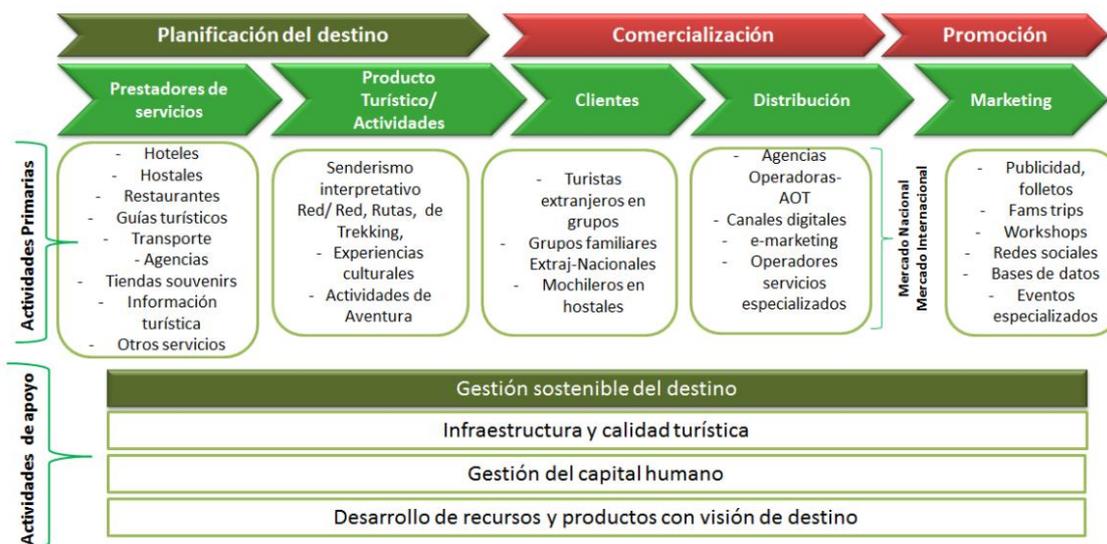
Quindío es un departamento situado en el centro oeste del país, concretamente en la región andina. Su capital es Armenia y pertenece a la región paisa. Es famoso por la calidad de los cafetales, la colorida arquitectura, el clima agradable, la variedad de alojamientos hoteleros y los hitos turísticos. Este departamento está situado en una zona estratégica, cuenta con 12 municipios, y es el segundo departamento más pequeño de Colombia.

El Valle del Cauca es un departamento lleno de arte y cultura. El departamento cuenta con numerosos museos y casas de cultura que exhiben obras de artistas y escritores de Colombia y otras partes del mundo. Además de Cali, la capital, existen otros municipios, como Roldanillo, Sevilla y Calima, donde también es posible sumergirse en la cultura.

## 2.1 OBJETIVOS DEL PROYECTO PCC

1. Desarrollo de destino (desarrollar el producto turístico de naturaleza en la Cordillera del Quindío y Norte del Valle del Cauca). A partir del diseño y mejora del producto, elevando las capacidades de los beneficiarios en el desarrollo del destino, generando capacidades técnicas, enfocándose en la sostenibilidad y turismo comunitario, y en las alianzas de entidades.
2. Profesionalización del talento humano (diferencial de calidad en prestadores de servicios turísticos). Ofrecer programas de formación especializada en el turismo de naturaleza respondiendo a las necesidades del mercado y de la industria, promover la formalidad empresarial y la innovación, permitiendo desarrollar la competitividad de la zona.
3. Gestión del mercado (consolidación del destino nacional e internacionalmente en el sector turismo de naturaleza). Promover la competitividad del destino, generar conocimiento especializado en la planificación del destino apuntando hacia la sostenibilidad y articulación de actores involucrados en la cadena de valor, consolidar un clúster encargado de gestionar el destino. Por otro lado, implementar un plan de marketing para desarrollar la estrategia de marca del destino. El mercado destino son los turistas internacionales interesados en el turismo de naturaleza que demandan actividades de ecoturismo y turismo de aventura.

## 2.2 CADENA DE VALOR DEL TERRITORIO INTERVENIDO



Cuadro 1 extraído del documento Propuesta proyecto, Quindío pág. 3

En el cuadro 1, vemos como se compone la cadena de valor para el proyecto PCC. Se tomó en cuenta el modelo de cadena de valor de Porter, este permite obtener una herramienta de gestión y análisis para identificar las ventajas comparativas del destino.

Los prestadores y productos conforman el componente de planificación del destino, mientras que los clientes y distribuidores conforman el componente de comercialización de la cadena. Finalmente, el marketing involucra la estrategia de promoción y branding del destino a través de los diferentes medios disponibles.

Las actividades ofrecidas pertenecen al subsector de Ecoturismo (aviturismo, caminatas y senderismo) y Turismo de aventura (parapentes, torrentismo y cabalgatas) son operadas generalmente por Agencias Operadoras de turismo principalmente ubicadas en Armenia, Montenegro, Quimbaya, Calarcá y Salento.

Composición de la oferta turística: Se estiman aproximadamente 2000 prestadores de servicios turístico, entre formalmente registrados e informales.

<b>TIPOLOGÍA DE PRESTADORES DE SERVICIOS TURÍSTICO EN EL QUINDÍO</b>	<b>CON RNT (2018)</b>
Establecimientos de alojamiento y hospedaje	1051
Agencias de Viajes y Operadores Turísticos	221
Guías de Turismo	23
Empresas de Transporte terrestre automotor	11
Establecimientos de Gastronomía, Bares y Restaurantes	14
Parques Temáticos	4
Otros Prestadores de Servicios Turísticos	27

Tabla 2 extraída de documento propuesta proyecto PCC, pág. 5.

La tabla 2 muestra cómo se compone la oferta turística, y como se distribuyen los 2000 prestadores de servicios turísticos con registro nacional del turismo para el 2018.

Las empresas en su mayoría son microempresas, prestan servicios de alojamiento, transporte terrestre, agencias de viajes y operadores turísticos, guías de turismo, parques temáticos, y rutas temáticas de la cultura cafetera.

En la estructuración de la propuesta se identificaron actividades turísticas potenciales en todos los municipios a intervenir. La principal apuesta del proyecto es el desarrollo del ecoturismo junto con el senderismo y trekking, complementados con experiencias culturales y actividades de aventura. Para lograr dicha propuesta fue necesario realizar acuerdos tanto formales como informales entre los actores de la cadena. Logrando a su vez que los actores informales obtuvieran la obtención del RNT (registro nacional del turismo), cumpliendo con los requisitos de las normas de sostenibilidad turística.

La estrategia competitiva busca aliar a los actores de la cadena, mejorando la oferta del turismo de naturaleza, busca apuntar a la diversificación posicionando la nueva zona turística con actividades de ecoturismo y turismo de aventura, con enfoque en el turismo comunitario y sostenible, apuntando principalmente al mercado internacional cumpliendo con estándares de calidad, y desarrollo de capital humano. Las metodologías aplicadas se enfocan al desarrollo de turismo sostenible, con énfasis en el turismo comunitario e inclusivo, a través del fortalecimiento asociativo.

## 2.3 PRINCIPALES PROBLEMAS DETECTADOS

El principal problema que busca mitigar el proyecto es el bajo desarrollo del producto turismo de naturaleza en la zona de la Cordillera del Quindío y Norte del Valle. Siendo sus principales causas la baja capacidad para desarrollar producto turístico, la baja oferta de capital humano capacitado y especializado en el turismo de naturaleza, y la baja capacidad de gestión del destino, además de que actualmente se encuentra en las etapas iniciales del ciclo de vida turístico; exploración e implicación de autoridades locales.

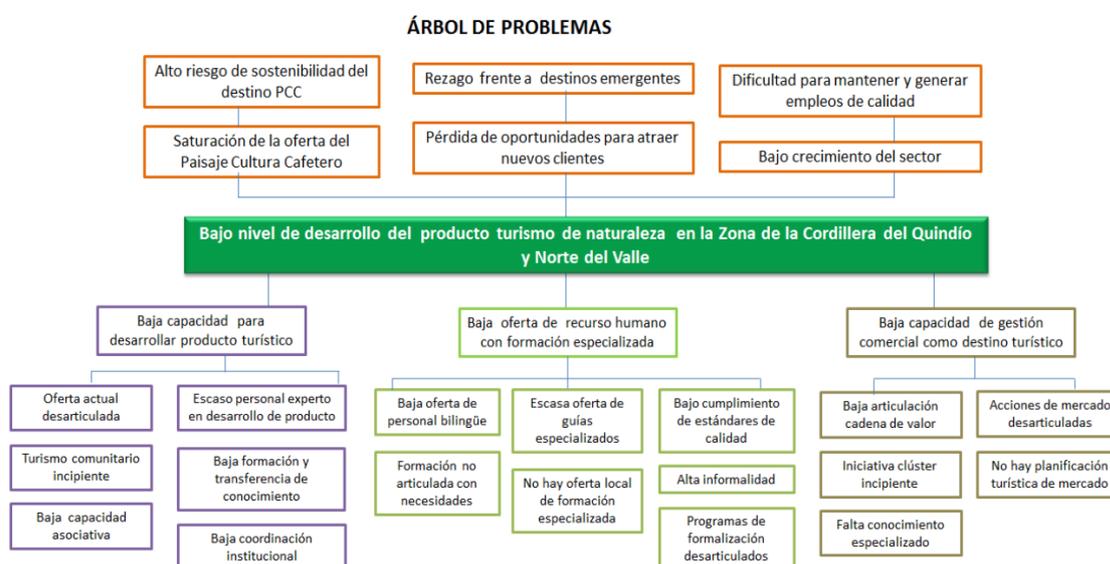


Gráfico 3, mapa conceptual extraído del documento propuesta proyecto, pág. 7

El gráfico 3 está compuesto por árbol de problemas que describe todos los desafíos enfrentados durante la ejecución del proyecto PCC.

La baja capacidad para desarrollar nuevos productos turísticos se debía especialmente a la falta de creación de políticas que favorecieran iniciativas de turismo comunitario, donde los actores locales se vean implicados, esto impedía generar impactos positivos y sostenibles en el ámbito socioeconómico y ambiental. La baja participación y coordinación de las instituciones no permitía la posibilidad de realizar programas de formación para mejorar la calidad del capital

humano. De igual manera, no existía una especialización en el ecoturismo y turismo de aventura para poder posicionarse internacionalmente.

Las estrategias de desarrollo turístico en la región han estado enfocadas en los municipios ya en fase de madurez, como Salento, Filandia, Quimbaya, Armenia, Calarcá, y Montenegro, ya posicionados, reconocidos por sus atractivos turístico, infraestructura y oferta de alojamiento. Las estrategias como mejora de calidad turística y de producto, formalización empresarial, desarrollo y mejora de infraestructura turística, estrategias de marketing de destino, han estado dirigidas a dichas localidades, algunas ya exceden su capacidad de carga turística debido a que en su gran mayoría atraen a turistas nacionales, quienes contribuyen más al número de visitantes que al gasto turístico, por lo tanto, desprenderse del mercado nacional es un objetivo de gran relevancia para este destino, que tiene mucho que ofrecer en términos de biodiversidad, riqueza natural y cultural.

La oferta de los municipios del PCC es aún incipiente, y presenta un nivel de desarrollo inferior a los destinos ya reconocidos turísticamente, aunque son igualmente competitivos carecen de una propuesta diferenciada que atraiga a nuevos tipos de turistas, y que esté a la altura de otros destinos ya consolidados.

La baja oferta de recurso humano especializada en el turismo de naturaleza se debe a la dificultad en identificar las necesidades del mercado y del sector empresarial, lo que conlleva a la falta del cumplimiento de estándares de calidad, carencia de personal bilingüe y especializado en el producto ecoturismo y turismo de naturaleza. Mientras que la baja capacidad de gestión comercial como destino turístico se debe a la falta de conocimiento especializado en la gestión del destino de naturaleza que conduce a la baja articulación de los actores de la cadena de valor, afectando así el desarrollo competitivo e innovación del turismo de naturaleza en esta zona.

Una de las causas principales de la problemática era la desarticulación entre las instituciones y los prestadores de servicios turísticos, que impide como consecuencia, la generación de ventajas competitivas que permitan replicar prácticas sostenibles para generar desarrollo e inclusión social en el destino.

En la propuesta del proyecto se identifica la falta de esfuerzos, planes y programas previos para el desarrollo turístico de la zona. Se han llevado a cabo solo algunas acciones relacionadas a la actividad turística de los municipios, pero nada que contribuya a la planificación turística o estrategias de marketing de destino. Solo se han realizado capacitaciones para mitigar la masificación de los municipios de Salento y Filandia, que concentran el mayor flujo turístico de la región cafetera, generando impactos socioambientales en temporada alta.

Los municipios de la zona elegida para el proyecto no han tenido el mismo apoyo institucional que han tenido los destinos ya consolidados turísticamente como destino de naturaleza, que se han visto mayormente beneficiados. Además, estos municipios fueron víctima del conflicto armado por muchos años, por lo que la actividad económica más predominante ha sido la agrícola en lugar del turismo.

### 3. CASO DE ESTUDIO 2: MACONDO NATURAL

La finalidad principal de este proyecto es fortalecer el desarrollo turístico del departamento de Magdalena, Colombia. A través de la creación de actividades turísticas que permitan fomentar la inclusión social en el sector turístico, capacitando a los proveedores locales, e implementar estrategias de marketing y promoción. Creando a su vez, una organización de gestión de destinos con un gran enfoque en la sostenibilidad, equidad de género y social.

Por su ubicación costera se ha caracterizado por ser un destino de sol y playa, con la infraestructura para ofrecer este tipo de turismo. Sin embargo, la masificación ha generado impactos negativos socioeconómicos y ambientales, como el caso del Parque Tayrona que en varias ocasiones ha cerrado para contrarrestar los problemas generados por el exceso de la capacidad de carga. Aprovechar los recursos naturales que ofrece Macondo y el interés de los turistas hacia la cultura indígena, permite promover el interés en las comunidades de ser ellos los anfitriones y prestadores de servicios turísticos, complementándose con las agencias receptoras que ofrecen productos y servicios de turismo de naturaleza para captar turistas internacionales.

El destino tiene un gran potencial de recibir un importante flujo de turistas especialmente internacionales, siempre que se lleven a cabo exitosamente las estrategias para fortalecer su competitividad y sostenibilidad. Macondo cuenta con una ubicación privilegiada con diversos ecosistemas, áreas protegidas y reservas de biosfera, además, playas maravillosas y una gran riqueza cultural de su población indígena.

El territorio intervenido se encuentra en el departamento de Magdalena, uno de los 32 departamentos de Colombia, ubicado al norte del país. Su nombre proviene del río Magdalena, que bordea su territorio antes de su desembocadura en el mar Caribe, su capital es Santa Marta.

Macondo es un pueblo icónico donde transcurre la obra más relevante del Nobel de literatura Gabriel García Márquez (GGM), se ubica en un ámbito entre lo real e imaginario pero identificable entre el río Magdalena, la Ciénaga Grande, la Sierra Nevada de Santa Marta, el Mar Caribe y Aracataca. Como se describe en el documento propuesta proyecto Macondo incluye elementos de la naturaleza y cultura en los que se inspiró para la creación de su obra, como las mariposas amarillas, los entornos tropicales, la Sierra, la Ciénaga, la música, gastronomía, festividades y los cálidos ambientes naturales y humanos característicos de la región caribe.

### 3.1 OBJETIVOS DEL PROYECTO MACONDO NATURAL

- Mejorar la experiencia turística que ofrecen los grupos que conforman "Macondo Natural".
- Mejorar en la cadena de valor del producto "Macondo Natural" las capacidades de mercadeo y comercialización, atendiendo segmentos de turistas internacionales prioritarios.
- Mejorar la gestión del destino Magdalena articulando una plataforma público-privada con base en el potencial del producto "Macondo Natural".

### 3.2 CADENA DE VALOR DEL TERRITORIO INTERVENIDO



Cuadro 4, elaboración propia, información extraída del documento, propuesta proyecto

Macondo pág. 5

En el cuadro 4 vemos como se compone la cadena de valor para el proyecto Macondo Natural. Se incorpora el modelo de cadena de valor de Porter, que nos permite obtener una herramienta de gestión y análisis para identificar las ventajas comparativas del destino. Los prestadores y productos conforman el componente de planificación del destino, mientras que los clientes y distribuidores conforman el componente de comercialización de la cadena.

Finalmente, el marketing involucra la estrategia de promoción del destino a través de los diferentes medios disponibles, utilizando herramientas sean online como herramientas offline. Se busca promover el interés dentro de las mismas comunidades de convertirse en prestadores de turismo comunitario en servicios de guianza, gastronomía, hospedaje, inclusive transporte (náutico, mototaxi).

A su vez, han surgido una serie de agencias receptoras, tour operadores especializados que ofertan productos de turismo de naturaleza para diversos segmentos, quienes esperan aumentar su portafolio y mejorar el producto actual, para captar una mayor proporción del mercado que visita el departamento, para ello se debe fortalecer la gestión del destino teniendo en cuenta la inclusión económica y social.

### 3.3 PRINCIPALES PROBLEMAS DETECTADOS

- Baja conectividad aérea y concentración del turismo internacional solo en hoteles y hostales.
- Popularización de atractivos sin previa gestión de destinos y baja formación de prestadores de servicios turísticos, sin certificación ni conocimientos del idioma inglés.
- Carencia de recursos económicos, de integración y articulación ya que no se comparte la visión del destino.
- Alta vulnerabilidad, baja participación de la comunidad indígena en la cadena de valor y desconocimiento de sus costumbres/tradiciones.
- Desaprovechamiento del valor del Nobel Gabriel García Márquez en la ruta “Macondo Natural”.
- Baja oferta en contenidos de valor cultural por parte de las agencias de viaje receptoras, y pocos contenidos relacionados con la flora y fauna, destinados al disfrute de la naturaleza y el paisaje.
- Insuficiente innovación y promoción con bajo alcance. Bajo cumplimiento de estándares de calidad e inexistencia de un enfoque de sostenibilidad y responsabilidad social.
- Ganancias insuficientes, las ganancias actuales de los prestadores de servicios turísticos no les permiten tener recursos para mejorar sus acciones de mercadeo y comercialización.
- Demanda insuficiente, la demanda de turistas con buen poder adquisitivo, sobre todo en temporada baja, es insuficiente.
- Procesos, formatos y protocolos no documentados, lo que dificulta la estandarización de las actividades turísticas

- Baja formación en mercadeo y baja financiación. Inexistencia de un plan de mercadeo unificado, así como tampoco existe una visión del destino compartida.
- Debilidades de asociatividad en función del mercado. Insuficiencia de recursos económicos para la ejecución de un plan de mercadeo y comercialización.

Las entidades públicas han realizado acciones mínimas, los esfuerzos han sido insuficientes y se requiere más articulación. Se busca aprovechar el potencial de la infraestructura actual para generar impactos que beneficien también a los municipios cercanos en términos de replicabilidad. La prioridad es el fortalecimiento en procesos de bilingüismo, guianza interpretativa, mejora del producto turístico, y de las estrategias de promoción y marketing de destino.

La estrategia de competitividad se enfoca en el desarrollo de acciones para la internacionalización del destino, posicionarlo teniendo en cuenta no solo el tema literario, sino también teniendo en cuenta su patrimonio natural y cultural.

El producto turístico creado en el proyecto tiene 3 subproductos:

- Paisaje cultural y vivencial en Macondo Tour en Aracataca, realismo mágico, tema literario GGM (Gabriel García Márquez).
- Paisaje natural y cultural en Macondo: actividades de ecoturismo en parques y áreas protegidas.
- Turismo de aventura y cultura indígena en la Sierra Nevada, visita a las comunidades indígenas, visita al parque arqueológico y aventura en el río Don Diego.

Las actividades turísticas incluyen actividades de ecoturismo, turismo de aventura y etnoturismo, que generan bajos impactos negativos y fomentan el respeto por las zonas protegidas, a su vez, toman en cuenta la capacidad de carga del destino.

Para lograrlo se identificaron los flujos más importantes de turistas internacionales. De acuerdo con la información que obtuvieron de SITUR y Procolombia, junto con entrevistas realizadas a agencias de viajes locales se identificaron que la mayoría de los visitantes llegan al destino por ocio, y son jóvenes entre 30 y 40 años. La duración promedio es de 4 días siendo el Parque Tayrona el atractivo más grande del departamento recibiendo la mayor cantidad de visitantes. Los extranjeros prefieren conocer destinos de sol y playa, seguido por destinos culturales y entornos naturales.

Un dato interesante es que el turista en promedio gasta 100 USD en el destino. Siendo personas con mayor capacidad adquisitiva provenientes de Norteamérica y Europa pueden gastar el doble y hasta el triple de lo que gastan actualmente. Procolombia realizó un estudio a agencias mayoristas internacionales donde se demuestra que los turistas internacionales están dispuestos a adquirir un paquete entre 1600 y 2300 dólares para viajar a Colombia. Existe un amplio potencial de gasto que no se está aprovechando, por lo menos para este destino.

Se identificaron dos tipos de turistas principales internacionales, mayormente de bajo presupuesto y otro con un presupuesto mayor pero que llega en menor medida respecto al primero. Estos llegan en general vía aérea haciendo conexión con Bogotá o vía terrestre desde Cartagena. Su destino principal es el parque Tayrona, sea por medio de una agencia o de forma independiente. Luego se dirige hacia el norte o da por concluido su viaje. El de mayor presupuesto se interesa por ir a lugares más auténticos además de ir al parque Tayrona.

Uno de los problemas identificados en la gestión de destino y en las estrategias de mercadeo es que, aun teniendo un potencial importante de visitantes extranjeros, no está dirigiendo los flujos hacia lugares alternativos de gran valor agregado, que probablemente permitirían que el extranjero invierta más dinero en el destino, algo que actualmente no hace porque no se le ofrece otras alternativas. La mayoría llega sin tener un paquete definido por lo que las agencias receptoras deberán trabajar más en captar parte de ese gran porcentaje que llega con un mayor presupuesto, pero sin planeación previa. Por otro lado, se debe contar con la preparación de los prestadores de servicios turísticos que deben estar listos para atender a las necesidades de los turistas internacionales. Actualmente estos son más exigentes y sofisticados, con una capacidad económica superior, buscan comodidad y seguridad, así mismo, tener un mayor contacto con la naturaleza y la cultura.

Es indispensable incorporar elementos de seguridad y comodidad, además de preparar a los guías en el manejo del idioma inglés. Se debe también trabajar en la homogeneidad del producto ya que algunas actividades están más preparadas que otras, el producto Macondo Natural debe tener mayor cohesión de destino para que pueda aprovecharse su potencial.

#### 4. LA COMPETITIVIDAD TURÍSTICA DEL DESTINO COMO CONCEPTO

##### ORIENTADOR DEL ESTUDIO

Los autores de las investigaciones aplicadas al sector turístico han tenido que adaptar conceptos y desarrollar nuevos modelos que permitan la aplicabilidad a dicho sector, ya que es dinámico y orientado al servicio. Aplicar el concepto de competitividad al turismo es vital para el éxito de un destino, cada uno debe ser consciente de su capacidad de producir bienes y servicios turísticos, y dicha capacidad debe ser superior respecto a sus competidores, es decir, del resto de los mercados internacionales.

El hecho de que el turismo sea un sector dinámico, hace que los gestores y agentes turísticos deban implementar estrategias competitivas innovadoras y actualizadas para poder competir con otros destinos turísticos. Para el análisis de competitividad de un destino se deben tener en cuenta el lado de la oferta y la demanda simultáneamente. Muchos autores se han basado en la oferta, en menor medida, han considerado solo la demanda, y pocos han contemplado ambos enfoques. Probablemente esto se debe a que la mayoría de los investigadores prefieren la opinión de los expertos del sector turístico en lugar de la opinión de los turistas.

Según Cronjé & du Plessis (2020), se debe investigar más sobre la opinión de los turistas acerca de lo que hace que un destino sea competitivo. Al final, son quienes deben tomar la decisión de qué destino visitar, lo que depende de su competitividad.

Por otro lado, la mayoría de los autores que se han enfocado en analizar el lado de la oferta, afirman que son los actores involucrados en la producción turística quienes en realidad conocen los factores que incrementan la competitividad en el desarrollo turístico de un destino.

Según el estudio del artículo de Cronjé & du Plessis (2020), los turistas valoran actividades que tengan contacto directo con la naturaleza y actividades acuáticas, además de eventos, festivales y actividades culturales propias del destino que visitan. El siguiente factor que más toman en cuenta es la infraestructura del destino que incluye accesibilidad y servicios. Luego la calidad del servicio, junto a la seguridad. Otros factores relevantes que le siguen a los mencionados anteriormente son: el desarrollo del sector hospitalario, la calidad del talento humano, el desarrollo social, el posicionamiento del destino, la administración del factor ambiental y el acceso a la información.

Sin embargo, según Goffi et al., (2018), los turistas no pueden determinar los diversos factores que influyen en la competitividad de los destinos turísticos, como la gestión del destino, la planificación turística y los condicionantes. Es importante entrevistar a quienes puedan responder a preguntas sobre cuestiones de atractivo y gestión, como los agentes y profesionales del turismo.

De igual manera, es indispensable la participación del gobierno y de los organismos públicos en la gestión de un destino turístico. En los países desarrollados se experimenta una fuerte intervención del gobierno, sin embargo, replicar las políticas de estos países puede que no terminen generando el mismo resultado en aquellos en vía de desarrollo.

Dependiendo de la fase en que se encuentre el destino turístico, así será el grado de intervención necesario por parte del gobierno. Una de las estrategias más eficientes es la de replicar las lecciones aprendidas en la gestión de otros destinos en una fase más avanzada con características similares, para poder implementar un plan de desarrollo de destinos más efectivo. El tema de competitividad es incipiente en Latinoamérica, la mayoría de los estudios realizados se han basado en destinos de Europa, lo cual puede no ser una referencia que aplique a los países en vía de desarrollo.

Según Kubickova & Martin (2019), podría decirse que la participación de los gobiernos evoluciona con el tiempo: de una gran implicación durante el desarrollo inicial a una participación mínima a medida que el destino madura. Los funcionarios gubernamentales y los gestores de destinos pueden identificar a competidores similares y aplicar las mejores prácticas de la competencia con el fin de reposicionar el destino.

Según Goffi et al. (2018), los enfoques de planificación actualmente se elaboraron teniendo en cuenta las condiciones socioeconómicas, políticas y de recursos humanos de los países desarrollados y no de los países en desarrollo. Estos enfoques de planificación no pueden aplicarse en países en vía de desarrollo sin adaptaciones considerables.

La implementación de políticas de desarrollo de un destino y las políticas exitosas de una región, puede que no funcionen en otros destinos con economías inestables o en desarrollo. Estos destinos son más dependientes del sector turístico, porque es más fácil apostarle a este sector en crecimiento que diversificar su economía.

Las economías en desarrollo utilizan estratégicamente el turismo internacional como motor de crecimiento económico para promover la creación de empleo, mejorar la economía y elevar la calidad de vida de los residentes (Holzner, 2011; Sequeira & Nunes, 2008; Zuo & Huang, 2018, como se citó en Kubickova & Martin, 2019, p. 1).

De acuerdo con Goffi et al. (2018), uno de los principales motores para invertir en los países en desarrollo ha sido el bajo coste de la mano de obra, a menudo asociado a largas jornadas laborales y a una protección insuficiente de los derechos de los trabajadores. Por lo tanto, los operadores turísticos de estos países tienden a ofrecer un modelo turístico descrito como "explotación local de bajo precio-alto volumen".

Algunas problemáticas que presentan los países en vía de desarrollo es que los gobiernos han incentivado grandes inversiones con capital extranjero, basándose en un turismo de sol y playa, construyendo hoteles exclusivos, proyectos que contribuyen mínimamente a la prosperidad de la población local. El turismo en estos países se ha llevado a cabo sin un estudio o planeación previa, brindando poca atención a los impactos ambientales y a las comunidades locales. Los locales no controlan los recursos, no existe integración entre la comunidad, además de generar daños ambientales y deteriorar los recursos no renovables, incrementa el precio de los bienes lo cual lleva a la marginalización de los locales, y como consecuencia, a la pérdida de identidad cultural.

Según Goffi et al. (2018), la degradación del entorno en destinos en desarrollo ha reducido su ventaja competitiva. La mayoría de los residentes reciben pocos beneficios del crecimiento turístico, suelen dedicarse a las ventas ambulantes y otros empleos informales. Por ende, es pertinente la implementación de estrategias sostenibles para mejorar la calidad de vida de los locales y aumentar la calidad turística del destino.

Las empresas realizan actividades sostenibles que al inicio tienen como fin principal disminuir los costos de operación, pero que eventualmente generan impactos económicos positivos. Estas acciones con el paso del tiempo generan alternativas de prevención ambiental, y generan impactos positivos en la sostenibilidad del destino.

Los turistas son cada vez más sofisticados, y la calidad ambiental de los destinos es un factor importante para los turistas modernos, quienes están dispuestos a pagar más por experiencias auténticas y de alta calidad, por lo tanto, de acuerdo con Goffi et al., (2018), los responsables de las políticas turísticas y los gestores de destinos deben ser alentados a adoptar nuevos modelos de planificación y gestión que prioricen las necesidades de los turistas, y la satisfacción de las necesidades económicas, ambientales y sociales a nivel local.

Como consecuencia de la globalización se ha reflejado un notable incremento en el nivel de competitividad entre los destinos turísticos. Es necesario hacer énfasis en todos los factores que pueden afectar la competitividad del destino, como mejorar su infraestructura, servicios públicos y equipamiento turístico, desarrollo de nuevos atractivos y protección del medio ambiente.

En los destinos turísticos tradicionales, existen diversos factores que disminuyen su nivel de competitividad. El deterioro de los atractivos turísticos, y del medio ambiente, son las causas principales de la pérdida de competitividad, ocasionadas por la masificación turística.

Según Line & Runyan (2014), los recursos o atractivos de un destino pueden ser tangibles o intangibles e incluyen la dotación de recursos naturales o históricos del destino; el clima, la infraestructura física, la cultura local, especialmente la atracción y aceptación por parte de los visitantes, así mismo, las habilidades y conocimientos de los agentes o prestadores del sector turístico en el destino. Aunque se ha avanzado hacia el objetivo de identificar lo que hace a un destino competitivo en términos de atributos, se desconoce todavía sobre las fuentes de estas ventajas competitivas desde una perspectiva de gestión estratégica y, lo que es quizás más importante, a nivel organizativo.

Según Acerenza (2003), es bastante frecuente que todavía se piense que comercializar la oferta de un destino significa promoverlo, y para ello se realicen costosas campañas de publicidad y de relaciones públicas, y que se participe en ferias y eventos de la industria turística, sin que estas acciones obedezcan a los lineamientos de un plan organizacional y de marketing que tenga objetivos claros, estrategia definida, y una integración y coordinación de las acciones llevadas a cabo por los sectores públicos y privado.

Se debe apuntar a mejorar el nivel de calidad del servicio al cliente en el sector del turismo, este es un factor intangible que influye en el nivel de competitividad de un destino. Otro factor relevante para la competitividad turística es mejorar la capacidad gerencial en marketing para lograr el éxito de un destino. Las personas a cargo deben estar capacitadas y poseer conocimientos actualizados. Del mismo modo, se requiere una visión internacional para poder gestionar el destino, a través de la unión de esfuerzos públicos y privados, con la ayuda de expertos con sólidos conocimientos con experiencia en el campo del marketing turístico.

En cuanto a las implicaciones del COVID-19, Wen, Kozak, Yang & Liu (2021), sugirieron que la industria turística se enfrentará a cambios en el comportamiento de los turistas, la gestión de riesgos, la prestación de servicios, los patrones de transporte, los canales de distribución y los patrones de viaje. Según estos autores, estos cambios acelerarán la implementación del turismo inteligente en los destinos al minimizar las aglomeraciones y fomentar prácticas más eficientes de planificación del tiempo. (Altinay & Kozak, 2021)

La pandemia ha cambiado la forma en la que se planean los viajes y el comportamiento de los viajeros. El sector turístico ha debido adaptarse a todos los cambios generados post COVID, por lo que una planeación a largo plazo es casi imposible. No obstante, una forma más práctica de enfrentar los nuevos desafíos es formar alianzas entre actores de la cadena turística, quienes entre sí pueden desarrollar estrategias que cambian continuamente.

Según Altinay & Kozak (2021), el comportamiento y las experiencias de los turistas han cambiado, están pasando rápidamente de ser aventureros, a estar más orientados a la salud y la seguridad. Por ende, las organizaciones administrativas en los destinos turísticos se han enfocado en la gestión del riesgo, las alianzas estratégicas, la tecnología y la digitalización de la experiencia turística, adaptándose a la nueva normalidad.

La generación de nuevas tecnologías y la inclusión frenética de inteligencia artificial, han contribuido en gran parte en la gestión de destinos post-COVID. Muchos destinos han ofrecido tours virtuales, han monitoreado el comportamiento de los viajeros reales y potenciales a través de las redes sociales, y han utilizado la tecnología para difundir información y controlar como se gestionan los recursos en los destinos.

Según Parra & Beltrán (2016), es importante aprovechar los atractivos particulares de un destino para poder brindar un valor diferencial en la experiencia de los turistas, es necesario crear una combinación única de todas las características del lugar para poder crear un concepto de marketing propio y reflejar su propia identidad para distinguirse de la competencia. Se deben ejecutar estrategias ofreciendo un valor agregado al producto turístico, y a su vez, invertir en la imagen del destino apuntando hacia la innovación, que es la clave para su posicionamiento. La imagen que proyecta un destino turístico influye sobre la percepción del turista, por ende, todos los agentes que hacen parte del desarrollo turístico deben trabajar de forma coordinada para proyectar la mejor imagen antes, durante y después de la experiencia turística. Muchas de las variables que condicionan la elección de un destino por parte del turista se deben principalmente a factores internos que se refieren a las motivaciones y percepciones, además, a algunas características propias del individuo como la edad, el nivel de ingresos, de estudios, la ocupación entre otras como la personalidad y estilo de vida. La decisión de compra también depende de la experiencia previa o de la información que el turista tenga a disposición.

Las estrategias de marketing de destino en la actualidad no solo tienen en cuenta la perspectiva del sector público y privado, sino que, también, según Parra & Beltrán (2016), deben orientarse al marketing social para satisfacer tanto a los turistas como a los residentes. Las estrategias incluyen la medición del nivel de satisfacción de los turistas, no solo el incremento de estos. A su vez, buscan mejorar la relación entre turistas y residentes, esta interacción es fundamental

para el éxito de su experiencia turística. Por último, fomentan el desarrollo y la conservación de los recursos que posee el destino turístico, buscando generar impactos positivos tanto para los turistas como para la comunidad local. El marketing de destinos debe servir como herramienta para beneficiar a todos los actores de la cadena turística. Los principales objetivos deben ser el de mejorar la prosperidad de la comunidad local a largo plazo, satisfacer las expectativas de los turistas y aumentar la rentabilidad de las empresas locales, contribuyendo a su vez al efecto multiplicador sobre el resto de la economía, y mejorar los impactos del turismo garantizando el equilibrio sostenible entre el medioambiente y el factor socioeconómico.

Según Parra & Beltrán (2016), el destino turístico no se puede analizar o planificar como una empresa, el sector público debe desarrollar una planificación estratégica integradora, brindando herramientas para que los agentes o prestadores de servicios turísticos formen alianzas y cooperen entre ellos en lugar de competir. Es importante conformar redes o clúster como estrategia de competitividad, esto permite interconectar empresas prestadoras de servicios turísticos para crear sinergias entre todas las partes, a partir del acceso compartido de información y conocimientos. Para esto se deben elaborar planes estratégicos de gestión y de marketing en conjunto, y compartir recursos con el fin de incrementar su competitividad.

## 5. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

### 5.1 PROYECTO PAISAJE CULTURAL CAFETERO

Se identificó mediante la realización de este proyecto el potencial turístico para los 7 municipios Valle del Cauca (Caicedonia y Sevilla), Quindío (Calarcá, Córdoba, Pijao, Buenavista y Génova), y se realizaron alianzas con las comunidades locales. La vinculación y participación de los actores locales de la cadena fue de vital importancia para el éxito del programa, del mismo modo, aplicar un enfoque turístico no masivo con conciencia y responsabilidad ambiental, la conservación de la biodiversidad en la zona, la exaltación de la cultura cafetera y de sus paisajes.

Los empresarios se comprometieron a seguir capacitándose, y a seguir implementando practicas sostenibles enfocadas en el medio ambiente y en la innovación, siempre teniendo en cuenta las necesidades del turista. Los actores de la cadena turística han trabajado también en su resiliencia, se han enfrentados a desafíos sin precedentes y se han debido adaptar a las nuevas tendencias del viajero post COVID, trabajando de la mano con los expertos en competitividad para prepararse para la reactivación del destino.

La zona cafetera es un destino de naturaleza por excelencia y en el presente, una de las zonas más seguras del país, por lo que tiene un gran potencial de seguir creciendo. Los turistas actualmente toman en cuenta características como la cantidad de información que se ofrece, también si el destino es auto-organizable, o sea, si pueden llegar por su cuenta y viajar a su ritmo. Están interesados en experiencias auténticas donde puedan interactuar con la población local, para esto debe existir un gran sentido de comunidad y los actores de la cadena deben estar aliados.

Se lograron identificar flujos turísticos para fortalecer los productos turísticos de la cordillera, y consolidar el destino promoviendo la cultura y el ecoturismo. Se diseñaron 4 actividades turísticas creadas en todos los municipios: avistamiento de flora y fauna, caminatas ecológicas, cicloturismo, actividades de aventura y recorridos culturales cafeteros.

Para esto se contó con la ayuda del equipo de trabajo del proyecto. Se logró mejorar cada una de las empresas que participaron en el programa, con una estrategia que combina la esencia del paisaje cultural cafetero, el turismo de naturaleza y el turismo de aventura. Lo más importante es que se logró una alianza entre actores, y se reafirmó que el trabajo en equipo genera mayores resultados ya que se aprovecha la experiencia de cada una de las partes, y se trabaja en conjunto hacia el mismo objetivo. Ejecutar el proyecto de la mano de empresarios y agentes locales fue de vital importancia ya que son quienes conocen mejor las necesidades de la zona, siendo ellos mismos los beneficiarios de los impactos positivos generados por la iniciativa.

Las lecciones aprendidas mediante la ejecución del proyecto incluyeron la importancia de incluir a la academia en la gestión, con el fin de seguir fortaleciendo el talento humano. La diversificación de las actividades y servicios ofrecidos para alargar la estadía de los turistas en cualquier temporada. También se reafirmó la importancia de diseñar un plan de acción que beneficie a la comunidad local, ya que son la esencia del lugar, quienes realmente conocen las debilidades y fortalezas del destino.

Por otro lado, se implementaron iniciativas que promueven la equidad de género, se llevaron a cabo iniciativas de desarrollo comunitario orientadas a la igualdad de condiciones y oportunidades, teniendo en cuenta las dinámicas propias de la comunidad y sus características particulares. Se destacó el rol de la mujer en la toma de decisiones, capacitándolas con una visión empresarial para que participen activamente en el desarrollo turístico del destino.

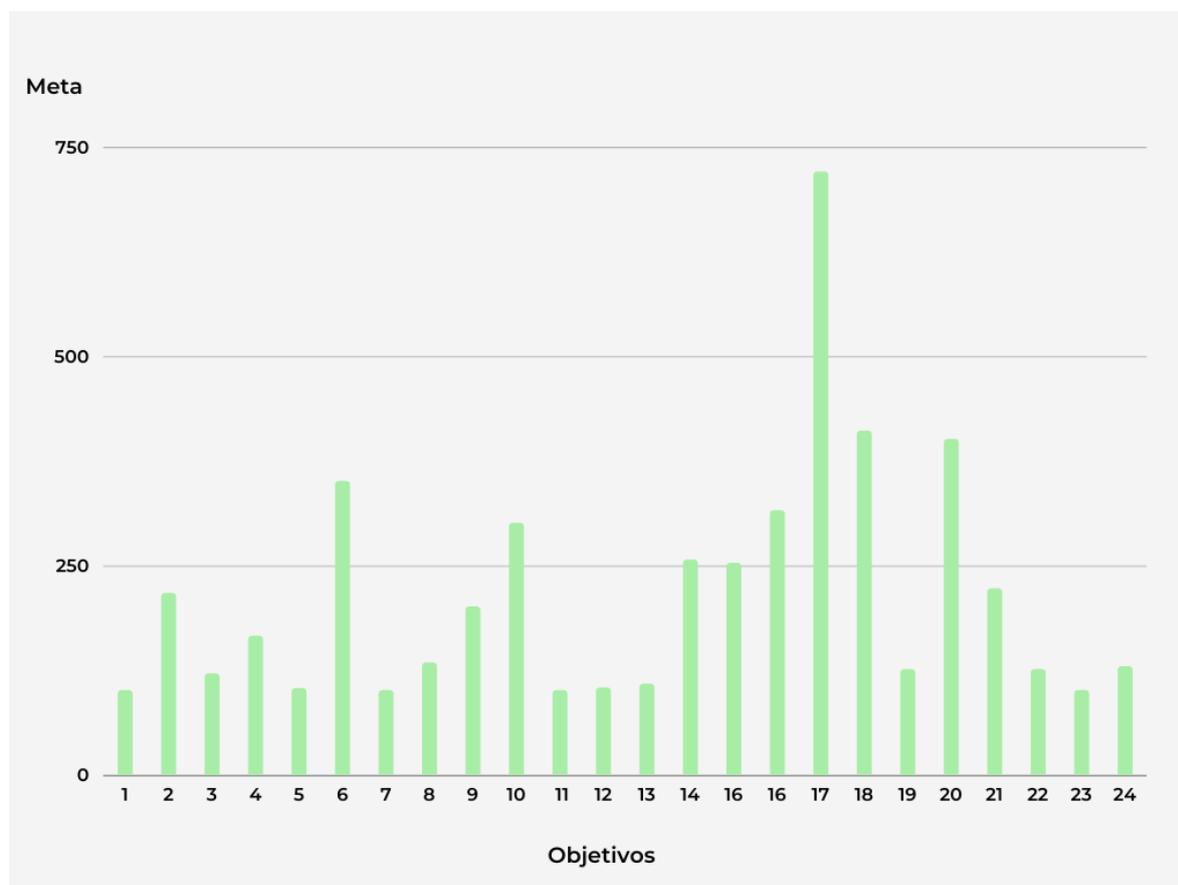
### 5.1.1 Estrategias aplicadas para el desarrollo del destino PCC

Las estrategias aplicadas más relevantes para el desarrollo del destino fueron analizar las lecciones aprendidas en otros destinos del paisaje cultural cafetero para no cometer los mismos errores y aprender de los puntos positivos, de este modo poder mejorar y desarrollar el producto un producto turístico diferenciado y especializado, además de regularizar las actividades de aventura conforme a la normatividad y asesorar a los prestadores de servicios en la implementación de normas técnicas sectoriales.

Durante la elaboración del programa, se desarrollaron flujos turísticos, se identificaron tipos de clientes y también de atractivos turísticos. De la misma manera, se implementaron estrategias de gestión de destino con enfoque en la sostenibilidad, iniciativas comunitarias, y replicabilidad del plan en nuevos destinos.

Para la zona del proyecto, se realizaron diferentes capacitaciones con el fin de que los prestadores de servicio pudiesen apropiarse del conocimiento especializado en turismo de naturaleza. Se fomentó el liderazgo, la iniciativa clúster, y la participación en ferias y eventos comerciales.

### 5.1.2 Cumplimiento de los objetivos del proyecto PCC



Gráfica 5, cumplimiento de los objetivos del proyecto PCC.

La gráfica 5, muestra los objetivos que más se cumplieron a través de la ejecución del proyecto PCC. A continuación, podemos observar en detalle los resultados.

1. Formalización de empresarios: 100%
2. Incremento de gasto por turista: 216%
3. Operadores turísticos de alcance internacional: 120%
4. profesionalización de empresarios: 165%
5. Empresas listas para la internacionalización: 102.5%
6. Incremento en ventas: 350%
7. Diseño de productos para el mercado externo: 100%

8. Implementación de estrategia de gestión de destino: 133%
9. Acuerdos en estrategia de articulación: 200%
10. Iniciativas comunitarias: 300%
11. Ofertas de actividades de naturaleza nuevas y mejoradas: 100%
12. Implementación de prácticas de sostenibilidad: 103%
13. Implementación de normas técnicas sectoriales: 107.5%
14. Mejora de capacidades empresariales: 256%
15. Implementación de herramientas digitales: 252%
16. Participación activa del género femenino en la gestión del destino: 315%
17. Empresarios especializados en turismo de naturaleza: 720%
18. Mujeres formadas en turismo de naturaleza: 410%
19. Planes de formación y entidades que ofrecen acciones de formación: 125%
20. Incremento de guías bilingües: 400%
21. Mujeres que mejoran su nivel de inglés: 221.66%
22. Actores que usan la marca en promoción y venta: 125%
23. Beneficiarios que cumplen requisitos de calidad: 100%
24. Empresarios que implementan estrategias de alcance internacional: 128.33%

A continuación, los objetivos que no se lograron cumplir por medio de la ejecución del proyecto, principalmente debido a causas externas sin precedentes como lo fue el caso de coronavirus.

1. Aumento en exportación de bienes y servicios sostenibles (ingreso de divisas): 0%
2. Aumento de ocupación hotelera por extranjeros: 0%
3. Empleos retenidos: 0%
4. Nuevos empleos: 0%
5. Aumento de visitantes extranjeros: 0%

## 5.2 PROYECTO MACONDO NATURAL

Las zonas intervenidas comprenden municipios del departamento de Magdalena (Aracataca, Sitio Nuevo, Pueblo Viejo, Santa Marta y Ciénaga). Este proyecto se enfocó en 3 ejes principales para el posicionamiento y la mejora de la oferta turística del departamento donde se localiza Macondo. Todos sus esfuerzos se orientaron a mejorar la experiencia turística, a desarrollar las capacidades de comercialización y a implementar el plan de gestión de destino. Para cumplir estos objetivos se realizó un análisis de brechas, diseño del producto, análisis del mercado, inversión en seguridad, buenas prácticas ambientales, fortalecimiento administrativo, planes de gestión de destino y mercadeo. Las estrategias mencionadas anteriormente se vieron afectadas por la pandemia, y algunas actividades se realizaron online como los tours virtuales, que además de ayudar a posicionar el destino y mantener activos a los beneficiarios, también servirán para tener reuniones con clientes potenciales, para que puedan experimentar el destino antes de llegar. Adicionalmente, se realizaron contribuciones a la comunidad local fortaleciendo su capacidad de adaptarse rápidamente a la tecnología.

Los expertos ayudaron a desarrollar un taller de flujos turísticos, se contó también con la asesoría de un experto en creatividad e innovación para el producto turístico basado en la obra de GGM, y con un experto para realizar ejercicios de planificación del destino.

Las lecciones aprendidas mediante la ejecución del proyecto incluyeron la asociatividad, y el fortalecimiento del sentido de pertenencia en la comunidad local, actualmente comparten todos una misma visión. La intervención del proyecto permitió mejorar la articulación del destino, se desarrollaron procesos individualmente en cada zona teniendo en cuenta sus características particulares y luego de forma más general a nivel destino.

Las iniciativas contemplaron los 3 pilares del desarrollo turístico sostenible, contribuyendo en el ámbito social a través de ayudas humanitarias, desarrollo de protocolos de bioseguridad, el fortalecimiento de habilidades blandas y empoderamiento a través de la transferencia de conocimientos. En el ámbito económico fomentando actividades económicas alternativas relacionadas, pero no dependientes del turismo, para mitigar la disminución en las ventas, y contribuir a la diversificación de los ingresos. En el ámbito ambiental gracias a la sensibilización de la comunidad, y a la participación de los beneficiarios en prácticas sostenibles como uso eficiente del agua, gestión de residuos, reciclaje, y huertas caseras.

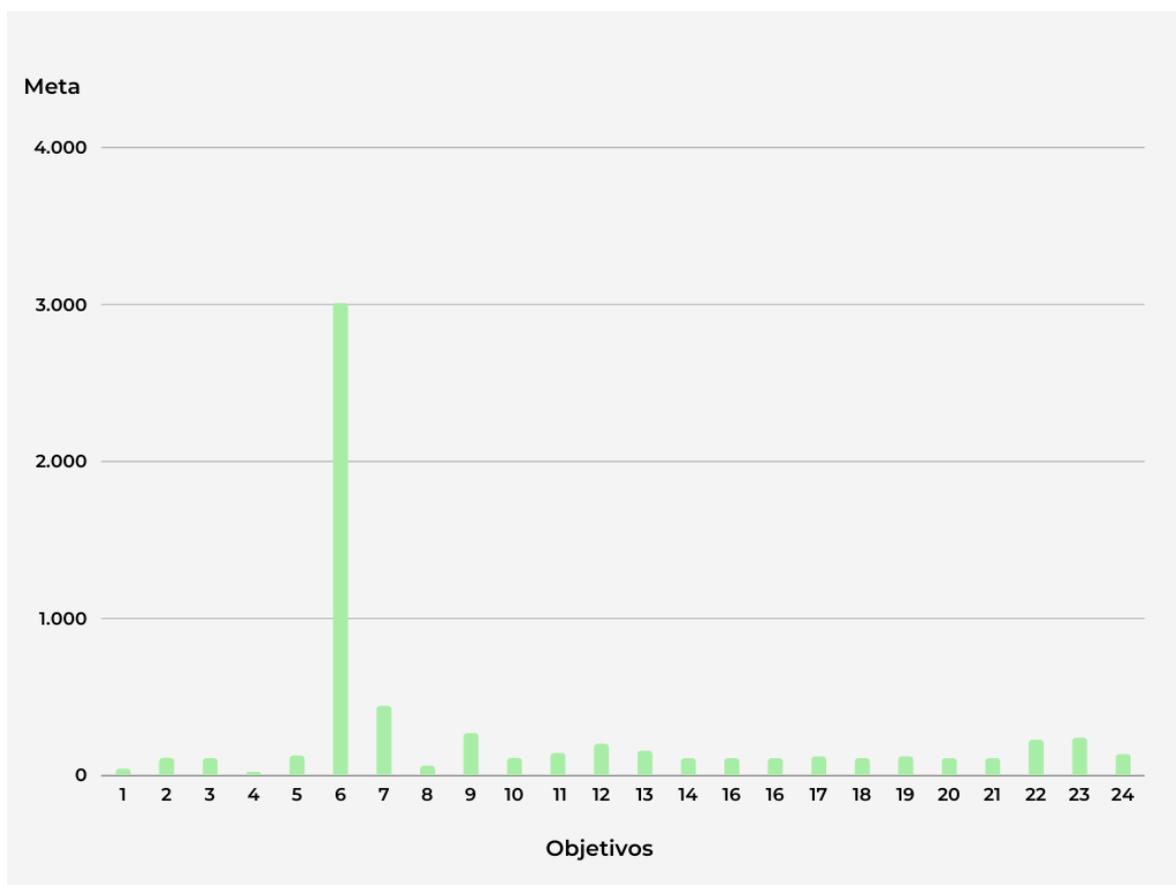
### 5.2.1 Estrategias aplicadas para el desarrollo del destino Macondo Natural

Las estrategias aplicadas más relevantes para el desarrollo del destino fueron la iniciativa clúster y la creación de un comité encargado de la gestión del destino, definición de visión y estrategia conjunta. Además, se llevaron a cabo procesos de formación en guianza interpretativa, aprendizaje del idioma inglés, dotación de elementos de comodidad y seguridad para una mejor experiencia turística. Durante todos los procesos se recibió el apoyo de la academia a través del acompañamiento de la universidad del Magdalena, jornadas de formación, asistencia y seguimiento.

Se trabajó en el fortalecimiento de las habilidades comunicativas y atención al cliente. Se realizaron talleres de identificación de impactos ambientales e implementación de buenas prácticas sostenibles. Al mismo tiempo, se formularon políticas, talleres de género e inclusión social.

Algunas de las estrategias de comercialización incluyeron la participación en eventos comerciales, acciones con influenciadores con el fin de incrementar la visibilidad del destino. A su vez, el desarrollo de concepto de marketing de destinos y análisis de flujos turísticos.

### 5.2.2 Cumplimiento de los objetivos del proyecto Macondo Natural



Gráfica 6, cumplimiento de los objetivos del proyecto Macondo.

La gráfica 6, muestra los objetivos que más se cumplieron a través de la ejecución del proyecto Macondo Natural. A continuación, podemos observar en detalle los resultados.

1. Aumento en los ingresos económico de los beneficiarios del proyecto: 32.5%
2. Prestadores de servicios turísticos que mejoran sus habilidades y capacidades para atender turistas internacionales: 101.3%
3. Prestadores de servicios turísticos que mejoran sus prácticas dirigidas a la sostenibilidad: 100%
4. Mejora en la satisfacción del cliente en relación con la experiencia turística: 12%

5. Mujeres que participan en roles de toma de decisiones en la operación turística: 116.7%
6. Engagement con clientes potenciales que alcanzan acciones de mercadeo online: 3001%
7. Relaciones comerciales con canales intermedios: 433.3%
8. aumento de visitas de turistas internacionales al producto Macondo Natural: 52.5%
9. Agencias que ofrecen el producto Macondo Natural: 260%
10. Prestadores turísticos que mejoran sus procesos en guianza y atención al cliente internacional: 101.3%
11. Guías que cuentan con conocimientos básicos de inglés: 133.3%
12. Empresas que acceden a equipos y herramientas para la seguridad y comodidad del turista internacional: 191.7%
13. Empresas que cumplen con requisitos legales de operación turística: 147.6%
14. Grupos de prestadores turísticos con una estructura organizacional definida: 100%
15. Planes turísticos con estructura de costos y precios definida: 100%
16. Prestadores turísticos con mujeres en rol de liderazgo, que siguen políticas de género e inclusión: 100%
17. Avance en implementación de concepto de marketing: 111.1%
18. Empresas de prestadores turísticos que acceden a herramientas multimedia: 100%
19. Empresas que aportan a la implementación de la estrategia de visibilización: 111.1%
20. Prestadores turísticos que acceden a FAM trips con influencers, periodistas y agencias de viajes: 100%
21. Prestadores turísticos que acceden a ferias del sector: 100%
22. Alianzas comerciales: 216.7%
23. Organizaciones de la cadena de valor que trabajan por la gestión del destino: 230%
24. Avance en la formulación de la estrategia de gestión de destino: 125%

A continuación, los objetivos que no se lograron cumplir por medio de la ejecución del proyecto, principalmente debido a causas externas sin precedentes como lo fue el caso de coronavirus.

1. Aumento de divisas por comercialización de actividades turísticas sostenibles: 0%
2. Prácticas de desarrollo sostenible implementadas (sin resultados registrados).
3. Implementación de la estrategia de gestión de destino: 0%

## 6. CONSIDERACIONES FINALES

La finalidad principal de ambos proyectos es impulsar el sector turístico en zonas emergentes, a través de actividades orientadas hacia la sostenibilidad del destino. Una de las diferencias principales es que, para el caso del eje cafetero, ya existían antecedentes de zonas que se consolidaron turísticamente, por lo que teniendo una referencia fue más fácil aplicar estrategias siempre tomando en cuenta las lecciones aprendidas. Este proyecto tiene como fin ofrecer un destino turístico complementario de los que actualmente están posicionados, de esta forma, ofrecer actividades alternativas a los turistas tanto nacionales como internacionales, y se busca evitar la masificación tomando en cuenta la capacidad de carga.

Para el plan de acción de cada proyecto, se tuvo en cuenta las características propias de cada lugar, las zonas a las que aplica la iniciativa y las estrategias a implementar.

Los dos proyectos sufrieron los impactos de la pandemia por COVID 19, por lo tanto, los objetivos establecidos si bien se alcanzaron en general, los resultados no fueron los esperados en muchos aspectos. En especial para la zona cafetera que sufrió más las consecuencias porque su periodo de ejecución fue predominantemente durante el año 2020. Mientras que el proyecto Macondo Natural culminó cuando iniciaron las restricciones por emergencia sanitaria.

Ambos tenían la meta de aumentar la demanda, incrementando la participación del turista internacional, lo cual no fue posible debido a las restricciones de la pandemia. Por lo que al final para los dos casos, se pudo concluir que, aunque el turista extranjero puede aportar ingresos importantes ya que cuenta con una mayor capacidad económica, es vital reconocer la importancia del turista nacional que, en casos como estos, permiten que siga en marcha la actividad turística.

Tanto el proyecto del PCC como el de Macondo Natural, se enfocaron en la oferta, puntualmente en incrementar la calidad de los productos y servicios ofrecidos, al mismo tiempo en incrementar la cantidad ofrecida.

Según Cronjé & du Plessis (2020), la demanda se mide observando el número de turistas extranjeros o locales a un destino, el gasto turístico, la distancia recorrida y el número de noches que pasa el turista en el destino. Por otro lado, la oferta se centra en lo que ofrece el destino, como atracciones, servicios y alojamiento.

Los impactos esperados de ambos proyectos se asemejaban ya que ambos buscaban fomentar la capacitación de los actores y beneficiarios de la cadena turística, ayudarlos a mejorar sus capacidades de gestión empresarial, y en la medida que les fuera posible, también ayudarlos a formalizar sus emprendimientos. Una de las iniciativas más relevantes fue aquella de brindarles las herramientas y la asesoría para que se involucraran en otras actividades económicas complementarias, esto fue de gran importancia para que siguieran siendo productivos en un periodo lleno de incertidumbre, para que generaran ingresos no dependientes del turismo, pero especialmente para mantener vivo su optimismo, y que estuviesen preparados para la reactivación de las actividades turísticas.

Definir como objetivo el aumento de los turistas internacionales también permitió que los prestadores de servicios turísticos mejoraran sus capacidades en el idioma inglés, por lo tanto, aunque no se obtuvieron los resultados esperados por fuerzas externas, actualmente se cuenta con un talento humano mejor capacitado y preparado para los retos que traerá consigo la llegada de más visitantes internacionales.

Otro punto de suma importancia es que, en cada estrategia planeada, o acción ejecutada, siempre se tuvo en cuenta el desarrollo sostenible, promoviendo el respeto por la cultura y la autonomía de las comunidades locales. Fomentando la participación y las alianzas entre los prestadores de servicios y beneficiarios del proyecto.

De acuerdo con Goffi et al., (2018), los gestores y organizaciones turísticas administrativas deben implementar políticas que incentiven el bienestar de la comunidad local, y contribuir al desarrollo socioeconómico y ambiental del destino. La protección de las comunidades locales y del entorno natural deben ir de la mano ya que los locales son una parte fundamental del producto turístico, a su vez, si se sienten valorados y si son beneficiados, podrán ofrecer una experiencia auténtica y memorable.

Cada zona elegida es única, tiene atractivos particulares inherentes a su cultura y a su historia. Macondo es importante por ser el lugar donde transcurre la obra más importante del nobel de literatura Gabriel García Márquez, a su vez, cuenta con una grandiosa riqueza cultural y natural, características propias de la región Caribe. Es pertinente aprovechar el prestigio internacional de nuestro único nobel de literatura, otras ciudades y regiones de Colombia se han apropiado también de la imagen de GGM. Macondo, por su ubicación geográfica se ha propuesto anteriormente como destino de sol y playa, sin embargo, por la masificación que conlleva este tipo de turismo, se ha intentado cambiar el concepto hacia un turismo cultural y literario, cultivando el interés por la cultura indígena donde también la comunidad local sea participe de la oferta de actividades y servicios, además, promover el respeto por la naturaleza teniendo en cuenta que es un destino que posee áreas protegidas y reservas naturales.

El turismo literario es uno de los tipos de turismo más innovadores del turismo cultural, se trata del desplazamiento de las personas hacia un destino con atractivos culturales específicos consolidados gracias a las referencias provenientes del mundo literario, y a la conexión entre el

lector y la obra literaria, esto permite una mayor apreciación del paisaje cultural. Según Pérez et al. (2020) desde marzo de 2013, se promovió la creación de la ruta turística “Macondo, Realismo Mágico” al protocolizarse en Aracataca la financiación de proyectos turísticos para el desarrollo de ese eje turístico y productivo del Magdalena.

Gracias a contribución de los organismos administrativos del sector turístico, se ha logrado la promoción cultural económico-creativa con enfoque sostenible para impulsar el desarrollo local a través del plan de gestión turística del municipio de Aracataca.

Según Pérez et al. (2020), las alianzas público-privadas garantizan la conservación del bien patrimonial de los destinos turísticos y son claves para su desarrollo y consolidación. Incrementar los atractivos relacionados a los bienes patrimoniales permite ampliar la oferta de bienes y servicios turísticos.

Existe un potencial a futuro de lograr captar a visitantes provenientes de países desarrollados, que tienen una capacidad de gasto superior pero que actualmente gastan poco ya que el destino no contaba con una oferta turística definida y atractiva. Los prestadores de servicio para lograrlo deben estar preparados para un turista más sofisticado que además de comodidad, busca seguridad y calidad en los productos y servicios ofrecidos.

Por otro lado, en el eje cafetero, en especial en las zonas elegidas, se encuentra la esencia de la cultura cafetera. El destino del paisaje cafetero va más orientado al ecoturismo y a las actividades de aventura, aprovechando sus atributos llenos de riqueza natural. Sin embargo, antes de la ejecución del proyecto no existía capacidad de planeación y gestión del destino. Además, era una zona afectada anteriormente por el conflicto armado, por lo que las condiciones de seguridad no eran las más idóneas para atraer a los turistas.

Una de las problemáticas identificadas para ambos destinos fue la falta de articulación y de visión compartida. También fue indispensable mejorar las competencias y capacidades del talento humano, a su vez, mitigar la informalidad.

Por otro lado, se incluyeron iniciativas de responsabilidad social, promoviendo la participación activa y efectiva de las poblaciones con menos oportunidades. Es indispensable hacerlas parte de los beneficios generados, a través de la implementación de una estrategia de turismo comunitario para priorizar a las poblaciones más vulnerables con menor ingreso económico.

## 6.1 DESAFÍOS ENFRENTADOS A TRAVÉS DEL DESARROLLO DE AMBOS PROYECTOS

El desafío principal consistió en incrementar la calidad turística, a través de la certificación y formalización de los prestadores de servicio, con el objetivo de atraer a los turistas internacionales, además de los turistas nacionales, en todo el proceso de desarrollo turístico, se involucró a la comunidad y a la academia.

Se definió un segmento o enfoque de especialización turística, para ello fue imprescindible identificar las competitivas y atributos auténticos de los destinos, implementando distintas estrategias de marketing y enfocándolas hacia la sostenibilidad.

Otros de los desafíos enfrentados incluyeron reducir las brechas entre las llegadas en temporada alta y baja para lograr desestacionalizar el turismo. Del mismo modo, mejorar la atención al cliente, los procesos de formación en guianza e interpretación turística, la asociatividad, el trabajo en equipo, y cohesión de destino.

Ambos proyectos trabajaron fuertemente en la generación de capacidades de la población local, tanto beneficiarios directos e indirectos. Fomentaron el liderazgo y el empoderamiento, en especial del género femenino, comunidades indígenas y rurales. Teniendo los procesos ya establecidos y delegando responsabilidades, se permitió también generar la capacidad de autogestión de los actores locales para que se convirtieran en líderes de la actividad turística, y eventualmente, poder replicar las acciones del proyecto en otros destinos.

Tomando como referencia el trabajo de Parra & Beltrán (2016) las estrategias que se incluyeron para ambos proyectos son especialmente aquellas de alta calidad y rendimiento. Se agregaron nuevos servicios y productos para motivar a los turistas. Aunque estas estrategias son fáciles de replicar lo cual puede ser positivo y a su vez negativo, lo que hace la diferencia es la acreditación

de la calidad ofrecida a través de la mejora de los servicios o productos, implementando iniciativas como la de poner en práctica las normas técnicas sectoriales. Las estrategias mencionadas, sumadas a las estrategias basadas en la innovación son claves para lograr incrementar la competitividad del destino.

A través del análisis de los flujos turísticos se aplicaron estrategias de personalización que consisten en adecuar la oferta turística de acuerdo con el perfil de cada segmento identificado, ya que, a mediano y largo plazo, se busca apuntar a un tipo de cliente más sofisticado y exigente. Otra estrategia aplicada fue la de estrategia de marca que incluye las siguientes características: atributos que refuercen las cualidades del destino, beneficios que puedan brindar a los clientes, proporcionar un valor agregado y agregar su característica propia o personalidad.

Por último, se implementaron otras estrategias adicionalmente que consistieron en la profesionalización del sector y la de reducción de riesgos, se hizo énfasis en la importancia que tiene el nivel de formación y la orientación al servicio de las personas encargadas de atender a los turistas, además se mejoró la seguridad y la comodidad a través de la dotación de herramientas y equipos para garantizar un mayor valor agregado durante la prestación de servicios.

A su vez, se aplicó una de las estrategias con mayor impacto en la actualidad, la del turismo experiencial, que aporta gran valor en la competitividad de un destino turístico. Es la creación de marcas y experiencias basadas en valores emocionales para satisfacer a los turistas actuales, además de permitir la diferenciación de la competencia. Este tipo de turismo es actualmente el que más fuerza ha tomado, con la incorporación de las redes sociales, el turista que vive una experiencia transformadora, la comparte con su comunidad y crea una conexión emocional entre el destino y los turistas potenciales. Para lograrlo se debe transmitir las emociones que despierta el destino, actualmente también se promueven los paquetes diferenciados que apuntan a

distintos tipos de perfiles y motivaciones, para satisfacer la necesidad de desconexión de la rutina diaria y de involucrarse con personas de diferentes culturas.

Las agencias de viajes y los influencers en Instagram promocionan a Colombia como un destino único, que brinda experiencias inolvidables, lleno de naturaleza y vida gracias a su riqueza musical, cultural, a su arte, a los colores de sus pueblos, exaltan también la gastronomía y la calidad humana de su gente.

Es evidente la fuerza publicitaria que tiene la promoción de Colombia como un destino de naturaleza, lo cual como se menciona anteriormente, es más atractivo para el perfil del turista post COVID. Sin embargo, un tipo de turismo que no se ha aprovechado al máximo es el turismo cultural, en particular el turismo literario, este tipo de turismo requiere una mayor articulación entre el sector público, privado y la intervención de la comunidad local, que a su vez deben ser organizadas, integradas en el desarrollo turístico y en las innovaciones relacionadas al emprendimiento cultural.

## 6.2 RECUPERACIÓN DEL SECTOR TURÍSTICO Y DE LOS DESTINOS INTERVENIDOS EN LOS DOS PROYECTOS

### 6.2.1 El turismo en Colombia post coronavirus

Según el periódico El Tiempo (2023), el sector turismo en Colombia se ha recuperado considerablemente en las actividades de alojamiento y alimentación, con un aumento del 21,3% en el PIB en el primer trimestre del 2023 comparado con el mismo periodo en el 2019. De todos los países de la región, Colombia es el país que más se ha recuperado en el sector turístico, con un crecimiento anual del 97,2% respecto a la cifra del 2021.

Por otro lado, el promedio de días de pernoctación en el 2023 fue más bajo que el promedio en el mismo periodo del año 2022, lo que significa que ha incrementado el gasto del turista y ha disminuido su tiempo de estancia.

Aunque antes y después de la pandemia se han desarrollado iniciativas para el desarrollo turístico del país, el impulso y crecimiento del turismo post pandemia se debe principalmente a que los viajeros actualmente valoran más la naturaleza y los destinos al aire libre. Colombia satisface esas necesidades ya que es un destino que cuenta con atractivos paisajísticos impresionantes; playas, selvas, montañas, y a su vez, experiencias culturales y gastronómicas únicas, actualmente los turistas desean vivir más experiencias auténticas por lo tanto es el destino ideal para satisfacer sus expectativas.

Colombia cuenta con una gran variedad de destinos, playas caribeñas, paisajes en la región cafetera, ciudades coloniales y parques nacionales, atrayendo a viajeros de distintos gustos e intereses. En el sector corporativo también hubo crecimiento ya que se ha fortalecido la infraestructura para eventos y convenciones.

Por otro lado, a comienzos del 2023 las monedas extranjeras tenían mayor valor, por ende, los turistas gozaban de un mayor poder adquisitivo, por lo que disfrutaban de una excelente relación calidad-precio en alojamiento, comidas, entre otras actividades.

### 6.2.2 El turismo en el Eje Cafetero post pandemia

Según la agencia de viajes Turismo Quindío (s.f), aunque el sector turístico ha sido uno de los más afectados por el COVID 19, una vez finalizada la pandemia es posible lograr una recuperación total para la zona del eje cafetero, el turismo nacional se ha fortalecido debido a la pandemia, los turistas comienzan a preferir viajes cortos que no impliquen grandes desplazamientos. Uno de los puntos más importantes a considerar por los turistas es que sea accesible el destino, que puedan viajar en auto, evitando aeropuertos y reduciendo la posibilidad de contagios. El eje cafetero apunta a un turismo rural no masivo, estos destinos serán preferidos por los turistas nacionales e internacionales. La mayoría de los atractivos del paisaje cultural cafetero son al aire libre. La oferta hotelera del eje cafetero se concentra en pequeños hoteles de ambiente familiar, fincas cafeteras y casas de campo, lo que brinda mayor seguridad al turista.

Según Gómez, M. (2023), la zona del eje cafetero se ha consolidado como el destino turístico ideal para el turista postpandemia, que buscan vivir nuevas experiencias que permitan el contacto directo con la naturaleza y la cultura del destino. El perfil del turista post COVID demanda actividades sostenibles en destinos seguros y tranquilos.

Después de la reactivación turística comenzaron a ofertar actividades relacionadas a la caficultura, la naturaleza, los museos, entre otras. Una práctica que cada vez toma más fuerza es la de “puebliar” que incluye actividades de artesanías, oficios de la población local de los pueblos cafeteros y la agricultura en general. El eje cafetero cuenta con áreas naturales protegidas, y mucha riqueza cultural. Los turistas pueden pasar de una reserva natural a un pueblo cafetero, y vivir la experiencia de la cotidianidad de un campesino.

### 6.2.3 Macondo post pandemia

Según la gobernación de Magdalena (2023), la inversión turística más importante del departamento ha sido la creación de la ruta turística Macondo, y el principal impacto ha sido el de fortalecer la producción turística y beneficiar a la comunidad local. El objetivo es que una vez el proyecto se haya consolidado como política pública, permita transformar la calidad de vida de los prestadores de servicios turísticos tanto formales e informales, al mismo tiempo, incrementar la calidad de la experiencia del turista a través de la mejora de la infraestructura, seguridad y servicio al cliente.

De acuerdo con el periódico digital Seguimiento.co (2023), la ruta Macondo se ha promocionado nacional e internacionalmente, en España en enero del 2023, se promocionó en la feria internacional Fitur (feria líder de Iberoamérica y punto de encuentro global para los profesionales del turismo) con el apoyo de la gobernación del Magdalena a través de la oficina de turismo. Este evento se lleva a cabo anualmente con el objetivo de promocionar marcas, nuevos productos y conocer las tendencias turísticas. Esta ruta es el proyecto bandera para el fortalecimiento de la oferta turística del departamento del Magdalena. Se espera consolidar este departamento como un destino turístico importante del país y que eventualmente, se consolide como uno de los más importantes de Latinoamérica. La ruta Macondo busca promover el turismo en 10 municipios del departamento, impulsando y promoviendo el desarrollo turístico de calidad, como consecuencia, generar más empleo y dinamizar la economía del departamento.

## 7. REFERENCIAS

- Acerenza, M. (2003). *Gestión de marketing de destinos turísticos en el ambiente competitivo actual* (Aportes y Transferencias - Universidad Nacional de Mar del Plata). Recuperado de <https://www.redalyc.org>
- Altinay & Kozak (2021). Revisiting destination competitiveness through chaos theory: The butterfly competitiveness model. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, (49), 331-340. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/journal/journal-of-hospitality-and-tourism-management>
- Cronjé & du Plessis (2020). A review on tourism destination competitiveness. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, (45), 256-265. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/journal/journal-of-hospitality-and-tourism-management>
- Dulzaides & Molina, (2004). Análisis documental y de información: dos componentes de un mismo proceso. *Facultad de Ciencias Médicas de Cienfuegos, Cuba*. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1024-94352004000200011&script=sci\\_arttext](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1024-94352004000200011&script=sci_arttext)
- Gobernación del Magdalena (2023, agosto 18). Con la ‘Ruta Turística de Macondo’, Gobernador Caicedo busca transformar el turismo en fuente de empleo para los magdalenenses. Recuperado de <https://www.gobernaciondelmagdalena.gov.co/con-la-ruta-turistica-de-macondo-gobernador-caicedo-busca-transformar-el-turismo-en-fuente-de-empleo-para-los-magdalenenses/>
- Goffi et al., (2018). Fostering tourism destination competitiveness in developing countries: The role of sustainability. *Journal of Cleaner Production*, (209), 101-115. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/journal/journal-of-cleaner-production>

- Gómez, M. (2023, enero 10). La cultura cafetera, principal atractivo para los visitantes de otras regiones. *Caracol Radio*. Recuperado de <https://caracol.com.co/2023/01/10/la-cultura-cafetera-principal-atractivo-para-los-visitantes-de-otras-regiones/>
- Kubickova & Martin (2019). Exploring the relationship between government and destination competitiveness: The TALC model perspective. *Tourism Management*, (78), 104040. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/journal/tourism-management>
- Line & Runyan (2014). Destination marketing and the service-dominant logic: A resource-based operationalization of strategic marketing assets. *Tourism Management*, (43), 91-102. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/journal/tourism-management>
- Parra & Beltrán (2016). *Estrategias de marketing para destinos turísticos* (Universidad Católica San Antonio de Murcia). Recuperado de <https://repositorio.ucam.edu/handle/10952/3337>
- Pérez et al., (2020). *El fomento de rutas turístico-literarias en el caribe: el caso de Aracataca y la "Ruta Macondo"*.(Turismo y Sociedad - Universidad Externado de Colombia) Recuperado de <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/tursoc/article/view/6515/9437>
- Peña, C. (2023, julio 1). Turismo en Colombia: Las razones que explican su 'sólida recuperación'. *El Tiempo*. Recuperado de <https://www.eltiempo.com/vida/viajar/turismo-en-colombia-las-razones-que-explican-su-solida-recuperacion-782491>
- Periódico Digital Seguimiento (2023, enero 24). Magdalena promocionó 'Ruta Macondo' en feria internacional en España. *Seguimiento.co*. Recuperado de <https://seguimiento.co/magdalena/magdalena-promociono-ruta-macondo-en-feria-internacional-en-espana-61751>

Turismo Quindío (s.f.). Turismo en el eje cafetero post coronavirus (COVID 19).

*TurismoQuindio.com*. Recuperado de <https://www.turismoquindio.com/turismo-eje-cafetero-post-coronavirus/>

## 8. APÉNDICE

### **ACUERDO DE ACTIVIDADES VOLUNTARIAS CELEBRADO ENTRE LA FUNDACIÓN SUIZA DE COOPERACIÓN PARA EL DESARROLLO TÉCNICO SWISSCONTACT Y INGRID MARIAN PUELLO SUÁREZ**

Conste en el presente documento que, entre los suscritos **MARY AMALIA VÁSQUEZ MURILLO** identificada con la cedula de ciudadanía No.52.085.177 expedida en la ciudad de Bogotá D.C., quien actúa en su condición de Representante Legal de la **FUNDACIÓN SUIZA DE COOPERACIÓN PARA EL DESARROLLO TÉCNICO,**

**SWISSCONTACT**, entidad sin ánimo de lucro con domicilio en Suiza y oficina Local en Colombia, inscrita en el Ministerio del Interior y de Justicia mediante Resolución No. 6044 del 07 de diciembre de 2010 y con **NIT No. 900.406.473-9**, entidad que para los efectos del presente contrato se denominará, en adelante **SWISSCONTACT**, y **INGRID MARIAN PUELLO SUÁREZ**, mayor de edad, identificada con la Cédula de Ciudadanía No. 1.143.392.845 de Cartagena, quien actúa a nombre propio y para efectos de este acuerdo se denominará **LA VOLUNTARIA**

#### **CONSIDERACIONES:**

SWISSCONTACT, es una organización internacional sin ánimo de lucro que cuenta con más de 60 años de experiencia en la ejecución de proyectos que promueven el desarrollo sostenible desde los aspectos sociales, económicos y medioambientales, con representación en más de 40 países de América, Asia, Europa y África. Durante los últimos 20 años SWISSCONTACT ha desarrollado proyectos en países como Perú, Honduras e Indonesia, generando grandes beneficios económicos para los pequeños agricultores al mejorar las capacidades locales, fortalecer las organizaciones de productores y crear oportunidades de integración al Comercio.

El programa Colombia + Competitiva es una iniciativa conjunta entre la Secretaría de Estado de Economía de Suiza (SECO) y el Gobierno Nacional, que centra sus esfuerzos en mejorar la competitividad del país y diversificar su economía. La Fundación Suiza para la Cooperación al Desarrollo Técnico – SWISSCONTACT es el facilitador nacional del programa.

El programa para atender sus focos estratégicos divide sus intervenciones en 2 componentes: el primero que busca generar cambios sistémicos, desde la concepción de la política pública que promueve la competitividad y la innovación en el país y un segundo componente, que propende por consolidar cadenas de valor competitivas y sostenibles a largo plazo. En este último componente se han definido dos mecanismos para apoyar a las cadenas de valor, así:

- Componente 2.1: Fondo Competitivo, que busca fortalecer la competitividad e internacionalización de cadenas de valor sostenibles en Colombia a través de la cofinanciación de proyectos de asistencia técnica con un marcado enfoque de mercado.
- Componente 2.2.: Reformas de políticas sectoriales que abordará los desafíos y cuellos de botella transversales y específicos de cada sector, en el nivel nacional (cacaos especiales, turismo sostenible, ingredientes naturales, cafés especiales y construcción sostenible), y facilitación del diálogo nación-región.

Dado lo anterior, **SWISSCONTACT** y **LA VOLUNTARIA** (en adelante “las partes”) establecen que el presente acuerdo se registrá por las siguientes:

### **CLÁUSULAS**

SWISSCONTACT en coordinación con la **Universidad de la República, Gonzalo Ramírez 1926. Montevideo. (UDELAR)**, recibirá el apoyo de una voluntaria para realizar su Trabajo Final de Maestría (TFM).

**PRIMERA. OBJETO:** Realizar un análisis del impacto de dos proyectos apoyados por C+C en diferentes regiones de Colombia, para encontrar brechas, avances, diferencias, innovaciones, etc. Los resultados permitirán evidenciar más objetivamente los impactos generados por la implementación de los proyectos.

Este estudio incluirá a los proyectos implementados en la 1ra Fase en los departamentos de Magdalena y Quindío.

**SEGUNDA. DURACIÓN:** Este acuerdo tendrá vigencia desde el 5 de julio de 2023 hasta el 19 de agosto de 2023 y finaliza sin previo aviso.

#### **TERCERA. CONDICIONES PARA LA REALIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES**

La investigación será en formato virtual a partir de información secundaria que Swisscontact proporcione, por lo que el lugar de trabajo será el domicilio de la voluntaria. La voluntaria realiza sus actividades sin remuneración económica, por lo cual desde ya renuncia a cualquier reclamación económica de salario o auxilio.

#### **CUARTA. SUPERVISIÓN Y SEGUIMIENTO.**

Por parte de la UDELAR la Profesora Titular Sandra Zapata Aguirre se encargará del seguimiento académico de la elaboración del Trabajo Final de Grado.

Por parte de SWISSCONTACT, La supervisión del acuerdo está a cargo de la Coordinadora General de

Colombia + Competitiva o quien esta delegue.

#### **QUINTA. CONFIDENCIALIDAD EN EL USO DE LA INFORMACIÓN.**

La información de los proyectos que Swisscontact compartirá con la voluntaria será de uso exclusivo en la investigación y no deberá ser divulgada sin el permiso explícito de Swisscontact, excepto como citas o referencias de la propia investigación y los documentos resultantes.

Las partes se abstendrán de divulgar, publicar o comunicar a terceros información o documentos relacionados con las actividades de la otra parte, que conozcan en virtud de la ejecución del presente acuerdo o por cualquier otra causa, que no estén autorizadas.

Para estos efectos, las partes convienen que toda información referente a una de las partes que reciba la otra, se considera importante y confidencial y divulgarla o transmitirla puede lesionar los intereses de la parte afectada o su reputación. Cada una de las partes se abstendrá igualmente de utilizar cualquier información procedente de la otra o que se genere en la vigencia del acuerdo para cualquier fin diferente a la ejecución del presente acuerdo. Tal compromiso permanecerá aún después de extinguida esta relación contractual.

#### **SEXTA. PROPIEDAD INTELECTUAL.**

Los informes, análisis, estudios y cualquier otra obra o contenido protegido por la propiedad intelectual que se derive de la ejecución del presente acuerdo, pertenecerán a LAS PARTES. LAS PARTES podrán usar los desarrollos derivados de la ejecución del acuerdo de la forma que estimen más adecuada para el cumplimiento de sus fines institucionales y objetivos. La competencia para la determinación de uso de los desarrollos, así como la previsión de la contraprestación que sea aplicable, corresponderá a la PARTE o PARTES según la titularidad sobre ellos. En todo caso, las decisiones de protección, gestión y explotación de los resultados derivados de la ejecución del acuerdo serán tomadas de común acuerdo por LAS PARTES titulares.

#### **SÉPTIMA. SEGUROS.**

Con la firma de este acuerdo, el voluntario confirma estar suficientemente asegurado contra las consecuencias de enfermedad y accidente. No se podrán presentar reclamaciones contra Swisscontact.

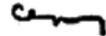
#### **OCTAVA. MODIFICACIONES DEL ACUERDO.**

Los acuerdos adicionales que no se enumeran aquí no son válidos. Las modificaciones del acuerdo durante la vigencia del acuerdo se harán constar por escrito y se considerarán parte integral de este acuerdo solo si están firmadas por ambas partes.

**NOVENA. LUGAR DE JURISDICCIÓN.**

El lugar de jurisdicción es Bogotá, Colombia

En Bogotá, D.C., el 5 de julio de 2023, las partes han consentido el objeto de este acuerdo y se firma, en señal de aceptación y de conformidad.

Por Swisscontact 

La voluntaria 

**MARY AMALIA VÁSQUEZ MURILLO**

Representante Legal

Swisscontact - Colombia

**INGRID MARIAN PUELLO SUÁREZ**

Ingridpuello96@gmail.com

CC 1.143.392.845 de Cartagena



**CLAUDIA JANNETH SEPÚLVEDA**

Coordinadora de Programa

C+C Swisscontact