



Vamos pa'delante con



# Visión estratégica de Turismo Sostenible y Desarrollo Local de Urabá

CICtourGUNE

Cooperative Research Center in Tourism  
Turismoko Ikerketa Zentro Kooperatiboa  
Centro de Investigación Cooperativa en Turismo

Donostiako Parke Teknologikoa  
Mikeletegi Pasealekua, 71 · 3. Solairua  
E- 20009 Donostia · Spain  
Tel.: +34 943 010885 · Fax: +34 943 010846  
[tourgune.org](http://tourgune.org)

## Resumen Ejecutivo

El sector turístico es un sector en crecimiento y con potencial de expansión y desarrollo futuro. Para el 2020 la Organización Mundial del Turismo (OMT), estima alrededor de 1.600 millones de turistas los cuales podrían generar unos 300 millones de empleos directos relacionados con el turismo que crearían un 9,6% del PIB mundial.

La expansión del turismo internacional va a crear una nueva estructura del mercado que ofrecerá oportunidades para los destinos turísticos regionales. Si bien, la competitividad y la competencia internacional seguirá aumentando. Según los datos comparativos de la diversificación de destinos (OMT), en 1950 el 97% de la cuota de mercado internacional estaba concentrada en 15 países. Hoy en día ese porcentaje se ha reducido al 56%, y existe una mayor diversificación abriéndose así oportunidades a otras regiones y ciudades del mundo.

Para abordar esta nueva realidad se requiere de una visión innovadora, de una estrategia inteligente y de proyectos tejidos dentro de los factores singulares del territorio. Se considera necesario establecer una estrategia basada tanto en la potenciación del territorio y sus recursos como en la innovación, para conseguir una marca singular, competitiva, sólida y estable en el tiempo.

La región de Urabá, tiene en la actualidad un proyecto ambicioso de futuro que busca destacar a la región por su gran riqueza ambiental, entre ellas su gran potencial turístico asociado a la riqueza natural y a la diversidad cultural.

El turismo en el territorio se ha venido desarrollando como una actividad que ha experimentado diversas dinámicas en los últimos años y que aún no logra posicionarse como un eje de desarrollo económico.

En este sentido, la sostenibilidad y crecimiento turístico de la región, requieren de nuevos modelos productivos innovadores que lo conviertan en un sector de peso económico relevante. Para ello hay que trabajar en la mejora de la calidad de los recursos turísticos junto con el posicionamiento y la diversificación de nuevos productos que impliquen cadenas de valor más amplias y sofisticadas.

El proceso de formulación del modelo o visión de desarrollo turístico de Urabá, deberá responder a los desafíos de: (1) Definir una estrategia para la consolidación del Turismo Sostenible y Desarrollo Local en Urabá. (2) Crear cadenas de valor que traccionen de forma transversal otros sectores económicos. (3) Establecer un proyecto transformador que permita atraer inversión y desarrollar infraestructura competitiva para el Turismo.

El proyecto de Destino que se plantea es ambicioso y se inspira en las grandes tendencias sociales, empresariales, tecnológicas y las distintas estrategias turísticas que se están desarrollando en otras regiones del mundo.

Bajo este contexto, se propone un primer acercamiento hacia la visión estratégica del turismo en Urabá, prevaleciendo en ella una perspectiva de integración territorial que impulse un Sector Turístico: *más inteligente, más sostenible, más inclusivo*.

Adicionalmente se plantean ejes de especialización territorial y una hoja de ruta de acciones a desarrollar, ambos basados en los activos turísticos y territoriales de Urabá. De tal forma que la identidad y los valores humanos consoliden la singularidad de la región y hagan del territorio un destino turístico inimitable.

|                                                                                                                              |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Resumen Ejecutivo .....                                                                                                      | 2  |
| 1. Justificación .....                                                                                                       | 4  |
| 2. Objetivo .....                                                                                                            | 5  |
| 3. Metodología .....                                                                                                         | 6  |
| 4. Contexto .....                                                                                                            | 7  |
| 4.1. Turismo como eje de desarrollo .....                                                                                    | 7  |
| 4.2. Marco Internacional.....                                                                                                | 11 |
| 4.3. Marco nacional - Colombia .....                                                                                         | 15 |
| 4.4. Marco departamental - Antioquia .....                                                                                   | 20 |
| 5. Meta-Análisis y Diagnóstico Territorial .....                                                                             | 23 |
| 5.1. Meta-análisis de los estudios realizados.....                                                                           | 23 |
| 5.2. Síntesis de diagnóstico basado en el trabajo de campo realizado .....                                                   | 29 |
| 5.3. Análisis integrado: Modelo territorial actual.....                                                                      | 32 |
| 5.4. Principales atributos del territorio.....                                                                               | 35 |
| 6. Tendencias de cambio.....                                                                                                 | 36 |
| 7. Benchmarking.....                                                                                                         | 40 |
| 7.1. Estudio de casos inspiradores para el desarrollo turístico de Urabá.....                                                | 40 |
| – Las Landas (Francia) .....                                                                                                 | 40 |
| – Smart Voyager (Ecuador) .....                                                                                              | 44 |
| – Lago Titicaca (Bolivia y Perú).....                                                                                        | 48 |
| – Rioja Alavesa (España) .....                                                                                               | 51 |
| – Parques nacionales de EE.UU.....                                                                                           | 56 |
| – Península de Yucatán (México) .....                                                                                        | 59 |
| – Parque Nacional Natural Tayrona (Colombia) .....                                                                           | 61 |
| 8. Modelo de desarrollo turístico sostenible para Urabá: Un desarrollo equilibrado para un territorio de oportunidades ..... | 63 |
| 9. Metodología .....                                                                                                         | 64 |
| 10. Visión del modelo de desarrollo turístico para Urabá.....                                                                | 65 |
| 11. URABÁ Soft tourist intelligence & Hard tourist landscape.....                                                            | 70 |
| 11.1. Ejes de especialización para el desarrollo territorial .....                                                           | 70 |
| 12. Hoja de ruta propuesta .....                                                                                             | 74 |
| 13. Bibliografía.....                                                                                                        | 76 |
| 14. Anexos .....                                                                                                             | 79 |
| – Fichas misión de conocimiento territorial por municipios visitados .....                                                   | 79 |
| – Fichas Taller de trabajo: Hacia la construcción de una visión de turismo sostenible en Urabá .....                         | 88 |

## 1. Justificación

El departamento de Antioquia en su Plan de Desarrollo Antioquia la Más Educada, ha trazado como objetivo estratégico en su línea 6 ***“Proyecto Regional Integral para el desarrollo de Urabá – Urabá un mar de oportunidades”***, el desarrollo integral de la región de Urabá.

El propósito es posicionar a esta subregión en la agenda nacional e internacional para aprovechar sus potencialidades y localización geoestratégica en el Caribe, desarrollar sus capacidades y transformar sustancialmente las condiciones de vida de su población.

Este proyecto, se ha enfocado en la definición de una serie de procesos y actividades que buscan destacar a la región por su gran riqueza ambiental, entre ellas su gran potencial turístico asociado a la riqueza natural y a la diversidad cultural.

En este sentido, este documento tiene por objeto desarrollar la visión estratégica del sector turístico de Urabá, en armonía con el proyecto integral de la región y las directrices propuestas en las líneas 2 y 5 del Plan de Desarrollo de Antioquia, ***“La educación como motor de transformación de Antioquia”*** y, ***“Antioquia es verde y sostenible”***.

En el marco de esta visión, se presenta el eje del turismo como catalizador de iniciativas transversales que actúan sobre las políticas de ordenación del territorio, el medio ambiente, el desarrollo industrial, la innovación y el emprendizaje, con el fin de facultar una serie de acciones orientadas a alcanzar los objetivos de las líneas descritas.

## 2. Objetivo

Impulsar un proceso de planificación estratégica integral, apoyada en el turismo como actividad económica sostenible que permita situar a Urabá como destino competitivo a nivel nacional e internacional, en el marco del Plan de Desarrollo Departamental 2012-2015.

Para la consecución de este objetivo, el Centro de Investigación Cooperativa en Turismo, CICTourGUNE, en asociación con el Instituto para el Desarrollo de Antioquia -IDEA-, se proponen impulsar un proceso que permita diseñar el proyecto de transformación turística de la región.

Se proporciona el acompañamiento científico y técnico de la estrategia de turismo sostenible y desarrollo local de Urabá, fomentando el desarrollo económico y el empleo a través de la orientación de estrategias turísticas que faciliten la innovación, el emprendimiento y los cambios estructurales de la industria del turismo.

### 3. Metodología

Este trabajo se ha llevado a cabo con la participación de representantes del sector público, privado, la academia y la comunidad receptora, lo cual ha implicado desarrollar:

- Meta-análisis sobre los documentos existentes, información de fuentes secundarias, informes, revisión de la literatura científica.
- Visitas de campo en las zonas con principales recursos turísticos de la subregión.
- Entrevistas con líderes del sector turismo de Antioquia y actores con incidencia en el desarrollo territorial de Urabá.
- Talleres de trabajo para levantar información primaria de la subregión y conocer la visión turística del territorio según los actores clave.
- Un Benchmark internacional con el fin de identificar los proyectos inspiradores para el desarrollo de la región.

A partir de estas actividades, se han generado los siguientes entregables:

| ENTREGABLE 1                                                          | ENTREGABLE 2                                                                                      | ENTREGABLE 3                                                                                              | ENTREGABLE 4 Y 5                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Misión de análisis.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Informe de diagnóstico.</li></ul> <p><b>Pre-final</b></p> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Taller de planificación sobre la visión del territorio.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Informe final visión estratégica del territorio.</li><li>• Informe propuesta de participación social.</li></ul> |

## 4. Contexto

### 4.1. Turismo como eje de desarrollo

Las industrias asociadas a los viajes y el turismo componen hoy día una actividad económica de suma importancia en las economías nacionales e internacionales.

En el pasado, la descripción del turismo se centraba en las características de los visitantes, en las condiciones en que llevaban a cabo sus viajes y estancias, el motivo de su visita, etc. Hoy en día existe una creciente conciencia sobre el papel que el turismo desempeña y puede desempeñar tanto de forma directa, indirecta o inducida sobre una economía en términos de creación de valor añadido, empleo, renta personal, ingresos de las Administraciones Públicas, etc.

En la implementación de la actividad turística intervienen distintos agentes que en forma articulada y planificada, logran la generación de empleo directo e indirecto, el aumento del ingreso, el desarrollo de tejido empresarial, diversificación de la economía, especialización de la educación y calificación de la mano de obra, y la mejora de la calidad de vida. En definitiva consiste en el desarrollo integral de una región que en parte puede ser asumida por el turismo.

En los años setenta, preocuparse sólo de las metas de crecimiento y desarrollo empezó a mostrarse como insuficiente. Los encargados de generar políticas económicas y sociales y los agentes económicos en general, habrían de prepararse para la incorporación de nuevas variables relevantes en los procesos de decisión.

Los cambios en las estructuras productivas y los modelos de crecimiento aumentaron su complejidad y la definición de estrategias de desarrollo planificadas en forma detallada se hizo aún más necesaria.

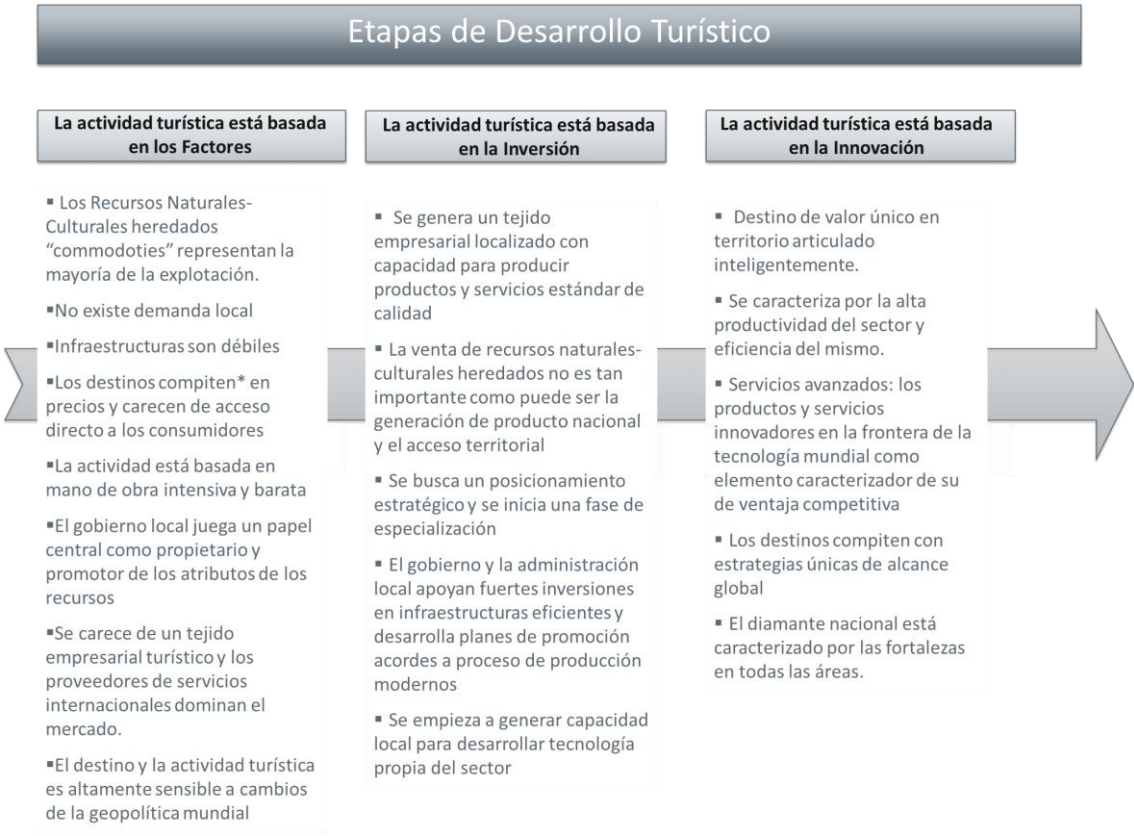
En el año 1987 se produjo el siguiente cambio cualitativo. Ese año la Comisión Brundtland definió “desarrollo sustentable” como el desarrollo que permite “lograr las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las necesidades de generaciones futuras”. Esta definición en la práctica se ha traducido en que, en una sociedad que se desarrolla, se deben alcanzar simultáneamente objetivos económicos, ambientales y sociales, tanto en el presente y para “futuras generaciones” (Pearce y Turner 1990). Como resultado se plantean ahora una diversidad de objetivos asociados a un desarrollo ambientalmente sustentable, que deben ser recogidos por los modelos de evaluación. Los objetivos económicos consideran la necesidad de crecimiento económico, mayor equidad y eficiencia. Se supera así la noción estrecha de crecimiento económico usada hasta esa fecha. Los objetivos ambientales incluyen preocuparse por la integridad de los sistemas, la biodiversidad, la capacidad de asimilación y los temas globales. Finalmente, los objetivos sociales comprenden los temas de participación, movilidad social, identidad cultural, desarrollo institucional, entre otros.

En el nuevo escenario mundial, se opta por la implementación de un modelo de desarrollo endógeno, es decir, potenciar los actores sociales e instituciones locales y regionales para que puedan hacerse de las riquezas propias. En ese sentido, las condiciones internas de los territorios pasan a determinar las características propias de su plataforma competitiva. En ese modelo es determinante el aprovechamiento integral, humanitario y sostenible de la diversidad natural y cultural en cada una de sus subregiones mediante su transformación permanente a través del conocimiento y de la investigación. Es decir, mediante los procesos de innovación y agregación de valor que el capital humano y social puedan hacer a esos recursos.

En estas condiciones, al confrontar los recursos y atributos del lugar frente a las tendencias y oportunidades de los mercados, repuntan nuevos sectores con perfiles más ventajosos de competitividad y con niveles de extracción ambiental menos críticos.

Por tanto, la competitividad será un factor clave a considerar en el desarrollo del territorio, el cual está muy unido al turismo por ser un sector transversal vinculado al desarrollo. La competitividad establece el nivel de prosperidad que puede ser alcanzado por una economía y conductor fundamental para su tasa de crecimiento. Existe un índice que mide la competitividad a través de tres ejes que están interrelacionados y tienden a reforzarse o debilitarse mutuamente influyendo positiva o negativamente en los otros. Los ejes que forman el índice de competitividad son economías basadas en factores, economías basadas en la eficiencia y por último las economías impulsadas por la innovación.

El índice de competitividad está unido a las etapas de desarrollo que un territorio supera dependiendo del grado de madurez en el que se encuentra. En el ámbito turístico las etapas se conforman de la siguiente manera:



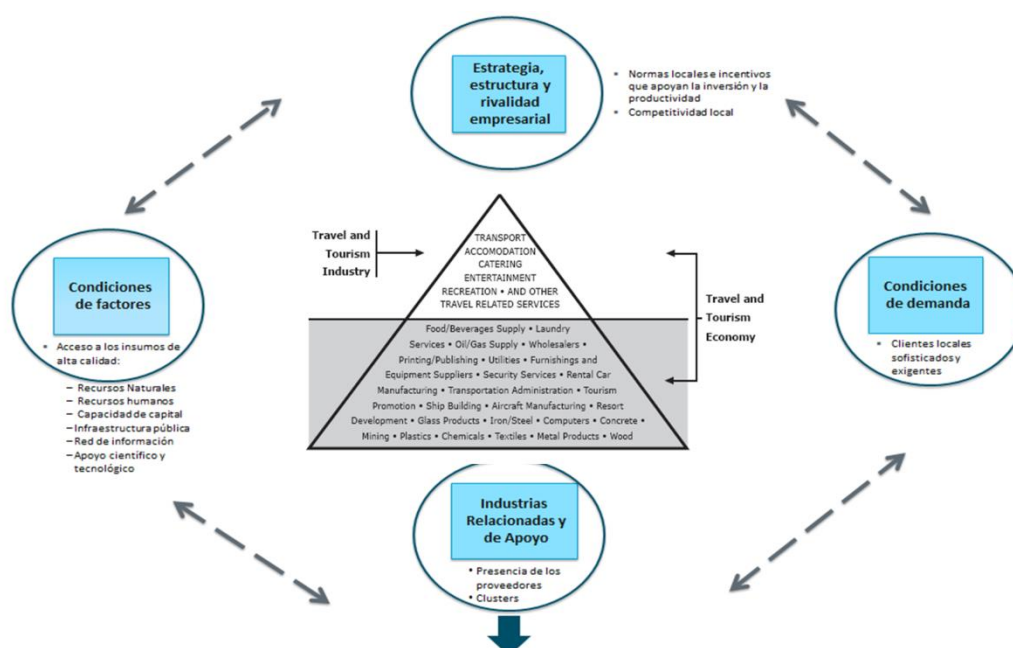
**Figura 1** Etapas de desarrollo Turístico. Fuente: elaboración propia

En consonancia con la conocida teoría económica de las etapas de desarrollo, la primera etapa está impulsada por factores y el territorio compite en base a su trabajo que en muchos casos son no cualificados y sus recursos naturales. A medida que avanza el desarrollo en el país, este se vuelve más competitivo, la productividad aumenta y los salarios incrementan. De esta manera las regiones pasan a la etapa siguiente, en la que la economía es impulsada por la eficiencia. En esta etapa la competitividad es potenciada cada vez más por la educación superior y la formación, que a su vez mejora el funcionamiento de los mercados de trabajo. El tercer y último eje se basa en las economías impulsadas por la innovación y se centra en industrias y negocios sofisticados.

La capacidad competitiva contribuye al desarrollo territorial, por lo tanto, cuanto mayor sea esta capacidad mayor será el desarrollo de un territorio. Esta capacidad depende del tejido industrial y empresarial que posea el territorio ya que facilitará la innovación y se sostendrá a través de un proceso altamente localizado.

Los patrones de competitividad difieren en base a las características del territorio y por ese motivo todos ellos no pueden ser competitivos en todos los sectores. Por eso mismo la competitividad depende en parte de los recursos disponibles y la capacidad de innovación en una economía determinada, y también refleja la variedad de inversiones y decisiones políticas del gobierno y el sector privado que afectan a la productividad. Las regiones deben crear un entorno institucional para movilizar las capacidades de innovación y de inversión para la transición a un nuevo tipo de desarrollo - economía basada en la innovación. Para Porter, el único concepto significativo de la competitividad es la productividad y el objetivo principal de un lugar es producir una calidad de vida sostenible y saludable para sus ciudadanos.

Michael Porter, gurú en temas de estrategia de empresa, desarrollo económico de naciones y regiones, analiza la estructura de un sector a partir de cinco fuerzas competitivas y define que determinados países y regiones obtienen ventajas competitivas dependiendo de la capacidad que los sectores tienen para competir. Estas ventajas competitivas están basadas en el llamado modelo de diamante de Porter y analiza las siguientes fuerzas, las cuales actúan y hacen que el sector se comporte tal y como es: condiciones de los factores, condiciones de la demanda, sectores conexos y de apoyo, estrategia, estructura y rivalidad empresarial.



**Figura 2** Elaboración propia basada en el Diamante de Porter. Fuente: Elaboración propia basada en Porter, M. (2008): *On Competition*. Updated and Expanded Edition. Harvard Business Review Book

La innovación y la promesa de crecimiento de la productividad son claves para apuntalar la recuperación y la competitividad en el futuro.

El desarrollo territorial o local dentro de la globalización es un resultado directo de la capacidad de los actores y de la sociedad local para estructurarse y movilizarse con base en sus potencialidades y en su matriz cultural. Para ello es necesario definir y explorar sus prioridades

y especificaciones en la búsqueda de competitividad en un contexto de rápidas y profundas transformaciones que sea capaz de empoderar a la sociedad local.

En el marco de la economía y competitividad global se entiende que el turismo es una actividad económica con oportunidad para el desarrollo por ser un sector difícilmente deslocalizable y replicable. El turismo se plantea como un eje que favorece el desarrollo territorial; un sector clave por ser un fenómeno transversal en el que se desarrolla en ámbitos dispares como son: la naturaleza, aspectos sociales, culturales, económicos, políticos y ambientales.

Se pueden definir dos grandes conjuntos de relaciones a escala mundial, los que se producen entre países desarrollados y los que se dan entre los países en vías de desarrollo. Los puntos de partida en unos y otros, a la hora de abordar la inclusión del turismo como sector de desarrollo socioeconómico sostenible, son muy diferentes y, sin poner en duda los objetivos generales de ese desarrollo, los procesos desempeñados para su consecución pueden ser completamente distintos en cada caso, de forma que el turismo podrá ser sostenible en la medida en que el contexto social, económico, político y ambiental en el que se desarrolla también lo sea.

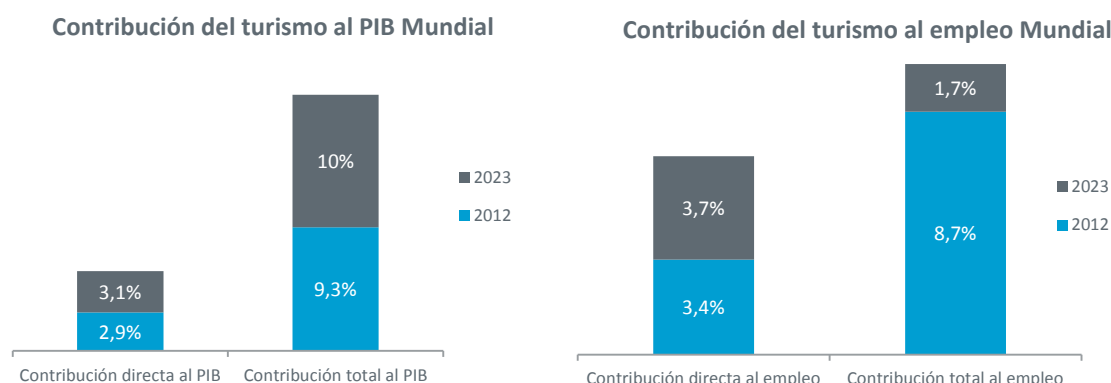
El concepto de sostenibilidad/sustentabilidad se aplicó en un principio al desarrollo debido a que el propio desarrollo no se entiende sin la sostenibilidad. Lo mismo ocurre con el turismo, para que pueda llegar a ser Sostenible, deberá cumplir con la intrageneracionalidad, ecológica, social, económica, cultural y política.

La apuesta por el turismo sostenible constituye hoy en día el eje de las políticas turísticas de muchos países. Existen numerosas iniciativas públicas y privadas, así como las actuaciones promovidas desde todas las instancias, incluso las transnacionales, que intentan trasladar los mensajes teóricos de la sostenibilidad a la práctica. En este sentido, y en lo que se refiere específicamente al sector turístico, el Programa de Naciones Unidas para los países menos adelantados – PNUMA-, la Organización de Naciones Unidas para la Educación y la Cultura – UNESCO-, la Organización Mundial de Turismo – OMT y la Unión Europea son algunas de las instituciones internacionales que apoyan y asumen decididamente el concepto de turismo sostenible.

## 4.2. Marco Internacional

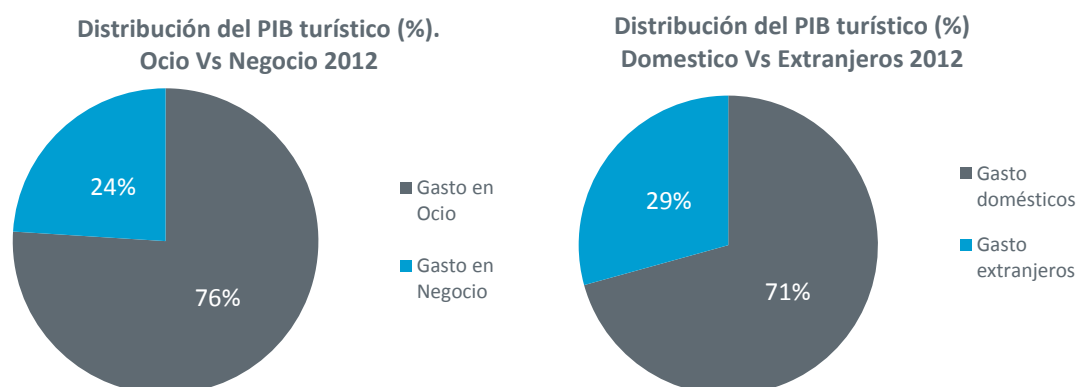
Con el fin de conocer el crecimiento y el potencial del turismo, a continuación nos centraremos en los datos turísticos a nivel global.

Dentro del sector servicios, y desde una perspectiva global, el sector del turismo es un creciente conglomerado de industrias con potencial para la expansión y el desarrollo futuro (OMT, 2012). Para el período 2011-2023, se estima que el promedio del crecimiento anual del turismo mundial sea de un 4,4% y se prevé que para 2023 la industrias del turismo y los viajes generarán un 10% del PIB mundial, con 300 millones puestos de trabajo directos (OMT, 2012). La tasa de crecimiento mundial en llegadas internacionales en 2012 ha sido del 3,8% y se espera que se mantenga entre el 3 y el 4% en el año 2013.



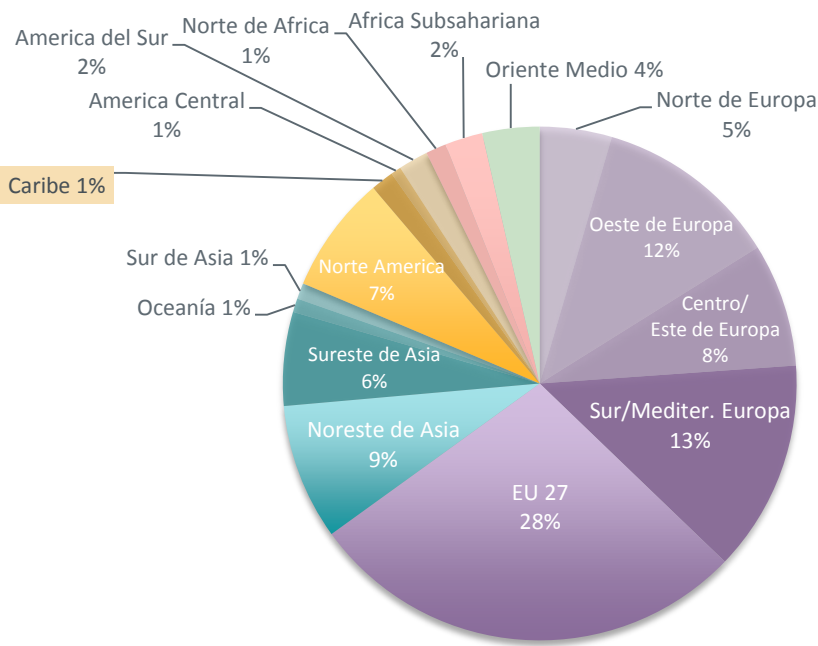
**Gráfico 1** Contribución del turismo al PIB Mundial Fuente: Elaboración propia sobre datos del WTTC, 2013

Otro aspecto que se debe tener en cuenta en el turismo tiene relación con las motivaciones a la hora de emprender un viaje respecto al país de procedencia. Estas motivaciones difieren según la edad, las tendencias del momento, la época del año o incluso las necesidades que cada persona tiene. No obstante, la mayor motivación para viajar sigue siendo las vacaciones con un 51% frente al de negocios con un 15%. El gasto realizado en ocio en comparación con el de negocio también refleja esa realidad. Además en contra de lo que generalmente se cree, el gasto realizado por la economía doméstica supera con creces al extranjero en la economía global.

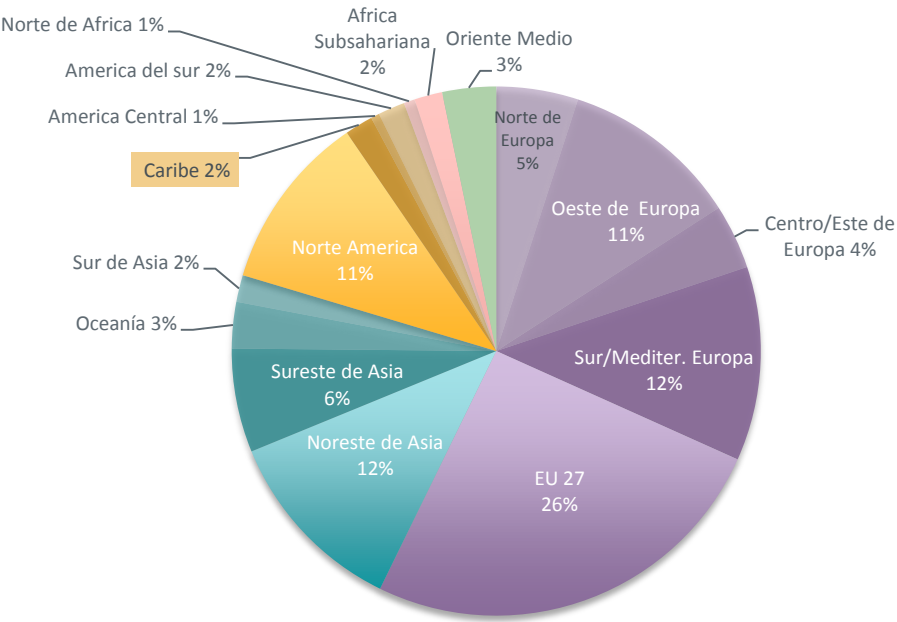


**Gráfico 2** Distribución del gasto en PIB del turismo 2012. Fuente: Elaboración propia sobre datos del WTTC, 2013

A continuación se muestra la distribución de las llegadas de los turistas internacionales en el 2012 y se observa que Europa marca grandes diferencias frente al resto de continentes y regiones. En contraposición encontramos al Caribe, que tan sólo representa el 1% de la cuota del mercado mundial de las llegadas de turistas internacionales y un 2% de la cuota de mercado mundial teniendo en cuenta los ingresos por turismo internacional.



**Gráfico 3** Cuota de mercado de llegadas de turistas internacionales en el 2012. Fuente: OMT, 2013



**Gráfico 4** Cuota de mercado de ingresos de los turistas internacionales en el 2012. Fuente OMT, 2013

El Caribe muestra grandes diferencias entre los países que lo componen en cuanto a la geografía, la composición demográfica y el rendimiento económico. Las diferencias surgen sobre todo debido a que los mayoristas y la demanda no siempre tienen en cuenta la promoción o la planificación anticipada de un viaje y por ello aumenta la competencia desleal. Esta competencia obliga, de algún modo, a todos los destinos en el Caribe a contar con una marca distintiva y de producto. La mayor parte de su estrategia y oferta turística gira en torno al (1) Sun and Sand en el que el producto ofrecido se encuentra en el Resort y Hoteles, (2) Turismo cultural / Patrimonio, donde el producto se basa en los acontecimientos (la música es un elemento relevante) y tours de plantaciones, (3) la Naturaleza, el producto relacionado con la aventura suave, el Ecoturismo y las Actividades marinas; (4) Lunas de miel y bodas, y por último, pero no menos importante, (5) Puertos de Cruceros y Navegación a vela.

Existen numerosos factores internos para mejorar la gestión de estos destinos Caribeños que mantienen un foco excesivo en el turismo de masas y que tiende a ir de la mano con de la inversión extranjera directa y el uso desproporcionado de los bienes importados, en detrimento de los de origen local (Bolaky, 2011). En definitiva, conduce a una fuga significativa de recursos del territorio de destino. La otra alternativa que se plantea consiste en centrarse en el desarrollo territorial y la promoción de otros tipos de turismo que impacte con mayor fuerza en la economía local; como por ejemplo el turismo cultural, el voluntarismo, el turismo comunitario, el ecoturismo, etc. Este tipo de turismo se enfoca en atraer a un tipo de demanda que está dispuesta a permanecer dentro de los destinos seleccionados y que está interesada en la oferta turística innovadora que aporta mayores márgenes para las empresas locales. Estas dos son las recomendaciones más comunes sugeridas para estas regiones Caribeñas que son bastante complejas de asimilar, ya que la demanda representa un menor volumen de llegadas. Para paliar el descenso de las entradas lo ideal es que realicen un mayor gasto por visitante y por lo tanto la balanza quede equilibrada.

El origen del turismo en el Caribe tiene una larga y colorida historia en algunas islas como las Bahamas y Jamaica en el siglo XIX. En la década de 1970 la economía de muchas islas del Caribe se convirtieron en gran medida dependientes del turismo y apenas desarrollaron otros sectores alternativos con los que hacer frente en momentos de crisis. Además quedan atrapados en un turismo que no aporta al desarrollo territorial. Las cuatro razones principales de esta situación son:

- Ausencia de poder político para hacer frente a las fuerzas (corporaciones multinacionales dominantes, en particular, las compañías aéreas, hoteles y touroperadores) que actúan en el manejo de sus recursos turísticos.
- La atención se centra en el desarrollo – casi a cualquier precio y de cualquier manera- sin el análisis y la gestión necesarios que puedan evitar los errores que se producen en el Caribe y en otras partes.
- La política turística y la planificación en la mayoría de las islas del Caribe podrían caracterizarse por la falta de compromiso con la política y la planificación, la falta de integración con el desarrollo nacional, por acuerdos institucionales débiles, la preocupación por el número de turistas brutos en lugar de beneficios, la falta de cooperación regional, y por la falta de los fondos de inversión local.
- Ausencia de entendimiento en el contexto político ya que no es una cuestión de dependencia colonial, sino que es un asunto a nivel mundial.

Sin embargo, la política y la planificación de algunos análisis llegaron a la conclusión de que existen algunos ejemplos de destinos turísticos del Caribe que han demostrado como un

buena implementación de planes y políticas turísticas pueden llegar a ser un éxito; como son los casos de Anguilla y las Islas Caimán.

La Organización de Turismo del Caribe (CTO), con sede en Barbados y oficinas en Nueva York y Londres, es la agencia de desarrollo turístico del Caribe que comprende miembros de más de 30 países y territorios. El objetivo primordial de la CTO es proporcionar a sus miembros y a través de ellos los servicios y la información necesaria para el desarrollo del turismo sostenible en beneficio económico y social de los pueblos del Caribe. Su visión es posicionar el Caribe como un destino de clima cálido y liderar el Turismo Sostenible bajo el lema: Un Mar, Una Voz, Un Caribe.

A continuación se muestran los países que pertenecen a la organización (CTO) y se observa que no todos los países y regiones que se encuentran en el Caribe se consideran miembros de la Organización del Caribe (CTO)<sup>1</sup>:

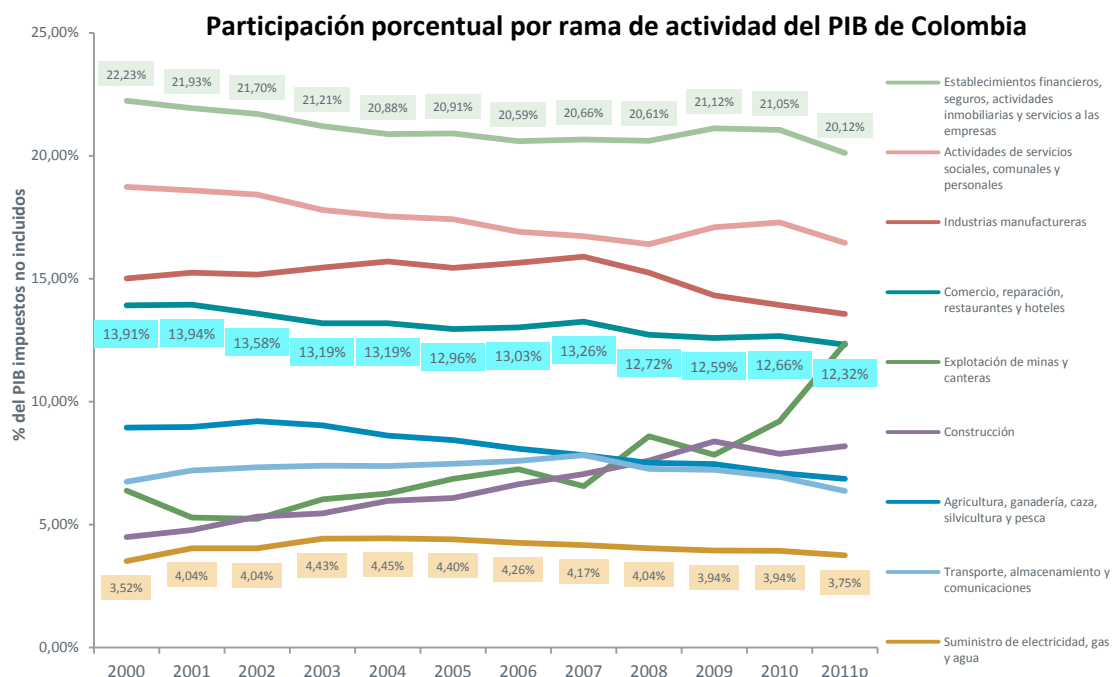
|                        |                   |                              |
|------------------------|-------------------|------------------------------|
| Anguilla               | Dominica          | Saint Lucia                  |
| Antigua & Barbuda      | Grenada           | St. Maarten                  |
| Bahamas                | Guadeloupe        | Saint Martin                 |
| Barbados               | Guyana            | St. Vincent & the Grenadines |
| Belize                 | Haiti             | Trinidad y Tobago            |
| Bermuda                | Jamaica           | Tobago                       |
| Bonaire                | Martinique        | Turks & Caicos Islands       |
| British Virgin Islands | Montserrat        | U S Virgin Islands           |
| Cayman Islands         | Puerto Rico       | Venezuela                    |
| Cuba                   | St. Eustatius     | ¿COLOMBIA?                   |
| Curacao                | St. Kitts & Nevis |                              |

Como se puede apreciar Colombia no forma parte de los gobiernos miembros de la organización a pesar de que parte de la costa colombiana pertenece al Caribe.

<sup>1</sup> Último acceso a la página web CTO: 2014/03/12

### 4.3. Marco nacional - Colombia

El análisis y la información que se expone en este siguiente apartado permiten gozar de una referencia económica más cercana que la internacional para posteriormente realizar una comparación con la economía de la subregión de Urabá. Tal y como se aprecia en gráfico siguiente, el producto interior bruto colombiano se compone de 9 ramas de actividad. Casi todos los sectores de la economía colombiana se han mantenido estables, a excepción del sector minero, el cual creció en el año 2010 y actualmente mantiene ese crecimiento.



**Gráfico 5** Evolución del % de PIB por rama de actividad en Colombia. Fuente: DANE. Última actualización: 12/03/2014

A pesar de que la actividad comercial y de hostelería, clave en el sector de turismo, ha sufrido un leve descenso durante los últimos años, se sigue manteniendo estable en comparación al resto de las actividades. Además continua estando entre las cuatro actividades que mayor porcentaje aportan al PIB nacional.

La innovación y la competitividad serán claves para mantener la economía a flote, de no ser así, el desarrollo del territorio puede que no sea el deseado desde un punto de vista sostenible. Colombia en este aspecto, presenta un perfil de competitividad estable<sup>2</sup>. El país sigue presentando condiciones macroeconómicas muy positivas, con un presupuesto público equilibrado, bajos niveles de deuda pública y la inflación que está bajo control en torno al 3%. Los servicios financieros son relativamente sofisticados para los estándares regionales, el tamaño del mercado es considerable y los niveles de matrícula en educación bastante altos en comparación con otros países de alrededor.

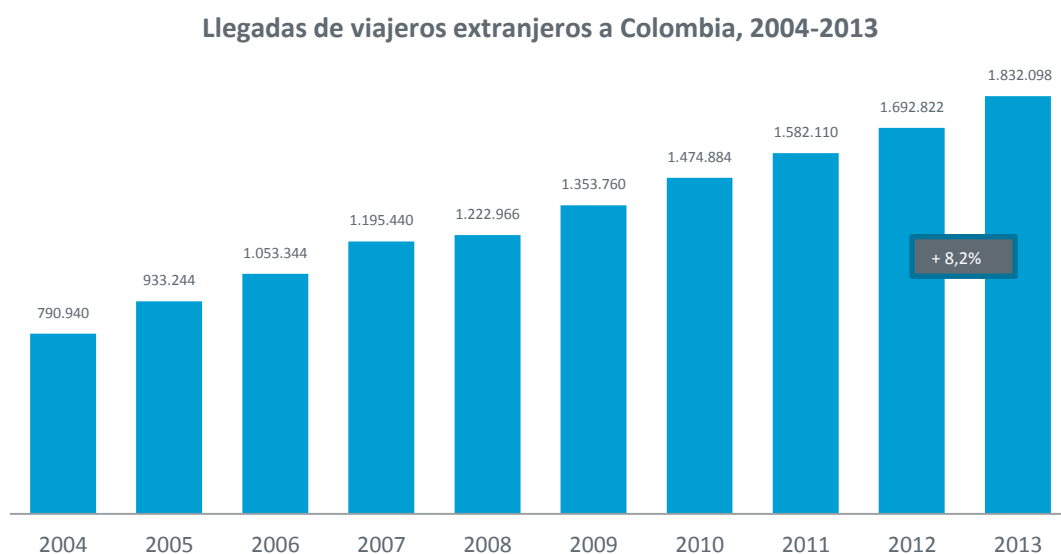
A pesar de estas fortalezas, Colombia continúa sufriendo de una debilidad institucional y una considerable corrupción. La infraestructura de transporte es de baja calidad en el país en gran parte debido a su compleja topografía.

<sup>2</sup> Colombia se sitúa en el puesto 69 en el Índice de Competitividad Global.

Por otra parte, pese al rápido crecimiento económico debido a los elevados ingresos petroleros en los últimos años, la necesidad de diversificar su economía requiere una mejora en la calidad del sistema educativo, que aún no responden a las necesidades productivas de un entorno empresarial cada vez más sofisticados, y su capacidad de innovación baja a causa de la mala calidad de las instituciones de investigación científica y de la escasa inversión privada en la I+D.

Referente a datos turísticos, Colombia está experimentando una tendencia positiva de crecimiento que no se había registrado en décadas anteriores<sup>3</sup>. El ingreso de divisas por viajes aumentó un 5,9% en 2009 y el número de visitantes al país se incrementó 10,7% el mismo año. Como consecuencia del incremento de viajeros extranjeros, el ingreso de divisas al país (Cuenta Nacional de Viajes y Transporte) pasó de US\$1,2 mil millones en 2002 a US\$2,6 mil millones en 2009, un incremento del 115%, ubicándose como el tercer renglón exportador en generación de divisas después del petróleo y el carbón. La dinámica exportadora del turismo es evidente, siendo el sector más importante después del minero en generación de divisas. En el año 2009, el petróleo generó divisas por valor de US\$ 8.0 mil millones, el carbón US\$ 5,4 mil millones. Sectores exportadores emblemáticos como el café generaron US\$ 1,5 mil millones en divisas. El sector viene en franco ascenso y la conectividad con regiones clave, será el combustible para la competitividad.

En los últimos tres años, la llegada de viajeros extranjeros al país ha crecido de manera constante. Al cierre de 2013, se registró un incremento de 8,2% frente al 2012, cifra superior al crecimiento de los últimos dos años (obsérvese el gráfico 6). Los meses de julio, agosto y diciembre presentaron el mayor número de llegada de viajeros extranjeros al país en el último año; mientras que los meses de mayo, julio y noviembre mostraron crecimientos destacados comparados con el año 2012.



**Gráfico 6** Llegadas de viajeros extranjeros a Colombia, 2004-2013. Fuente: DANE. Última actualización. Diciembre 2013

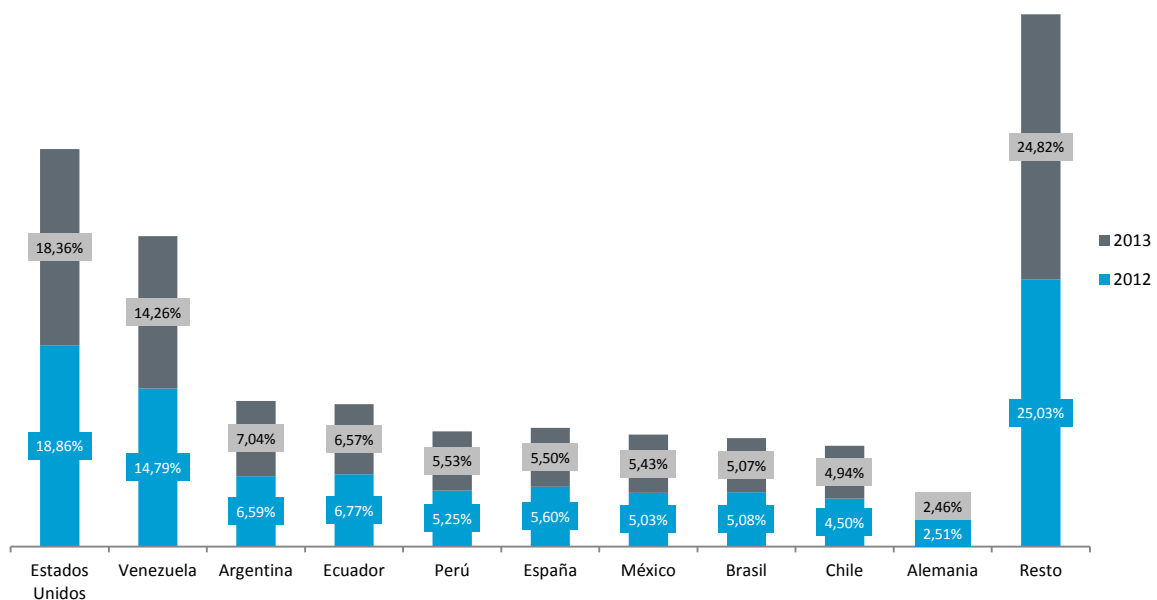
Suramérica y Norteamérica continúan siendo las regiones con mayor participación en la emisión de viajeros hacia Colombia. No obstante, Centroamérica, África y Medio Oriente fueron las regiones destacadas en crecimiento durante 2013; alcanzando 17,2%, 24,4% y

<sup>3</sup> Plan Sectorial de Turismo 2011-2014 "Turismo: Factor de Prosperidad para Colombia"

17,3% respectivamente. Entre los europeos visitantes, España representa el mayor número de viajeros que visita Colombia.

En el caso de tomar las llegadas de viajeros por países, los estadounidenses en primer lugar y los venezolanos en segundo han sido los turistas que en mayor proporción han viajado a Colombia en los últimos años.

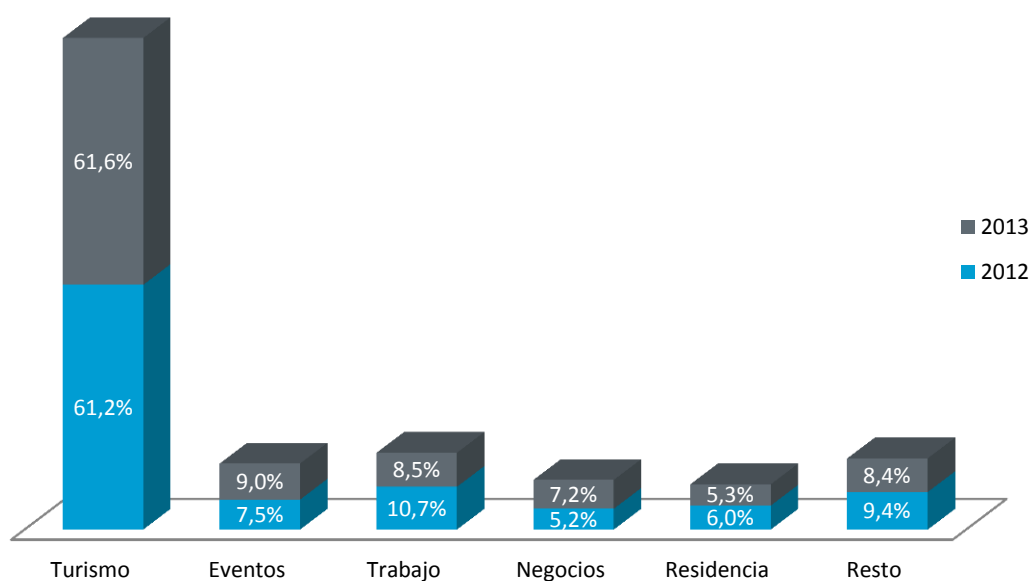
#### Llegadas de viajeros extranjeros por país de nacionalidad 2012– 2013



**Gráfico 7** Llegadas de viajeros extranjeros por país de nacionalidad 2012-2013. Fuente: Proexport Colombia. Última actualización: Diciembre 2013

Por otro lado, los principales motivos de viaje de los extranjeros que llegaron al país durante 2013 fueron el turismo, eventos y trabajo. Así mismo, cabe resaltar el crecimiento de las llegadas por motivo de negocios (51,3%) y de eventos (30,0%) respecto al 2012.

#### Principal motivo del viaje 2012-2013



**Gráfico 8** Principales motivos para viajar a Colombia. Fuente: Proexport Colombia. Última actualización: Diciembre 2013

El país está aunando esfuerzos con el bloque del pacífico (Chile, México, Perú y Colombia) para hacer una promoción unificada de estos países especialmente dirigida a los países asiáticos.

Colombia, no obstante, ha fijado unos objetivos individualmente referente al turismo para el 2027:

- Destino más competitivo a nivel mundial en Turismo de Naturaleza.
- Destino más emblemático de Turismo de Naturaleza mundial.
- Beneficios socio-económicos y ambientales para el país a través del Turismo de Naturaleza.
- Destino de oferta diferenciada, competitiva y sostenible.

El Plan de Negocio de turismo de Naturaleza el cual fue presentado en marzo de 2013 incluye 19 proyectos bajo cinco ejes competitivos y muestra la ruta de acción a tomar para desarrollar el Turismo de Naturaleza de Colombia y así aumentar la competitividad turística a nivel internacional.

Dentro de este plan se identificaron 3 grandes líneas de producto: el Ecoturismo (PNN, Aves, Playas Prístinas, Ballenas), el Turismo de Aventura (Aguas continentales, Buceo, Valles y Montañas, Playas de Aventura) y el Turismo Rural (Eje cafetero de alta calidad, Haciendas de Bienestar, Haciendas actividades tradicionales).

Colombia se quiere posicionar como un destino exótico con atracciones diferentes a lo que el turista vive en su país de origen, con una oferta emocionante e incluso de cierto riesgo (controlado) para el turista. Por otro lado también opta por la calidad de la Naturaleza, la cual evalúa la biodiversidad en los destinos y la conservación de su patrimonio natural ofreciendo actividades convencionales, confortables y seguras.



**Figura 3** Posicionamiento esperado de Colombia. Fuente: Plan de Negocio de Turismo de Naturaleza de Colombia, 2013.

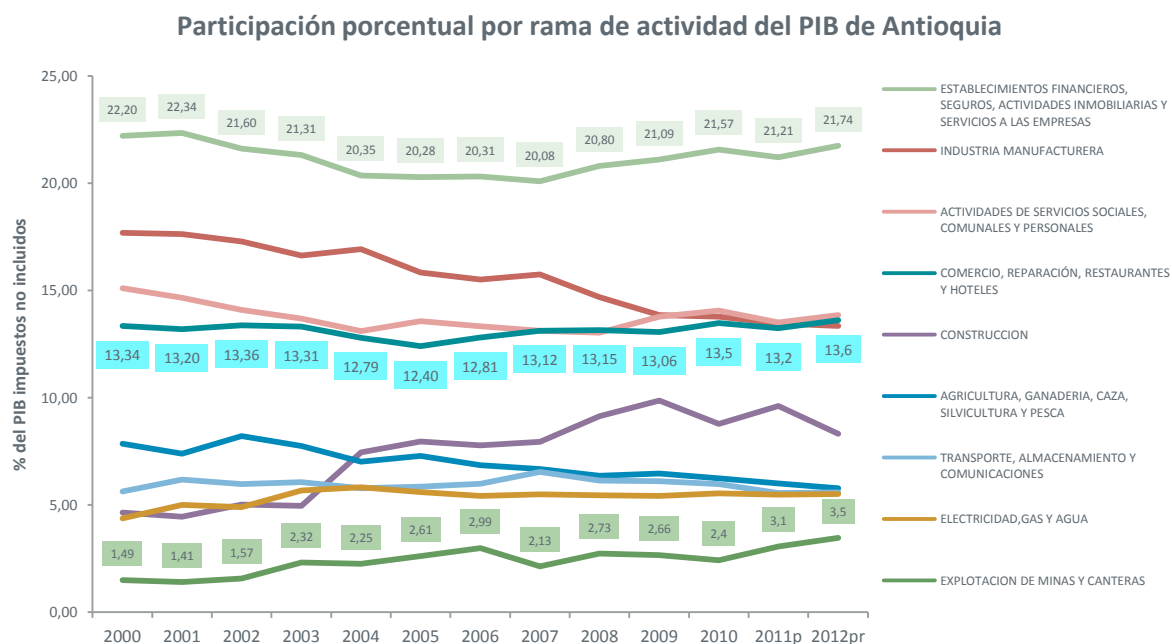
A lo largo de este año, Colombia pretende alcanzar la meta de 4 millones de turistas. Para ello, pretende enfocar sus esfuerzos en la promoción nacional e internacional pero también en la mejora de la competitividad y las infraestructuras.

## 4.4. Marco departamental - Antioquia

La información que se arroja a continuación permite un acercamiento al desarrollo económico del departamento de Antioquia y su posición con relación al país.

De los 46.294.800 millones<sup>4</sup> de habitantes que residen en Colombia, 6.065.8465 viven en Antioquia, lo que representa un 13% de la población colombiana. El producto interior bruto (PIB) en Colombia fue de \$369.6 millones<sup>5</sup>, mientras que la cifra alcanzada en Antioquia fue de \$42,4 mil millones<sup>7</sup>, es decir, el departamento contribuye en un 14,7% al PIB nacional. Antioquia se presenta como el segundo departamento después de Bogotá que mayor participación tiene en el PIB nacional.

Al igual que en la distribución del PIB nacional, los establecimientos financieros, seguros actividades inmobiliarias y los servicios a las empresas es la actividad que más aporta al PIB del departamento antioqueño. En el caso de la actividad económica comercial y de hostelería, sin embargo, se observa un recorrido más sostenible durante los últimos años, en comparación a la tendencia nacional analizada anteriormente. Para el 2012 se prevé una mejoría con respecto al año anterior.



**Gráfico 4** Evolución del % de PIB por rama de actividad en Antioquia. Fuente: DANE <http://www.dane.gov.co/index.php/cuentas-economicas/cuentas-departamentales> Última actualización: 12/03/2014.

<sup>4</sup> Dato obtenido del Banco Mundial. Última actualización: 9/11/2011

<sup>5</sup> Dato obtenido del Plan de Desarrollo Turístico de Antioquia - 2012. Última actualización: 2010

<sup>6</sup> Dato obtenido del Banco Mundial. Última actualización: 9/11/2011

<sup>7</sup> Dato obtenido del Plan de Desarrollo Turístico de Antioquia - 2012. Última actualización: 2010

A continuación se muestra el Escalafón de la Competitividad de los Departamentos de Colombia que constituye un indicador de desarrollo económico, social e institucional. En él se expresan los diversos activos estructurales con patrones de especialización particulares que tiene cada departamento. La dinámica de la competitividad de los departamentos en los diversos ámbitos es esencial para orientar el diseño de políticas públicas y estimular las decisiones privadas que convergen en mayores niveles de desarrollo de los territorios

De los 29 departamentos que componen Colombia, Antioquia se encuentra en segundo lugar en este índice<sup>8</sup>, después de Cundinamarca-Bogotá y por delante de Valle. En último puesto, se encuentra Chocó, departamento cercano geográficamente a Antioquia y muy especialmente a Urabá. Aspecto que se deberá tener en cuenta a la hora de conformar una red de colaboración para desarrollar el turismo con El Darién, ya que el punto de partida de los dos departamentos difiere significativamente.

De los cinco indicadores que componen el índice de competitividad Antioquia se considera líder en el escalafón de fortaleza de la economía, en infraestructura, capital humano, ciencia y tecnología, finanzas y gestión pública. Este análisis permite conocer el potencial de desarrollo del territorio de Antioquia y de las subregiones que lo componen. Y por lo tanto deducimos que su posicionamiento proporciona posibilidades de éxito respecto a la propuesta que se desarrolla en el documento.

Hace 15 años el turismo se veía en Antioquia como una potencialidad para las épocas en que llegara la paz. Hoy, cuando el país ha evolucionado en materia de seguridad, el departamento ha mejorado su percepción y ello le ha permitido cierta recuperación en los indicadores turísticos y algunos reconocimientos a nivel internacional como un destino caracterizado por la belleza de sus paisajes, la amabilidad de su gente, su clima agradable y la singularidad de sus atractivos. Sin embargo gran parte de estas estadísticas y reconocimientos están centrados en la ciudad de Medellín; el departamento no logra asumir una línea de actuación ni un producto turístico (Plan de desarrollo turístico de Antioquia, 2012)

El plan de desarrollo turístico de Antioquia (2012) formula una proyección turística de Antioquia a un horizonte de cuatro años. Durante su vigencia busca actores del turismo que desarrollen una bitácora para el fortalecimiento y posicionamiento del destino conforme a las demandas nacionales e internacionales. El propósito consiste en que el departamento de Antioquia consolide su visión de convertirse en la mejor esquina de América, justa, pacífica, educada, pujante y en armonía con la naturaleza para el 2020<sup>9</sup>, aportando al PIB departamental entre el 7% y 9%, y contribuyendo a que en Colombia posicione la actividad turística con mayor importancia para el desarrollo económico del país, generando empleo y redistribuyendo el ingreso.

El departamento posee un avance en el desarrollo de actividades turísticas, así como también un reconocimiento y aceptación por parte de los turistas nacionales y extranjeros, pues según datos de Proexport, Antioquia en el 2010 pasó del séptimo al tercer puesto en los destinos más visitados en Colombia al participar en las cifras nacionales con el 11,3% de llegadas de turistas, así mismo informes del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo basado en cifras del DANE para el mismo año un total de 166.913 turistas. A pesar del repunte en las cifras, tanto a lo largo del Plan de desarrollo turístico de Antioquia 2003-2009 *“Un mundo de nuevas rutas”*, como de multiplicidad de ejercicios, estudios y planes de desarrollo realizados en Antioquia, se ha percibido un incipiente desarrollo de la actividad turística y un muy bajo nivel de competitividad.

---

<sup>8</sup> Escalafón de Competitividad de los departamentos de Colombia 2012-2013

<sup>9</sup> Visión del departamento de Antioquia.

A nivel nacional existe un plan sectorial de turismo “Turismo: factor de prosperidad para Colombia” 2011-2014 y Antioquia pretende alinearse a este plan sectorial. El objetivo de esta alineación busca mejorar la competitividad de los servicios y destinos turísticos de Colombia con el fin de hacer del turismo una estrategia de desarrollo sostenible para el país, que contribuya a la generación de empleo, a la prosperidad de las regiones y a dinamizar el círculo virtuoso del ascenso social.

De entre las políticas propuestas para el desarrollo de la actividad turística en Antioquia destacamos los siguientes documentos de política<sup>10</sup>:

- Política de mercadeo y promoción turística de Colombia: “Colombia destino turístico de clase mundial”
- Política para el desarrollo del ecoturismo
- Política de turismo cultural: “Identidad y desarrollo competitivo del patrimonio”
- Política de turismo y artesanías: “Iniciativas conjuntas para el impulso y la promoción del patrimonio artesanal y el turismo colombiano”

---

<sup>10</sup> Plan de desarrollo turístico de Antioquia, 2012

## 5. Meta-Análisis y Diagnóstico Territorial

### 5.1. Meta-análisis de los estudios realizados

Este apartado trata de sintetizar los estudios previos desarrollados por entidades de gobierno o instituciones privadas, que en lo fundamental brindan un contexto de la situación actual de la región de Urabá para entender el territorio y están orientados a identificar los retos y las potencialidades de la misma.

En Urabá son diversos los análisis realizados en los últimos años, a partir de los cuales se puede obtener un diagnóstico bastante preciso de la situación de la región, no solo en materia de turismo, sino también de sus actividades económicas, su sociedad y el desarrollo territorial.

El concepto de biodiversidad se constituye como un eje central a la hora de analizar la región, sin embargo es el territorio como contenedor de esta, el que debe ser examinado de manera precisa, ya que es aquí en donde convergen los sistemas sociales, los sistemas ecológicos y sus interrelaciones, independientemente del espacio geográfico que ocupa y las fronteras naturales o artificiales que lo componen.

Bajo este contexto, Urabá está sumergida en dinámicas sociales, económicas, políticas, culturales y ambientales que han estado permeadas por las visiones sobre el territorio desde diferentes perspectivas, intereses y actores, distintas formas de intervención institucional, dinámicas poblacionales y de ocupación territorial que han determinado la transformación de los ecosistemas y configurado una nueva realidad territorial. (Instituto Humboldt, 2013).

La configuración de esta realidad territorial, indica que la región de Urabá, además de configurarse en un espacio con identidad y dinámicas socioeconómicas relevantes para el departamento y el país, también enfrenta dificultades como:

- Bajo nivel de integración a nivel departamental y nacional
- Economía informal
- Crecimiento de la población
- Indicadores sociales precarios
- Bajos niveles de gobernabilidad

Sumado a lo anterior, una de las mayores dificultades para consolidar el desarrollo de Urabá es la situación de violencia y desplazamiento. Los conflictos generados por la confluencia de actores en el territorio han producido desplazamientos permanentes y significativos de población al interior de la región, desde las áreas rurales a los principales centros urbanos, de las demás regiones a la zona central y desde ésta a otros centros y subregiones, los cuales han determinado situaciones socio-culturales y económicas complejas. (Línea 6, Proyecto Integral Regional para el desarrollo de Urabá).

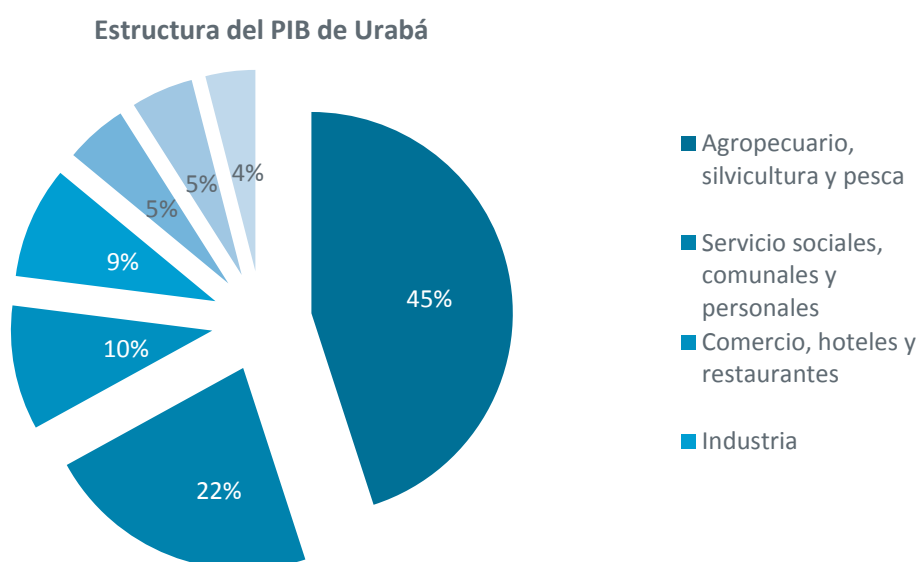
A pesar de esta coyuntura social, Urabá posee grandes potencialidades relacionadas con sus recursos naturales (hídricos, forestales, terrestres y minerales) y culturales (diversidad étnica). Es un territorio culturalmente diverso, debido a la fuerte presencia de asentamientos indígenas y comunidades afrodescendientes. La región constituye un cruce de caminos de importancia intercontinental, pues allí confluyen la Carretera Panamericana, la Transversal de

Las Américas, y a futuro las Autopistas de la Prosperidad que conectarán el suroccidente colombiano con el Atlántico.

Sin embargo, bajo el análisis del medio físico-natural, en la región se presentan procesos de alteración de las condiciones naturales que pueden afectar de manera significativa los recursos naturales de los cuales se derivan sus más importantes atributos, que conjuntamente con su posición estratégica para la articulación de mercados, constituyen las mayores oportunidades para el desarrollo y bienestar de sus habitantes.

En materia de estructura económica Urabá se sustenta sobre 7 actividades económicas principalmente, los sectores agropecuario, centrado principalmente en la producción y comercio del banano; la silvicultura y la pesca son los que mayor porcentaje representan en el PIB de la región, un 45%, muy por encima de los demás.

Los servicios sociales, comunales y personales tienen un peso relativo del 22%, y en tercera posición se encuentran el comercio, los hoteles y los restaurantes que suponen un 10% del PIB de Urabá.



**Gráfico 9** Estructura del PIB en la subregión de Urabá.

En el ámbito empresarial, microempresas de mediano tamaño han incursionado en el mercado local, pero aún falta una verdadera agregación de valor a los procesos de las empresas que actualmente tienen su asiento en la región, siendo esto una de las principales causas para que se instalen en Urabá los insuficientes servicios públicos existentes y la falta de integración funcional-espacial entre los centros urbanos de la zona norte y sur, y de estos con la zona centro. (Perfil subregional de Urabá).

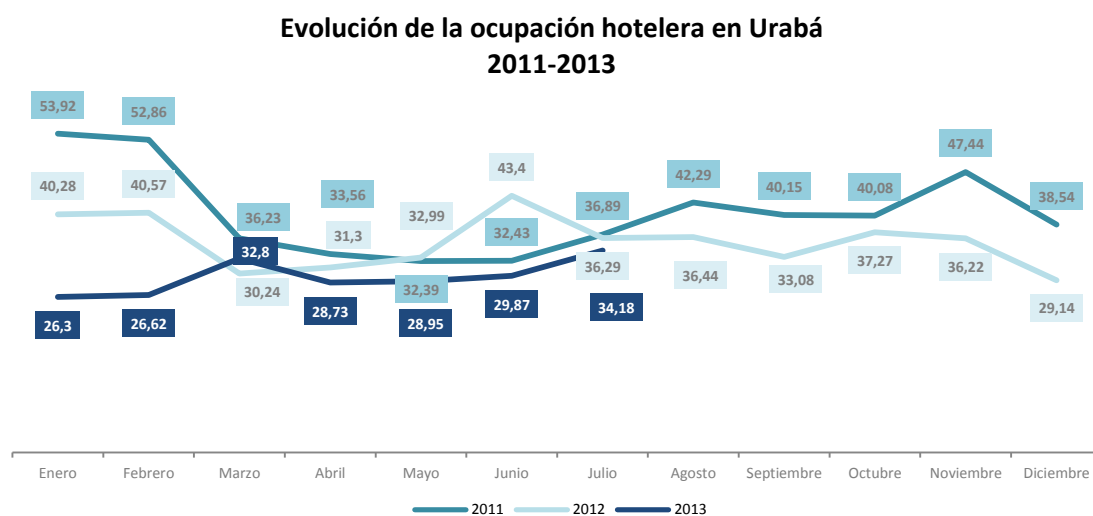
En lo que a planes, políticas y proyectos vinculados al sector turismo se refiere, se destaca como una fortaleza, la contextualización que se hace en los estudios a la hora de establecer los principales recursos turísticos con que cuenta la región, recursos hoy en día utilizados para el aprovechamiento turístico o que son potencialmente interesantes para vincularse al desarrollo de productos turísticos diferenciales, tal y como se cita en el actual Plan de Desarrollo Turístico de Antioquia, y que identifican a la región como una zona con alto potencial para el desarrollo

de nuevas tipologías turísticas y diversificación de productos diferentes a los que se trabajan con mayor fuerza en la actualidad como es el Sol y Playa.

La mayoría de los documentos existentes en materia turística, centran su atención en el análisis de la oferta actual del territorio y esto evidencia la debilidad que existe de un conocimiento a fondo del mercado y de la demanda actual, potencial y sus necesidades.

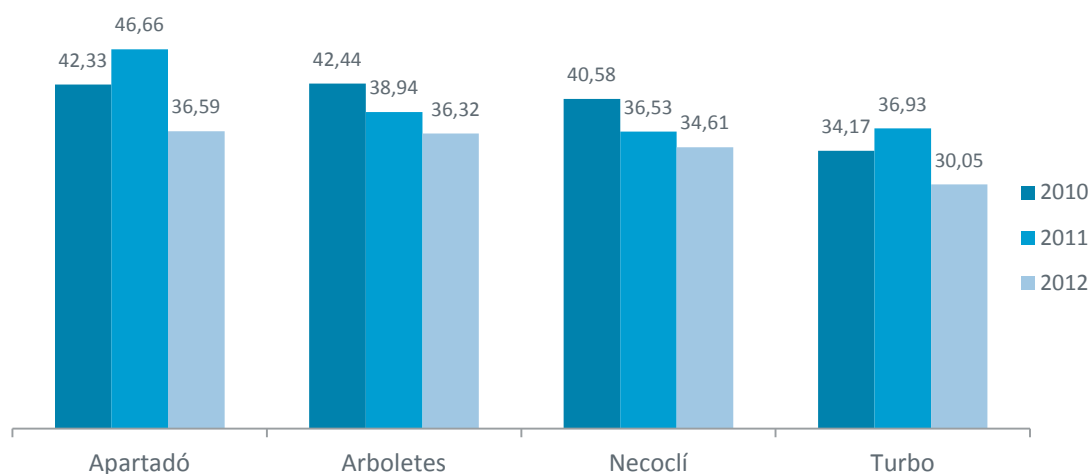
En la actualidad la subregión de Urabá cuenta con 144 hoteles los cuales ofrecen alojamiento para unas 1.220 personas. Estos hoteles se localizan principalmente en los 4 municipios más relevantes para el turismo: Apartadó, Arboletes, Necoclí y Turbo. Sin embargo, los datos referentes a la ocupación hotelera no muestran una evolución positiva en el tiempo.

Aunque a principios del año 2011 la ocupación logró sobrepasar el 50% de las plazas ofertadas, a julio de 2013 este porcentaje no supera el 30% de la ocupación media.



**Gráfico 10** Evolución del porcentaje de ocupación hotelera en Urabá

### Evolución de la ocupación hotelera en Urabá 2010-2012

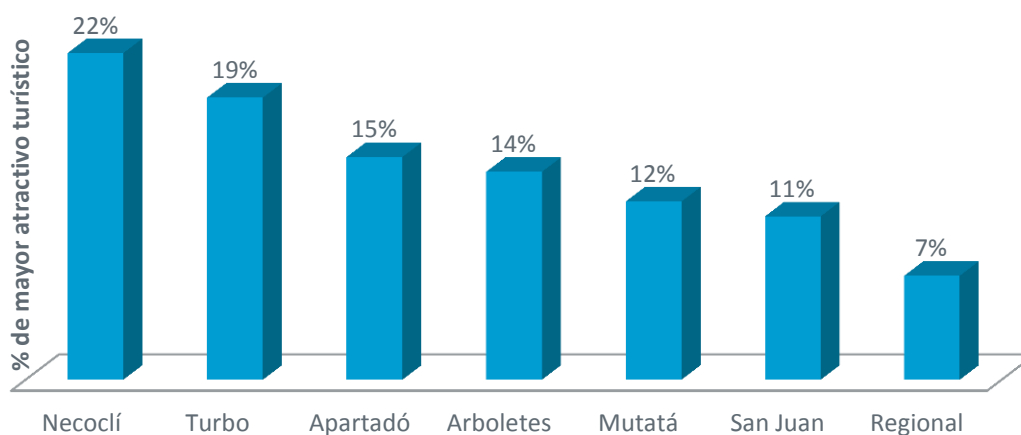


**Gráfico 11** Distribución de los sitios valorados por municipios

El gráfico 3 muestra la distribución de la ocupación hotelera de los 4 municipios que mayor oferta de alojamiento posee. La evolución desde el 2010 hasta el 2012 no ha sido positiva debido a que el grado de ocupación media ha disminuido en los últimos años.

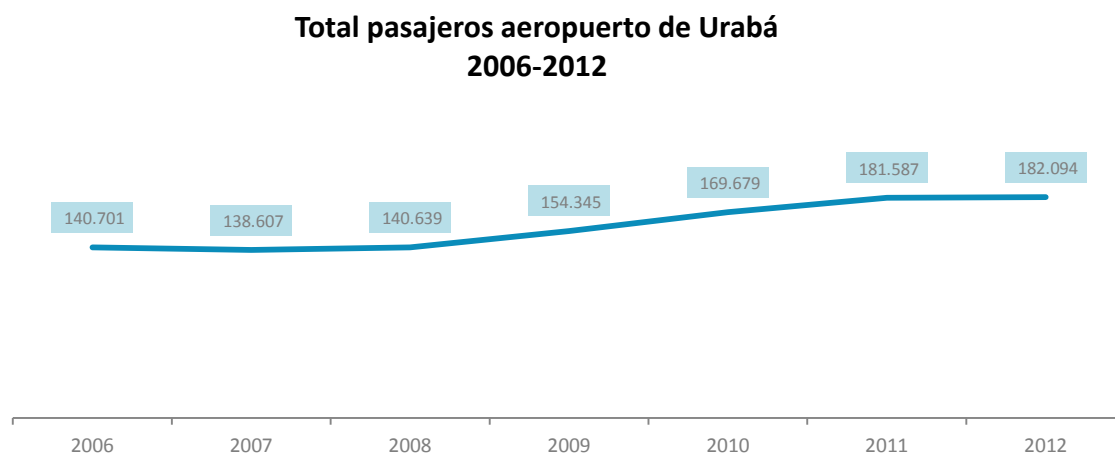
Arboletes y Apartadó son los municipios que mayor número de personas hospedan de media en sus alojamientos, sin embargo, ninguno de los dos se encuentra entre los primeros lugares con mayor atractivo para los turistas, ya que como se observa en el siguiente gráfico, Necoclí y Turbo son mejor valorados con un 22% y un 19%, respectivamente.

### Distribución de las valoraciones entre los municipios



**Gráfico 12** Distribución de las valoraciones entre los municipios

Otro dato interesante para comprender la dinámica turística de la región es el flujo de pasajeros en los aeropuertos y en este caso resulta llamativo el aumento del total de pasajeros en el aeropuerto de Urabá si se contrasta con el grado de ocupación hotelera de los últimos años de la subregión.



**Gráfico 13.** Evolución del flujo de pasajeros en el aeropuerto de Urabá. 2006-2012

Además de las operaciones estadísticas tradicionales, en los estudios realizados se hace necesario contar con un análisis detallado de la demanda para alimentar la identificación de acciones prioritarias que deben establecerse, esto sumado al análisis de tendencias no solo coyunturales, sino también de proyecciones futuras hacia donde se dirige el sector en materia tecnológica, proyecciones socio-culturales, económicas y su impacto positivo o negativo para el desarrollo del turismo en el territorio.

El análisis de otras experiencias de desarrollo turístico en el departamento, el país y en el mundo son aspectos interesantes de abordar en el momento de plantear un diagnóstico del destino y proyectar la región, no solo a la hora de fijar hacia donde se quiere posicionar el territorio, sino sobre lo que se va aprendiendo al implantar todas las iniciativas de desarrollo sobre el mismo, señalando los “cuellos de botella” para la innovación y los principales retos para la economía y la sociedad, y cuales han sido las dificultades a la hora de poner en marcha acciones, planes y políticas que son consideradas como estratégicas para el progreso económico.

En materia turística se debe realizar un esfuerzo analítico en el ambiente regional empresarial, evaluando si es suficientemente vivo y puede generar un flujo significativo de ideas innovadoras o descubrimientos empresariales, o si, por el contrario, el territorio carece de propuestas empresariales, y, por tanto, estas actividades deberían ser apoyadas de forma específica. Un primer acercamiento a este planteamiento ha sido la realización del informe Análisis de las capacidades científico tecnológicas y de inteligencia competitiva y estratégica del sector turismo en Antioquia realizado en el marco del programa ERICA (España y sus Regiones Intercambian Conocimiento con Antioquia), en el cual se incorpora como piloto a la región de Urabá y que se convierte en un pilar relevante en futuros análisis y decisiones estratégicas sobre la región.

Este estudio nos arroja una radiografía del contexto empresarial de la región en el ámbito turístico. Los prestadores de servicios turísticos que en la actualidad se asientan en Urabá, son gestionados en su mayoría desde Medellín, lo que da cuenta de la fuerza tractora que la capital de Antioquia ejerce sobre el turismo de todo el departamento, de hecho el 36% de los prestadores de todo Antioquia se encuentran en Medellín. Las agencias de viajes y turismo suponen el mayor porcentaje de entre estos prestadores, representando en 2012, el 33% del total de empresas turísticas de todo Antioquia y un factor importante a considerar en el diseño de las cadenas de valor del sector turístico.

| Prestadores en Medellín                                          | Total      |
|------------------------------------------------------------------|------------|
| Agencia de viajes y turismo                                      | 309        |
| Agencias de viajes mayoristas                                    | 29         |
| Establecimientos de alojamiento y hospedaje                      | 282        |
| Operadores profesionales de congresos, ferias y convenciones     | 47         |
| Arrendamiento de Vehículos para turismo nacional e internacional | 5          |
| Empresa captadora para viajes y empresa de turismo prepagado     | 2          |
| Oficina de representación turística                              | 45         |
| Empresa promotora de proyectos de tiempo compartido              | 1          |
| Establecimientos de gastronomía, bares y negocios similares      | 31         |
| Guías de turismo                                                 | 154        |
| Empresa de transporte terrestre automotor                        | 18         |
| <b>Total prestadores Inscritos</b>                               | <b>923</b> |

**Figura 4** Prestadores de servicios turísticos en Medellín. Fuente: Plan de desarrollo turístico de Antioquia (Julio 2012)

El sector turístico, localizado en Urabá, está formado por pequeñas y medianas empresas (PYMES), que se encuentran con numerosas dificultades para innovar y que en su gran mayoría obtienen apoyo para su apalancamiento e innovación, particularmente de organizaciones gremiales o gubernamentales.

La población empleada en el sector turístico de la región no está adecuadamente formada para el mismo, el grado de capacitación y actualización educativa son bastante bajos y en su mayoría el conocimiento se ha desarrollado por la experiencia y el saber hacer acumulado en los años trabajados en el sector.

Por otro lado, los certificados de calidad en los servicios turísticos no abundan demasiado, debido sobre todo al desconocimiento sobre las normas de calidad en turismo, lo cual puede estar relacionado con el hecho de la escasa formación de los empleados.

A pesar de los importantes diagnósticos realizados acerca del territorio, los documentos aún no acaban de reflejar la estructura territorial y la falta o pérdida de competitividad de la región sobre todo en materia turística.

Frente a todos los factores analizados durante esta sección, el territorio no anticipa una recuperación fácil, ni a corto plazo. Esto sumado a las tendencias de cambio futuro en los valores de la demanda turística mundial, para la cual Urabá deberá no solo ajustarse, sino anticiparse hacia un modelo de desarrollo verdaderamente competitivo, sostenible y totalmente alineado con las grandes transformaciones que se plantean para la región en los próximos años.

## 5.2. Síntesis de diagnóstico basado en el trabajo de campo realizado

Uno de los objetivos fundamentales para la construcción de un modelo de desarrollo turístico para Urabá, es comprender la realidad actual del territorio a través de la mirada de sus habitantes, convirtiéndose en una oportunidad de aprendizaje significativo y trascendente, en la medida en que quienes participan y logran involucrarse en el proceso de discusión, plantean una reflexión sobre aquellos imaginarios sobre los cuales hoy no solo se desarrolla la región, sino también sobre cómo debe hacerlo a futuro.

Con esta premisa se realiza una misión de conocimiento territorial en donde a través de un proceso participativo en el que toman parte diversos agentes de la región tales como: autoridades públicas, comunidad empresarial, instituciones y corporaciones privadas; se lleva a cabo un trabajo técnico de campo basado en un ejercicio abierto para obtener información de fuentes primarias que permita tener una visión más completa de la situación actual y futura, no solo de los principales municipios de la región de Urabá, sino también de municipios fronterizos que se consideran importantes en el proceso de desarrollo turístico de la región, como es el caso del departamento del Chocó.

Para abordar la realidad del territorio se visitaron en total 10 municipios durante 6 días, trabajo de campo que permitió conocer los elementos estructurales que determinan el modelo territorial actual, al tiempo que sirven para emprender la definición del modelo turístico propuesto.



**Mapa 1** Misión de conocimiento territorial, municipios visitados. Fuente: elaboración propia

En el contexto de este análisis, se ha encontrado que el modelo histórico de desarrollo de Urabá ha estado marcado por una clara diferenciación del territorio en dos grandes zonas, el litoral caribe y el interior de la región.

Los núcleos urbanos que se han desarrollado han ejercido como polos de actividad administrativa, de servicios, de educación, de relaciones comerciales y sociales, impactando en el desequilibrio y el abandono del medio rural por el traslado de la población hacia los núcleos principales o hacia la capital del propio departamento.

Esta condición ha venido causando una desestructuración social y cultural, que hoy en día se puede ver reflejada en la baja calidad de vida de muchas comunidades que apenas están dotadas de servicios básicos y que en la actualidad son insuficientes para llegar a desarrollar una actividad turística sostenible a corto plazo, como es el caso de Bocas del Atrato y el resguardo indígena de Mutatá. En estas zonas se han venido gestando iniciativas turísticas que no han logrado impactar positivamente y que por el contrario han causado una decepción en los habitantes al no cumplirse las estimaciones de desarrollo económico esperado al implantar los proyectos y asentar infraestructuras que han tenido que ser gestionadas administrativa y financieramente por la misma comunidad, sin tener la formación y los medios económicos suficientes.

En cualquier caso esta concentración del territorio en núcleos tradicionales, no es necesario suponerla como algo negativo, el que la población se concentre en un espacio determinado y que el resto pueda registrar un uso no extensivo de la región, puede ayudar a preservar la biodiversidad, los valores tipológicos y etnológicos, en base al menor impacto de la actividad humana no controlada que puede generarse. Pero para que ello suceda no debe tenerse una visión desintegrada del territorio, y deben establecerse políticas a todos los niveles sociales, ambientales y de ordenamiento territorial que permitan diseñar y gestionar la región como un gran espacio protegido, pero que a su vez está abierto para el disfrute respetuoso de sus recursos.

En el trabajo de campo se ha encontrado un territorio con una amplia riqueza natural y cultural, una región con presencia de recursos turísticos que pueden ser aptos para un desarrollo productivo sostenible. Sin embargo, las condiciones no solo ambientales, sino también sociales y políticas dan cuenta de las fragilidades estructurales que tiene Urabá para avanzar hacia el futuro y aunque la actual apuesta política departamental ha priorizado el desarrollo del territorio, este deberá estar acompañado por una fuerte intervención del tejido empresarial, del capital humano y de la integración de los municipios que lo componen para caminar hacia un modelo de desarrollo propio e innovador que responda a las necesidades únicas de la zona y de sus habitantes.

El diseño territorial de la región juega un papel importante, no solo para la calidad de vida de las comunidades, sino también para la puesta en valor de los atractivos naturales y culturales. La estética de los lugares debe realizarse sin dejar de estar en concordancia con la identidad de cada uno de los pueblos multidesestino que conforman el territorio. Las formas de contaminación a todos los niveles ambientales, visuales y auditivos deben ser contralados, máxime en aquellos municipios que hoy en día capturan una demanda importante de turistas y que ya han comenzado a descender por no contar con espacios tranquilos para el descanso.

Sin duda alguna la institucionalidad en la región es preponderante y resalta no por su excesiva implantación, sino más bien por falta de ella. Urabá se ha venido desarrollando de espaldas al departamento, cada comunidad ha venido creciendo de manera cerrada y pocas veces se han tenido políticas integrales de gobernanza que permitan encaminar a la región hacia un único objetivo. Esta falta de institucionalidad también ha permeado al tejido empresarial y por consiguiente al sector privado, en donde el escenario empresarial es desfavorable

caracterizado por prácticas de informalidad y en donde la extorsión ha afectado a las escasas iniciativas de emprendimiento locales.

El modelo turístico vigente responde a una estructura de oferta/demanda orientada hacia el turismo local y en muy pocas proporciones hacia el departamental, con una incidencia territorial que, si bien tiene focos o polos principales de atracción (Necoclí, Arboletes, Apartadó), posee zonas que se constituyen como lugares de paso en donde el consumo turístico no permite impactar positivamente a la economía local y en cambio impacta negativamente al entorno ambiental, como es el caso de Turbo.

La estructura empresarial del sector turístico de la región está dominada en gran medida por la hotelería, no existen a día de hoy suficientes instituciones y empresas que gestionen la competitividad y comercialicen el territorio para lograr atraer demanda externa. Sumado a ello, la mayor parte de emprendimientos son gestionados como establecimientos y no bajo un modelo empresarial que genera rentabilidad, en ellos también subsisten problemas de parámetros de calidad, de estacionalidad, de estructuración de la oferta y de profesionalización del sector.

El sector turístico de Urabá tiene un bajo margen de desarrollo basado principalmente en los recursos, y es preciso formular territorialmente los mecanismos que posibiliten su desarrollo fundamentados en pilares como la innovación y prácticas ajustadas a los nuevos paradigmas sociales, tecnológicos y turísticos.

El intenso polo con gran poder de atracción que a nivel regional puede suponer el interior de la región con su amplia biodiversidad natural y cultural, puede contribuir a romper la alta estacionalidad generada por el turismo de sol y playa, colaborando a su complementariedad o diversificando hacia tipologías de turismo más sostenibles y con mejores atributos para posicionar a la región en el ámbito nacional e internacional.

Aunque el desarrollo turístico se da extensivamente por el territorio, la acción pública de cara a la mejora y fomento de las infraestructuras que permitan la accesibilidad turística podrían enfocarse hacia las áreas de mayor potencialidad actual y tendencial, que son principalmente Apartadó como eje comercial y de conectividad de la región, los municipios ubicados en el litoral Necoclí y Arboletes como ejes tractores, y los municipios del interior con atractivos diferenciales como la riqueza natural, cultural y económica que pueden brindar ventajas a la hora de competir en mercados externos.

Resulta de especial relevancia el carácter “frontera” de Urabá, básicamente a través de algunos efectos y oportunidades territoriales relacionadas con el turismo como lo son la conexión, si no administrativa si claramente funcional con los municipios del Chocó como Triganá, Capurganá y Sapzurro e incluso el departamento de Córdoba y Panamá como país vecino, condición en la que Urabá puede jugar el papel de eje vertebrador. En la actualidad, si bien existe una unidad por aspectos geológicos, paisajísticos, ambientales, climatológicos y culturales, estas zonas presentan un claro divorcio funcional, particularmente en lo relativo a la accesibilidad. Turísticamente hablando, se hace necesario implantar algún tipo de colaboración y potenciación de infraestructuras contundentes entre estos territorios, los cuales serían convenientes a los intereses de desarrollo sostenible de Urabá.

En cualquier caso el principal cuello de botella actual para el turismo de la región, es la falta de un intenso, definido y estructurado modelo de desarrollo turístico que fije la imagen de Urabá como destino turístico unificado, multidesino e integral.

Como complemento a esta síntesis de diagnóstico, se anexan las fichas técnicas recogidas, por cada municipio visitado y en donde se recogen las principales reflexiones sobre el territorio.

### 5.3. Análisis integrado: Modelo territorial actual

Para definir con mayor detalle el modelo de desarrollo que en la actualidad viene implementando la región de Urabá, se ha realizado un análisis de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades. Este ha permitido categorizar desde el modelo de competitividad de Michael Porter expuesto en la figura 2, con el propósito de visualizar sobre que pilares está fundamentada la estrategia de desarrollo actual, a través de un árbol que contiene los distintos elementos:

- Relacionados con la Estrategia, estructura y rivalidad empresarial
- Relacionados con las Condiciones de demanda
- Relacionados con las Industrias Relacionadas y de Apoyo
- Relacionados con las Condiciones de los Factores.

# Árbol del Modelo Territorial Actual

## Estrategia, estructura y rivalidad empresarial

- D Escasa iniciativa local emprendedora
- D Falta de confianza en las capacidades propias
- D Establecimientos turísticos sin modelo empresarial
- D Poca existencia de iniciativas locales en torno al turismo
- D Escenario empresarial desfavorable (extorsión)
- D Informalidad
- O Posibilidad de diversificación productiva de la economía local
- O Territorio consolidado en la región Caribe – inserción a la Red Compete Caribbean
- O Promoción de inversiones
- O Contexto local que incentive a la competencia basada en la inversión y en las mejoras sostenidas

## Condiciones de Demanda

- D Crecimiento turístico reactivo, sin control de la demanda
- D Dependencia alta de la demanda turística Local
- O Aumento de la demanda turística departamental y nacional
- O Desarrollo de segmentos especializados
- A Posicionamiento de otros destinos del Caribe A. Contexto y coyuntura de mercado favorable

- D Debilidades
- O Oportunidades
- F Fortalezas
- A Amenazas

## Industrias Relacionadas y de Apoyo

- D Alta dependencia del sector agrícola
- D Poca presencia de proveedores locales competitivos
- O Puerto marítimo como apertura al mundo
- F Capacidad de negociación entre agentes públicos y privados
- F Actual apuesta política por el territorio favorecedora e incentivadora

## Condiciones de los Factores

- D Desestructuración social o cultural de la comunidad
- D Falta de formación y capacitación especializada
- D Desconocimiento de las potencialidades del territorio
- D Deficiencia de infraestructuras básicas en algunos territorios (saneamiento)
- D Imagen negativa de la subregión (pasado violento)
- D Seguridad
- O Oportunidad de fortalecer y valorar la cultura y tradiciones locales
- O Posibilidad de aumentar los ingresos y niveles de vida de los municipios.
- O Posibilidad de financiar políticas sociales, culturales y ambientales con los ingresos del Turismo
- O Condiciones de orden público estables actualmente.
- F Presencia de recursos turísticos aptos para un desarrollo productivo sostenible
- F Capital humano
- F Ubicación geoestratégica
- F Riqueza cultural y biodiversidad
- A Fragilidades del territorio social, económico y medio ambiental
- A Resistencias sociales frente a las innovaciones productivas
- A Riesgos culturales y sociales para los valores tradicionales de la comunidad
- A Posibilidad de impactos ambientales sobre los recursos naturales de la zona
- A Erosión costera
- A Pérdida de la calidad medio ambiental del territorio

Las conclusiones más importantes que se pueden obtener tras elaborar este esquema, son las siguientes:

- El actual modelo de desarrollo, ha estado soportado tradicionalmente por las condiciones de los factores, siendo los recursos y capacidades los elementos que intervienen con mayor presencia en la estrategia competitiva del territorio.
- Para determinar si este modelo de desarrollo es el acertado para Urabá, deberá establecerse si sus recursos cumplen con las propiedades de ser valiosos, escasos y difíciles de imitar o de sustituir, criterios que se relacionan con el desarrollo y la sostenibilidad de las ventajas competitivas y que son características determinantes para identificar y valorar su potencial de generación de beneficios y de lograr estrategias sostenibles.
- Es importante resaltar que los recursos aislados, no generan ventajas competitivas ni son productivos por si solos; por lo tanto siendo este el modelo de desarrollo implementado por Urabá, deberán considerarse la forma en que los recursos interactúan, se integran, se organizan y complementan con el resto de los elementos, como proceso esencial en la implementación de estrategias y la transformación del territorio.
- Si bien las fortalezas y oportunidades de Urabá se sustentan en el pilar de los factores, es allí precisamente donde se instalan las mayores debilidades y amenazas; por lo tanto, en el corto plazo Urabá deberá explotar sus oportunidades y neutralizar las amenazas y debilidades del entorno, en función de la estrategia que desee seguir.
- La estrategia, estructura y rivalidad empresarial son elementos clave que deben fortalecerse para el desarrollo turístico de la región, pues son las empresas las que inicial y finalmente tienen que enfrentar la competencia en aquellos mercados hacia los cuales se desea acceder.
- La actual apuesta política por el territorio está plenamente consolidada y en clara referencia con un perfil integral de la región, pero sin embargo se ve amenazada por la apuesta por la continuidad, tanto del sector privado, como de futuros gobiernos.
- Recursos humanos con capacitación turística, infraestructura diseñada para hacer accesibles los atractivos naturales, mercados de capitales adecuados para financiar proyectos turísticos de largo plazo, niveles de seguridad personal adecuados y alta cobertura de servicios públicos de apoyo son retos que deben asumirse a muy corto plazo en el territorio, si es la industria del turismo vista y definida como un motor de desarrollo económico de la región.
- En la industria turística, la demanda está formada tanto por los turistas nacionales como los extranjeros que visitan el territorio. En este sentido, lo relevante de la calidad de la demanda, es el nivel de exigencia a que esté sometida una industria de parte de los clientes que atiende en forma directa. Por consiguiente, debe analizarse el volumen y tendencia de crecimiento de la demanda, su origen y grado de segmentación, pero fundamentalmente los gustos, exigencias y grado de sofisticación de los turistas que se desea accedan a la región.

## 5.4. Principales atributos del territorio

Urabá es un ejemplo paradigmático de cómo un territorio puede tener usos tan diversos. Es un lugar que crea formas de vida específicas y en el que su naturaleza y vínculos territoriales internos y externos van más allá de lo puramente espacial, y lo convierten en todo un ecosistema.

De cara a la ya conocida biodiversidad que se constituye como un eje central del territorio y la fuerte identidad e idiosincrasia particular de sus habitantes, puede reflexionarse sobre el potencial de Urabá como laboratorio de experimentación e investigación sobre el entorno y la población caribeña.

La región es un espacio convencional en materia de desarrollo latinoamericano, es un territorio fragmentado, sin centros históricos definidos, sin transporte público adecuado, sin una planificación urbana ni política común. Sin embargo, es un área que produce formas específicas de vida en sus habitantes y en la que en la actualidad se puede constatar una transformación y una diferenciación en cada uno de los municipios que la componen.

El capital humano de Urabá se presenta como uno de los grandes atributos de la región. Cuando se hace referencia a ello no se trata de comparar los índices y analizar si su estatus es el mejor calificado frente a otras regiones y aunque el territorio tiene un problema de formación y capacitación de capital humano, que en términos económicos se refleja en su baja productividad y competitividad empresarial, se valora la gran motivación y compromiso que persisten en muchos de sus pobladores y hacen de esto una ventaja importante para el desarrollo regional y para avanzar hacia una sociedad del conocimiento.

No esta demás resaltar lo que ya se ha evidenciado en numerosos estudios realizados, en cuanto a que es una región con una inmensa riqueza ecológica, hidrográfica y forestal, con una posición geográfica estratégica que le permite ser la puerta de entrada para América del Sur y facilitar la conexión hacia el resto del continente.

El reto para Urabá es sin duda resaltar sus atributos territoriales y volver evidente tanto lo visible, como lo invisible. El nuevo paradigma debe implicar la promoción de una visión del territorio que promueva la conservación y el manejo de la biodiversidad, como componente indispensable para el desarrollo de la región, pero que no solo se centre únicamente en la permanencia, en el largo plazo, de los recursos naturales, sino que debe incluir la mejora de las condiciones de vida de la población local.

## 6. Tendencias de cambio

El proyecto de *Urabá* es ambicioso y se inspira en las grandes tendencias sociales, empresariales, tecnológicas y en las distintas estrategias turísticas que se están desarrollando en otras regiones del mundo.

Para este informe se han analizado las tendencias relacionadas con la movilidad y las preferencias de los consumidores y usuarios, las cuales se agrupan de la siguiente manera: Socio-culturales, Turismo/valores, Económicas y Tecnológicas.

### *Socio-culturales*

El envejecimiento de la población es un factor inevitable que influye considerablemente en la realidad actual y en las medidas a adoptar en las acciones estratégicas para el desarrollo del territorio.

Por otro lado, ha aumentado el interés por la búsqueda de sabores autóctonos, de productos especializados y exclusivos, de tradiciones y de la cultura popular, cada vez más escondidos o perdidos por la masificación urbana, hace de la singularidad del producto un atractivo turístico. Como ejemplo está la cultura del vino o los mercados de productos tradicionales y naturales.

Unida a esta idea encontramos la naturaleza y los fenómenos naturales los cuales resultan atractivos como factores determinantes del turismo, temas muy en consonancia con el cambio climático y con la responsabilidad social.

### *Turismo/Valores*

La población cada vez es más inteligente y acredita un mayor nivel formativo y cultural. Esta tendencia genera nuevos estilos de vida en la que la cultura “low cost” está tomando fuerza. Los procesos de elaboración estandarizada y la oferta masiva de productos han ido generando servicios y productos con una consecuente pérdida de calidad y de cualidades. Como contrapunto se encuentra el consumidor exigente, con gustos selectos, que busca productos, es decir, nos encontramos ante consumidores sofisticados y singulares. Estos últimos se interesan sobre todo por los valores éticos, sociales, saludables, higiénicos y ecológicos; en definitiva buscan la esencia y la identidad de las cosas tal y como son.

Otro aspecto que se puede destacar entre los nuevos valores es la creciente demanda de vacaciones individuales.

### *Económicas*

La globalización de los mercados facilita una constante innovación en los modelos de negocio, que generan un gran número de productos y servicios procedentes de mercados emergentes para mercados emergentes.

Así mismo el gran tamaño de la clase media está desarrollando nuevas economías y mercados, en los que también participan estos países emergentes.

Los ingresos provenientes del turismo internacional está previsto que alcancen 2 billones de dólares. En 2020. Para el año 2020, se gastarán en turismo internacional más de 5.000 millones de dólares cada día, excluidos los costes del transporte internacional

## Tecnológicas

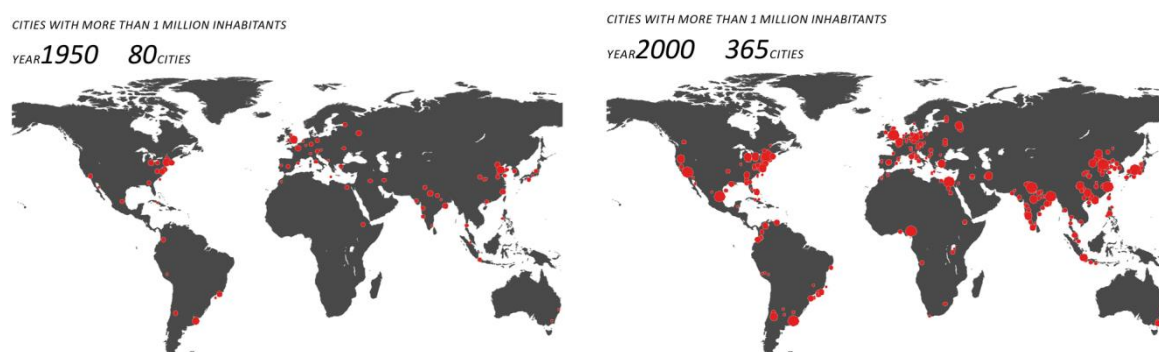
Hoy en día existe una alta dependencia de la tecnología y un elemento que se está convirtiendo en fundamental en la comunicación y en el hacer de las personas. Los nuevos materiales y dispositivos avanzados permiten la interconectividad entre las personas que a su vez posibilitan acortar las distancias entre ellas, transformando un destino lejano en algo cercano.

Los nuevos ecosistemas de pagos, bonificaciones y ofertas basados en las nuevas tecnologías móviles integran espacios físicos y virtuales capaces de crear una realidad aumentada.

Los transportes inteligentes están dando paso a una era que es capaz de contaminar menos, de facilitar los flujos de viajeros y de generar valores relacionados con la sostenibilidad.

## Distribución geográfica

Los territorios y las ciudades cada vez cobran mayor importancia a nivel mundial, cada vez existen más urbes que congregan mayor número de población y las personas optan por migrar a estas. En el año 1950 tan sólo 80 ciudades albergaban más de un millón de habitantes, para el año 2000, sin embargo, aumentó esa cifra a 365 ciudades. Es decir, que el número de ciudades con más de un millón de habitantes creció más del triple y se prevé que en el futuro esa tendencia crezca aún más.



**Mapa 2** Evolución de la densidad de la población en las ciudades

Estos cambios han posibilitado construir nuevas marcas que se centran en promocionar más a la ciudad que al país al que pertenecen. Incluso muchos países ya son reconocidos gracias a la marca de sus ciudades, como es el caso de New York, París, Londres, Sidney, Hong-Kong, Toscana, Escocia, California, etc.

Para el año 2020, los turistas habrán conquistado cualquier parte del mundo e incluso habrán emprendido viajes espaciales en órbita baja y posiblemente viajes a la Luna. Para entonces se espera que aumente hasta casi 1.600 millones el número de llegadas internacionales en todo el mundo. Esto supone 2,5 veces el volumen registrado a finales de los años noventa. El número de personas que viajan seguirá creciendo en el siglo XXI. Aunque el ritmo de crecimiento se reducirá hasta una media prevista del 4 por ciento anual –lo que significa una duplicación cada 18 años no hay en absoluto indicios de que finalice la rápida expansión del turismo.

**Tabla 1** Diversificación de los destinos

Diversificación de los destinos

| Rank  | 1950           | Share | 1970           | Share | 1990           | Share | 2011               | Share |
|-------|----------------|-------|----------------|-------|----------------|-------|--------------------|-------|
| 1     | United States  | 71%   | Italy          | 43%   | France         | 39%   | France             | 31%   |
| 2     | Canada         |       | Canada         |       | United States  |       | United States      |       |
| 3     | Italy          |       | France         |       | Spain          |       | China              |       |
| 4     | France         |       | Spain          |       | Italy          |       | Spain              |       |
| 5     | Switzerland    |       | United States  |       | Austria        |       | Italy              |       |
| 6     | Ireland        | 17%   | Austria        | 22%   | Mexico         | 18%   | United Kingdom     | 14%   |
| 7     | Austria        |       | Germany        |       | Germany        |       | Turkey             |       |
| 8     | Spain          |       | Switzerland    |       | United Kingdom |       | Germany            |       |
| 9     | Germany        |       | Yugoslavia     |       | Canada         |       | Malaysia           |       |
| 10    | United Kingdom |       | United Kingdom |       | China          |       | Mexico             |       |
| 11    | Norway         | 9%    | Hungary        | 10%   | Greece         | 9%    | Austria            | 11%   |
| 12    | Argentina      |       | Czechoslovakia |       | Portugal       |       | Ukraine            |       |
| 13    | Mexico         |       | Belgium        |       | Switzerland    |       | Hong Kong (China)  |       |
| 14    | Netherlands    |       | Bulgaria       |       | Yugoslavia SFR |       | Russian Federation |       |
| 15    | Denmark        |       | Romania        |       | Malaysia       |       | Canada             |       |
|       | Others         | 3%    | Others         | 25%   | Others         | 34%   | Others             | 44%   |
| Total | 25 million     |       | 166 million    |       | 436 million    |       | 983 million        |       |



Fuente: World Tourism Organization

Según datos de la OMT desde los años cincuenta hasta el 2011 la diversificación de los destinos ha aumentado. La evolución de los países ha disminuido en favor de otro tipo de categoría denominada *otros*, el cual incluye regiones, ciudades, y países desconocidos hasta entonces como destino turístico.

Las nuevas movilidades que se están generando en el escenario actual parece estar cambiando de un entorno macro a otro más singular y local, es decir, a un entorno micro. Si el siglo diecinueve fue el siglo de los imperios y el siglo veinte el siglo de los estados naciones, entonces el siglo veintiuno será el siglo de las ciudades. El avance de la tecnología, la conectividad, con el desarrollo de *Internet of Things*, y la innovación en materiales hace posible hoy implementar modelos y soluciones inteligentes para desarrollar ciudades más sostenibles con mayor calidad de vida. Ante esta situación de recursos finitos, tanto naturales como económicos, la eficiencia y sostenibilidad se convierten en los principales desafíos a los que se enfrentan las ciudades hoy en día. Retos a los que se orienta la estrategia de Smart City.

Las tendencias analizadas, por lo tanto:

- Identifican al consumidor de hoy en día como: informal, pero informado e inteligente; inmediato, internacional e interconectado. Es decir, hablamos de un “Consumidor I” que busca viajes singulares que raramente consume con grupos predeterminados. El reto es comprenderlos y actuar en consecuencia, dando lugar y potenciando el fenómeno de la “personalización inherente” del sector.
- Existe una mayor convergencia entre la realidad física, la realidad virtual y el comportamiento de la sociedad que debe hacer repensar el fenómeno del turismo y la movilidad de otra manera, adaptado al nuevo contexto.

- La singularización de los productos, la creación de una marca de destino diferenciada y reconocida que pueda ofrecer servicios de excelencia y asequibles que impliquen mayor calidad e impacto económico, será fundamental para que el destino sea competitivo.
- La globalización tiende a homogenizar los productos y servicios de los destinos turísticos. La apuesta por lo local y la potenciación de la singularidad del territorio será una buena estrategia competitiva que permitirá diferenciar los destinos y crear una marca reconocida.
- Se deben buscar nuevos modelos de negocio, abiertos, participativos y sostenibles, que ayuden a conseguir destinos felices para el bienestar y la satisfacción de los ciudadanos y visitantes. Los destinos más competitivos asociarán su modelo de progreso a conceptos como educación, salud, seguridad pública y jurídica, capital intelectual de sus gentes, preservación de la cultura y la naturaleza, principios y valores, ética y libertad.

Para hacer frente a este tipo de consumidores será preciso crear marcas singulares que fomenten un valor añadido a los turistas basados en servicios innovadores de mayor calidad y de alto impacto, y que sean capaces de ofrecer confort y experiencia.

La nueva realidad se requiere de una visión innovadora, de una estrategia inteligente y de proyectos ambiciosos tejidos dentro de los factores singulares del territorio. Los agentes capaces de diferenciar sus servicios en el actual mercado globalizado y digital serán los líderes en la creación de marcas reconocidas en los nuevos entornos tecnológicos socializados. Las marcas que sean incapaces de responder a estas transformaciones se enfrentan al gran riesgo de perder su competitividad de manera permanente.

Del mismo modo, se considera necesario establecer una estrategia basada tanto en la potenciación del territorio y sus recursos como en la innovación, para conseguir una marca singular, competitiva, sólida y estable en el tiempo.

Las metas marcadas se conseguirán desde el enfoque de la cultura de la sostenibilidad hacia la naturaleza y las personas, y la inclusión social, es decir, de tal forma que la identidad y los valores humanos consoliden la singularidad del destino y hagan del territorio Urabá un destino turístico inimitable.

## 7. Benchmarking

### 7.1. Estudio de casos inspiradores para el desarrollo turístico de Urabá

*Las Landas (Francia)*



Las Landas es una gran llanura ubicada en el departamento de Aquitania, sudoeste de Francia, y que constituye el segundo departamento en extensión del país. El río Adur divide el departamento en dos regiones y ecosistemas totalmente distintos. Al sur una zona de cultivo, mientras que al norte un territorio con un extenso bosque que no siempre estuvo allí.

#### *¿De dónde han partido Las Landas?*

Las Landas surge como una intransitable ciénaga que se convirtió en un productivo bosque, una franja costera considerada como un cenagal tenebroso hasta que lo descubrió el turismo.

Anteriormente este territorio estaba constituido por grandes dunas de arena húmeda en movimiento, creando una vasta extensión de terreno estéril. Las hierbas y maleza conformaban un ecosistema cenagoso, en las temporadas de lluvia se inundaban, haciendo que entre los pastores de la región se popularizase el uso de zancos para facilitar el movimiento en tal dificultoso terreno.

En muchas ocasiones distintos experimentos agrarios intentaron aprovechar el ecosistema para intentar regular la entrada de agua, para hacerlo un terreno más habitable, aunque prácticamente todos ellos resultaron infructuosos.

A comienzos del siglo XVIII, la creación de una comisión de Dunas llevó a cabo la fijación de las dunas entre los años 1817 y 1825, consiguiendo que en 1862 la línea costera se mantuviera firme y estable. Para esta fijación se establecieron unos asentamientos elevados a algunos metros de la costa, se esperó a que la arena ocupara el terreno entre el asentamiento y la costa, y por último se forestó para fijar la línea costera definitivamente.

Después de este hito, se necesitaron varias décadas más para conseguir secar Las Landas. Consiguiendo de este modo erradicar de la zona enfermedades como la malaria. Aprovechando el secado de Las Landas, se comenzó con una plantación masiva de pinos en la región con el objetivo de fijar el terreno, protegiendo así las poblaciones existentes de los peligrosos movimientos de terreno, y creando a su vez una tierra rica y útil. Una vez los terrenos estuvieron fijados, se construyeron caminos agrarios para facilitar el tránsito en la región.

De este modo, apareció el bosque más extenso de Francia y uno de los más extensos de Europa.

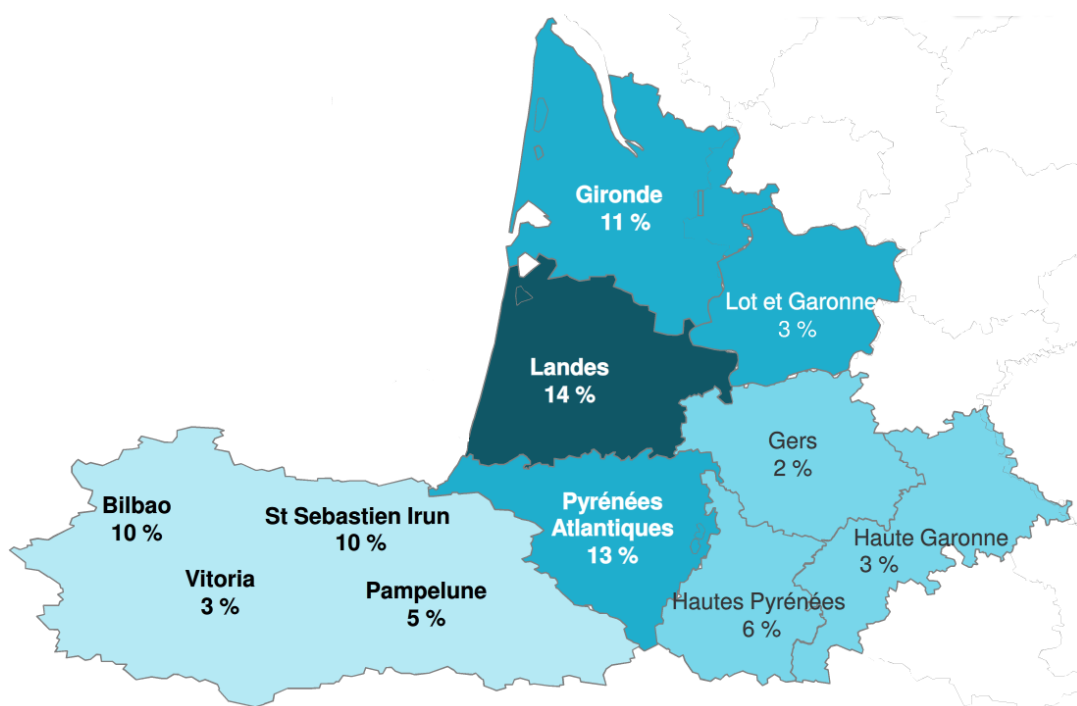
### *¿Cuál es su posición en la actualidad y como logran llegar a ella?*

Las Landas son la primera provincia industrial de Aquitania. La industria landesa, motor de la economía, está estructurada en torno a cuatro grandes sectores: las actividades relacionadas con la madera-papel-mueble, la agro-industria, la química-plástico-embalaje y la aeronáutica-mecánica. La industria del surfwear y de la construcción metálica completan este panorama de los principales sectores industriales.

Sin embargo, y pese a su tradicional enfoque económico hacia la industria, el turismo es hoy reconocido como uno de los motores de la economía de las Landas, con más de 8.500 puestos de trabajo que están directamente relacionados con las estructuras turísticas que conforman el territorio: 237 campings, 258 hoteles con estrellas, 1061 restaurantes y más de 250 proveedores de servicios.

Cada año, cerca de dos millones de personas aprovechan la calidad del litoral, del bosque, de la riqueza patrimonial y gastronómica. El ocio termal, actividades deportivas como el surf, el golf, la vela o la excursión participan igualmente en el atractivo natural de las Landas y hacen de la costa landesa un destino referente.

**El 86% de los turistas que visitan las Landas son externos al territorio.**



**Mapa 3** Geolocalización de Las Landas al sur de Francia. Fuente: Estudio de la Chambre de Commerce et d'industrie des Landes -CCI, 2011

La franja costera de las Landas se extiende a más de 100 kilómetros de playas, todas ellas vigiladas con todo tipo de servicios y espacios vírgenes protegidos por una barrera de pinos plantados durante el siglo XIX para sanear vastas extensiones de arena y ciénagas.

El territorio posee además una ubicación geoestratégica de referencia, y conecta algunas de las principales ciudades de Francia con el territorio, tales como París, Bordeaux y Bayonne, esta posición y los desarrollos viales y férreos han sido definitivos para el impulso económico de la región, ya que han logrado atraer incluso demanda de territorios transfronterizos como es el caso del País Vasco-España.



Mapa 4 Geolocalización estratégica entre España y Francia

La cooperación transfronteriza ha promovido la creación de actividades y el desarrollo de territorios que hasta el año 1992 estaban separados por fronteras estatales pero que a partir de la entrada del mercado único europeo se encontraron en una situación novedosa. Es así como nace una de las primeras iniciativas comunitarias, “Interreg”, con el objetivo de promover y colaborar en diferentes proyectos transfronterizos que han dado solución a determinados problemas medio ambientales y la creación de enlaces entre las infraestructuras locales; y que también han logrado poner en contacto a los ciudadanos de ambos lados de la frontera.

Bajo esta alianza de cooperación, se fijaron una serie de objetivos como fueron el intercambio de experiencias entre las regiones fronterizas, colaboración y cooperación mutua en la solución de problemas específicos, preparación de acciones en común, representación de intereses colectivos ante autoridades públicas y organización de actos para la discusión de los problemas fronterizos. En 1981 se creó el Observatorio de la Cooperación Transfronteriza y se redactó la denominada “Carta Europea de Regiones Fronterizas y Transfronterizas”, que género una serie de pautas de actuación, entre ellas:

- Reducir las fronteras a una pura demarcación administrativa.
- Eliminar obstáculos y desequilibrios administrativos mediante la mejora de las infraestructuras.
- Protección del medio ambiente.
- Disminución de las barreras culturales y lingüísticas.
- Coordinación de las políticas de ordenación del territorio.

Ha sido así como estas problemáticas de interés mutuo como son las comunicaciones, ordenación del territorio, medio ambiente, infraestructuras y cultura entre otros, han aportado al desarrollo de la región.

En su desarrollo turístico, los landeses se han beneficiado del saneamiento de su territorio pantanoso, que fue convertido en uno de los más grandes bosques de Europa, y en un pulmón económico. Con la construcción del ferrocarril (Burdeos-París) la región vio llegar a los primeros turistas que venían a disfrutar de los beneficios de los baños marinos y termales.

En 1987 se crea el Comité Regional de Turismo de Aquitania cumpliendo como misiones principales el definir las orientaciones estratégicas para el desarrollo del turismo en la región, observar la actividad turística y suministrar al conjunto de actores del turismo regional, las informaciones estratégicas y económicas indispensables para proporcionar al sector turístico la mejor reactividad posible en los mercados. Esta integración y el trabajo articulado han permitido que el desarrollo turístico se expanda por toda la región posicionándose principalmente como un destino de playa, naturaleza, bienestar, surf y golf.

#### ***Procesos inspiradores para Urabá***

- Recuperación ambiental del territorio.
- Desarrollo de espacios e infraestructura.
- Accesibilidad por medio de grandes autopistas.
- Políticas para la protección del medio ambiente como proyecto bandera.
- Cooperación transfronteriza.
- Institucionalidad para el desarrollo sostenible del turismo.

### *Smart Voyager (Ecuador)*



Smart Voyager, certificación socio-ambiental para la sostenibilidad turística en Ecuador, una iniciativa privada y única que identifica a las empresas de turismo que manejan un modelo de sostenibilidad.

#### ***¿De dónde ha nacido la iniciativa?***

El programa Smart Voyager se formó, en colaboración con Rainforest Alliance en 1998, con la finalidad de minimizar los impactos ambientales que puede causar una operación turística.

A través de una norma creada por la organización no gubernamental Conservación y Desarrollo en el año 2000 para evaluar las operaciones en Galápagos, nace por primera vez el programa Smart Voyager Agua. En el año 2002, Smart Voyager fue reconocido por UNESCO, como un ejemplo a ser implementado en todos los patrimonios naturales de la humanidad.

Posteriormente la certificación se amplió a las operaciones continentales dando vida a Smart Voyager Tierra y posteriormente se añadió la modalidad Smart Voyager Express, pensada para establecimientos de alojamiento medianos y pequeños, así como establecimientos de alimentos y bebidas.

Con el reconocimiento internacional otorgado por la UNESCO, el programa Smart Voyager se proyecta como un referente en cuanto a turismo sostenible. En la actualidad, esta organización, es miembro fundador de la Red de Certificación de Turismo Sostenible de las Américas.

El programa Smart Voyager, pretende convertir el concepto de sostenibilidad en algo real, práctico y necesario en el contexto de la competitividad, con miras a mejorar la forma en la que se relaciona la actividad turística con su entorno.

#### ***Los diferentes programas:***

- *Smart Voyager Agua*

La Certificación en Turismo Sostenible Smart Voyager Agua, nació para generar cambios en el manejo de las embarcaciones turísticas de Galápagos, especialmente en lo relacionado con la disminución de los impactos negativos del turismo. La certificación observa temas fundamentales como fuentes de contaminación, buen manejo de muelles, embarcaciones, control de especies exóticas así como mejores condiciones y capacitación para la tripulación de los barcos y contribuye a generar cambios en el manejo de las embarcaciones turísticas, especialmente en lo relacionado con la disminución de los impactos negativos del turismo.

Para el turista, el programa significa y representa garantía de protección a la vida silvestre y el entorno natural, mejores condiciones de vida para los habitantes y los empleados relacionados a la operación y equipos turísticos capacitados en el tema socio ambiental.

- *Smart Voyager Tierra*

El programa se puso en marcha en 2003 y su misión es impulsar el turismo sostenible en hoteles y hospedajes del Ecuador y América Latina. La meta de este programa es apoyar operaciones turísticas de todos los tipos y tamaños, desde las grandes cadenas en ciudades principales hasta hospedajes eco-amigables, conocidos como eco-lodges, en comunidades y territorios remotos.

La norma específica para las operaciones en el continente aborda temas como el manejo integrado de desechos, la reducción del riesgo de incendios, el almacenamiento de insumos, entre otros.

- *Smart Voyager Express*

La norma tiene la finalidad de encaminar a los operadores de turismo receptivo hacia acciones de buenas prácticas de turismo sostenible. Fue creada para atender a propietarios de medianos y pequeños hoteles y sitios de hospedaje eco-amigables (eco-lodges) así como a establecimientos de alimentos y bebidas (restaurantes – bares) que no siempre están en la capacidad de realizar cambios extremos en sus operaciones que demanden grandes inversiones.

Para crear Smart Voyager Express se analizaron varios puntos, entre ellos: los resultados de las empresas certificadas con Smart Voyager Tierra; los puntos más difíciles de cumplir; y aquellos en donde el cambio y/o las actividades implementadas producen mayores resultados positivos. De ese modo se obtuvieron cerca de 100 acciones de fácil implementación, que deben ser cumplidas por las operaciones interesadas en participar en el proceso de implementación de buenas prácticas de turismo sostenible.

Para iniciar este proceso no es necesaria la presencia de un asesor, sino que el mismo operador puede usar la guía, que se basa en los principales criterios de la norma.

A través de capacitaciones y material, el programa de Smart Voyager educa a operadores turísticos en cómo reducir el impacto negativo al ambiente que tienen sus negocios y como darle apoyo a las comunidades aledañas y empleados. Está basado en 12 principios:

- **Política de la Empresa:** La operación turística deberá incorporar en su política el cumplimiento de la legislación nacional, convenios internacionales, relacionados al tema turístico con una estrategia socio ambiental definida y con sus respectivos procedimientos.
- **Conservación de Ecosistemas Naturales:** La operación turística debe apoyar y promover la conservación del medio ambiente, la protección y buen uso de los recursos naturales, implementando un manejo sustentable de la operación.
- **Reducción de Impactos Ambientales Negativos:** La operación turística debe prevenir, mitigar y compensar los daños ambientales que pueda causar en su entorno.
- **Riesgo de Introducción y Extracción de Especies y Conservación de Especies Nativas/ Endémicas:** La operación turística debe prevenir la introducción de especies en áreas protegidas, ecosistemas únicos y frágiles; evitar la extracción de recursos naturales en

los sitios en los cuales se desarrolla la actividad turística y conservar especies nativas/endémicas de la zona.

- **Trato Justo y Correcto a los Trabajadores:** La operación turística debe elevar el bienestar socioeconómico y la calidad de vida de los trabajadores y sus familias.
- **Capacitación al Personal:** Todo el personal involucrado con la operación turística deberá recibir continuamente educación y capacitación en temas de sostenibilidad turística, ambiental, y social de acuerdo a las funciones específicas de cada empleado, para reducir las posibilidades de generar impactos negativos.
- **Relaciones Comunitarias y Bienestar Local:** Debe existir un compromiso activo por parte de la operación turística, en buscar y promover el bienestar de la comunidad local, en la cual se desarrolla la actividad turística, generando estrategias participativas de desarrollo socioeconómico, entre la operación turística y la comunidad.
- **Estricto Control en el Abastecimiento y Almacenamiento de Insumos:** La actividad turística debe planificar y controlar el abastecimiento y almacenamiento de insumos considerando el bienestar de los huéspedes, trabajadores, comunidades locales y la conservación de los ecosistemas naturales.
- **Manejo Integrado de Desechos y Control de Emisiones:** La operación turística debe contar con un plan integral de manejo de desechos sólidos y líquidos que incluya la reducción, reutilización, reciclaje, tratamiento y disposición final adecuada, de todos los desechos generados por la actividad turística de tierra. Además, se deberá controlar las emisiones de gases de toda la maquinaria dentro y fuera de la instalación.
- **Información al Turista:** La operación turística debe informar al turista sobre la política ambiental de la empresa, los programas de conservación ambiental y cultural de la zona a los que la operación apoya y como el turista puede ayudar. Debe proveer información general sobre la naturaleza y cultura local.
- **Seguridad:** La operación turística debe proveer para la seguridad de todos los individuos involucrados en la misma.
- **Planificación y Monitoreo:** Las actividades turísticas deben ser planificadas, monitoreadas y evaluadas considerando sus aspectos técnicos, económicos, sociales y ambientales.
- **Control de Calidad:** La operación turística debe tener un sistema de calidad en los servicios que ofrece al turista.

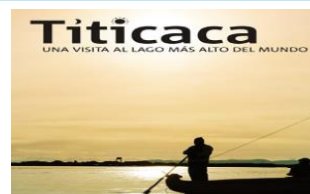
En la actualidad el programa se ha implantado en regiones la Amazonía, los Andes, en países centro americanos como Honduras y recientemente ha comenzado a implantarse en Buenaventura-Colombia a través de un proyecto del gobierno nacional que pretende minimizar impactos en esta zona con alta vulnerabilidad ambiental y social.

#### ***Procesos inspiradores para Urabá***

- Desarrollo de alianzas efectivas para la gestión ambiental del territorio impulsadas con el apoyo de un marco legal y de políticas orientadas a este fin.

- Aplicación de mejores prácticas que promuevan la adopción y aplicación de metodologías para la planificación eco-regional, la planificación para la conservación de sitios de interés naturales y cultural y definición de indicadores para el monitoreo.
- Mercadeo ambiental de productos y servicios amigables con el medio ambiente impulsando los sectores productivos: forestal, agricultura, turismo y productos marinos costeros para reducir las amenazas sobre la biodiversidad en los paisajes funcionales clave.

### ***Lago Titicaca (Bolivia y Perú)***



El turismo rural comunitario es una gran oportunidad de desarrollo para las comunidades indígenas de escasos recursos ubicadas en zonas de alto potencial turístico, ya que les permite acceder a los beneficios que brindan las actividades económicas relacionadas con el turismo.

Actualmente el turismo comunitario es una oportunidad y una estrategia de desarrollo local para las comunidades rurales, mediante esta, se puede fortalecer, aprovechar y conservar las potencialidades en recursos naturales y culturales de manera sostenible. A la vez permite revalorizar el patrimonio tangible e intangible de estas comunidades.

#### ***¿De dónde ha nacido la iniciativa?***

El Lago Titicaca a una altura de 3.810 metros sobre el nivel del mar, es el lago navegable más alto del mundo, entre los territorios de Bolivia y Perú. El territorio conserva a una población mayoritariamente indígena, que aún guarda las tradiciones del imperio inca.

Pese a la diversidad de recursos naturales y ecosistemas, son países que presentan el mayor porcentaje de pobreza en Latinoamérica, sobre todo en el caso de Bolivia en donde el 56% de la población del país se categoriza moderadamente pobre, mientras el 40% es de extrema pobreza.

Dado lo anterior, ha existido la necesidad de plantear programas de desarrollo local en dichas comunidades rurales con fines de coadyuvar a la disminución de la pobreza y garantizar la sostenibilidad de los recursos.

La economía de las comunidades indígenas está basada en la producción agropecuaria, manejada tradicionalmente y los escasos excedentes son comercializados en mercados locales y en alguna oportunidad en mercados nacionales a costos muy bajos de la producción. Esta situación precaria a muchas comunidades obligó a buscar alternativas de mejorar los ingresos, ya sea de manera individual o de manera organizada en Asociaciones. Mediante estas asociaciones han logrado comercializar sus productos en mercados nacionales, incluso en mercados internacionales buscando precios justos.

#### ***¿Cuál es su posición en la actualidad y como logran llegar a ella?***

Ante la necesidad de apoyo, estas comunidades han buscado la colaboración de las cooperaciones internacionales mediante las Organizaciones no Gubernamentales y el rol de los municipios locales más prósperos también ha sido importante. Algunas comunidades han logrado fortalecerse las organizaciones locales, han recibido el apoyo técnico, la participación, la formación de liderazgo y la formulación de programas de desarrollo local.

Iniciativas como el proyecto de turismo comunitario Rutas, destinos de turismo comunitario con calidad sostenible se ejecuta en estas comunidades con el apoyo de la CAF - Banco de desarrollo de América Latina. El objetivo es elevar los niveles de calidad de los servicios turísticos que ofrecen las comunidades y generar para ellas nuevas oportunidades de desarrollo.

Otros proyectos importantes han llegado a estas comunidades, el proyecto desarrollo competitivo del turismo rural en los Andes, implementado por El FOMIN y la Fundación CODESPA, cuya finalidad es establecer los componentes, actividades y alianzas que requiere un proyecto de turismo rural comunitario, donde participan múltiples actores, entre ellos las comunidades y diferentes entes públicos (organismos reguladores de la actividad turística) y privados (agencias de turismo). Construyendo un modelo de gestión del turismo rural comunitario con poblaciones indígenas aimaras, quichuas y quechuas de Bolivia, Ecuador y Perú con alto potencial turístico.

De este modelo de desarrollo se han desatado prácticas exitosas que articulan los siguientes elementos:

- Autogestión de las comunidades locales.
- Elaboración de productos turísticos que revalorizan la cultura local y mantienen el entorno natural.
- Experiencias vivenciales de los turistas en las comunidades indígenas.
- Comercialización directa por parte de las comunidades.
- Estrategias de generación de ingresos adicionales a la agricultura.

Para alcanzar el éxito de este modelo, se desataron acciones relevantes que permitieron llegar a estos resultados, estas acciones se enmarcaron en componentes de trabajo tales como el desarrollo de nuevos productos turísticos en el ámbito rural operados sosteniblemente y eficientemente por los emprendedores comunitarios, Apoyo a los emprendimientos turísticos con la elaboración e implementación de planes de promoción y comercialización, generación de aprendizajes y compartir experiencias para facilitar la adopción y réplica del modelo.

Otra iniciativa interesante que ha contribuido al desarrollo integral del territorio y que se ha configurado en el lago Titicaca en la zona perteneciente a Bolivia, ha sido la consolidación de una Red de turismo comunitario del Lago Titicaca denominada Apathpi.

La Red APATHPI es la Asociación de 27 emprendimientos aymaras que se dedican a la actividad del Turismo Comunitario, vienen trabajando desde el 2009 en el mejoramiento, desarrollo y consolidación de la actividad turística en las localidades del lago, sobre la base de la participación comunitaria.

Es una instancia creada para consolidar un modelo de gestión asociativo, ejercido por parte de las tres comunidades miembros del proyecto, en el ámbito socio organizativo y empresarial. Son socias activas de LA RED Apathpi, la Asociación de Turismo Comunitario de Challapampa - Isla del Sol; Sahuíña - península de Copacabana y la comunidad de Coati - Isla de Luna. Estos asociados gestionan el proyecto desde su misma comunidad. Los gestores y miembros son los que tienen entre sus objetivos comunes, la promoción y comercialización de sus servicios turísticos y el apoyo recíproco con las empresas Tour Operadoras del sector privado legalmente establecidas en Bolivia.

Las comunidades del Lago, desde hace más de 30 años fueron la brecha y el camino para el desarrollo del turismo en el Lago Titicaca. Hoy son los gestores de las visitas realizadas por miles de turistas a las islas.

### ***Procesos inspiradores para Urabá***

- Fortalecimiento de la asociatividad empresarial de las familias y las comunidades, para desarrollar producto turístico.
- Impulso de la comercialización y las alianzas estratégicas con sectores públicos y privados.
- Refuerzo de la cooperación internacional para el desarrollo de proyectos estratégicos y generadores de cambio.
- Intercambio de experiencias.
- Capacitación teórica y práctica a las comunidades.
- Acompañamiento en el diálogo y negociación en mesas de concertación públicas y privadas.

La Rioja Alavesa es una comarca de Álava, en el País Vasco - España. Es una de las siete comarcas en las que se divide la provincia de Álava. Su denominación oficial es Cuadrilla de Laguardia-Rioja Alavesa. La capital comarcal es Laguardia y cuenta con una población de 11.429 habitantes.

En este territorio desde hace ya varios años se ha desarrollado un proyecto común entorno al mundo del vino aprovechando las 11.500 hectáreas de viñedo con las que cuenta y la dinámica económica local basada en el monocultivo de la vid y en la elaboración de vino. Dicho proyecto está encabezado por bodegas de todo tipo, empresas ligadas al enoturismo, hoteles, restaurantes, museos, vinotecas y todos los municipios de la zona.

#### ***¿De dónde ha nacido la iniciativa?***

La Ruta del Vino de Rioja Alavesa, es un itinerario de diversas actividades durante todas las épocas del año, que cuenta con el apoyo de las instituciones alavesas y vascas y que pretende realzar un nuevo concepto de turismo. A las singulares experiencias en viñedos y bodegas, al propio atractivo paisajístico de la escapada, el viajero puede sumar otras prácticas como festivales especializados, fiestas populares y exposiciones, rallies de coches antiguos, maratones deportivas, excursiones a medida o posadas, casas rurales y hoteles y locales para pernoctar o saborear una gastronomía fiel a sus raíces.

Para llevar a feliz término este proyecto, 135 establecimientos se han unido con el objetivo común de mejorar la experiencia del viajero que visite Rioja Alavesa y de ofrecerle servicios cada vez más sofisticados y personalizados. Para ello, han tomado como propios los criterios de la carta de calidad dictada por la Asociación Española de Ciudades del Vino (ACEVIN) y de la Secretaría de Turismo y se han ceñido a los estrictos requisitos establecidos, formando parte desde Enero de 2006 del Club de Producto "Rutas del Vino de España" como ruta certificada.

#### ***¿Cuál es su posición en la actualidad y como logran llegar a ella?***

A escala turística, en la década de los noventa en Rioja Alavesa existía ya cierta actividad turística en torno a la cultura del vino y de los recursos patrimoniales de la comarca. Los visitantes, principalmente excursionistas de mercados de cercanía, acudían a Rioja Alavesa a comprar vino, almorzar en las bodegas o restaurantes y en definitiva pasar el día. Existían también ciertos pueblos, con tradición de acoger veraneantes, que multiplicaban su población por diez en los meses de verano.

Respecto a la oferta, en esta época, existían iniciativas enoturísticas concretas tal como se conciben hoy en día, bodegas visitables con horarios establecidos, alojamiento en bodegas y la oficina de turismo de Laguardia, desde donde se realizaban visitas guiadas al municipio, cosa inusual en el País Vasco para un municipio de ese tamaño. Eran tiempos en los que en la comunidad autónoma la actividad turística no era del todo percibida, por parte de los diferentes agentes tanto públicos como privados, como una importante actividad económica a desarrollar.

Con ese punto de partida de iniciativas aisladas, es en la última década, cuando paulatinamente, se ha producido un importante desarrollo de la actividad turística, tanto desde el punto de vista de la oferta como de la demanda.

Este desarrollo enoturístico se ha debido a varias causas, pero sin duda, entre las principales, se encuentran las siguientes:

- El hecho de que en Rioja Alavesa la cultura del vino impregna cada rincón de la comarca: las tradiciones, fiestas, paisajes y gentes hablan del vino y además se concentran un importante número de productores, elaboradores y comercializadores de vinos.
- La predisposición en los últimos años de las bodegas, en sus múltiples tipologías (centenarias, cuevas, calados, bodegas de arquitectura de vanguardia, familiares, etc.) a la actividad turística.
- La ampliación de la oferta turística en general. El aumento de la capacidad de alojamiento y de restauración, con importantes inversiones.
- El dinamismo y proactividad de los agentes privados, que entienden que el visitante es en primer lugar consumidor de territorio y que el trabajo en red es necesario para conformar un destino enoturístico con éxito.
- La visión del turismo, desde lo público, como una actividad económica diversificadora de la economía tradicional de la comarca y que, además, ha coincidido con una mayor conciencia turística en el País Vasco a nivel general.
- En definitiva, un momento de oportunidad entendido y vivido por todos los actores.

Este proyecto surge cuando en el año 2003, la Diputación Foral de Álava, el Ayuntamiento de Laguardia junto con algunos empresarios turísticos de la comarca, se interesan por el proyecto Rutas del Vino de España liderado por la Asociación española de Ciudades del Vino (Acevin).

La Diputación Foral de Álava lideró la etapa de gestación y, con la asistencia técnica de Akimu Proyectos Turísticos, se estudiaron los modelos desarrollados en otras zonas vitivinícolas, se presentó el proyecto a los ayuntamientos y al sector enológico y turístico de la comarca invitando a la participación y se creó un grupo interinstitucional de trabajo para establecer el consenso sobre la fórmula jurídica del futuro ente gestor del proyecto y el plan de desarrollo.

Todo este proceso dio como resultado la constitución formal de la Ruta del Vino de Rioja Alavesa en el año 2005, año en el que se creó la Asociación para la promoción del Turismo y la Economía Ruta del vino de Rioja Alavesa, ente gestor de la ruta que representa los intereses de los agentes públicos y privados que componen esta iniciativa con 41 socios fundadores, los 15 ayuntamientos y las cuatro juntas administrativas que conforman Rioja Alavesa por parte del sector público y 22 empresas del sector turístico y enológico.

Es así como en la actualidad, la Ruta del Vino no es otra cosa que una asociación de empresarios de todos los tamaños (pequeños, medianos y grandes) y agentes públicos que han acordado trabajar conjunta y ordenadamente para desarrollar nuevos productos turísticos en torno al eje del vino e incrementar el valor de los productos ya existentes.

La Ruta del Vino está permanentemente abierta a admitir en la asociación a todos aquellos establecimientos de los municipios de Rioja Alavesa que quieran formar parte de ella y cumplan con los requisitos mínimos establecidos por el manual de producto de las Rutas del Vino de España o estén dispuestos a adaptarse en un periodo de tiempo.

En la actualidad la ruta está formada por: los 15 municipios de la comarca, las cuatro juntas administrativas, 54 empresas del sector enológico (47 bodegas, 6 enotecas y 1 Museo del Vino) y 36 empresas del sector turístico (19 alojamientos, 10 restaurantes, 3 bar de vinos, 2 empresas de transportes, 1 empresa de servicios turísticos y 1 vinoterapia).

El propio desarrollo del proyecto ha suscitado el interés suficiente como para que en los últimos cinco años la participación haya aumentado considerablemente, siendo en la actualidad un ente público-privado representativo, y en el que colaboran instituciones y empresas de diferentes características con el objetivo común de desarrollar el enoturismo en el territorio.

### **Órganos de gestión**

Los principales órganos de Gobierno de la Ruta del Vino de Rioja Alavesa son los clásicos de una asociación: la Asamblea general de socios de la Asociación y la Junta Directiva.

La Junta Directiva se elige cada dos años y está compuesta por tres personas del sector enológico, por tres personas del sector turístico y por tres personas del sector público. Cada sector elige sus representantes y entre las nueve personas designadas se eligen los cargos (presidente, secretario, tesorero y vocales).

La asistencia técnica y gerencia del proyecto corre a cargo de la empresa Akimu Proyectos Turísticos, quien ha desarrollado los distintos planes de actuación de la Ruta. Akimu tiene designadas cuatro personas a una dedicación del 90% de su tiempo para el desarrollo del proyecto y pone a disposición de la asociación sus oficinas y equipos en las oficinas 2-3 del Edificio Central del Parque Tecnológico de Miñano.

Además de las tareas desarrolladas en las distintas áreas, la asistencia técnica se reúne mensualmente con los miembros de la Junta, representa a la asociación técnicamente en Acevin, en la Mesa de Turismo de Rioja Alavesa y en la relación con las diferentes instituciones.

### **Cómo se financia la Ruta**

La asociación tiene firmados Convenios de colaboración con la Diputación Foral de Álava y con la Viceconsejería de Agricultura y Desarrollo Rural del Gobierno Vasco y además recibe el apoyo como entidad turística, de la Viceconsejería de Turismo del Gobierno Vasco, quienes así, prestan apoyo económico e institucional al proyecto.

Además, puntualmente y para el desarrollo de proyectos concretos, la Ruta ha firmado acuerdos de colaboración con la Cámara de Comercio e Industria de Álava, Itsas Mendikoi, la Asociación de Desarrollo Rural de Rioja Alavesa y la Caja Vital Kutxa.

Los asociados pagan una cuota de adhesión y una cuota anual. El importe total de esta aportación privada supone y según el ejercicio alrededor del 10% del presupuesto total.

### **El modelo de desarrollo, resultados y retos**

La Ruta del Vino de Rioja Alavesa persigue de forma general impulsar el desarrollo socioeconómico de Rioja Alavesa, diversificando la economía, generando empleo y riqueza y mejorando la calidad de vida de la población local mediante el desarrollo del turismo en la comarca. La planificación y el desarrollo de la Ruta del Vino de Rioja Alavesa ha supuesto el esfuerzo de pasar de un modelo de iniciativas aisladas de enoturismo a una coordinación y

colaboración entre los diferentes agentes públicos y privados y de estos últimos entre sí, fomentando sinergias y propiciando que cada parte asuma y desarrolle su rol.

La labor de las instituciones que financian el proyecto se centra en apoyar las tareas de ordenación de los recursos turísticos vitivinícolas para que se transformen en productos, apoyando las inversiones empresariales, mejorando la accesibilidad al destino y en el interior del mismo, estructurando la información, promoviendo la oferta empresarial de servicios turísticos complementarios, protegiendo y valorizando el medio ambiente y el patrimonio cultural y etnográfico, en definitiva generando, las condiciones necesarias para que la actividad empresarial se desarrolle. En esta tarea ha sido fundamental desarrollar dos estrategias: la cooperación público-privada y la subsidiariedad, cediendo el protagonismo al ámbito comarcal.

Los miembros de la Ruta del Vino de Rioja Alavesa, desde su constitución, han venido trabajando y participando en multitud de iniciativas dirigidas a incrementar la calidad y competitividad del producto turístico, así como a fomentar su promoción y comercialización en los mercados turísticos con el objetivo general de que el número de turistas aumente, que permanezcan más tiempo en el destino, que aumente su gasto turístico y que su experiencia turística sea óptima para que regresen, de forma que el vino ayude a vender turismo y el turismo ayude a vender vino.

Los programas de acción que se han ejecutado se concretan en:

- Plan de formación y sensibilización.
- Plan de aseguramiento de la calidad.
- Observatorio turístico. Cuadro de mando.
- Plan de mejora del entorno y espacio turístico.
- Plan de mejora de acogida del destino.
- Plan de investigación de mercados.
- Plan de creación y recreación del producto.
- Plan de edición de soportes.
- Plan de promoción y comunicación.
- Plan de fidelización.

Cabe destacar, por considerarlo clave para el éxito del producto, que los agentes de la Ruta han participado en numerosas acciones formativas y de sensibilización encaminadas a que la oferta de servicios enoturísticos del destino presente un grado de calidad de prestación homogéneo y al nivel de las exigencias del cliente, en un modelo de colaboración público-privada y colaboración interempresarial de forma que el atractivo y resultado sea muy superior a la mera suma de los valores y atractivos de cada una de las partes.

El sector privado ha comprendido que el vino proporciona un gran argumento de venta turística a Rioja Alavesa. El vino ayuda a vender el territorio y a generar actividad turística. Ello incrementa los niveles de ocupación de los alojamientos, las comidas en restaurantes, etc. Por otro lado, el sector bodeguero entiende que el turismo genera una fuente de ingresos complementaria para las bodegas, derivada de la actividad turística que promueven (visitas, venta de vino, comidas, cursos de cata, actividades en viñedo...) y contribuye al conocimiento de los vinos de Rioja Alavesa a partir de unas experiencias vividas y de un conocimiento del territorio. El turismo ayuda a vender vino.

La Ruta del Vino de Rioja Alavesa está suponiendo la integración en una misma iniciativa de prácticamente todos los agentes turísticos de la zona, convirtiéndose por tanto en un proyecto

integrador de distintos sectores (bodegas, turismo, comercio, agricultura) y de consenso entre la iniciativa público y privada.

Rioja Alavesa poco a poco ha ganado atractivo para la actividad enoturística como así lo avala la apertura de nuevos establecimientos hoteleros y la incorporación a la actividad turística de un gran número de bodegas.

### ***Procesos inspiradores para Urabá***

La Ruta del Vino puede ser un modelo de inspiración para el desarrollo de la Ruta del Banano en la región de Urabá, tomando como base uno de los principales productos generadores de empleo y sustento económico de la zona. Para tal fin se pueden tener en cuenta los siguientes procesos:

- Entender que el banano ayuda a vender el territorio y a generar actividad turística.
- Un sector privado que apuesta fuertemente por crear productos turísticos con gran capacidad de atracción.
- Coordinación y colaboración entre los diferentes agentes públicos y privados.
- Iniciativas dirigidas a incrementar la calidad y competitividad del producto turístico.
- Cooperación público-privada y la subsidiariedad, cediendo el protagonismo al ámbito regional.
- Acciones formativas y de sensibilización encaminadas a que la oferta de servicios bananeros del destino presente un grado de calidad de prestación homogéneo y al nivel de las exigencias del cliente.
- El sector bananero entiende que el turismo genera una fuente de ingresos complementaria para las fincas bananeras, derivada de la actividad turística.
- El turismo ayuda a vender banano.

### *Parques nacionales de EE.UU.*



El Servicio de Parques Nacionales (NPS) es una agencia del Departamento del Interior de EE.UU. que administra los 401 parques del Sistema de Parques Nacionales.

El NPS también ayuda a administrar decenas de sitios afiliados, el Registro Nacional de Lugares Históricos, Áreas Patrimonio Nacional, National Wild and Scenic Ríos, Monumentos Históricos Nacionales, y Senderos Nacionales.

El Servicio de Parques Nacionales de Estados Unidos lleva a cabo sus responsabilidades en los parques y programas bajo la autoridad de las leyes federales, regulaciones y órdenes ejecutivas, y de acuerdo con las políticas y las órdenes del director establecidas por el Director del Servicio de Parques Nacionales y la Secretaría de Gobernación.

#### ***¿De dónde ha nacido la iniciativa?***

El 25 de agosto de 1916, el presidente Wilson firmó la Ley de creación del NPS. La "Ley Orgánica" establece que el propósito fundamental de la NPS es conservar el paisaje y los objetos naturales e históricos y la vida silvestre en el mismo para proveer el disfrute de la misma en la forma y por los medios que les dejará intactos para el disfrute de futuras generaciones. Desde entonces, con la ayuda de voluntarios y socios del parque, se sienten orgullosos de salvaguardar estos más de 400 lugares y para compartir sus historias con más de 275 millones de visitantes cada año.

Las tribus, gobiernos locales, organizaciones sin fines de lucro, empresas y ciudadanos les piden ayuda en la revitalización de sus comunidades, la preservación de la historia local, que celebra el patrimonio local y la creación de oportunidades cerca de casa para los niños y las familias para salir a la calle.

#### **El sistema de Parques**

El Sistema de Parques Nacionales cubre más de 84 millones de hectáreas y se compone de 401 sitios. Estos incluyen 124 parques históricos o de lugares, 78 monumentos nacionales, 59 parques nacionales, 25 campos de batalla o parques militares, 18 cotos, 18 áreas recreativas, 10 zonas de costa, cuatro avenidas, cuatro orillas de los lagos, y dos reservas. El Parque Nacional de Yellowstone fue establecido por el Congreso como el primer parque nacional (y del mundo) el 1 de marzo de 1872.

El presupuesto para el año 2012 fue de \$ 3 mil millones. Anualmente, los sitios NPS generan muchos puestos de trabajo para las economías locales, de los cuales aproximadamente 20.000 trabajadores son permanentes, temporales y de temporada. Estos son asistidos a su vez por casi 257.000 voluntarios (VIP: Volunteers-In -Parks), que donan alrededor de 6.400.000 horas anuales, siendo el equivalente a tener unos 2.600 más empleados. Todos estos empleos proveen \$ 13 mil millones en impacto económico local.

La evolución de las visitas de recreo en los Parques Nacionales ha sido imparable hasta la última década que descendió en el número de entradas:

|                  |                   |                   |
|------------------|-------------------|-------------------|
| 1920 - 1 millón  | 1960 - 79 millón  | 2000 - 286 millón |
| 1940 - 17 millón | 1980 - 198 millón | 2012 - 282 millón |

El NPS mantiene 909 centros de visitantes y estaciones de contacto. En 2012, por ejemplo, 27.660.000 personas asistieron a más de 735.000 eventos especiales y programas de guardabosques en los parques. Más de 810.000 niños participaron en el Juvenil Programa Ranger.

### Estructura organizativa

El Servicio de Parques Nacionales es una agencia del Departamento del Interior de EE.UU., y está dirigida por un Director designado por el Presidente y confirmados por el Senado de los EE.UU.

El Director es apoyado por los altos ejecutivos que gestionan programas nacionales, las políticas y el presupuesto en el Washington, DC, sede y siete directores regionales responsables de la gestión de los parques nacionales y la aplicación del programa. Colectivamente, estos ejecutivos forman nuestro Consejo Nacional de Liderazgo.

Áreas que componen el organigrama<sup>11</sup>:

- Asociaciones y Compromiso Cívico
- Comunicación
- Recursos de Información
- Servicios para el negocio
- Visitantes y protección de recursos
- Planificación del Parque, instalaciones y territorio
- Inclusión y Fuerza laboral
- Recursos Culturales
- Recursos Naturales, Ciencia y Administración
- Asuntos Internacionales
- Asuntos Legislativos y del Congreso

### Preservación

Los parques nacionales contienen:

- La protección del hábitat de 421 especies de plantas y animales amenazadas o en peligro de extinción.
- 1.5 millones de sitios arqueológicos y 100 millones de piezas de museo
- 27.000 estructuras históricas y prehistóricas.
- 17.000 millas de senderos. y el punto más bajo del hemisferio occidental, Badwater Basin en *Death Valley National Park*, 282 bajo el nivel del mar

---

<sup>11</sup> [http://www.nps.gov/news/upload/WASO-HQ-Org-Chart\\_08-2013.pdf](http://www.nps.gov/news/upload/WASO-HQ-Org-Chart_08-2013.pdf)

## Concesiones

El NPS cuenta aproximadamente con 600 los concesionarios en más de 120 sitios. Los concesionarios ofrecen a los visitantes comida, alojamiento, transporte, tiendas y otros servicios. La plantilla aproximada es de 25.000 personas. Los ingresos brutos son alrededor de 1,1 millones de dólares anuales, y pagan al gobierno \$ 66 millones en honorarios por la licencia cada año.

## Colaboración

El apoyo público a los parques nacionales de los Estados Unidos es una tradición tan antigua como los propios parques. Incluso antes de la creación del Servicio de Parques Nacionales en 1916, los ciudadanos estaban dando un paso adelante para proteger lugares especiales que ejemplificaran el patrimonio nacional de Estados Unidos.

En la actualidad, miles de socios desempeñan un papel crucial en el avance de la misión de NPS. Más de 150 grupos sin fines de lucro amigos de Parque contribuyen con su tiempo, experiencia, y aproximadamente \$50 millones anuales a los parques nacionales de todo el país.

La Fundación Nacional de Parques, recauda fondos, crea alianzas, distribuye subvenciones, y refuerza la conciencia pública. La Fundación ha proporcionado \$ 137 millones en donaciones y apoyo a los programas en los últimos siete años.

65 asociaciones colaboradoras mejoran las experiencias educativas e interpretativas del parque, ofreciendo programas y venta de artículos al por menor relacionados con el parque en sus tiendas. Las asociaciones proveerán \$ 26 millones para las fuentes de energía nuclear en las contribuciones anuales.

## Tarifas

133 sitios NPS cobran tarifas de entrada, que van desde \$5 a \$25. El dinero se queda en NPS y se utiliza para mejorar los servicios al visitante e instalaciones.

*The America the Beautiful-National Parks and Federal Recreational Lands Pass* es un pase anual \$ 80 que proporciona acceso a las tierras federales administradas por cinco agencias gubernamentales diferentes, incluyendo el NPS.

Los niños menores de 16 años son admitidos en los parques sin cargos. El pase Senior de \$ 10, está disponible para ciudadanos de Estados Unidos 62 años de edad y mayores. En cambio para ciudadanos con discapacidades permanentes el acceso es gratuito.

## ***Procesos inspiradores para Urabá***

- Impulsar el interés de los escolares a través de programas adaptados en los centros para que desarrollen conciencia por la naturaleza y el entorno vivo.
- Crear redes colaborativas con voluntarios que sientan interés por su territorio y naturaleza.
- Planificar y proporcionar una concesión de servicios (comida, transporte, comercios, alojamiento, etc.) para abastecer a los visitantes.
- Generar una red entre los centros acreditados y posibilitar la comprar de un único pase para acceder a todos los parques naturales, centros de comunidades indígenas, etc.

### *Península de Yucatán (México)*



El mundo industrializado, especialmente Europa y los Estados Unidos, es el más grande generador de ingresos del turismo. Sin embargo, países emergentes como Bahamas, Costa Rica, México, Barbados y Jamaica han llegado a ser jugadores importantes en la industria turística. En México, por ejemplo, existe un crecimiento en la infraestructura turística local. A lo largo de la costa del Caribe, entre la antigua ciudad maya de Tulúm y la “meca” turística de Cancún, hay un “boom” en la construcción de edificios turísticos. Hay hoteles masivos, los cuales proveen de alojamiento y comida a una amplia variedad de mercados, tanto para el “ecoturista” como para el turista tradicional de “mar, sol y arena”. Muchos de esos hoteles son propiedad de europeos y americanos, quienes compran grandes áreas de tierra costera para uso comercial. Quintana Roo, el estado turístico más importante de México y se beneficia económicamente de este turismo masivo.

Desgraciadamente existe un lado oscuro en todo eso; ese crecimiento económico y urbano ha traído consigo muchos conflictos sociales que se están agravando cada vez más; problemas conocidos por el resto de los países del Caribe.

Bajo de la apariencia de una industria tranquila y en expansión, en México acecha el desacuerdo entre la gente de origen maya y los no mayas acerca de la naturaleza de este tipo de desarrollo turístico. Además del potencial problema de la tenencia de la tierra, los mayas se sienten expropiados de su antigua civilización por los inversionistas que se han adueñado de su cultura y no han aportado beneficio alguno a la población indígena.

Este tipo de desarrollo del turismo no planificado ha creado problemas ambientales a lo largo de toda la región del Yucatán. Algunos de esos problemas incluyen la contaminación de arrecifes o la destrucción de manglares para construir hoteles cerca de las playas. A pesar de sus bellas playas y de su infraestructura de “primer mundo”, Cancún se ha convertido en un lugar sobrepoblado con nuevos hoteles apiñados en cualquier espacio a lo largo de la costa.

Cancún el más importante destino turístico en México, tiene más habitaciones que todos los hoteles de Jamaica juntos. A pesar de la importancia del turismo en la zona, una gran parte de su población vive en la pobreza y muchos de los trabajadores sólo están capacitados para ocupar trabajos no cualificados en los hoteles. Además existe un amplio sector informal que abarca numerosas actividades legales e ilegales.

La expansión del turismo en el Caribe genera otra serie de problemas como es la sensación de invasión que perciben algunos habitantes. En algunos países el crecimiento de la infraestructura hotelera ha ocupado parte de las áreas residenciales cerca las zonas de descanso intimidando así a la población nativa. Esta situación ha generado protestas respecto a los muchos turistas que transitan por sus vecindarios con la consiguiente falta de privacidad.

El modelo de desarrollo turístico basado en el turismo de masa se está debilitando. Se ha llegado a tratar al turismo casi como un fin en sí mismo en lugar de observarlo como un mecanismo para el desarrollo. La planificación del turismo debiera ser un proceso en el cual los intereses de la población local fuesen fundamentales y tenidos en cuenta. Sin embargo se sigue construyendo infraestructura turística no planificada con objeto de atraer un gran

número de turistas en vez de desarrollar un turismo de calidad que beneficie también a las comunidades locales.

***Procesos inspiradores para Urabá***

- Aprender de los errores y construir una visión integral basada en la sostenibilidad de los recursos integrados en el territorio y en las personas.
- Planificación del desarrollo del turismo apoyándose en indicadores de competitividad, innovación y sostenibilidad.



En el departamento del Magdalena, a 34 Km. de la ciudad de Santa Marta, está el Parque Nacional Tayrona. El Parque Tayrona fue convertido en Parque Natural Nacional en 1964, con el fin de garantizar la conservación del ecosistema. En 1979 la Unesco lo declaró como reserva de la biosfera. Ecosistemas como el de manglar, los corales, praderas de algas, matorrales espinosos y mágicos bosques secos, húmedos y nublados proliferan y albergan una sorprendente variedad de especies vegetales y animales que son testimonio de vida.

En 1969 se proclamaron esas 15.000 hectáreas terrestres y 4.500 marinas como parque natural por el alto valor biológico y arqueológico que poseen. El Parque Natural fue antes de la conquista un área en la cual los indígenas Tayronas convivieron, dejando evidencias significativas de su paso por esa tierra: el pueblito Chairama.

En este parque pueden practicarse el avistamiento de flora y de fauna, especialmente de aves, en vía de extinción. Además de sus atractivos naturales y arqueológicos, el Parque Natural Tayrona es un escenario para el ecoturismo gracias a sus playas de oleaje que difiere de una a otra e incluso a sus áreas aptas para el buceo. Los senderos de piedra que llevan desde las diferentes playas hasta el Chairama, hoy conocido como Pueblito, son también recorridos por los turistas como una de sus principales atracciones.

Los habitantes del Parque son en su mayoría de origen mestizo y viven principalmente del turismo y la pesca. En el Parque Tayrona hay varios lugares sagrados o puntos de la “Línea Negra” pertenecientes a las comunidades indígenas que habitan en la Sierra Nevada de Santa Marta.

### ***Atractivos Turísticos***

En el Parque Natural Tayrona hay más de 100 especies de mamíferos, 300 especies de aves, alrededor de 1000 especies marinas y más de 770 especies diferentes de plantas, que van desde los cactus hasta grandes árboles que pueden alcanzar los 30 metros de alto. Los delfines y tortugas marinas también frecuentan el área, las últimas, para desovar. Entre las actividades programadas destacan las siguientes: Buceo en La Cueva de Neguanje, La Isla Aguja o Bahía Concha; Senderismo, en los caminos arqueológicos de piedra; Camping u hospedaje en los Ecohabs, en Cañaveral; Avistamiento de aves y la visita a los restos arqueológicos.

La entrada al Parque resulta más cara para los visitantes extranjeros (\$21.000 pesos.) que para los nacionales (\$7.100 pesos.), es decir se discrimina positivamente a favor de los visitantes locales. La tarifa de los niños como en muchos otros parques es menor que para el resto.

### **Conflictos**

El Parque Nacional Natural Tayrona, sin embargo, no está libre de controversias. Existen proyectos urbanísticos en su área de influencia, como es el caso del ecohotel Los Ciruelos, que ponen en jaque a los promotores. Opositores insisten en que cualquier infraestructura pone en riesgo el equilibrio del ecosistema mientras defensores aseguran que no va en contra de

estas reservas y que sirven para controlar turismo. Una vez más queda claro la falta claridad en cuanto a las políticas de turismo en los parques del país.

La empresa que habría escogido el Tayrona para construir un hotel 7 estrellas, según lo declarado por el presidente Juan Manuel Santos, se trata de una multinacional tailandesa que ya había anunciado un posible proyecto hotelero para el Amazonas. Según lo registró el diario La República en su momento, contaría con 35 habitaciones, 5 villas, 5 barcasas, spa, zona de relajación y piscinas privadas para los huéspedes. La empresa podría invertir US\$45 millones en dicho hotel.

La compañía hotelera Six Senses tiene 22 hoteles de lujo en todo el mundo, ubicados en playas paradisíacas como las de Tailandia, Maldivas, Vietnam, España, Portugal, entre otros. En América Latina, opera uno en Punta Cana, República Dominicana. Es reconocida mundialmente por la exclusividad de sus resorts especializados en ecoturismo, dado que se entremezclan con la naturaleza.

Los promotores insisten en que el ecoturismo sostenible no busca acabar con los bosques y que por el contrario, sus principios son la conservación, la equidad y la inclusión de las comunidades. Según ellos, este tipo de proyectos permiten generar mayores recursos para la conservación de los ecosistemas y además producir ventajas sobre el parque, tales como: educar a los turistas, controlar el número de visitantes, hacer un mejor manejo de los residuos y ayudar a las tareas de Parque Nacionales.

Expertos ambientales en cambio, informan de que no es conveniente adelantar infraestructura en esta área protegida porque según estudios existe pérdida de especies por el deterioro del parque y por esa razón necesita más que nunca cuidados intensivos. Estos ambientalistas proponen que se apoye el ecoturismo, pero no la hotelería ni los proyectos privados en parques como este.

Lo que está en juego tiene implicaciones en el futuro de todos los parques naturales del país. Se propone por tanto, los títulos privados en el Tayrona, de definir el concepto de ecoturismo, de reformular su plan de manejo y de pensar en crear un consejo directivo en parques nacionales que apoye las decisiones sobre estas zonas. Dicho de otra manera, se trata de reforzar las políticas para darle el mejor manejo a los parques del país.

### ***Procesos inspiradores para Urabá***

- ¿Es conveniente promover el ecoturismo en los parques naturales nacionales?
- ¿Para quién debe promoverse?
- ¿En qué condiciones?

## 8. Modelo de desarrollo turístico sostenible para Urabá: Un desarrollo equilibrado para un territorio de oportunidades

El continuo crecimiento del turismo en el mundo, está siendo acompañado en las últimas décadas de profundos cambios que obligan a pensar periódicamente la oferta, con el fin de adaptarla a los nuevos gustos y demandas de los consumidores. Es evidente que estos cambios implican la reformulación de las estrategias y los procesos tradicionales de desarrollo, pasándose de manera general de planteamientos para la creación de productos a un marco de intervención más complejo en el que sea obligado atender la totalidad del destino turístico. (Reyes Ávila, B.; Barrado Timón, D. 2005).

En este sentido, el análisis y comprensión de la situación actual y tendencial de los factores que determinan la organización y funcionamiento territorial de Urabá, han permitido determinar cuáles son los elementos territoriales determinantes para el desarrollo turístico sostenible de la región.

En base al conocimiento de estos elementos, la formulación del modelo de desarrollo turístico propuesto, se ha abordado principalmente como la búsqueda de soluciones eficaces y viables para el territorio.

1. Para ello, el proceso de formulación del modelo o visión de desarrollo turístico de Urabá, deberá responder a los desafíos de:
2. Definir una estrategia para la consolidación del Turismo Sostenible y Desarrollo Local en Urabá.
3. Crear cadenas de valor que traccionen de forma transversal otros sectores económicos.

Establecer un proyecto transformador que permita atraer inversión y desarrollar infraestructura competitiva para el Turismo.

## 9. Metodología

Las regiones necesitan construir estrategias de desarrollo centradas en la construcción de ventajas competitivas sostenibles basadas en sus recursos, competencias y capacidades únicas, y en la toma en cuenta de las tendencias tecnológicas y de mercado. Es de resaltar, que las estrategias deben ser fruto de un proceso participativo en el que tomen parte los diversos agentes que componen las hélices del proceso de innovación en un territorio: las autoridades públicas, la comunidad empresarial, el mundo académico y del conocimiento, la sociedad civil y el mundo financiero.

No sólo se necesitan conocimientos científicos y tecnológicos; también se necesitan conocimientos de mercados o capacidades emprendedoras, de las que los gobiernos o los expertos por sí solos carecen. De igual manera, se necesita una adecuada gobernanza multinivel que integre el nivel regional con los niveles subregional, nacional y supranacional.

La metodología empleada en la elaboración del modelo de desarrollo turístico propuesto, está basada en las estrategias de investigación e innovación para la especialización inteligente (RIS3).

El concepto RIS3 se basa en que las estrategias regionales sean inteligentes, en el sentido de especializar y/o concentrar los recursos e inversiones en áreas donde existen claras sinergias con las capacidades productivas existentes y potenciales de la región.

Ha sido tomada desde la I+D+i y aunque la literatura sobre RIS3 es bastante reciente, sus mensajes se han trasladado rápidamente al ámbito de las políticas públicas. La definición supone integrar agendas basadas en el territorio para la transformación económica, siendo preciso que contengan los siguientes seis elementos importantes:

1. Análisis del contexto regional y del potencial para la innovación.
2. Establecimiento de una estructura de gobernanza sólida e inclusiva.
3. Producción de una visión compartida sobre el futuro de la región.
4. Selección de un número limitado de prioridades para el desarrollo regional.
5. Establecimiento y combinación de políticas adecuadas.
6. Establecimiento de mecanismos de control y evaluación.



Figura 6 Elementos del modelo RIS3

## 10. Visión del modelo de desarrollo turístico para Urabá

Urabá en la actualidad tiene un proyecto ambicioso de futuro a medio y largo plazo, propiciado por una iniciativa emblemática hacia un modelo de progreso sostenible que permita un desarrollo equilibrado del territorio, impulsando una nueva economía en la que los vínculos entre crecimiento económico, el bienestar social y la preservación de los activos ambientales se enlacen adecuadamente.

El turismo como actividad económica de gran importancia para la región, no es ajeno a ello y refleja la necesidad de conciliar su prospectiva de desarrollo con la visión de un territorio en el que con la articulación conveniente, todos los actores se comprometan en la transformación.

Para abordar esta nueva realidad se precisa de una visión innovadora, de una estrategia inteligente y de proyectos ambiciosos, tejidos dentro de los factores singulares del territorio.

Conviene establecer una estrategia basada tanto en la potenciación del territorio y sus recursos como en el conocimiento y la innovación, para conseguir un modelo productivo singular, competitivo, sólido y estable en el tiempo. Se requiere diseñar y facilitar los procesos de transición entre los diferentes modelos productivos y sociales, apoyados en una estrategia que permita crear un desarrollo turístico sostenible.

En este sentido, se propone un primer acercamiento hacia la visión estratégica del turismo en Urabá, prevaleciendo en ella una perspectiva de integración territorial que impulse un Sector Turístico: ***más inteligente, más sostenible, más inclusivo.***

Diseñar el **modelo de desarrollo turístico** de la región de Urabá, posicionándola como **destino nacional e internacional**, aprovechando sus **potencialidades ambientales, culturales y localización geoestratégica**, convirtiéndola en un destino turístico sostenible y sea un **proyecto transformador** mejorando **sustancialmente las condiciones de vida de su población**.

# Urabá



INTELIGENTE



SOSTENIBLE



INCLUSIVO



## Urabá INTELIGENTE

### DESCRIPCIÓN Y ALCANCE

- Territorio armónicamente diseñado y expansión urbana que respeta los entornos ambientales.
- Empresas del sector turístico completamente integradas y con acceso acelerado y permanente a nuevas tecnologías.
- Desarrollo de productos turísticos sofisticados que atraen demanda exclusiva con menor impacto ambiental y mayores recursos económicos.
- Urabá reconocido como centro de cultura y naturaleza. Son 2 de los recursos principales de que dispone el territorio y que todavía disponen de mayor potencialidad.
- Oferta constituida por experiencias turísticas buscando que la interacción con el turista vaya más allá de la estancia en el destino.
- Integración del territorio Urabá-Darién con productos especializados capaces de satisfacer las exigencias de diversos segmentos de mercado y posicionar la imagen multidestino autentico y sofisticado.
- Consolidación de un desarrollo integral y empresarial basado en el emprendimiento innovador y creativo del sector, tanto en los entornos rurales como en los municipios urbanizados. El conocimiento y la educación como activo importante para la solución de retos hacia las nuevas dinámicas de la sociedad.
- Desarrollo de nuevos modelos y formas de negocio en torno al turismo.



## Urabá **SOSTENIBLE**

### DESCRIPCIÓN Y ALCANCE

- Asignación eficaz de las inversiones en turismo.
- Espacios naturales protegidos con gestión medioambiental avanzada.
- Reconocimiento del turismo como un sector que más allá de generar impacto económico, divisas y atracción de visitantes, contribuye a la preservación de la cultura y el cuidado de los recursos naturales y culturales.
- Destino que hace una utilización responsable de los recursos naturales, considerando el impacto ambiental y la utilización de energías limpias.
- Desarrollo de una movilidad territorial sostenible.
- Territorio eficientemente conectado. Poner en valor los recursos rurales y lograr una accesibilidad aceptable. El litoral como eje tractor de desarrollo turístico hacia los entornos rurales e interiores.
- Generación de negocios sostenibles ambiental y financieramente.



## Urabá INCLUSIVO

### DESCRIPCIÓN Y ALCANCE

- Prolongación de la temporada turística para reducir la estacionalidad y aumentar la estabilidad laboral en el sector.
- Calidad en los puestos de trabajo teniendo repercusiones económicas positivas a nivel local y aumentando la calidad de vida de los habitantes.
- Formación en turismo encargada de incentivar valores para la preservación de la cultura y el crecimiento sostenible.
- Destino con políticas, programas y estrategias que favorecen el desarrollo humano no solo de los turistas, sino también de sus habitantes.
- Sector turístico que invierte recursos para el desarrollo profesional de su capital humano y para la preservación de los atractivos tangibles e intangibles.
- Modelo de desarrollo en el que tienen cabida las empresas locales.
- Modelo de desarrollo que impulsa y acoge el emprendimiento local.

## 11. URABÁ Soft tourist intelligence & Hard tourist landscape

### 11.1. Ejes de especialización para el desarrollo territorial

Para conseguir los objetivos propuestos y la visión de destino, señalada anteriormente, se proponen 2 ejes de especialización que suponen una visión innovadora del destino Turístico de Urabá.



La propuesta de estos ejes de especialización se plantea desde la visión de conseguir que Urabá sea un destino turístico competitivo basado en la innovación del modelo de desarrollo.

La visión que se propone, basada tanto en la singularidad de los recursos turísticos del territorio como en el establecimiento de acciones de innovación, conseguirá un mejor posicionamiento del destino turístico, más estratégico, más sostenible en el tiempo, más difícilmente replicable y con un mayor impacto social y económico.

La elección de estos ejes se justifica desde el conocimiento de las potencialidades del territorio, el análisis de la situación actual del turismo en Urabá, la coyuntura global del turismo y en las grandes tendencias de consumo, empresariales y sociales.



## Urabá BIODIVERSIDAD, WELLNESS E INDUSTRIA VERDE

Eje de especialización relacionado con las practicas saludables, en armonía con lo natural e impregnadas de conciencia ecológica. Espacio natural y rural, considerado como espacio ideal para evadirse de las dinámicas y rutinas urbanas. Sabores autóctonos, de productos especializados y exclusivos, de tradiciones y de la cultura popular. Innovación, tecnológica, para disfrutar mejor del paisaje gracias a sistemas de movilidad sostenible y alojamientos con servicios avanzados.

### CONCEPTOS VINCULADOS

Biodiversidad, turismo natural con base tecnológica, deportes de aventura, surf, gastronomía sana - slow food - productos ecológicos, naturistas, agroturismo, alojamientos hoteleros integrados en la naturaleza, oferta de servicios naturales avanzados, movilidad sostenible, bicicletas, soft car.



## Urabá CULTURA & CONOCIMIENTO

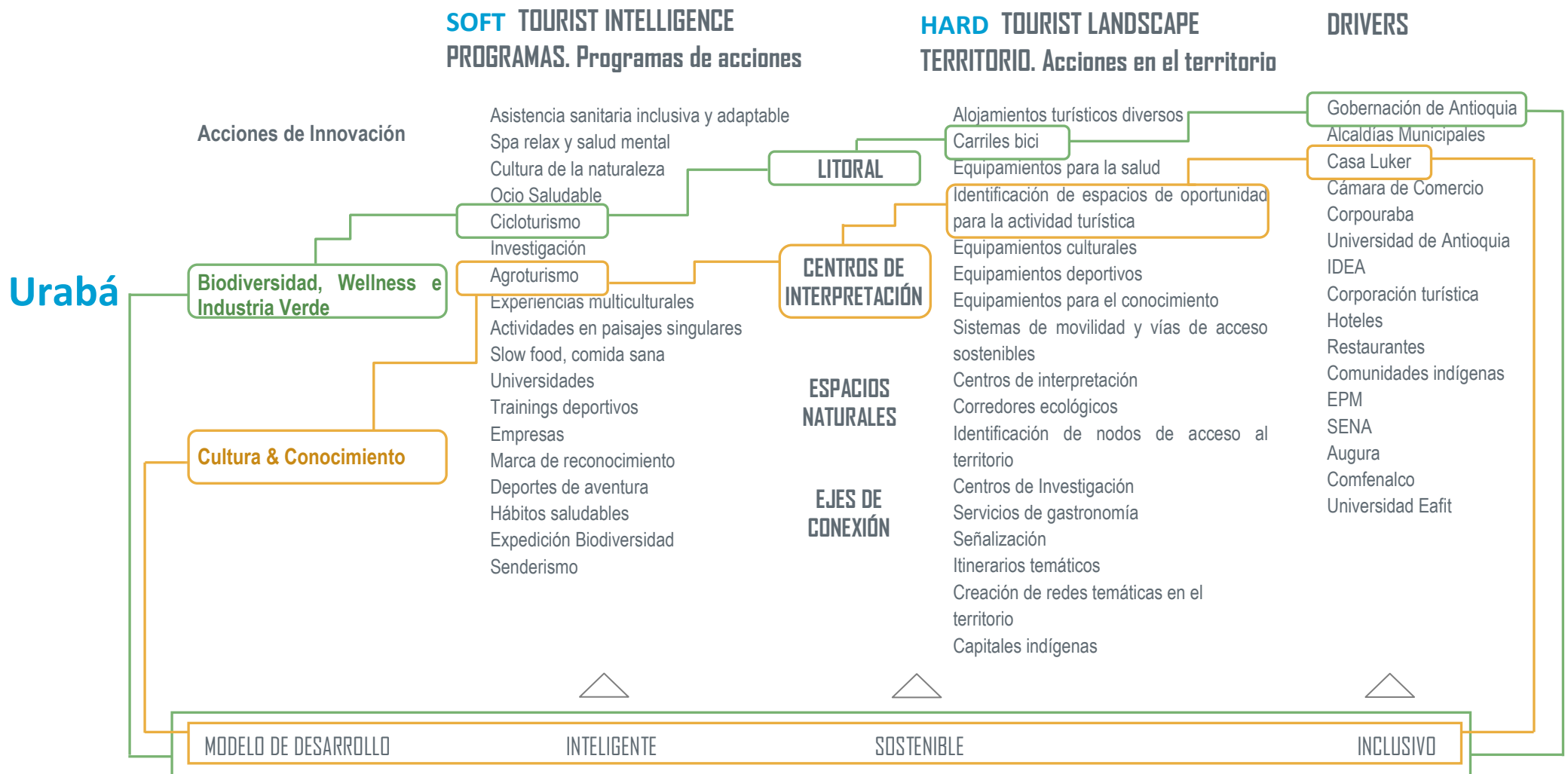
Eje de especialización relacionado con oferta cultural singular y con identidad. Disfrute del arte y la cultura para la satisfacción de necesidades intelectuales y de desarrollo personal y emocional. Arte y territorio vinculados, centros para la experimentación, el reencuentro con lo histórico y cultural. Intercambio de conocimiento, centro de estudios de la biodiversidad.

### CONCEPTOS VINCULADOS

Cooperativismo, educación, aprendizaje, folclore, ferias, festivales, vanguardia, teatros, música, identidad, lenguas, arte, investigación.

La visión que se propone, basada en la singularidad de los recursos turísticos del territorio **(HARD)** y en la creación de acciones de innovación **(SOFT)**, permiten construir un posicionamiento del destino turístico Urabá, más estratégico, más sostenible en el tiempo, difícilmente replicable y con un mayor impacto social y económico.





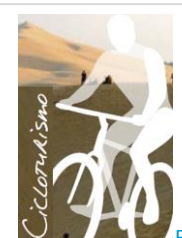
## 12. Hoja de ruta propuesta

El modelo de desarrollo turístico sostenible para Urabá, conlleva una transformación en distintos campos dentro del marco de gestión del territorio.

La implementación del modelo es compleja, porque afecta prácticamente a todos los servicios de la región, requiere una visión transversal e integrada, implica transformaciones de las infraestructuras e implica cambios en los modelos de gestión.

Esta complejidad requiere de un trabajo de reflexión y planificación, la definición de una estrategia que se materialice en la elaboración de una Hoja de Ruta, que establezca a grandes rasgos la secuencia de pasos y actividades a desarrollar para el logro de los objetivos.

A continuación se propone una hoja de ruta como instrumento para la implementación de acciones y configuración de hitos relevantes para el territorio a través del desarrollo de proyectos bandera.

| AÑO  | ACCIONES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | HITO/PROYECTO BANDERA                                                                                                                                    |
|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2014 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Creación de una Red de gestión turística del territorio.</li> <li>- Pacto regional para el desarrollo del turismo.</li> <li>- Creación de las cadenas de valor por ejes de especialización.</li> <li>- Programa de modernización e innovación en la empresa turística.</li> <li>- Monitorización de la demanda.</li> <li>- Fomento de la certificación de empresas turísticas según estándares de calidad y sostenibilidad.</li> <li>- Establecimiento de mesas de trabajo o club de producto por ejes de especialización.</li> <li>- Place Design del territorio: Urabá del futuro.</li> <li>- Aulas territoriales de innovación turística y premios a la innovación.</li> </ul> |  <p>Caribbean Tourism Organization</p> <p>RED REGIONES DEL CARIBE</p> |
| 2016 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Política ambiental. Sistema de áreas protegidas y georreferenciadas.</li> <li>- Gestión integral del territorio "Gran parque".</li> <li>- Desarrollo y puesta en marcha de plataforma online para el posicionamiento y monitorización de destino.</li> <li>- Pertinencia educativa "Industria turística como eje dinamizador de la economía".</li> <li>- Red de capitales indígenas sostenibles.</li> <li>- Diversidad de experiencias basadas en la riqueza del patrimonio y la identidad.</li> <li>- Plan operativo de las TIC en Turismo.</li> </ul>                                                                                                                           |  <p>RUTA CICLOTURÍSTICA DEL CARIBE</p>                                |
| 2018 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Empresas con equipamientos tecnológicos avanzados.</li> <li>- Industria asociada a la ecoinnovación-biotecnología.</li> <li>- Fondo para el fomento del turismo.</li> <li>- Nodo geoestratégico de turismo y biodiversidad del Caribe.</li> <li>- Urban Labs.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |  <p>BIOMUSEO</p>                                                    |
| 2020 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de eficiencia energética y energías renovables en el sector turístico.</li> <li>- Sector turístico como eje articulador de los sectores estratégicos de la región.</li> <li>- Modelos de negocio empresariales liderados por emprendedores locales.</li> <li>- Acompañamiento a empresas, emprendedores e inversores en turismo con una vocación de servicio internacional.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                       |  <p>SMART DESTINATION</p>                                           |

### 13. Bibliografía

- Bercial, R. A. (2002). Introducción al concepto de sostenibilidad y turismo sostenible. In *Turismo sostenible* (p. 240). IEPALA Editorial. Retrieved from <http://tinyurl.com/nuow7ks>
- Bercial, Reyes Ávila & Iniesta, A. (2002). La aplicación del concepto de turismo sostenible en los países desarrollados. In *Turismo sostenible* (p. 240). IEPALA Editorial.
- Boiser, S. (2005). ¿Hay espacio para el desarrollo local en la globalización? *Revista de La CEPAL*, 86, 47–62.
- Bolaki, B. (2011). Tourism competitiveness in the Caribbean. *Cepal Review*, 104.
- Buarque, S. (1999). *Metodología de planeamiento do desenvolvimento local e municipal sustentable*. Recife, Brasil.
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. Ríos de Aventura Consultores en turismo de naturaleza. (2012). Diagnóstico empresarial de turismo de naturaleza del departamento de Antioquia.
- Caribbean Tourism Organization. (2014). Retrieved from <https://www.onecaribbean.org/>
- CICE (Centro para la Innovación, Consultoría y Empresarismo). (2011). Plan Estratégico de Turismo para la subregión del Urabá.
- Chambre de Commerce et d'industrie des Landes –CCI. (2011). Estudio cifras claves sobre la economía de Las Landas. Francia.
- Corporación Turística Urabá Darien Caribe & Gobernación de Antioquia. (2013). *Levantamiento del inventario turístico para 6 municipios del Urabá Antioqueño: Mutatá, Apartadó, Turbo, Necoclí, San Juan y Arboletes*. Urabá- Antioquia.
- DANE- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2014). Retrieved from <http://www.dane.gov.co/>
- Garrido, C. (2011). Strategic Analysis of Competitiveness and Innovation in the Tourism and Telecommunications Industries. In *Americas Competitiveness Forum*. Santo Domingo, República Dominicana.
- Gobernación de Antioquia. (2008-2011). El Urabá antioqueño: Un mar de oportunidades y potencialidades. Perfil subregional. Antioquia.
- Gobernación de Antioquia. Plan de Desarrollo Departamental (2012-2015). Antioquia La Más Educada. Antioquia.
- Gobernación de Antioquia. (2013). Urabá, Antioquia Caribe. Estrategia regional integral. Antioquia.
- Guimaraes, J. P. (1997). *Local economic development: the limitation of theory*, en B. Helmsing y J. Guimaraes (comps.). *Locality, State and Development*, Instituto de Estudios Sociales (ISS). La Haya.

Instituto Humboldt. (2014). Visión Urabá, biodiversidad y servicios ecosistémicos como base para el desarrollo, la sostenibilidad y el bienestar.

Jens Sörvik. (2012). RIS3 Guide: How to develop Smart Specialisation strategies in 6 steps. Brussels.

Ministerio de Comercio, I. y T. (2013). *Plan de negocio de turismo y naturaleza de Colombia*. Bogotá.

Ministerio de comercio, industria y turismo. (2003). *Política para el desarrollo del ecoturismo*.

Molina, C. (2011). Ecoturismo en Colombia: una respuesta a nuestra invaluable riqueza natural. *TURyDES. Revista de Investigación Y Desarrollo Local*, 4, n° 10, 1–6.

Organización Mundial del Turismo - OMT. (2014). Retrieved from <http://www2.unwto.org/es>

Pearce, D. W., & Turner, R. K. (1990). *Economics of natural resources and the environment*. JHU Press.

Promoción de turismo inversión y exportaciones. (2013). Rutas de Antioquia. Retrieved from <http://www.colombia.travel/es/turista-internacional/destino/medellin/rutas-de-antioquia/uraba--darien>

Promoción de turismo inversión y exportaciones. (n.d.). Turismo verde: sostenibilidad en Colombia. Retrieved November 13, 2013, from <http://www.colombia.travel/es/turista-internacional/actividad/turismo-verde>

Ramírez J., J. C., Isidro Parra-Peña, R., Corredor Fonseca, A., & Gonzalez Arévalo, L. (2013). *Escalafón de la Competitividad de los departamentos de Colombia*. Retrieved from [http://www.cepal.org/colombia/noticias/documentosdetrabajo/6/51446/Escalafon\\_de\\_la\\_Competitividad\\_2012-2013.pdf](http://www.cepal.org/colombia/noticias/documentosdetrabajo/6/51446/Escalafon_de_la_Competitividad_2012-2013.pdf)

Ruiz Muñoz, Nancy; Márquez García, Gabriel Jaime; Torres Acevedo, Carlos Andrés; Suaza Palacio, S. A. (2010). *El Urabá Antioqueño: un mar de oportunidades y potencialidades*. Antioquia.

Schwab, K., & Sala-i-Martin, X. (2013). *The global competitiveness report* (p. 569). Retrieved from [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2013-14.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2013-14.pdf)

Situr. (2013). Boletines estadísticos series históricas -Alojamientos.

Situr. (2009). *Anuario estadístico*. Antioquia - Urabá. Retrieved from [http://www.situr.gov.co/images/boletines/Libro\\_Estadisticas\\_2009.pdf](http://www.situr.gov.co/images/boletines/Libro_Estadisticas_2009.pdf)

Situr. (2008). *Anuario estadístico*. Antioquia - Urabá. Retrieved from [http://www.situr.gov.co/images/boletines/LIBRO\\_2008.pdf](http://www.situr.gov.co/images/boletines/LIBRO_2008.pdf)

Situr. (2007). *Anuario estadístico*. Antioquia. Retrieved from <http://www.situr.gov.co/images/boletines/anuario2007.pdf>

Situr. (2012). *Boletín acumulado- Noviembre*. Antioquia. Retrieved from <http://situr.gov.co/>

Smart Voyager. (2013). Certificación Socio-ambiental para la Sostenibilidad Turística. Ecuador. Retrieved from <http://www.smartvoyager.org/>

Unión temporal turismo Chocalán. (2012). *Plan de desarrollo turístico de Antioquia* (p. 769). Antioquia.

Universidad de Antioquia. Universidad EAFIT. CICTourGUNE. (2013). Análisis de las capacidades científico tecnológicas y de inteligencia competitiva y estratégica del sector turismo en Antioquia. Prueba piloto: Urabá y Suroeste Antioqueño.

Universidad EAFIT. Gobernación de Antioquia. (2012). Definición de criterios de actuación estratégica para el desarrollo territorial de Urabá.

Universidad EAFIT. (2012). *Turismo sostenible*. Urabá- Antioquia.

World travel & tourism council. (2013). *The economic impact of travel & tourism 2013* (p. 24). Retrieved from <http://www.wttc.org/research/#fragment-1>

## 14. Anexos

### *Fichas misión de conocimiento territorial por municipios visitados*

# CAREPA

#### **VISIÓN TERRITORIAL**

Internacionalización del territorio  
Desarrollo basado en innovación  
Agroturismo y Turismo de naturaleza

#### **RECURSOS Y/O PRODUCTOS EXISTENTES RECONOCIDOS POR LA POBLACIÓN**

Biodiversidad y patrimonio cultural  
Ubicación geoestratégica

#### **RETOS**

Institucionalidad  
Reconocimiento del potencial del territorio por sus habitantes  
Interés y financiación para el desarrollo turístico  
Inversión privada

#### **Situación actual**

Los actores que hicieron parte del proceso de discusión en el municipio de Carepa, identificaron la situación actual del territorio, las necesidades y los obstáculos para su desarrollo sostenible, resaltando como punto de atención principal la institucionalidad, considerando que para garantizar que las políticas públicas se hagan realidad, deben articularse y consensuarse adecuadamente.

En materia turística se resalta que es indispensable entender los tres departamentos en un solo conjunto: Chocó, Antioquia y Córdoba, a pesar de las dificultades y poca disposición de la autoridad pública en las regiones vecinas, especialmente en el departamento del Chocó.

Las alcaldías de la región no han apostado por el turismo como un eje de desarrollo económico y se considera necesario contemplar la creación de una secretaría de turismo en los municipios con vocación turística. En la actualidad no existen referentes, ni modelos de desarrollo a seguir.

La falta de formación y educación en turismo también se evidencia, no existen en la actualidad instituciones que capaciten profesionales en el sector con altos estándares y preparación para una demanda turística exigente.

El emprendimiento en la región es limitado y no resulta suficiente para la creación de nuevos puestos de trabajo.

# APARTADÓ

## VISIÓN TERRITORIAL

Posicionamiento como la segunda capital de negocios de Antioquia  
Territorio integrado, conectado  
Urabá escuela científica abierta

## RECURSOS Y/O PRODUCTOS EXISTENTES RECONOCIDOS POR LA POBLACIÓN

Biodiversidad y patrimonio cultural  
Capital humano  
Historia

## RETOS

Empleos de valor  
Oferta planeada y organizada  
Cultura turística en las generaciones futuras  
Formalización  
Desarrollo empresarial

## Situación actual

Apartadó representa quizá uno de los municipios más dinámicos, no solo dentro de la región de Urabá, sino de todo Antioquia, ya que gracias a su importante hub comercial logra dinamizar la economía del departamento. Este lugar es sede de instituciones de gran relevancia para la región y es por ello que la opinión de actores clave de esta zona son estratégicas para plantear una visión futura del territorio.

Uno de los retos que se destaca reiteradamente en los encuentros con actores, es la falta de formalización del sector turístico. Se considera que el espacio comercial tiene que integrarse como un factor tractor para el sector turístico y cooperar con los diferentes actores de la región.

Urabá cuenta con recursos innumerables que pueden llegar a ubicar la región por encima de destinos como el Amazonas, sin embargo, debe ponerse en valor su potencial, debe contarse a través de historias que persuadan y comuniquen eficazmente.

Entre las potencialidades del territorio los actores destacan recursos tales como: Tortugas Caná, la práctica de turismo de naturaleza, variedad de especies de pájaros, serranías, comunidades indígenas, etc. sin embargo, entre los retos más relevantes que debe enfrentar la región se encuentran el desconocimiento de los recursos, la valoración de los mismos y la manera de administrarlos, la infraestructura turística es escasa y los servicios públicos son aún deficientes.

Existe poca consciencia de la oportunidad turística en el territorio debido a los problemas ilegales y a la falta de dirigentes por los conflictos armados de las últimas décadas. Las prioridades que se observan en materia de turismo versan sobre la educación y formación hacia la atención del visitante (formación en idiomas, historia del territorio, cultura, arte etc.).

En el momento de plantear una visión del territorio, el turismo proyectado de manera inteligente debe de identificar la sostenibilidad a través de prácticas eficientes que permitan tener una mejor utilización de los recursos y su conversación medio ambiental.

# MUTATÁ

## VISIÓN TERRITORIAL

Turismo de naturaleza

## RECURSOS Y/O PRODUCTOS EXISTENTES RECONOCIDOS POR LA POBLACIÓN

Patrimonio cultural

Recursos hídricos de gran valor

Capital humano

## RETOS

Desarrollo de infraestructuras turísticas

Preservación del patrimonio cultural indígena

Formación para el desarrollo turístico sostenible

## Situación actual

Mutatá es un territorio que en términos turísticos presenta un gran potencial y es un enorme desconocido dentro del contexto de la misma región y del departamento.

La cultura indígena que allí se asienta es sin duda un recurso que puede lograr atraer visitantes y que gestionado de una manera sostenible puede revitalizar a la misma comunidad y ayudar a su preservación.

Los mayores retos y coincidentes con los ejercicios anteriores son en la actualidad la insuficiente infraestructura turística y oferta de servicios del territorio. No solo la infraestructura no está adecuada para el turismo, sino que la comunidad receptora no dispone de saneamiento básico, lo cual afecta la calidad de vida de sus habitantes y es condición indispensable para garantizar el desarrollo sostenible de la región.

# TURBO

## VISIÓN TERRITORIAL

Turismo de naturaleza  
Turismo gastronómico

## RECURSOS Y/O PRODUCTOS EXISTENTES RECONOCIDOS POR LA POBLACIÓN

Biodiversidad  
Bocas del Atrato como atractivo  
Parque Natural Nacional los Katíos

## RETOS

Reconocimiento de las potencialidades del territorio  
Erosión costera  
Contaminación del río  
Imagen negativa del municipio  
Reconocimiento de Antioquia en el caribe  
Generación de empleo

## Situación actual

El Municipio de Turbo es el de mayor extensión en el departamento de Antioquia y es uno de los cuatro municipios de esta región que se encuentran localizados sobre la costa caribe colombiana. En este sentido las autoridades públicas del municipio, consideran necesario trabajar en la recuperación de las playas y en el evidente problema de la contaminación de las aguas y la erosión costera, las cuales se constituyen en una gran amenaza para el territorio. También sobresale la pérdida de bosques que está teniendo la región, por fenómenos como la tala indiscriminada. Frente a esta situación, preocupa la gran proporción de tierras que deberían destinarse a la conservación de acuerdo al análisis del mejor uso potencial de suelos. Estas áreas de conservación son de suma importancia para el municipio de Turbo ya que este cuenta con innumerables fuentes de recursos naturales que deben protegerse.

En cuanto aspectos de conectividad y movilidad, las autoridades del municipio consideran que el puerto de Turbo sirve como puerta de acceso para los turistas que quieren visitar la zona Chocoana del Golfo (Capurganá, Acandí, Triganá y Sapzurro) o incluso cruzar la frontera de Panamá, pero apenas realizan gasto turístico en Turbo por lo que la economía no se ve beneficiada, exceptuando las embarcaciones que prestan los servicios de transporte que en su mayoría pertenecen a la zona. En este sentido vale la pena resaltar que el servicio de transporte ofertado, no se adecua a las expectativas de un turismo de calidad y seguro. Las embarcaciones no cuentan con instrumentos que brinden seguridad al turista, se presenta impuntualidad en la prestación del servicio, los precios no se encuentran estandarizados y no existe infraestructura suficiente de acogida para el turista. Es de destacar que la imagen del territorio esta desvalorada gracias al puerto, al ser este el punto de entrada y de concentración de turistas nacionales e internacionales.

Sin embargo existe un claro optimismo frente al potencial que tiene el municipio con recursos de importancia como el Parque Nacional los Katíos, visto como una oportunidad para el desarrollo del turismo de naturaleza, pero en la actualidad sus posibilidades de aprovechamiento turístico son limitadas al encontrarse el parque cerrado al público.

El río Atrato y sus comunidades son vistas como un atractivo que puede captar la atención del visitante, existen allí iniciativas que han comenzado a gestarse, aun así no han logrado impactar positivamente en la comunidad y por el contrario han generado expectativas en los habitantes que no han llegado a cumplirse ni trascender positivamente al desarrollo económico y social de la zona.

# NECOCLÍ

## VISIÓN TERRITORIAL

Turismo de naturaleza como eje central

Sol y playa

Wellness/Turismo de bienestar

Posicionamiento integral del territorio, no de cada municipio – Destino Urabá

## RECURSOS Y/O PRODUCTOS EXISTENTES RECONOCIDOS POR LA POBLACIÓN

Biodiversidad

Especies terrestres (tortugas/caimanes)

Gastronomía

Región fronteriza

## RETOS

Vías de accesibilidad

Infraestructura marítima

Financiación y desarrollo empresarial

Visión regional del territorio

Estacionalidad turística

## Situación actual

Necoclí es sin duda uno de los municipios más turísticos de la región de Urabá, enfocándose principalmente a la movilidad de turismo doméstico proveniente de la ciudad de Medellín y municipios cercanos. El desarrollo turístico del municipio se ha logrado gracias a la implantación de actividades de sol y playa, al contar con una ubicación en la línea costera del territorio.

Según las autoridades turísticas del municipio, la falta de educación en materia de turismo es uno de los mayores retos que se tiene en todo el territorio de Urabá. La conectividad también se plantea como una oportunidad de mejora de relevancia. Las alianzas público privadas son indispensables para dar cubrimiento a estos puntos.

La región no cuenta con una imagen positiva consolidada y no existe un consenso territorial sobre cual tipología de turismo es la que se debe desarrollar en la región.

Se plantea como un punto de interés el campo de la investigación para la atracción de científicos interesados en estudiar ecosistemas, geología, fauna, flora y el volcán de Iodo.

Además del turismo de sol y playa el municipio deberá considerar otros ámbitos de desarrollo turístico que complementen la oferta.

La erosión costera y la contaminación auditiva son sin duda retos urgentes e importantes que deben enfrentarse si se piensa en el desarrollo de un turismo sostenible y con importante repercusión económica.

# ARBOLETES

## VISIÓN TERRITORIAL

Wellness/Turismo de Bienestar  
Sol y playa

## RECURSOS Y/O PRODUCTOS EXISTENTES RECONOCIDOS POR LA POBLACIÓN

Aprovechamiento del Volcán de Iodo  
Patrimonio cultural / Bullerengue  
Potencialidades medicinales de los recursos naturales

## RETOS

Turismo como motor económico del territorio  
Planificación turística  
Erosión costera  
Protección medio ambiental del principal atractivo / Volcán de Iodo  
Formalización empresarial  
Juventud vinculada al desarrollo turístico  
Contaminación auditiva

## Situación actual

La subregión norte del Urabá antioqueño, no tiene una dinámica bananera, pero es una zona asociada marginalmente a esta producción, tiene sin embargo otras características particulares y diferenciales, y relaciones funcionales, más congruentes con el departamento de Córdoba que con el departamento de Antioquia y este es el caso concreto del municipio de Arboletes.

Los actores clave del municipio consideran que a la zona le falta una proyección contundente y decidida y una articulación entre los gobiernos locales, zonales y departamentales.

En la actualidad la problemática ambiental causada por la contaminación acústica está afectando el desarrollo sostenible del turismo, irrumpiendo en la tranquilidad y sano disfrute de los visitantes.

Pese a lo anterior el municipio de Arboletes viene presentando un interesante avance, y ello se ve reflejado en la recuperación ambiental de sus playas y el nivel de organización de los empresarios.

Se plantean proyectos interesantes para la región que parten de la iniciativa de actores privados, tales como programas de certificación de playas, la consolidación de productos agros turísticos fundamentados en la ganadería y la agricultura.

# TRIGANÁ

## VISIÓN TERRITORIAL

Turismo de naturaleza

Turismo gastronómico

## RECURSOS Y/O PRODUCTOS EXISTENTES RECONOCIDOS POR LA POBLACIÓN

Juventud y capital humano

Riqueza hídrica

## RETOS

Acceso limitado

Medios de transporte insuficientes e inseguros

Manejo deficiente de los residuos

Carencia de gobernabilidad en el territorio

Sostenibilidad de las inversiones

Percepción negativa del territorio

Estacionalidad turística

## Situación actual

El desarrollo turístico de Urabá, no se puede concebir sin tener en cuenta que es un territorio fronterizo no solo con otros departamentos de Colombia, sino con regiones de entrada al continente centroamericano, consolidándose como el punto de transición entre las grandes regiones Andina y Caribe, ventaja comparativa y competitiva que el territorio debe aprovechar en el corto plazo.

Triganá está ubicado en medio de la selva chocoana en el caribe colombiano. La biodiversidad, las playas y el entorno paisajístico son aspectos que logran atraer visitantes en diversas temporadas del año.

Sin embargo al igual que la región de Urabá, se presentan grandes debilidades en temas como la conectividad, el puerto de Turbo que presta los servicios de embarque hacia el destino, presenta importantes falencias que desmotivan el flujo turístico.

El territorio se siente desprotegido en términos de gobernanza y no hay una clara intervención por parte del gobierno del Chocó. La profesionalización en materia turística se sigue evidenciando como una de las grandes debilidades que hay en todo el territorio Urabá - Darién y no es desconocida la insuficiencia existente en el saneamiento básico.

# CAPURGANÁ

## VISIÓN TERRITORIAL

Turismo de naturaleza

Recuperación como destino de sol y playa

## RECURSOS Y/O PRODUCTOS EXISTENTES RECONOCIDOS POR LA POBLACIÓN

Biodiversidad

Serranía del Darién

## RETOS

Equidad

Institucionalidad

Accesibilidad insuficiente

Puesta en valor de los recursos existentes

Educación

Infraestructuras básicas (energía eléctrica)

Estacionalidad turística

## Situación actual

Destino turístico importante sobre el caribe colombiano. Las potencialidades de esta región son enormes para desarrollar actividades relacionadas con el ecoturismo, gracias a que todo el territorio del municipio está ubicado dentro de los límites originales de la zona de reserva forestal del Pacífico que es una de las 7 grandes reservas creadas por la Ley 2a de 1959 para el desarrollo de la economía forestal de Colombia, y la protección de los suelos, las aguas y la vida silvestre.

En la reflexión que hacen los actores sobre el territorio, consideran de alta importancia el realizar un inventario de los recursos con los que cuenta la región a fin de conocer las potencialidades de la zona e identificar otras tipologías de turismo diferentes al sol y playa que ha venido decayendo en su demanda en el último año.

Las infraestructuras y los servicios básicos como agua, luz, gestión de residuos y vías de acceso son limitados y han causado problemas sociales de importancia e impactado negativamente a la comunidad.

La competencia desleal entre los empresarios ha deteriorado la prestación de los servicios y ha perjudicado los ingresos económicos de las principales empresas tractoras del destino.

# SAPZURRO

## VISIÓN TERRITORIAL

Recuperación como destino de sol y playa

Destino *Wellness*, descanso, relax

## RECURSOS Y/O PRODUCTOS EXISTENTES RECONOCIDOS POR LA POBLACIÓN

Biodiversidad

Cultura étnica

Gastronomía

Región fronteriza

## RETOS

Cuidado del mar/erosión

Accesibilidad insuficiente e insegura

Estacionalidad turística

Infraestructuras básicas (energía eléctrica, agua potable, control de residuos)

Estacionalidad turística

## Situación actual

Debido a la sobreexplotación de los recursos naturales, la zona del Darién Caribe colombiano afronta actualmente un deterioro medio ambiental que ha ocasionado el desgaste del hábitat y principalmente la erosión de las playas, Sapzurro no ha sido ajeno este fenómeno. El deterioro de la bahía pone en peligro la única fuente generadora de empleo en el municipio, el turismo.

La localidad de Sapzurro y sus principales actores locales reconocen la baja presencia del gobierno chocoano en la zona, lo que limita las oportunidades de desarrollo para la misma.

Se presentan importantes debilidades con respecto a las infraestructuras básicas, al igual que en otros territorios, no existen vías de acceso al municipio y las problemáticas de contaminación auditiva afectan la imagen que el destino quiere consolidar como un lugar para el descanso.

El arraigo de los habitantes del municipio por su región es alto, lo cual se constituye en un factor positivo para la generación de confianza, seguridad y un entorno atractivo para el turista.

# NECOCLÍ

Marzo 03 de 2014

14:00 a 17:00

Hospital San Sebastián de Urabá, Necoclí

## Participantes

34 asistentes

**Recopilación de ideas generadas en torno a la construcción de una visión de turismo sostenible en Urabá y desarrollo de proyectos transformadores para la región**

### Equipo 1

- Creación de un circuito regional para la articulación del Urabá –Darién a través del ecoturismo: 40 rutas de senderismo para la región.
- Sector turístico insertado dentro de los grandes proyectos productivos: Agroindustria del Cacao, Banano, Piña.
- Creación de un “parque explora” para Urabá alrededor de la biodiversidad, la cultura y la historia.
- Configuración de asociaciones de empresarios y comunidades.
- Articulación de políticas turísticas para la región y el área metropolitana del norte de Urabá.
- Creación de una corporación de transporte para todo la región que integre el transporte marítimo (lancheros), aéreo y terrestre.

### Equipo 2

- Ejes de desarrollo para la región: agroturismo, turismo de sol y playa, naturaleza y cultura como pilares fundamentales.
- Organización de la oferta turística y articulación de los municipios: Red empresarial.
- Agroturismo: diseño de recorridos por las fincas bananeras y de cacao. Bienestar: mayor aprovechamiento de los recursos geológicos de la región, volcanes de lodo.
- Desarrollo del turismo de naturaleza no invasivo. Las ciudades como punto de partida hacia las visitas en áreas biodiversas con un mayor control y medidas de protección.
- Desarrollo del turismo cultural a través de las fiestas con alto contenido en cultura e identidad, que las fiestas resalten los valores y no tengan su enfoque asociado a “rumba y licor”.
- Consolidar a Urabá como centro mundial de avistamiento de aves.
- Creación de semilleros culturales para la recuperación del patrimonio cultural y las tradiciones.

### Equipo 3

- Urabá biodiversidad y salud, conceptos asociados a la cultura, la etnia, el deporte, el patrimonio, la naturaleza, los volcanes, diversidad de pisos térmicos, alimentación saludable, gastronomía.
- Puesta en valor de los líderes deportivos de la región como embajadores que representan

estilos de vida saludables y biodiversos.

- Creación de Spas asociados al lodo, el chocolate y el banano.

#### **Equipo 4**

- Desarrollo del turismo de aventura, naturaleza, cultural, étnico.
- Puesta en valor de la historia y rescate de la memoria, Urabá cuenta con la primera ciudad fundada en América.
- Relevancia de las comunidades indígenas KUNA asentadas en Urabá y Panamá.
- Apoyo institucional para la creación de infraestructura.
- Articulación de políticas y gobiernos locales.
- Aprovechamiento de los ríos y cuidado de los mismos.
- Captación de “mercado histórico” universidades, España.
- Reconocimiento de Urabá en el caribe.
- Creación de un organismo que articule la región de manera integral y global.
- Recuperación del turismo de sol y playa.

# APARTADÓ

Marzo 04 de 2014

09:00 a 12:00

SENA, Apartadó

## Participantes

37 asistentes

**Recopilación de ideas generadas en torno a la construcción de una visión de turismo sostenible en Urabá y desarrollo de proyectos transformadores para la región**

### Equipo 1

- Resaltar la historia de Urabá, incentivar el conocimiento de la misma a través de una "ruta historiadora".
- Ruta de la salud – Urabá como destino de recuperación para pacientes.
- Proyectos para el rescate de la medicina tradicional indígena.
- Vinculación de la región con el deporte y la historia de deportistas destacados.
- Urabá como sede de eventos deportivos.
- Posicionar las prácticas de deporte náutico.
- Incentivar el desarrollo agroturístico.
- Creación de un gran museo que reúna toda la historia de Urabá.

### Equipo 2

- Planificación turística del territorio de manera integral. Todos los municipios alineados hacia una estrategia de turismo.
- Recuperación y conservación de los recursos naturales, del agua.
- Desarrollo de una política ambiental y de protección de los recursos.
- Creación de capitales indígenas.
- Corredores ambientales para conservar sitios estratégicos de nacimiento de aguas equidad y sostenibilidad.
- Desarrollo turismo cultural, turismo científico y de naturaleza. Aprovechar las serranías.
- Recuperar la imagen de la región y la confianza de los habitantes en ella.
- Articulación del sector público.
- Realzar el concepto de región fronteriza para el desarrollo de proyectos integrales.
- Visualización de Urabá como parte del caribe.
- Formalización del tejido empresarial.
- Fondos y recursos para el desarrollo de proyectos asociados al turismo.
- Marca de Urabá asociada a la naturaleza y la cultura.
- Educación para el turismo, territorio inteligentemente preparado para el sector.
- Recuperación de la historia de los territorios.
- Museo de la primera ciudad de América.
- Aumento de la cooperación internacional para entender otros modelos de desarrollo.
- Inversión internacional que apalanque la región.
- Identificar otros ejes de desarrollo para la región diferentes al banano.

- Protección de la idiosincrasia y la identidad.
- Conocimiento del territorio por parte de sus habitantes. Los jóvenes estudiantes no conocen que tiene Urabá.
- Generar una región de oportunidades y evitar el desplazamiento de población productiva hacia otras zonas como Medellín.

### **Equipo 3**

- Conexión entre Turbo y Necoclí.
- Creación de un “garruchodromo” en torno al banano.
- La marina en Necoclí, desarrollo de un corredor turístico ambiental.
- Corredores artesanales y gastronómicos.
- Creación de un “mega parque” basado en la biodiversidad.
- Realzar el potencial en biodiversidad y agroturismo para marcar diferencia de la región.

### **Equipo 4**

- Potenciación del turismo cultural y del turismo de sol playa.
- Ruta empresarial, desarrollo como destino de comercio exterior aprovechando la condición de segundo puerto flotante del mundo.
- Destino para el estudio de la actividad geológica y de los minerales, turismo académico.
- Creación de un peaje turístico en puntos estratégicos de la región y que los fondos sean destinados al desarrollo de rutas turísticas.
- Rutas de ganadería y agroindustria.
- Museo de historia de Urabá, retomar los restos históricos que están en la universidad de Antioquia y darle valor en el territorio.