

Estructuración de la cadena de valor del turismo como estrategia para lograr desarrollo sostenible e incluyente en el Municipio de San Marcos, Sucre

Por:

**Amalio Segundo Otero Tapia
Roberto Calos Salazar Oliveros**

Asesor del trabajo:

Luis Alejandro Forero Barón

**Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD
Escuela de Ciencias Administrativas, Económicas, Contables y de Negocios
Maestría en Administración de Organizaciones**

2017

Tabla de Contenido

Antecedentes del Problema	5
Descripción del Problema	5
Justificación.....	8
Objetivo General	10
Objetivos Específicos	10
Marco Conceptual	11
Marco Teórico	15
Metodología	20
Casos Exitosos de Implementación de Cadena de Valor en el Sector Turístico.....	21
Caso Suesca, Cundinamarca.....	21
Caso Puerto Nariño, Amazonas.....	27
Caso Cartagena de Indias: La Boquilla	35
Atractivo Turístico y el Derivado Turístico	38
Subcategoría-planicies.....	39
Subcategoría-cuerpos de agua.	40
Subcategoría-ríos.....	41
Subcategoría-áreas protegidas; bosques de protección.	42
Subcategoría-lugares pintorescos de flora y fauna.	43
Categoría música y danza.....	45
Categoría folclore.....	46
Subcategoría-gastronomía: platos típicos, bebidas típicas.	46
Categoría realizaciones técnicas, científicas, artísticas contemporáneas.....	47
Subcategoría-Explotaciones: agricultura y ganadería.	47
Centros científicos y técnicos.....	48
Categoría acontecimientos programados.	48
Artístico.....	49
Categoría alojamiento.	51
Sub categoría hotelero.	51
Subcategoría extra hotelero: subtipo; centros vacacionales	51
Categoría alimentación.....	52
Tipo gastronómico.....	52
Subtipo: restaurantes.....	52

Categoría esparcimiento.....	52
Tipo: instalaciones deportivas.....	52
Tipo: clubes nocturnos/discotecas.....	52
Categoría otros servicios.....	52
Tipo: Agencia de Turismo y Viajes	53
Tipo: Transporte Turístico	53
Tipo: Información Turística	53
Tipo: Servicios de Guía de Turistas	53
Tipo: Comercio Turístico	53
Tipo: Cambio de Moneda Extranjera	53
Actores de la Cadena de Valor del Turismo.....	54
Formulación de Estrategias de Promoción Turísticas	56
Consideraciones	63
Conclusiones	68
Bibliografía.....	71

Lista de Ilustraciones

Ilustración 1. Esquema del Proceso del Producto Turístico	38
Ilustración 2. Punta de los Patos.....	39
Ilustración 3. Ciénaga de Palo Alto en San Marcos	40
Ilustración 4. Río San Jorge	41
Ilustración 5. Bosque de Santa Inés	42
Ilustración 6. Complejo Cenagoso de la Caimanera:	43
Ilustración 7. Árbol de Guacarí.....	44
Ilustración 8. Festival del Porro Cantao	45
Ilustración 9. Bocachico Guisado en zumo de coco.....	46
Ilustración 10. Agrolonja.....	47
Ilustración 11. Estación Crocodylia	48
Ilustración 12. Festival del Porro	49
Ilustración 13. Corralejas	50
Ilustración 14. Diagrama de Actores.....	56
Ilustración 15. Estructura de la Cadena de Valor del Turismo para el municipio de San Marcos.....	65

Lista de Tablas

Tabla 1. Resultados Caso Suesca, Cundinamarca.....	25
Tabla 2. Tabla de Actores	54
Tabla 3. Matriz Operativa de Estrategias	60

Antecedentes del Problema

Tema: Estructuración de la cadena de valor del turismo como estrategia para lograr desarrollo sostenible e incluyente en el Municipio de San Marcos, Sucre.

Descripción del Problema

San Marcos es un municipio ubicado al sur del departamento de Sucre en la depresión Monposina limita al norte con los municipios de La Unión y Caimito, al sur con el departamento de Córdoba, al este con los municipios de San Benito Abad y Caimito; y por el oeste con el municipio de La Unión y el departamento de Córdoba; aproximadamente dista a unos 150 km de la capital Sincelejo, está dividido territorialmente por 11 corregimientos y 40 veredas. (CONCEJO MUNICIPAL, 2016)

Respecto a su hidrografía San Marcos está bañado por numerosas ciénagas (La Cruz, San Marcos, Gamboa, Florida, Las Flores, Cuenca, La Caimanera, Palo Alto, Guayabal, El Toro entre otras) el Río San Jorge y sus afluentes, Caño Viloría, Mosquito y Carate y varios arroyos que atraviesan el área como San Pablo, Santo Domingo, Montegrande, La Balsa y Santiago, etc. Posee una cálida y agradable temperatura de 28°C aproximadamente la extensión total del municipio es de 1.012 km cuadrados con una población urbana de 33.629 habitantes y una población rural de 23.442 habitantes (CONCEJO MUNICIPAL, 2016), lo que hace del municipio muy interesante para la realización de actividades turísticas debido a la gran cantidad de atractivos naturales que pueden ser utilizados en diferentes actividades para la práctica de esta actividad.

El gran problema que presenta el municipio de San Marcos, Sucre se centra en las pocas fuentes de empleo y a la poca asertividad de los gobiernos locales para crear alternativas de desarrollo, creación de empresas y generación de empleos, según el Plan de Gobierno “Garantías de un buen gobierno” y su predecesor afirma que la tasa de empleo en el municipio es muy alta, que una gran mayoría de sus habitantes se dedican a la informalidad, posee una débil estructura económica en cuanto a la generación de empleo, el surgimiento de microempresa y empresas familiares es muy incipiente, una de las mayores fuentes de ocupación son el transporte ilegal o mototaxismo y en la zona rural las actividades pecuarias y cultivo de arroz (CONCEJO

MUNICIPAL, 2016). La problemática se agudiza más cuando las propuestas para la creación de políticas locales para generar empleo son muy escasas y poco creativas.

De igual forma podemos observar un panorama similar si revisamos el Plan de Gobierno “Primero San Marcos” de la administración actual, donde se describe una situación muy similar pero creciente en comparación con el gobierno anterior, además dentro de la problemática que se plantea se basa en el desconocimiento de la oferta de empleo pública y del poco manejo y conocimiento que se tiene de acerca de bolsas de empleo que ofrecen vacantes y que la mayoría de estas están por fuera del municipio en las capitales mayormente, lo que genera éxodos y fugas de recurso y talento humano disponible pero no se plantean alternativas de solución creativas para superar la problemática de desempleo. (CONCEJO MUNICIPAL, 2016)

Estas situaciones generan una inadecuada y una sobreexplotación del aprovechamiento de los recursos naturales que ocasionan problemas sociales, ambientales y ponen en riesgo el desarrollo local. El municipio cuenta con una cantidad de recursos naturales muy importantes pero tiene grandes problemas ambientales debido al mal uso de estos debido a la falta de otras oportunidades que generen impactos positivos como el ayudar a su conservación u otra alternativa de explotación que no sea la mera extracción de recursos, el Plan de Gobierno “Primero San Marcos” expresa que dentro de estos problemas encontramos; inadecuada toma de decisiones en programas y proyectos ambientales, falta de controles de las autoridades ambientales, excesiva explotación de recursos hidrobiológicos y fauna silvestre, alteración y contaminación de ecosistemas. (CONCEJO MUNICIPAL, 2016)

Las actividades económicas del municipio están hoy día centradas en la agricultura, pesca, ganadería y el comercio, este último con gran crecimiento, omitiendo la gran oportunidad de la explotación y desarrollo de la actividad turística de la zona, como una alternativa de desarrollo viable y capaz de ayudar a dar una solución positiva a todos los problemas explicados con anterioridad, esta problemática es palpable si revisamos los dos últimos planes de gobierno del municipio donde se puede notar que es muy poco el conocimiento que se tiene al respecto y la visión es muy pobre, lo que no permite su desarrollo a futuro.

El municipio nunca ha sido tenido en cuenta por ningún gobierno para la aplicación de políticas de favorecimiento y creación de empleo formal desde el nivel local, regional o nacional, a pesar de que se cuenta con un amplio potencial de recursos, atractivos e infraestructura turística, y aun en el plan de desarrollo estratégico sucre 2011-2020 la región sur del departamento no es incluida como una zona de importancia turística dentro del departamento, la mayor importancia se le da al turismo de sol y playa y al de artesanías ubicados en la región del golfo de morrosquillo y en la sabana sucreña, razón que da peso para la realización de este estudio, pues las tendencias mundiales apuntan al turismo como una actividad que tiene cada vez más crecimiento; además las políticas nacionales en el marco de la paz ofrece gran cantidad de oportunidades para apoyar el crecimiento de este sector.

Sumado a esto algunas personas han visto el potencial turístico que existe en la zona, por lo que está naciendo una muy incipiente explotación, pero esta se da de forma desordenada y como consecuencia se genera el mal uso de los recursos y la exclusión de los lugareños de las zonas de interés, esta es una problemática muy importante a resolver ya que si no se tiene en cuenta con el tiempo los recursos naturales quedarán en manos de unos pocos y en vez de que la actividad turística sea un generador de desarrollo pasará a ser un generador de más pobreza. Por lo que es de mucha importancia que esta actividad sea planeada adecuadamente y dentro de su cadena de valor se incluyan como actores importantes a los propios lugareños para que estos también hagan parte del proyecto y vean a través del turismo una gran oportunidad de desarrollo sostenible e incluyente.

En el municipio de San Marcos, Sucre, cada vez se incrementan los problemas por el uso inadecuado de recursos naturales, lo cual se suma a la problemática de las entidades gubernamentales que no se preocupan por crear políticas y estrategias para conservar el medio ambiente como lo podemos palpar en el Plan de Desarrollo Turístico de Sucre 2011-2020 La mayor preocupación es la reducción del espacio de playa y la falta de claridad en titulación de propiedad de la tierra a lo largo de la franja costera del Golfo, al igual que en ciénagas, humedales y playones en la Mojana y el San Jorge, frenando de esta forma la inversión privada, además el poco interés por conservar el estado de los atractivos turísticos y la carencia de un sistema de información y promoción turística que permita su desarrollo, muy a pesar de haberse

firmado un convenio de Competitividad del Clúster ecoetnoturístico del Departamento. (GOBERNACIÓN DE SUCRE, 2011) Tampoco se ha visto despertar ningún interés para que el turismo sea una fórmula, no solo de conservación del medio ambiente, sino además un jalónador de la economía local. En este contexto de no diseñarse esa estrategia o de crear políticas de conservación, el panorama será cada vez peor y para las futuras generaciones será aún mayor con el agotamiento de los recursos y el crecimiento demográfico, la estructuración de la cadena de valor es una estrategia de mucha importancia ya que todos los actores que estarán dentro de ella se interesaran por dar un buen uso a los recursos, estos serán distribuidos de manera equitativa y se podrá hablar de un desarrollo en verdad sostenible e incluyente.

Viendo el panorama de esta forma se hace necesario hacer énfasis en adelantar propuestas de integración de la cadena de valor con el fin de ayudar a resolver la problemática existente.

Formulación del Problema

¿Puede la estructuración de la cadena de valor del turismo generar desarrollo sostenible e incluyente en el municipio de San Marcos, Sucre?

Justificación

El municipio de San Marcos es una zona de mucho potencial económico y posee una situación geográfica privilegiada. A pesar de ello este municipio nunca ha sido tenido en cuenta por las entidades nacionales ni regionales, como una zona importante donde se pueden realizar diversas actividades, llegando a convertirlo en un destino turístico atractivo para locales y foráneos.

El municipio de San Marcos presenta graves problemas económicos, sociales y ambientales, ya que la subsistencia de este se basa en la explotación de los recursos naturales, afectando en gran manera el ecosistema, poniendo en riesgo el desarrollo sostenible de la región, además de esto, las actividades económicas desarrolladas por años no han logrado darle ese empuje económico y sobre todo social que tanto se necesita, pese a todo en el municipio ya

empieza a nacer muy lentamente una explotación turística muy incipiente, pero con el gran potencial con el que cuenta el municipio se puede decir que es una actividad de gran futuro, por lo que es muy importante que se generen estrategias para que esta actividad sea un generador de desarrollo dentro de la región y no sean algunos pocos los que sobre exploten los recursos y los pongan en peligro.

Las comunidades también deben ser parte importante dentro de la cadena de valor, de esta forma se asegura un verdadero desarrollo para la región y sus habitantes, y se hace un buen uso de los recursos además se hace una planeación adecuada de la actividad con el fin de que esta se desarrolle de la manera correcta.

La importancia de este estudio radica en analizar experiencias turísticas en regiones similares a San Marcos, Sucre, para identificar la forma como se ha estructurado la cadena de valor del turismo, cuáles fueron los logros, también estudiar casos donde los efectos han sido negativos y de esta manera el municipio pueda conocer los beneficios asociados a este importante sector de la economía, el cual puede ayudar en gran manera, a mitigar muchos de sus problemas, plantear alternativas que ayuden a impulsar el desarrollo sostenible en la región y a prevenir desaciertos que vallan en contra del desarrollo de los habitantes y de la conservación del medio ambiente en el municipio.

San Marcos, Sucre cuenta con una gran riqueza natural y paisajística que, bien aprovechadas, pueden significar excelentes oportunidades de negocio y, las comunidades afectadas por la situación de pobreza, pueden convertirse en importantes actores en el desarrollo y puesta en marcha del sector, de la misma manera como ha ocurrido en otras regiones del país y el exterior.

Analizando la situación del municipio de San Marcos, Sucre se puede constatar que posee atractivos turísticos muy importantes, recursos naturales de flora y fauna, eventos culturales, religiosos, académicos y científicos que se pueden promocionar y dar a conocer a nuevos públicos. De igual manera cuenta con un derivado turístico muy considerable, cooperativas de transportes, excelentes vías de acceso, bancos, centros comerciales, lugares de esparcimiento, lo

que a simple vista deja ver que el municipio puede convertirse en un lugar de destino muy atractivo, lo que hace falta es articular la cadena de valor para poner en marcha dicho desarrollo turístico.

Las nuevas oportunidades que brindan los actuales gobiernos en relación al tema de impulsar el turismo son inmensas y el crecimiento de la actividad cada vez es mayor, por lo que el municipio no debe quedarse por fuera y se debe insertar en los planes de desarrollo local y departamental.

Con la elaboración de esta monografía se busca recopilar la información necesaria que permita ayudar en la articulación de la cadena de valor del turismo en la región y que esta sea capaz de generar conciencia en los actores involucrados y sea tomada en cuenta como una alternativa de desarrollo regional capaz de dar soluciones prácticas a gran parte de la problemática que aqueja el municipio.

Objetivo General

Estructurar la cadena de valor del turismo en el Municipio de San Marcos, Sucre para aportar al desarrollo sostenible e incluyente de sus habitantes.

Objetivos Específicos

- ✓ Analizar casos sobre cadenas de valor turísticas a nivel nacional aplicables al caso de estudio.
- ✓ Identificar el derivado turístico y los actores que potencialmente pueden hacer parte de la cadena de valor del municipio de San Marcos.
- ✓ Formular estrategias que permitan visibilizar a San Marcos como un destino turístico atractivo a nacionales y extranjeros.
- ✓ Realizar recomendaciones para que el potencial turístico se desarrolle de manera sostenible y sea realmente incluyente.

Marco Conceptual

En este aparte se describen los conceptos básicos para comprender la temática del turismo como motor de desarrollo que es el objeto principal de este trabajo.

Cadena de valor: el concepto de cadena de valor se comienza a popularizar hacia 1985 a partir de la publicación del libro *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, del profesor Michael E. Porter, quien se basó en la idea de los sistemas empresariales, desarrollada por la firma McKinsey & Co. a comienzos de la misma década.

La cadena de valor es la herramienta empresarial estratégica para analizar las fuentes de ventaja competitiva, es un medio sistemático que permite examinar todas las actividades que se realizan y sus interacciones. Permite dividir la compañía en sus actividades estratégicamente relevantes a fin de entender el comportamiento de los costos, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación (Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, 1985).

La cadena de valor es una herramienta de análisis para planificación estratégica en la gestión de diferentes organizaciones. La cadena de valor es una herramienta de análisis estratégico que ayuda a determinar los fundamentos de la ventaja competitiva de una empresa, por medio de la desagregación ordenada del conjunto de las actividades de la empresa (Garralda Ruiz de Velasco, 1999).

Las actividades primarias están apoyadas o auxiliadas por las también denominadas actividades secundarias (Porter, *Value Chain model framework*, 1991):

- Abastecimiento: almacenaje y acumulación de artículos de mercadería, insumos, materiales, etc.
- Infraestructura de la organización: actividades que prestan apoyo a toda la empresa, como la planificación, contabilidad y las finanzas.
- Dirección de recursos humanos: búsqueda, contratación y motivación del personal.
- Desarrollo de tecnología, investigación y desarrollo: generadores de costos y valor.

La cadena de valor proporciona un modelo de aplicación general que permite representar, de manera sistemática, las actividades de cualquier organización, ya sea aislada o que forme parte de una corporación. Se basa en los conceptos de costo, valor y margen (Quintero & Sánchez, 2006).

Desarrollo sostenible: como concepto el desarrollo sostenible ha sido definido como la capacidad de satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las generaciones del futuro para atender sus propias necesidades (ONU, 1987).

El desarrollo sostenible es una alternativa al concepto de desarrollo habitual, haciendo énfasis en la reconciliación entre el crecimiento económico, los recursos naturales y la sociedad, evitando comprometer la posibilidad de vida en el planeta, ni la calidad de vida de la especie humana. El Informe sobre la Situación del Voluntariado en el Mundo resalta que, en la mayoría de sociedades del mundo, los voluntarios contribuyen de forma significativa al desarrollo económico y social (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en Colombia - PNUD, 2007).

De acuerdo a la Ley 99 de 1993, en su Artículo 3°, *Se entiende por desarrollo sostenible el que conduzca al crecimiento económico, a la elevación de la calidad de la vida y al bienestar social, sin agotar la base de recursos naturales renovables en que se sustenta, ni deteriorar el medio ambiente o el derecho de las generaciones futuras a utilizarlo para la satisfacción de sus propias necesidades* (MINISTERIO DE AMBIENTE Y DESARROLLO SOSTENIBLE, 1993).

Según la Ley 1558 de 2012 en el Artículo 3°, se establece que el turismo es un derecho social y económico de las personas dada su contribución al desarrollo integral en el aprovechamiento del tiempo libre y en la revalorización de la identidad cultural de las comunidades. El turismo se desarrolla en armonía con los recursos naturales y culturales a fin de garantizar sus beneficios a las futuras generaciones. El desarrollo sostenible se aplica en tres ejes básicos: ambiente, sociedad y economía (MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO, 2012).

Desarrollo comunitario: también conocido como desarrollo de comunidad es un proceso donde los miembros de una comunidad se unen para realizar acción colectiva y generar soluciones a problemas comunes (UNTERM, 2014).

Es un término amplio que se otorga a las prácticas de los líderes cívicos, activistas, ciudadanos comprometidos y profesionales para mejorar diversos aspectos de las comunidades, por lo general con el objetivo de construir comunidades locales más fuertes y más resistentes.

Según el autor (Nogueiras Mascareñas, 1996) el desarrollo comunitario tiene ya más de medio siglo de existencia. Comenzó en los tiempos subsiguientes a la segunda Guerra Mundial, cuando la UNESCO se planteó el tema de una intervención básica y efectiva en el Tercer Mundo, para ayudarlo a despegar del retraso económico, laboral, sanitario, cultural, social y educacional en que se hallaba.

En la obra de (Ware, 1986) se utiliza la expresión “organización de la comunidad” como medio de promover el mejoramiento general y el alcance de objetivos específicos. Su objetivo primordial consiste en hacer que los recursos de la comunidad satisfagan las necesidades del pueblo. Esta autora concibe el Desarrollo de la Comunidad como una técnica social de promoción humana y de movilización de recursos humanos, integrada en los planes nacionales de desarrollo; y que atiende, básicamente, al proceso educativo y a la promoción de cambios en los pequeños grupos.

Por su parte, (Porzecanski, 1983) define el Desarrollo de la Comunidad como *El conjunto de acciones destinadas a provocar un cambio orientado de conductas a nivel de un microsistema social participativo y que signifique una etapa más avanzada de progreso humano.*

Turismo: el concepto de turismo es definido por (Hunziker & Krapf, 1942) como el conjunto de relaciones y fenómenos producidos por el desplazamiento y la permanencia de personas fuera de su lugar de domicilio, en tanta dicha permanencia y desplazamiento no estén motivados por una actividad lucrativa.

Por otra parte el autor (Bormann , 1930) define el turismo como el conjunto de viajes realizados por placer o por motivos comerciales o profesionales y otros análogos, durante los cuales la ausencia de la residencia habitual es temporal. No son turismo los viajes realizados para trasladarse al lugar de trabajo.

De acuerdo a su etimología viene del vocablo ingles TOUR que deriva del francés y significa *viaje o excursión circular*, que a su vez proviene del latín TORNARE Sus raíces son TOUR y TURN ambas derivadas del latín tornus (torno) como sustantivo y tornare (redondear, tornear, en latín vulgar girar) (ACADEMIA INTERNACIONAL DE TURISMO DE MONACO, 1955).

Mientras que en cambio, (Ledhesma, 2016) no liga el turismo al desplazamiento efectivo de las personas y lo describe como: *"todo el espectro que se genera a partir de la idea y/o de la acción que implica el desplazamiento de los seres humanos a un lugar diferente al de su residencia con posibilidades recreativas, es decir, con intenciones de descanso, diversión y/o contacto con el destino receptor. El turismo se presenta entonces como un fenómeno complejo y multidisciplinar que comprende aristas económicas, sociales, políticas, artísticas, antropológicas, medioambientales, históricas, geográficas, educativas, psicológicas, comunicativas... que involucra simultáneamente al sector empresarial, al estatal, al no gubernamental, al sector profesional, a las poblaciones que habitan cada destino turístico y a los turistas"*.

Turista: de acuerdo con la definición de (De Borja Solé, Casanovas Pla, & Bosch Camprubí, 2002), el turista es aquella persona que se traslada de su entorno habitual a otro punto geográfico, estando ausente de su lugar de residencia habitual por más de un día y realizando pernoctación en el otro punto geográfico. Las características que lo definen como turista no responden a un sólo aspecto, por ejemplo, el cultural. Aquella persona que visita distintos puntos de su país, o del planeta, y que lo hace para aprender más o para aumentar su conocimiento cultural también es considerada turista.

Según el (MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO, 2017), el turista es toda persona sin distinción de raza, sexo, lengua y religión que entre en un lugar distinto de aquel donde tiene fijada su residencia habitual y que permanezca en el más de 24 horas con fines recreación y descanso o para conocer mejor el lugar que visita.

Como concepto el turista ha sido definido como cualquier persona que viaja a un lugar diferente al de su residencia habitual, que se queda por lo menos una noche en el lugar que visita y cuyo principal motivo de viaje es el ocio, descanso, ocupación del tiempo libre, peregrinaciones, salud, u otra diferente a una actividad en el lugar de destino. También se consideran turistas internacionales los pasajeros de cruceros y los colombianos residentes en el exterior de visita en Colombia (MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO, 2012).

Marco Teórico

A través de la presente investigación se busca identificar el nivel de viabilidad que tiene la introducción de diversas actividades turísticas como fuente principal de sostenimiento económico en el municipio de San Marcos, Sucre; brindando a la sociedad nuevas alternativas de sostenimiento y desarrollo con miras a la disminución de la brecha de necesidades creadas a partir de diferentes problemáticas que se presentan actualmente.

Para llegar a una comprensión clara de las variables de estudio que se plantean en el presente trabajo, a continuación describiremos los conceptos que las definen, en donde se identifican varios aspectos importantes, que vale la pena destacar.

El turismo es un fenómeno de gran trascendencia económica, social y cultural, de difícil delimitación, que ha sido estudiado por numerosos investigadores y académicos (Haralambopoulos & Pizam, 1996); (Higgins-Desbiolles, 2006).

El turismo es considerado uno de los sectores económicos más importantes y dinámicos, capaz de generar fuentes de empleo, ingresos de divisas, bienestar social y desarrollo a una región. Según la Organización Mundial del Turismo (OMT), el turismo consiste en *aquellas*

actividades que las personas realizan mientras están de viaje en entornos donde no es habitual que se encuentren, cuyos fines son el ocio, los negocios u otros y duran períodos inferiores a un año. Mientras que el destino de viaje es definido como *aquel lugar hacia donde tiene que desplazarse la demanda para consumir producto turístico.* (ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO, 1995).

Según (Blázquez, 2014) para poder hacer turismo de calidad, no necesariamente se requiere ofrecer el servicio de alojamiento y que además no todos los desplazamientos de personas, puede catalogarse como turismo. Se debe distinguir entre lo que es un excursionista (visitante que se marcha en el mismo día) y lo que es un turista (permanece más tiempo).

De igual forma el autor (Ejarque, 2005), señala los elementos que diferencian un destino turístico de otro:

- Publicidad permanente y adecuada del destino.
- Mejora de la calidad de vida del destino: tranquilidad, hospitalidad y seguridad.
- Fidelización del cliente mediante un fortalecimiento de la imagen del destino turístico.
- Integración entre el turista y el residente en la zona.
- Respeto y sostenibilidad del entorno.
- Buena reputación del destino turístico.

Según la *Visión Colombia Segundo Centenario: 2019*, preparado por el Departamento Nacional de Planeación - DNP, el turismo es una de las industrias con mayor potencial en Colombia y el mundo. Este texto señala que el Caribe colombiano tiene una localización geográfica privilegiada, con variedad de ecosistemas de una notable riqueza biológica (DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN, 2005). Esta afirmación impone como reto la consecución de la meta de 6.3 millones de turistas en la región para el 2019.

El sector terciario de la economía o el sector de los servicios es la actividad económica que ha experimentado mayor crecimiento en los últimos años debido a la industrialización, el auge de la tecnología, el aumento de los desplazamientos de personas a escalas nacionales e internacionales y la disminución de barreras y obstáculos para en los cruces fronterizos.

El turismo como sector terciario es dinamizador de la economía y generador de empleo, si se diseñan productos rentables teniendo en cuenta las expectativas de los viajeros cada vez más exigentes y segmentadas. Son importantes aspectos como la movilidad y transporte, nuevos destinos, costo atractivo e información con la utilización de las nuevas Tecnologías de información y Comunicación (TIC) (Regalado, 2009).

De igual forma se hace necesario mencionar la opinión de los autores (Velásquez, Peña, & Macía, 2005) quienes argumentan que el turismo es uno de los fenómenos socioeconómicos más importantes, como producto del aumento del tiempo libre y el ingreso disponible en las de mayor desarrollo relativo, convirtiéndose en una actividad masiva y en un bien de consumo de primera necesidad. Añaden que el sector turismo está conformado por cuatro grandes servicios: el hotelero, restaurantes, agencias de viaje y guías de turismo.

De acuerdo al documento CONPES 3397 (DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN, 2005) las Micro, pequeñas y Medianas Empresas (Mipymes) son consideradas como las mayores prestadoras de servicios turísticos, pero que a la vez requieren de apoyo estatal y privado para llegar al nivel exigido en la práctica de esta actividad. Para ello se sugiere realizar eventos de formación con los empresarios en temas administrativos y gerenciales que les permitan conocer las tendencias internacionales en materia de gestión y de comportamiento del sector turismo.

Por su parte (Perdomo, 2007) define la calidad turística como desarrollo sostenible, que genere mayores ingresos y permita aumentar la calidad de vida de las personas residentes, impulsando el avance de otras actividades y sectores económicos, siendo amigables con el medio ambiente, ejerciendo actividades limpias, diversificando la oferta, respondiendo a las necesidades turísticas que son cada vez más exigentes con capital humano y la conservación de la identidad que los caracteriza.

El concepto de desarrollo sostenible e incluyente se hizo popular en la década de los años 90's cuando diferentes investigadores, agencias de desarrollo y ONG's asociaron su definición

con una reducción de la pobreza, una mejor distribución del ingreso y el cuidado y preservación de los recursos naturales.

Según Rauniyar y Kanbur (2010) el crecimiento incluyente es el que se acompaña por una reducción de la desigualdad de ingreso, porque se destina el incremento del ingreso proporcionalmente más a los que tienen ingresos más bajos. Un crecimiento con esas características no se logra como un resultado de la mano invisible del mercado. Todo lo contrario, son necesarias políticas fiscales, de crédito y sociales, en una estrategia formulada para contrarrestar la tendencia concentradora del mercado.

Según el estudio realizado por (Centro de Ecología & Desarrollo, Tourism Watch y Asociación para la Cooperación con el Sur, 2006) el turismo es uno de los sectores más importantes de la economía, es considerado el marcapasos de la globalización. En diversas zonas turísticas, el turismo es un elemento prometedor para la mejora de la situación laboral y para el desarrollo económico y al mismo tiempo, es causante de muchos problemas sociales, culturales y ecológicos. Una alta carga laboral, dependencia de las temporadas y falta de protección social.

La investigación estará basada en tres pilares fundamentales para que su despliegue sea efectivo y sus beneficios abarquen a todos los actores involucrados por igual, las comunidades deben ser de los actores más importantes ya que por medio de ellos se pueden preservar los recursos naturales de una manera más directa ya que ellos son los que habitan y explotan las zonas de interés turístico, por lo que el desarrollo comunitario juega un papel importante en las estrategias. Este pilar puede apoyarse en la teoría de los Stakeholders de R. Edward Freeman de 1984, la cual es definida como un conjunto de proposiciones que sugieren que los gerentes de la organización “tienen obligaciones con alguno de los grupos de partes interesadas” (Falçao & Fontes, 1999). Estas partes interesadas están conformadas por los accionistas, directivos, empleados, trabajadores de la empresa y se puede incluir además a los clientes y proveedores, bancos y sindicatos, la comunidad local, las autoridades, las asociaciones de intereses, los competidores, entre otros implicados. “El deber principal de todos ellos es contribuir al fin de la empresa, es decir, aportar a su bien común, primero, con las prestaciones concretas (trabajo o capital) a las que se obligó, y, segundo, contribuyendo a crear las condiciones para que se

desarrolle el bien común de la empresa, que consistirá en la creación de las condiciones para que cada uno de los partícipes reciba de la empresa aquello que razonablemente espera de ella”. (Argandoña, 1998)

El estudio de las cadenas de valor es otro factor relevante para la investigación, ya que para que el turismo funcione de manera correcta se debe integrar todos los actores y recursos involucrados se integren de una manera sistemática como lo indica la Organización Mundial de Turismo, la cual reconoce que la naturaleza de la actividad turística es el resultado de interrelaciones entre diferentes factores que hay que considerar desde una óptica sistémica y propone un modelo de mercado con cuatro elementos; la oferta, la demanda, el espacio geográfico y los operadores. El funcionamiento se explica partiendo del espacio geográfico que es el lugar de encuentro de la demanda y la oferta, encuentro facilitado por los operadores considerados como promotores del turismo. En el espacio geográfico se sitúa además la población residente, que en realidad no es considerada un elemento turístico (OMT, 1988 citado en (Ricaurte Quijano, 2009)).

De acuerdo con el autor Ventura-Dias, el concepto de cadenas de valor incluye “todos los bienes y servicios que entran en el suministro de productos turísticos a los viajeros, así como los servicios que les ayudan a planear y ejecutar sus viajes. La hotelería como una actividad nuclear de la producción y consumo del turismo, crea encadenamientos hacia atrás que se establecen entre los hoteles y los proveedores de los insumos para consumo inmediato, tales como alimentos, bebidas, muebles, enseres, equipos, uniformes, etc. Además, el consumo turístico produce encadenamientos hacia adelante por medio de la producción de bienes y servicios directamente comprados por los turistas, tales como artesanías, compras locales de otros bienes, espectáculos musicales, tratamientos de salud, estética, el empleo de guías turísticos, entre otros” (Ventura-Dias, 2011).

Para que exista turismo deben existir atractivos lo suficientemente llamativos que puedan despertar la atención de turistas, estos interactuaran con el medio ambiente y de alguna forma pueden alterar y destruir de cualquier manera el ecosistema, para que exista turismo de calidad, debe existir un producto de calidad, estos recursos naturales deben ser aprovechados de manera

inteligente y consiente de tal forma que se pueda asegurar su protección pensando en las generaciones futuras, si se habla que en la zona uno de los factores más comunes es la sobreexplotación de los recursos y la contaminación de estos, el desarrollo sostenible debe jugar un papel muy importante, como se escribió en la conferencia de Lanzarote; El desarrollo turístico deberá fundamentarse sobre criterios de sostenibilidad, es decir, ha de ser soportable ecológicamente a largo plazo, viable económicamente y equitativo desde una perspectiva ética y social para las comunidades locales (CONFERENCIA MUNDIAL DE TURISMO SOSTENIBLE, 1995).

Metodología

La presente monografía se realizó bajo el modelo de análisis de experiencias, en la cual se analizaron experiencias de casos en territorios con características similares al municipio de San Marcos, Sucre; se estudiaron sus problemáticas, se hizo seguimiento a los logros que los convirtieron en casos de éxito, se extrajeron conclusiones y se complementa con la opinión de los autores, con el fin de hacerlos aplicables a la hora de estructurar la cadena de valor del turismo en el municipio.

Esta investigación fue de orden descriptiva y no experimental, desarrollada a través de la consulta de fuentes secundarias de información sobre la conformación de cadenas de valor de turismo en diferentes poblaciones, como estrategia para la implementación de actividades de desarrollo sostenible.

Los estudios descriptivos permiten especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Mientras que la investigación no experimental es definida como los estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente para después analizarlos. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2003)

En esta investigación se logra analizar diferentes documentos como libros, revistas, informes, sitios web y artículos de prensa relacionados con casos exitosos de cadenas de valor

turísticas, que permitieron la formulación y propuesta de estrategias para transformar al municipio San Marcos, Sucre en un destino turístico atractivo.

Casos Exitosos de Implementación de Cadena de Valor en el Sector Turístico

Caso Suesca, Cundinamarca

El caso de Suesca en Cundinamarca será de mucha ayuda en la construcción de la cadena de valor en el municipio de San Marcos y su aporte será fundamental para comprender el éxito de aplicación del en su región.

Suesca es una población ubicada a 59 Km de Bogotá, capital de Colombia, y posee un territorio de 177 Km² de extensión. En el 2006 contaba con 14.038 habitantes, su cabecera municipal se encuentra a 2584 mts de altitud y su temperatura media es de 14°C (ALCALDÍA DE SUESCA, 2009). Esta región cuenta con atractivos naturales que propician el turismo ecológico y de aventura como la escalada en roca y el montañismo. Sus pobladores son de trato amable y se respira en su ambiente un aroma de paz, agregando a ello una alta disposición de sus instituciones para el desarrollo de actividades turísticas.

El municipio es reconocido como la “Cuna de la escalada en Colombia”, por eso su atractivo turístico más destacado es, precisamente, el Corredor de las Rocas del Río donde los deportistas más importantes del país realizan sus entrenamientos. (Moreno & Ochoa F., 2011) Por las anteriores razones se define una estrecha relación del municipio de Suesca y el turismo de aventura.

Pese a ese reconocimiento, el lugar carecía de un producto turístico bien establecido, la articulación de los diferentes prestadores de servicios era mínima y existía una falta de sensibilidad respecto a lo que significaba esta industria, por parte de los pobladores e instituciones. (Instituto Humboldt, Fundación Endesa Colombia & Fundación Al Verde Vivo, 2007)

Además de esto no existían políticas de los gobiernos municipales para la integración de las comunidades en el desarrollo de planes turísticos en la región.

Con esta problemática se fue implementando por parte de la Corporación Autónoma Regional un Plan de Uso Público del corredor eco turístico de Suesca-San Marino en el año 2004, pero aún seguía la problemática en la región.

Ya en el 2006 la Fundación Endesa junto al Instituto Alexander von Humboldt y la Fundación al Verde Vivo implementan la metodología de cadena de valor de turismo sostenible en Suesca.

El trabajo se diseña en el año 2007 y es realizado en tres fases hasta el año 2009, dentro del cual se lleva a cabo una serie de estrategias claves para sacar adelante el diseño de la cadena de valor en el municipio.

En el caso de Suesca en Cundinamarca se abordaron temas donde se trabajó la relación entre participación comunitaria, procesos de transferencia de conocimientos, tecnología, perdurabilidad de las iniciativas siguiendo como guías los conceptos de desarrollo a escala humana y desarrollo como expansión de libertades. (Moreno & Ochoa F., 2011).

- El modelo de desarrollo a escala humana indica que la búsqueda del mejoramiento de la calidad de vida no depende de los esfuerzos de un solo individuo y que la sociedad no está simplemente conformada por un conjunto de ellos. Los miembros de una comunidad comparten e interactúan de acuerdo a sus intereses, opiniones, formas de ver la vida, limitaciones, dificultades, principios y valores relacionados con la búsqueda de su bienestar.

El desarrollo a escala humana identifica la autodependencia como proceso que fomenta la participación en las decisiones, la creatividad social, autonomía política, distribución justa de la riqueza y tolerancia a la diversidad de identidades. (Moreno & Ochoa F., 2011)

Este modelo de desarrollo sienta sus bases en la persona más allá de cifras, busca que las personas puedan mejorar su estilo de vida mediante la superación de la pobreza convirtiendo a los individuos en actores fundamentales y protagonistas en estos procesos,

“este desarrollo se basa en la satisfacción de las necesidades humanas fundamentales, en promover una articulación del ser humano con la naturaleza y la tecnología de los procesos globales” (Max-Neef, Elizalde, & Hopenhayn, 1997)

- El modelo como expansión de libertades propone la opción que tiene cada persona de definir un modo de vida y realizarse como individuo en condiciones de libertad desde múltiples dimensiones, como libertad de participación política, oportunidades para acceder a la educación básica y servicios de salud. La capacidad de elegir y vivir de acuerdo a su propio estilo, depende de dos factores: de los bienes que posee y el entorno en el que se encuentra.

Dice que el único indicador para medir el desarrollo de las personas es el aumento de las libertades de los individuos (Edo, 2002), para esto se hace necesario permitir que las personas decidan qué es lo que ellos necesitan para lograr su propio desarrollo que este no sea establecido por nadie, que los mismos individuos son conscientes de que es lo que ellos necesitan para lograrse satisfechos.

“El desarrollo exige la eliminación de las principales fuentes de privación de libertad: la pobreza y la tiranía, la escasez de oportunidades económicas y las privaciones sociales sistemáticas, el abandono en que pueden encontrarse los servicios públicos y la intolerancia o el exceso de intervención de los Estados represivos” (Sen Amartya, 1998). Este modelo demanda más espacios de libertad para que los individuos sean además de participes, sean los que decidan los espacios donde desean desarrollarse.

La implementación del modelo de cadena de valor en el municipio de Suesca, Cundinamarca inició con un análisis previo de la situación del entorno, para saber cuáles serían los puntos a tratar con el fin de lograr el fortalecimiento de la cadena, dentro de estos problemas encontraron:

- **No existía un producto turístico bien definido:** el análisis de este problema es muy importante ya que muchas zonas turísticas no tienen bien definidos los productos turísticos que ofrecen ya que su actividad se basa en que foráneos lleguen de visita y estos por cuenta propia disfruten de los sitios turísticos, lo que deja muchos servicios sin que se ofrezcan por parte de la comunidad y de esta manera se dejan de recibir beneficios

económicos además de que se deja de dar promoción importante a la zona por desconocimiento.

- **Débil articulación entre los prestadores de servicios turísticos:** lo que no permite desarrollar estrategias que beneficien y promuevan la cooperación entre los distintos actores que permitan darle un impulso a la actividad turística en la zona.

Las estrategias de articulación y de cooperación permiten la consolidación de productos y como beneficio principal es la satisfacción del cliente ya que si estos conocen los productos que se ofrecen de una manera correcta la satisfacción será mucho mayor.

- **Falta de sensibilidad respecto a lo que significa la industria, por parte de pobladores e instituciones:** los habitantes de las zonas donde están los atractivos muchas veces no saben los beneficios que pueden obtener de la actividad turística y tampoco tienen el conocimiento para articularse en la cadena para ser actores importantes en el desarrollo de los proyectos que se adelanten, de esta manera no se puede hablar de desarrollo sostenible e incluyente.

Como estrategia para conocer la problemática de la región, los diferentes actores discutieron la situación en la que se encontraba el turismo en el municipio bajo la metodología de causa y efecto con el fin de clasificar y priorizar los problemas. De estas reuniones nacieron logros importantes como fueron:

- La conformación del Comité de Turismo de Suesca: el cual fue un organismo cuya función era servir de articulación con instituciones y estaba conformado por la comunidad.
- Nace la Corporación de Turismo de Suesca y la Oficina de Turismo creada por el Concejo Municipal.
- Elaboración de guías de interpretación ambiental
- Elaboración del manual de buenas prácticas para la industria del turismo
- Señalización de atractivos turísticos.

Todos los logros mencionados con anterioridad se alcanzaron gracias a la participación de la comunidad, de esta manera realizaron consensos para llegar al punto de partida de que es lo

que se quería y así lograr la inclusión de los lugareños como actores importantes de su propio desarrollo.

De todo el análisis y trabajo desarrollado en el municipio se lograron adelantos importantes que fueron creados con base en un principio y de acuerdo a unos indicadores que arrojaron unos resultados como fueron:

Tabla 1. Resultados Caso Suesca, Cundinamarca

Principio	Indicadores	Resultados del caso específico
Libertad para el desarrollo y auto-dependencia	Actividades que fomentaron la participación de la comunidad en organismos de planificación y decisión a nivel local. Participación efectiva de representantes/miembros de comunidades de base en organismos de planificación y decisión a nivel local.	Aspectos positivos: Conformación del Comité de Turismo de Suesca, de la Corporación de Turismo de Suesca y de la Oficina de Turismo Municipal. Aspectos negativos: No hubo representación de todos los actores locales de la comunidad. El apoyo de los agentes culminó luego de tres años lo que afectó la sostenibilidad de la Corporación de Turismo de Suesca.
Identificación de factores determinantes	Divulgación o capacitación de nuevos conocimientos y tecnologías transferidas o de origen exógeno entre la comunidad.	Aspectos positivos: Gestión y elaboración por parte del Comité de Turismo de Suesca de: Guías de interpretación ambiental, un Manual de Buenas Prácticas en Turismo, señalización de atractivos turísticos, videos y folletos de promoción, además de la participación en Anato. Capacitación y sensibilización a diferentes sectores (estudiantes de colegio, turistas, empresas privadas) sobre los impactos positivos y negativos del turismo. Aspectos negativos: Falta de capacidad empresarial y de gestión por parte de las iniciativas prestadoras de servicios. Falta de continuidad en el apoyo por parte de los agentes.
Capacidad de realización	Espacios de comunicación directa entre agentes, representantes de la comunidad y entes de planificación y decisión locales durante el desarrollo del proyecto.	Aspectos positivos: Se logró que el turismo fuera explícito en el Esquema de Ordenamiento Territorial (EOT) del municipio, que se creara la Oficina de Turismo del municipio y se diera un cupo para Miembros del Comité de Turismo en la Oficina. Aspectos negativos: Los cambios de gobierno y los que se presentaron en los planes de desarrollo municipal rompieron la continuidad en la implementación de la estrategia planteada.
Satisfacción de necesidades fundamentales	Actividades desarrolladas que contribuyeron a la cohesión de comunidades de base al proceso productivo en cuestión.	Aspectos positivos: Empoderamiento de la comunidad. Capacidad de autogestión. Auto reconocimiento de las capacidades y habilidades. Conocimiento del territorio. Fortalecimiento de empresas. Aspectos negativos: La falta de representatividad de algunos sectores locales, sumado a los cambios de gobierno, que desarticulaban en parte a los comités creados.

Fuente: (Moreno & Ochoa F., 2011)

Todos los aspectos mencionados con anterioridad se lograron gracias a que se organizó una correcta planeación de las cosas, la planeación es la clave para poder desarrollar las actividades necesarias para lograr los objetivos, si entramos a analizar los principios en que se basó la ejecución de la puesta en marcha de la cadena se pueden encontrar tanto aspectos positivos como negativos, y para lograr una mejor optimización en el desarrollo de la cadena de valor del municipio de San Marcos debemos analizar estos aspectos para implementar la cadena de valor con mucho más éxito.

Primer principio libertad para el desarrollo y la auto dependencia; la participación de la comunidad fue fundamental para el éxito del desarrollo del proyecto, que voluntariamente estos se integren aumenta el compromiso y las probabilidades de éxito, también se puede encontrar aspectos negativos como la falta de participación de algunos actores importantes, lo que puede debilitar algunos eslabones de la cadena por la falta de compromiso de estos actores, si se quiere que la implementación de la cadena de valor del municipio de San Marcos sea un éxito se debe contar con una representación total de los actores que van a intervenir en el proceso de esta manera se aumentarían las probabilidades de éxito y la perdurabilidad en el tiempo será mayor ya que la totalidad de los actores estarán comprometidos y la cadena será fuerte en todos sus eslabones.

Respecto al segundo principio la identificación de factores determinantes se puede encontrar que el problema radica en la falta de capacidad empresarial y de gestión por parte de las entidades prestadoras de servicio, es un aspecto muy importante a analizar ya que la falta de capacidad empresarial es un factor indispensable para la continuidad y crecimiento del proyecto, por lo que debe realizar alianzas estratégicas con actores que compartan la visión de lo que se quiere lograr y en conjunto trabajar para alcanzar los objetivos establecidos.

Al analizar el tercer principio capacidad de realización encontramos que los aspectos negativos están en la falta de continuidad a la estrategia a causa de los cambios de gobierno, en un municipio con los problemas de empleo, ambientales, sociales, que ya se han expuesto con anterioridad, se debe sensibilizar a estos actores de la importancia y de las muchas soluciones que puede brindar a la región el establecimiento de la cadena de valor del turismo en el municipio,

son muchos los problemas que se pueden ayudar a resolver si se le da continuidad y fortalecimiento a la cadena.

El cuarto principio satisfacción de necesidades fundamentales donde se desarticularon unos comités que fueron creados con esfuerzo a causa de la falta de representatividad de algunos sectores de la comunidad y también por causa de los cambios de gobierno, por lo cual la solución radica en seleccionar e integrar muy minuciosamente los actores, asegurarse de que todos los sectores estén bien representados y darle trabajo continuo a la cadena.

Si se fortalecen los aspectos donde se ha presentado debilidad en la implementación de la cadena de valor en Suesca, las probabilidades de éxito en el municipio de San Marcos serán mucho mayores.

Caso Puerto Nariño, Amazonas

Otro caso de aplicación del enfoque de cadena de valor exitoso es el de Puerto Nariño, Amazonas; municipio en el cual se desarrolló un análisis del funcionamiento de la actividad ecoturística, identificación de los actores de la cadena productiva del turismo y los eslabones que requerían de un fortalecimiento específico, por lo que es importante realizar un seguimiento a este caso con el fin de que nos ayude a organizar la cadena de valor en el municipio de san marcos.

Puerto Nariño, es un municipio ubicado en el departamento de Amazonas. Es el segundo municipio del departamento, tanto en importancia como en extensión. Está situado a orillas del río Loretoyaco, a 87 km de Leticia, la capital departamental, y a 1240 km de Bogotá D.C. Tiene una altitud de 159 msnm, registrando una temperatura media de 30 °C. Tiene una extensión total de 1876 km². (ALCALDÍA DE PUERTO NARIÑO, 2012)

De acuerdo a datos del DANE, Puerto Nariño cuenta con una población total de 8.398 habitantes. Debido a su ubicación en medio de la selva amazónica, el municipio tiene innumerables senderos ecológicos que conducen a los territorios de diferentes Comunidades

Indígenas, además cuenta con plantas nativas únicas de la región y dentro de su jurisdicción existen lagos de aguas negras como el Tarapoto lugar de reunión de los Delfines Rosados.

Por todo lo anterior, su economía se basa principalmente en actividades como el Ecoturismo, la pesca y en más medida el cultivo de pan coger.

Dentro del diagnóstico realizado por la Red de Turismo Sostenible Colombiana en el municipio de Puerto Nariño, con ayuda de la metodología de Cadenas de Valor, herramienta desarrollada por el Centro Internacional de Agricultura Tropical – CIAT, se identificó una cadena del turismo conformada por entidades del orden público, privado, no gubernamental y de origen indígena; las cuales no se encontraban engranadas en su accionar, presentaban intereses aislados y proyectos en ejecución poco interrelacionados entre sí, contribuyendo muy poco en el desarrollo turístico del municipio. Por medio de lo observado en el municipio de San Marcos se puede decir que se encuentra una situación similar ya que a pesar de tener una gran cantidad de actores de relativa importancia e influencia en la actividad turística, no están organizados para formular proyectos que permitan el desarrollo de la actividad en la zona, es importante hacer un seguimiento a las estrategias que se usaron para integrar a estos actores y fortalecer así la cadena de valor en San Marcos.

El modelo turístico dominante de Puerto Nariño no promocionaba los atractivos turísticos naturales y artificiales que lo hace un sitio digno de visitar. En este aspecto también se identificaron algunas carencias referidas a la disponibilidad de restaurantes, sitios de apreciación del paisaje como un puerto bien adecuado y caminos o senderos propuestos como atractivos turísticos con deficiencias que dificultan su aprovechamiento. (López, Murillo, & Ochoa, 2008). A pesar de que el municipio de Puerto Nariño cuenta con variedad de recursos naturales y atributos culturales, su oferta turística era muy limitada y poco variada en relación a las opciones de productos turísticos. Fue por ello que, como complemento al enfoque de Cadena de Valor, se integró el concepto de destino turístico, relacionado con el territorio donde se encontraban atractivos, equipamientos, servicios, infraestructuras, actores directos e indirectos y servicios ecoturísticos; transformando el objetivo de los actores en el posicionamiento del destino. También fue necesario e indispensable dar a conocer el inventario del derivado turístico presente

en la zona para saber a ciencia cierta y con exactitud qué es lo que se tenía para ofrecer, de esta manera se pudieron realizar importantes labores de promoción e impulso que dieron a conocer los atractivos del municipio y sirvieron de imán para atraer a propios y visitantes.

Las comunidades indígenas que rodean el casco urbano de Puerto Nariño, no estaban involucradas en la actividad turística, impidiendo la participación de la población local a través de la promoción de diferentes atractivos naturales y culturales, las organizaciones de origen comunitario dedicadas a la actividad del Ecoturismo requerían ser capacitadas en temas de manejo de turistas, cocina típica, guías locales de turismo, entre otros), con el fin de generar liderazgo y apersonamiento por parte de los habitantes del sector, generando herramientas y posibilidades de manejar de forma responsable y sostenible, algunos atractivos turísticos municipales. Para que la estrategia de implementación de cadena de valor en el municipio de San Marcos sea un caso exitoso se debe involucrar a todos los actores y dentro de estos incluir a las comunidades con el fin de que sea un proyecto inclusivo y que genere un verdadero desarrollo para todos en la región.

La forma en que estaba siendo ofrecido el destino turístico de Puerto Nariño por las agencias turísticas departamentales, implicaba el constante desplazamiento de personas a través del lago Tarapoto que conecta con la ciudad de Leticia, causando evidentes daños ambientales producidos por fuerte ruido que genera el tránsito de botes con motor de alto cilindraje.

Todas estas consideraciones son muy importantes y a tener en cuenta a la hora de crear la cadena de valor del municipio de San Marcos. Es indispensable analizar la problemática y las falencias que presentaba Puerto Nariño a la hora de realizar el análisis para el fortalecimiento de su cadena de valor, lo cual a la hora de hacer una comparativa con San Marcos ayude a prevenir y corregir errores que pueden llevar al fracaso el intento de crear la cadena de valor en el municipio.

En síntesis podemos afirmar que el caso de estudio de la cadena de valor en el municipio de Puerto Nariño se enfocó en identificar los actores claves, la función que tendrían dentro de la cadena con el fin de fortalecerla, como frutos de esta tarea se obtuvieron además un mapa

cartográfico y un mapa promocional los cuales tienen como función dar a conocer el destino turístico el cual contaría ya con una fuerte relación de actores que le permitirían sacar el proyecto adelante.

“La implementación de la metodología de Cadenas de Valor para ecoturismo y turismo sostenible tuvo tres momentos de acción: el primero referido al diagnóstico que concluye con la formulación de la estrategia de competitividad de la cadena, el segundo relacionado con la negociación de la estrategia en términos de recursos e instituciones de apoyo y el tercero con la ejecución y seguimiento de la estrategia formulada” (López, Murillo, & Ochoa, 2008)

A continuación analizaremos en detalle cada una de las estrategias implantadas:

El primer momento consistió en el diagnóstico de la cadena de valor con el fin de saber cuál era el estado en el que se encontraba, para esto fue necesario la búsqueda de información secundaria, especialmente documentos de política pública. De esta manera se identificaron los proyectos y que tan importantes eran para la estructuración de la cadena.

El segundo momento en esta fase fue la identificación de actores la cual fue muy importante a la hora de fortalecer los eslabones de la cadena, fue imprescindible saber con quién se iba a trabajar y cuál era el papel que cumplían dentro de ella, los investigadores concluyen dos tipos de actores unos directos y otros indirectos “Los actores directos corresponden a los prestadores de servicios (comunidades locales, restaurantes, hoteleros, transportadores, guías, intérpretes, etc.) y operadores (agencias de viajes) y los actores indirectos a las unidades de apoyo, entidades de capacitación, de financiamiento, de promoción, etc.” (López, Murillo, & Ochoa, 2008). De los cuales la gran mayoría se encontraban dentro del municipio, pero fue necesario formular estrategias para integrarlos. Esto se logró a través de visitas a instituciones, empresas y comunidades. Una vez identificados se dio inicio con la sensibilización del proyecto y la creación una base de datos con el nombre de cada uno para un mejor manejo.

Un tercer momento fue la caracterización de los atractivos turísticos, los cuales son el imán que atrae a propios y turistas, de esta manera se pudo hacer actividades de promoción y los

turistas potenciales pudieron hacerse una idea de lo que podían hacer en el municipio “La clasificación del componente primario permite la identificación precisa de cada atractivo o elemento en su respectiva categoría, subcategoría, tipo, subtipo, variedad, subvariedad etc., con la finalidad de conocer su verdadera estructura y establecer la naturaleza de mayor impacto para el viajero turista.” (Galiano Luna, 2015), esta caracterización se realizó con actores que conocían la geografía de la región, para realizar esta labor en el municipio de San Marcos se tendrán en cuenta los criterios del investigador Lucio Galiano Luna en su libro Investigación Turística, además las consideraciones tenidas en el municipio de Suesca, Cundinamarca: “accesibilidad, seguridad, infraestructura, guianza, servicios complementarios, prestadores de servicio y promoción”

Para el turista es muy importante saber con qué va a contar a la hora que decida realizar sus actividades dentro del municipio, las comodidades y experiencias que va a vivir cuando visite la región y por eso se hace necesario realizar el inventario de los atractivos turísticos de la zona tanto en su componente primario como en su derivado turístico, este último es un factor muy determinante ya que de ello dependerá la satisfacción y regreso de los turistas nuevamente como se afirma “La percepción del servicio se da en la calidad, hecho que varía de uno a otro cliente y no es la misma para el comprador que para el proveedor. De modo general el servicio se ha convertido en un factor fundamental en la decisión de compra. Para ello hay varias razones.” (Galiano Luna, 2015)

En este punto los investigadores realizan dos talleres el primero tiene que ver con tres temas indispensables, en donde el primero se trabaja acerca del mapeo de la cadena, el enfoque socio-ambiental y el enfoque empresarial-económico. El mapeo de la cadena es otro aspecto dentro del diagnóstico el cual es muy útil porque ayuda a identificar e integrar todos los eslabones que conforman la cadena de una manera ordenada y permite identificar las relaciones que existen entre cada uno de ellos.

Una vez que se ha entrado a analizar temas como la importancia de los actores, atractivos y el derivado turístico como puntos clave para el desarrollo de la actividad en el municipio de Puerto Nariño como experiencia a aplicar en el municipio de San Marcos, se debe hablar de otros

temas muy importantes que también involucran a algunos actores claves para la sostenibilidad de la cadena, el enfoque ambiental-social es de relativa importancia y a tener en cuenta cómo se puede palpar en el caso de Puerto Nariño, ya que del correcto manejo que se le dé a los recursos depende la sostenibilidad de estos a través del tiempo.

Los autores del estudio plantearon dos aspectos muy importantes a tener en cuenta y son la identificación de impactos, definidos estos como los impactos que pueden tener la actividad turística sobre los recursos de la zona; fauna, flora, agua, etc. y la capacidad de carga definida como la máxima cantidad de personas que pueden estar en lugar sin afectarlo, los cuales pueden ayudar a preservar el ecosistema. En el municipio de San Marcos esta labor debe realizarse en compañía de los actores ambientales y sociales que se encuentren en el municipio ya que ellos son los expertos en el tema.

Una vez explicado lo fundamental de darle valor al enfoque ambiental social, cabe resaltar que es imprescindible darle la debida importancia que tiene dentro de la estructuración de la cadena de valor que se pretende crear en el municipio de San Marcos. El enfoque ambiental tiene como principal resultado la definición de buenas prácticas de conservación en turismo, las cuales se constituyen en las actividades ambientales a implementar por los diferentes actores, generando así el aporte a la conservación de la Cadena de Valor. (López, Murillo, & Ochoa, 2008)

Otro enfoque que se debe tener en cuenta en la estructuración de la cadena de valor en San Marcos, Sucre y que fue determinante en el caso de Puerto Nariño es el enfoque empresarial – económico de esta manera se pudo conocer la condiciones que exige el turismo en la actualidad desde el punto de vista del turista y en un segundo análisis las iniciativas empresariales que existían en el municipio. Por otro lado, la evaluación de las iniciativas empresariales permiten conocer el estado de desarrollo de las mismas, su avance en los aspectos ambientales, sociales, económicos y legislativos, generando así una propuesta de trabajo para el fortalecimiento de las mismas. La evaluación de las iniciativas se basa en la evaluación de principios y criterios de biocomercio. (López, Murillo, & Ochoa, 2008)

El seguimiento a los enfoques que se realizaron en Puerto Nariño nos permitirá estudiar y direccionar el análisis de las condiciones en que se debe operar en el municipio de San Marcos.

En el caso de Puerto Nariño se realizó un segundo taller para el análisis de los puntos críticos que tenía como finalidad de crear un matriz DOFA y conocer a profundidad el estado de todos los aspectos acerca de lo que se está trabajando y así poder tomar las decisiones pertinentes y formular las estrategias adecuadas, es clave que en el municipio de San Marcos se realice este taller para poder direccionar y saber qué puede afectar el desarrollo de la cadena y crear acciones para mejorar el desempeño de la misma.

Luego de obtenidos estos resultados se procede a un tercer taller que tuvo como finalidad plantear las estrategias a partir de la información obtenida en los talleres anteriores, así se pudo construir un árbol de problemas que les permitió de una manera lógica y ordenada la elaboración de planes a seguir y contrarrestar la problemática obtenida, como se pudo evidenciar en la realización de los tres talleres fue fundamental para crear una estrategia concisa y estructurada que permitió el fortalecimiento de la cadena de valor en el municipio de Puerto Nariño y se pueden utilizar de igual forma en el municipio de San Marcos, una vez terminado el primer punto denominado el diagnóstico de la cadena donde recolectaron información pertinente acerca de actores, atractivos, problemas etc. Se pudo pasar al siguiente paso, la negociación y gestión de la cadena.

Negociación y gestión de la cadena: los autores una vez identifican quienes son los actores que conformaron la cadena, obtuvieron la información que les permitió saber a quién acudir y con quien gestionar los recursos que le permitieron poner en marcha la estrategia, el caso Puerto Nariño conformó un comité integrado por representante de los diferentes eslabones de la cadena con el fin de ser responsable de las distintas actividades de gestión de las labores propuestas. En el municipio de San Marcos se debe conformar igualmente este comité con sumo cuidado que esté bien representado por cada uno de los eslabones de esta manera será mucho más fácil realizar actividades como promoción, consecución de recursos, necesidades de la cadena entre muchas otras.

Tanto para la negociación como para la siguiente etapa de ejecución se propone la conformación de un comité integrado por representantes de los diferentes eslabones de la cadena, quienes se constituyen en los responsables de la gestión y el seguimiento a las actividades propuestas. (López, Murillo, & Ochoa, 2008)

Como última fase está la puesta en marcha de la estrategia en esta etapa fue fundamental la presencia continua del comité de actores ya que ellos fueron los responsables de la puesta en marcha del proyecto y como los principales beneficiarios deben velar porque todo marche en condiciones óptimas, he aquí la importancia del compromiso del comité el cual debe ser muy responsable con su participación en la representación de sus respectivos eslabones, los esfuerzos en los que se enfocaron los investigadores en el caso de Puerto Nariño con la ejecución de la estrategia fueron los siguientes (López, Murillo, & Ochoa, 2008):

- Fortalecimiento del comité de actores y los eslabones de la cadena.
- Desarrollo del producto turístico.
- Mejoramiento de la estructura.
- Investigación, implementación de buenas prácticas de conservación en turismo.
- Promoción, diferenciación, calidad y normalización.

Mediante todo este ejercicio realizado se obtuvo una organización de todos los aspectos que se necesitaban para poner a funcionar un proyecto turístico de mucha importancia para la región, esta experiencia es muy enriquecedora y significativa para estructurar la cadena de valor en el municipio de San Marcos ya que en ella se pueden sentar unas bases importantes con el trabajo realizado, con esta experiencia se logró habilitar una organización sistemática y estructurada logrando además una capacidad de representación con el comité de actores, producto de la organización de los componentes de la cadena, en conclusión se puede decir que el estudio de este caso es muy importante y provechoso además que sienta una importante guía de trabajo para el éxito del caso de San Marcos, Sucre.

Caso Cartagena de Indias: La Boquilla

Cartagena o la “Ciudad Heroica”, como se conoce en el país, es la capital del departamento de Bolívar, en la costa caribe colombiana. Su población es de aproximadamente 956.181 personas y recibe una creciente cifra de casi 500 mil turistas al año. (INSTITUTO DE INVESTIGACIONES MARINAS Y COSTERAS - INVEMAR, 2012)

Desde hace muchos años la ciudad de Cartagena tiene como actividad económica el turismo, pero en las últimas décadas ha tenido un creciente auge industrial, que a pesar de tener un potencial enorme, aún se identifican notables diferencias en la asignación de recursos en la totalidad de su población, ya que según el DANE para el año 2011, la ciudad alcanzaba un nivel de pobreza de 33,4%.

Sin embargo, fuera de las murallas de Cartagena, lejos de la zona hotelera, de las construcciones coloniales y las convenciones, se encuentra la Boquilla, la única Unidad Comunera de Gobierno (UCG) rural, que posee una penosa desigualdad social, pero que tiene riquezas invaluableles como la ciénaga de la Virgen y una gran diversidad cultural, representada en una población afrodescendiente que a la fecha conserva prácticas y costumbres ancestrales.

La Boquilla, una comunidad de afrodescendientes dedicados en su mayoría al turismo y la pesca, y ubicada en lo que podría denominarse la “entrada” de la Ciénaga de la Virgen, justo al lado de grandes construcciones hoteleras y viviendas vacacionales, es un buen ejemplo de las tensiones entre conservación ambiental/adaptación al cambio climático, turismo, diversidad cultural y construcción. (Aguilar, 2013)

Desde finales de la década de los noventa La Boquilla ha sufrido cambios debido a la intervención de la Ciénaga por obras viales y labores de limpieza y recuperación, dando lugar a la valorización de muchos terrenos y la posterior compra de tierras a los lugareños para desarrollar proyectos turísticos, esta situación pueda que no sea diferente en el municipio de San Marcos, ya que al ejecutarse algunos proyectos que se tienen pendiente, puede suceder la misma problemática por la posesión de tierras, los terrenos ahora no tienen mucho valor pero si se empieza a conformar proyectos de impacto en la zona estos pronto subirán su valor lo que generaría desplazamientos en la comunidad.

Según diferentes autores lo que ocurre en La Boquilla es un problema de territorialidad (grado y forma de control que un grupo ejerce sobre un territorio), donde encontramos a tres grupos tratando de imponer sus intereses sobre los demás. Por un lado están los empresarios que

ven en aquellos terrenos una oportunidad de negocio y desean expandir sus construcciones; por otro lado interviene el Gobierno, quien ha empezado a aplicar una legislación según la cual el mar es visto “como parte del territorio nacional, las playas como bienes de uso público y las ciénagas, como zonas de protección ecológica”; y por último están los boquilleros, quienes han exigido el reconocimiento de un título de propiedad colectiva motivado por sus prácticas culturales y la necesidad de subsistencia.

Las comunidades son un actor muy importante dentro de la cadena de valor, ya que la propuesta debe ser ejecutada dentro de sus territorios por lo que su participación voluntaria y comprometida es indispensable, fortalecer este eslabón dentro de la cadena de valor es muy determinante para el éxito de la propuesta. En La Boquilla, los conflictos entre la comunidad, los empresarios y el Gobierno dieron origen a una propuesta muy interesante y exitosa donde confluyen una diversidad de propuestas turísticas que tiene por protagonista la conservación del medio ambiente como recurso principal para el ejercicio de la actividad turística el cual se debe preservar, surgiendo así la propuesta del ecoturismo como solución a la problemática planteada y con múltiples beneficios para todos.

Por ejemplo a los empresarios dueños de hoteles y restaurantes les beneficia porque un segmento de turistas utilizan sus instalaciones generando ingresos, el gobierno encontró una solución a los problemas de contaminación, de inseguridad, de desempleo entre otros y a la comunidad quien fue la mayor beneficiada ya que identificaron en el turismo una forma de sustento muy importante desarrollado por ellos mismos, crear sus empresas, tours turísticos; lo que despertó en ellos un sentimiento por cuidar el ecosistema preservarlo y vincular sus actividades cotidianas como la pesca en actividades ligadas al mismo turismo en sí. Lo que pudo ser un caso de desplazamiento de comunidades y conflictos por tierras entre lugareños y empresarios se convirtió en un modelo muy importante de turismo a seguir y copiar, la forma en que confluyen e interactúan actores importantes en una simbiosis donde todos son fundamentales y se benefician.

Con la visita del entonces Presidente de los Estados Unidos, Barack Obama a la ciudad de Cartagena, se hizo entrega a la comunidad de la Boquilla del título de propiedad colectiva de acuerdo a lo establecido en la Ley 70 de 1993 que establece, entre otros derechos, que las comunidades de afrodescendientes pueden solicitar la titulación colectiva de sus territorios cuando así lo deseen.

Este hecho frenó significativamente la adquisición de terrenos por parte de los constructores, poniendo límites a una expansión turística planeada mirando solo al corto plazo, sin tener en cuenta el daño ambiental causado. Además de ello, con la puesta marcha de esta ley se establecieron fuertes penalidades contra personas, lugareñas o no, que eran sorprendidas cortando los manglares y haciendo rellenos para la construcción de viviendas en la ciénaga, estas medidas han permitido reducir la destrucción del ecosistema y la erosión costera.

El gobierno ha aprovechado la oportunidad de fomentar la participación ciudadana en temas como la gestión del cambio climático, una labor que ha resulta mucho más sencilla trabajando con una comunidad más organizada. Para el caso de la Boquilla este punto es muy importante, ya que el gobierno local avanza con la puesta en marcha de la fase II de su del Plan de Adaptación al Cambio Climático, por medio de talleres participativos con los actores principales para la identificación de amenazas y riesgos climáticos, como en la formulación de propuestas de adaptación locales, donde el ecoturismo comunitario y el desarrollo de la propiedad colectiva pueden aportar importantes insumos.

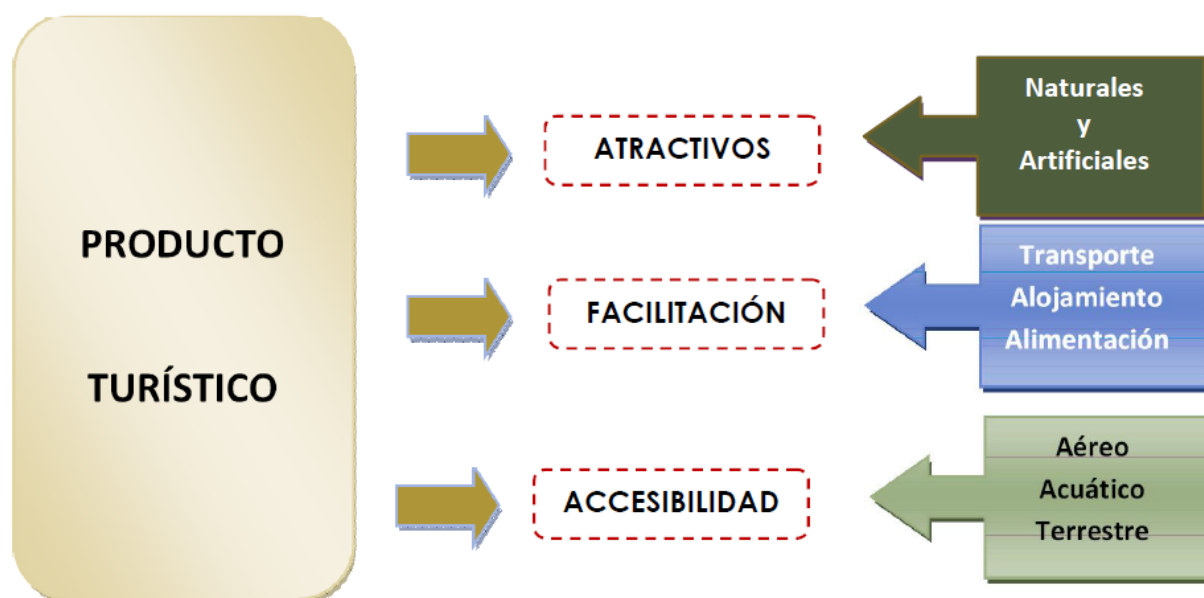
Como punto importante a resaltar para el análisis de los territorios rurales en diferentes municipios del país, cabe mencionar que existen diferentes retos para la planeación y estructuración de una cadena productiva, entre los que vale destacar: la articulación entre el ordenamiento territorial con la protección ambiental y el desarrollo de actividades económicas; garantizar el acceso a los servicios básicos como acueducto, aseo y alcantarillado a la población; y el impulso de un modelo de desarrollo sostenible e incluyente.

Para la investigación es muy importante el estudio de este caso ya que por medio de la interacción de tres actores importantes que se encontraban en conflicto se dio solución a una problemática que trajo consigo un sin número de beneficios para el bien de todos los involucrados, cuando no existe planeación alguna respecto a estos temas y se empiezan a ver inicios nacientes de actividades de explotación en alguna zona, es muy importante evitar conflictos futuros entre actores involucrados y evitar situaciones que pueden ser lamentables como el desplazamiento y despojo de comunidades que trae consigo flagelos como la pobreza, desempleo, descomposición social, contaminación entre otros.

Atractivo Turístico y el Derivado Turístico

La actividad turística está compuesta por dos partes como lo describe el autor Lucio Galiano Luna en su libro investigación turística, una es el componente primario el cual hace referencia a los atractivos turísticos presentes en la zona y que son de interés para que los turistas visiten la zona, la otra parte es el componente derivado y es todo lo concerniente al servicio, a todo lo necesario para que los turistas se sientan cómodos y puedan tener el máximo gozo de la experiencia que se va a disfrutar, estos servicios son muy importantes ya que de ellos dependen la satisfacción del turista y la opinión que se genere después de visitar la zona y que influirá en gran manera en la promoción del municipio como un destino turístico apto para visitar.

Ilustración 1. Esquema del Proceso del Producto Turístico



Fuente: (Galiano Luna, 2015)

La clasificación del componente primario permite la identificación precisa de cada atractivo o elemento en su respectiva categoría, sub. Categoría, tipo, subtipo, variedad, subvariedad etc. Con la finalidad de conocer su verdadera estructura y establecer la naturaleza de mayor impacto para el viajero turista. En consecuencia las categorías son (Galiano Luna, 2015):

1. Sitios Naturales
2. Manifestaciones Culturales
3. Folklore

4. Realizaciones Técnicas, Científicas, Artística Contemporáneas
5. Acontecimientos Programados

Categoría sitios naturales. La primera categoría son los sitios naturales, identificar esta categoría es vital para la visión que se tenga de cualquier proyecto turístico que se pretenda desarrollar en el municipio, ya que en torno a esta se pueden realizar un gran número de actividades importantes que den un valioso impulso al turismo regional, de igual manera es fundamental que la planeación de estos sitios turístico se haga de una manera muy integral con todos los actores que hagan parte de la cadena de valor, ya que los sitios turísticos no son solo para su explotación, también además para su conservación y el disfrute de todos.

Subcategoría-planicies.

Ilustración 2. Punta de los Patos



Fuente: (Janna, 2017)

Un playon es un terreno baldío que periódicamente se inunda con las aguas de las ciénagas que los forman, o con las de los ríos en sus avenidas, los cuales han venido siendo ocupados tradicionalmente y en forma común por los vecinos del lugar. (INCODER, 2014)

La punta de los patos es uno de los sitios más concurridos en el municipio es un sitio ideal para ir a relajarse en familia y disfrutar de las brisas de verano, ver atardeceres y departir con amistades.

Subcategoría-cuerpos de agua.

Ilustración 3. Ciénaga de Palo Alto en San Marcos



Fuente: (Jaramillo, 2015)

En San Marcos, es uno de los sitios más concurridos por nativos y foráneos. Está localizada a unos 6 kilómetros del casco urbano. A ese lugar, cuando el sol está en todo su furor, llegan muchas personas a disfrutar del paisaje y la placidez del agua dulce. También hay paseos en lancha y canoas. (SanMarcosSucre.com, 2013)

Subcategoría-ríos.

Ilustración 4. Río San Jorge



Fuente: (HSBNOTICIAS.COM, 2017)

Es un río colombiano, el cual tiene una longitud de 368 Km., que nace en el Parque nacional natural Paramillo (en el municipio de Ituango, Antioquia) y que corre entre las serranías de San Jerónimo y Ayapel antes de desembocar en el río Cauca, en el departamento de Sucre, en una extensa zona cenagosa e inundable denominada Depresión Momposina, donde sobresalen las ciénagas de San Marcos. Su cuenca hidrográfica comprende 96.500 km² en el sudeste del departamento de Córdoba, y canaliza las aguas de la ciénaga de Ayapel hacia la cuenca Momposina, bañado en su recorrido los departamentos caribeños de Córdoba, Sucre y Bolívar. Sus tributarios son los ríos San Pedro, Sucio y Uré. Registra un caudal mínimo de 24 m³/s y uno máximo de 697 m³/s. Actualmente el río San Jorge es uno de los ríos con más riqueza piscícola. (INSTITUTO COLOMBIANO DE ANTROPOLOGÍA E HISTORIA - ICANH, 2017)

Subcategoría-áreas protegidas; bosques de protección.

Ilustración 5. Bosque de Santa Inés



Fuente: (EL MERIDIANO, 2015)

Tiene en total 28,8 hectáreas. La Corporación para el Desarrollo Sostenible de la Mojana y San Jorge (Corpomojana) declaró en el municipio de San Marcos la primera reserva forestal protectora. En esta reserva existen ricas fuentes hídricas como el nacimiento del arroyo La Ceja, que abastece de agua a los caseríos de Santa Inés y San Felipe, además de ser refugio y zona de tránsito de la fauna, favorece la conectividad entre ecosistemas de bosque y humedales. (EL MERIDIANO, 2015)

Subcategoría-lugares pintorescos de flora y fauna.

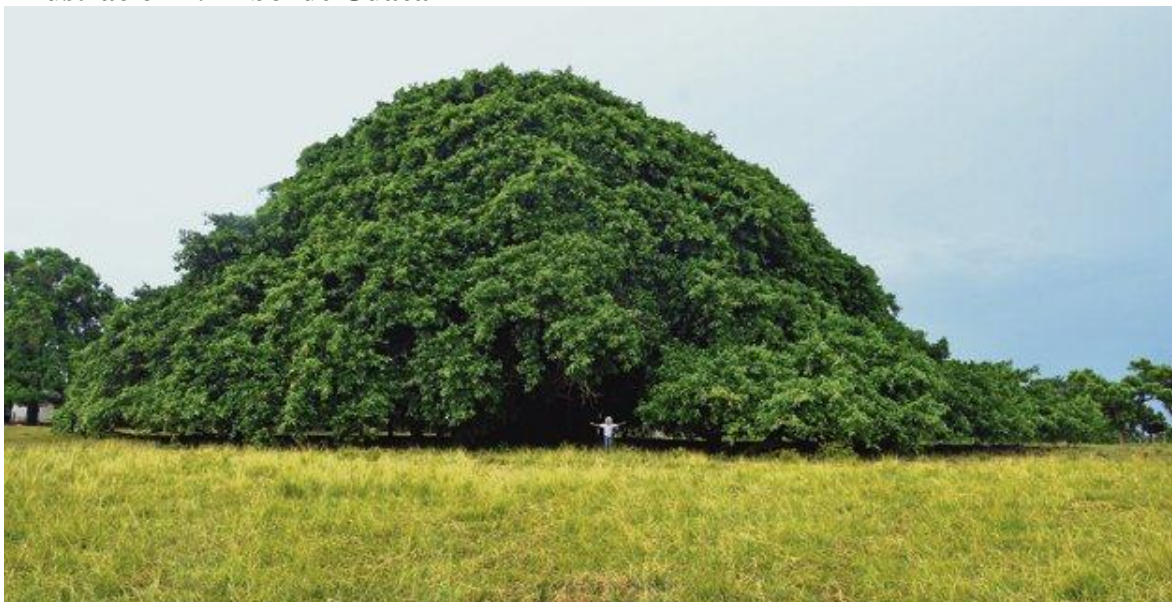
Ilustración 6. Complejo Cenagoso de la Caimanera:



Fuente: El Autor

Es un lugar muy pintoresco donde se pueden apreciar una gran diversidad de paisajes en todo su recorrido cuenta con un total de 749.6 ha. Y está compuesto a su vez por un complejo de 10 ciénagas a su vez que albergan una rica variedad de fauna y flora muy apreciada a la vista de propios y visitantes, es el lugar apropiado para realizar paseos en el atardecer, disfrutar de esta riqueza natural que también rodea las localidades rurales de las Flores, la Isla, el Pital y la Florida. (Corporación para el Desarrollo Sostenible de la Mojana y el San Jorge - CORPOMOJANA, 2012)

Ilustración 7. Árbol de Guacarí



Fuente: (Darloup, s.f.)

Está ubicado en el municipio de San Marcos, Sucre en Colombia. Se trata de un árbol, muy particular por su tamaño, tiene un diámetro de unos 75 metros y una edad actual de 40 años y fue un regalo del esposo a la actual dueña de la finca donde está ubicado, aparte del tamaño del árbol, lo particular que tiene son sus raíces, pues al tener que soportar unas ramas de semejante tamaño, éstas cuelgan de la rama hasta enraizar y convertirse en un tronco más. Estar debajo de este árbol es todo un espectáculo por la inmensa sombra y sus curiosas raíces volantes repartidas por todo el diámetro. (CORPORACIÓN GUACARÍ, s.f.)

Categoría música y danza.

Respecto a esta categoría san marcos presenta tesoros muy preciados y de mucha tradición como lo son la música de porro el cual cuenta con el Festival del Porro Cantao.

Ilustración 8. Festival del Porro Cantao



Fuente: (El Caribe Real, 2013)

Es un ritmo musical de la Región Caribe colombiana, tradicional de los departamentos de Córdoba, Bolívar, Atlántico y Sucre. Posee un ritmo cadencioso, alegre y fiestero, propicio para el baile en parejas. Se ejecuta en compás de 2/2 o, como se le dice popularmente en América, compás partido. Es una música fiesterera popular que generalmente es interpretada por bandas conocidas en Colombia como "papayeras", también conocidas como "chupacobres". Esta danza es de temática amorosa, cortejo y seducción donde el hombre le galantea a la mujer para enamorarla. (Bescultura, 2017)

Categoría folclore.

Las manifestaciones culturales son un atractivo muy importante y que además hace única a una región, el municipio de san marcos cuenta con una gastronomía muy atractiva ya que al estar situada a orillas del rio san Jorge y a la ciénagas de san marcos obtiene una identidad al crear platos típicos muy llamativos al paladar y que pueden hacer parte de una potencial oferta turística.

Subcategoría-gastronomía: platos típicos, bebidas típicas.

Ilustración 9. Bocachico Guisado en zumo de coco



Fuente: (Díaz, 2014)

El municipio de San Marcos Posee una diversidad gastronómica y festiva que la hace atractiva a los ojos del visitante. En la hermosa región del San Jorge y la Mojana (San Marcos – Sucre), se deleitan platos típicos hechos a base de ñame, yuca, maíz, plátano, pescado y productos que se cultivan en esta zona del departamento de Sucre y que son parte de la gastronomía local.

En la imagen presentada a continuación se muestra uno de los platos insignia del municipio de San Marcos, el Bocachico guisado en zumo de coco.

Categoría realizaciones técnicas, científicas, artísticas contemporáneas.

En esta categoría se consideran aspectos relacionados a manifestaciones que conforman obras de carácter actual y que demuestran el proceso de su cultura, civilización y tecnología, presentando características singulares y relevantes de interés turístico. (Galiano Luna, 2015)

Subcategoría-Explotaciones: agricultura y ganadería.

Ilustración 10. Agrolonja



Fuente: (AGROLONJA, 2015)

Agrolonja es una organización 100% colombiana comprometida con la innovación tecnológica, la generación de conocimiento y la tecnificación del sector agropecuario colombiano. La hacienda San Antonio, ubicada en el municipio de San Marcos (Sucre) es pionera en la implementación de procesos agropecuarios sostenibles, basados en la implementación de tecnología de punta y en el cumplimiento de los más altos estándares de producción, que dan como resultado productos de calidad superior garantizada. (AGROLONJA, 2018)

Centros científicos y técnicos.

Ilustración 11. Estación Crocodylia



Fuente: El Autor

La estación Crocodylia fue creada con el fin de preservar especies como el caimán el cual es su mayor atractivo ya que en sus instalaciones hay ejemplares que superan los 4 metros de longitud, además que tiene acceso tanto por agua a una distancia aproximada de una hora del centro del municipio y por tierra a una distancia aproximada de 45 minutos y por cualquiera que sea su vía de acceso a llegar se puede apreciar de grandes paisajes de flora y fauna durante su recorrido.

Categoría acontecimientos programados.

Esta categoría comprende a todos los eventos organizados, por las empresas o instituciones, los mismos que se desarrollan en eventos actuales de características tradicionales que puedan atraer a los turistas en calidad de espectadores o participante. (Galiano Luna, 2015)

Artístico.

Ilustración 12. Festival del Porro

Sábado 9 de Agosto

XIII FESTIVAL NACIONAL Del PORRO CANTAO INEDITO CON BANDA SAN MARCOS - SUCRE

Organiza:
Fundación Festival Nacional del
PORRO CANTAO INEDITO CON BANDA

EQUIPO DE PRODUCCIÓN
DIRECCION:
CELIA CASTILLO SOLA
CORDINADOR GENERAL:
JOSE DE JESUS GARCIA PICO
COMITE DE GESTION Y FINANZAS
Carlos Florez - Marcial Avila - Edgar Muskus
COMITE DE PROMOCION
Armando Prasca - Rafael Julio - Naicer Casares
COMITE DE COMUNICACIONES
Enrique Barreto - Raul Ponce - Mario Barcenas
COMITE LOGISTICO
Rafael Diaz L. - Islan Gil Guerra - Santana Cotera

9:30 a.m. Semifinal de temas inéditos en competencia (Lugar: Estadero "el Socio").
7:30 p.m. Presentación de Artistas Invitados
8:30 p.m. Final del Concurso de Temas Inéditos Canta'os.
10:30 p.m. Presentación de artistas Invitados.
11:45 p.m. Veredicto Final, Premiación y cierre del Evento a cargo de una Agrupación Musical Invitada.

Nota: Los músicos, compositores, cantantes y participantes en los concursos de baile deberán cumplir con el reglamento del certamen, que se les entregará en reunión previa al inicio del mismo.

Este evento surge en el año 1996 de la necesidad que se tenía en el municipio de San Marcos, Sucre, de contar con un evento de cobertura y proyección nacional que respondiera a la tradición y el acervo musical de esta localidad. En su desarrollo el certamen ha servido de plataforma de promoción de las bandas de música de viento regionales y ha permitido el acercamiento de las nuevas generaciones hacia esta tradición musical.

De igual modo a través de su línea anual de homenajes a exaltado la vida y obra de aquellos músicos populares que han puesto en alto, el folclor tradicional de córdoba y sucre. En sus doce versiones cumplidas, el festival nacional del porro cantao inédito con banda, se erige como el certamen folclórico y cultural más importante del municipio de san marcos el cual lo identifica ante el país y el mundo.

El festival nacional del porro cantao inédito con banda es un evento público de tres días de duración que tiene como finalidad promover la tradición musical de la región del san jorge y la mojana y en particular el porro y el fandango cantao como ritmos insignias de la expresión cultural de estas comunidades.

XIII

Fuente: (Vergara Gamarra, 2018)

Realizado en San Marcos, en el departamento de Sucre. Desde 1996, por épocas de Semana Santa, tiene lugar en el municipio de San Marcos del Carate el Festival Nacional del Porro Cantao Inédito con Banda, que es heredero de los "bailes cantaos". En él participan las bandas tradicionales, cantantes y compositores de la región Caribe de Colombia. (Montoya, 2017)

Ilustración 13. Corralejas



Fuente: (El Mundo de Las Corralejas, 2017)

Durante seis días se realizan corralejas, con 40 toros cada una y que sueltan uno a uno en plazas de madera, donde no hay toreros profesionales sino una multitud de personas que lidia a su manera los toros, en este caso, los verdaderos protagonistas de la fiesta. La corrida se realiza en la corraleja, palabra de la región derivada de corral y que es un espacio amplio delimitado por palcos para el público, construidos en madera y guadua. (COLOMBIA.COM, 2010)

Como se puede apreciar con anterioridad, el municipio de San Marcos cuenta con una gran variedad de recursos en lo que respecta al componente primario, que lo hacen muy atractivo para desarrollar la actividad turística en la zona, esto haciendo referencia a la materia prima del turismo, sin estos atractivos es imposible que se desarrollen proyectos turísticos de impacto, pero además de este componente primario es necesario otro componente; el derivado turístico o lo referente al servicio como tal.

La existencia de este componente derivado es de gran importancia para el desarrollo de cualquier actividad turística, la comodidad del cliente es fundamental y de ello depende en gran

manera el éxito que se quiera obtener, es importante contar con los servicios necesarios y además estos deben ser de calidad garantizando así la satisfacción total del turista o visitante. “La percepción del servicio se da en la calidad, hecho que varía de uno a otro cliente y no es la misma para el comprador que para el proveedor. De modo general el servicio se ha convertido en un factor fundamental en la decisión de compra. Para ello hay varias razones” (Galiano Luna, 2015)

Respecto a este tema es muy importante verificar los servicios que se pueden encontrar en el municipio de San Marcos, Sucre y saber a ciencia cierta que se tiene para ofrecer a los visitantes y se pueda desarrollar la actividad turística como tal, además los prestadores de estos servicios serán actores necesarios para la estructuración de la cadena de valor del turismo en el municipio.

Para realizar dicha tarea también nos apoyaremos en el libro Investigación Turística del autor Lucio Galiano Luna. Donde se mencionan tres categorías respectivamente las cuales son:

Categoría alojamiento.

Sub categoría hotelero. “Es una institución de carácter público que ofrece al viajero turista alojamiento, alimentos y bebidas, así como entretenimiento, la cual opera con la finalidad de obtener utilidades.” (Galiano Luna, 2015), actualmente el municipio cuenta con 12 hoteles donde se ofrecen los servicios esenciales y fundamentales para la comodidad de los turistas, de igual manera estos deben capacitarse para que los servicios prestados sean de la mayor calidad posible, no hay que olvidar que no es lo mismo ofrecer servicios a un viajero ocasional que a un turista y el municipio nunca ha tenido esta vocación.

Subcategoría extra hotelero: subtipo; centros vacacionales: el municipio cuenta con 5 centros vacacionales con total disponibilidad todos los días del año. Ofrecen servicios de piscina, paseos en canoas, lanchas, excursiones dentro del municipio para el goce y disfrute de propios y visitantes.

Categoría alimentación. Es una institución que tiene por objeto estar relacionado con el negocio de alimentos y bebidas, estos establecimientos dedicados a la preparación de alimentos cuentan con tipos y Subtipos (Galiano Luna, 2015), los mismos que se señalan a continuación:

Tipo gastronómico.

Subtipo: restaurantes. Actualmente el municipio cuenta con un número de 15 restaurantes donde se preparan platos típicos de la región y que además se encuentran registrados en Cámara de Comercio. También deben capacitarse para optimizar sus servicios con el fin de cumplir las expectativas de los visitantes.

Categoría esparcimiento. Es la acción y efecto que se produce en el trato que reciben los turistas al buscar diversión, recreo y desahogo, por las actividades activas que realizan a causa del tiempo que las ocupaciones dejan libre en el turista, ya sea en el medio ambiente natural, urbano, o rural, actividades que se traducen en caminatas excursiones, deportes y diversión. (Galiano Luna, 2015)

Tipo: instalaciones deportivas: actualmente el municipio de San Marcos cuenta con diversos escenarios deportivos que pueden cumplir con las exigencias de un proyecto turístico para la práctica de diferentes deportes entre ellos encontramos un estadio de fútbol recién inaugurado, tres canchas sintéticas de microfútbol, tres polideportivos cubiertos para la práctica de baloncesto, microfútbol y voleibol.

Tipo: clubes nocturnos/discotecas: En el municipio también se pudo encontrar la existencia de diversos sitios nocturnos de interés para el disfrute de los turistas, entre estos y los de más importancia 6 discotecas.

Categoría otros servicios. En cuenta que la actividad turística por su característica y peculiaridad está comprendido como otros servicios: las empresas intermediarias y productoras de servicios que demanda el usuario turista (Galiano Luna, 2015), tomándose en cuenta a los siguientes tipos:

Tipo: Agencia de Turismo y Viajes: Dentro del municipio no existen agencias de viajes, por lo que hay que recurrir a establecer alianzas estratégicas con agencias de viajes departamentales y nacionales, utilizando sus plataformas con el fin de que el municipio pueda promocionarse.

Tipo: Transporte Turístico: 5 interdepartamentales, 2 municipales que facilitarían el acceso al municipio.

Tipo: Información Turística: Esta información se recolectará a medida que se organice la actividad dentro del municipio.

Tipo: Servicios de Guía de Turistas: No existen en el municipio, se deben implementar en el desarrollo de la actividad.

Tipo: Comercio Turístico: El comercio es una de las actividades de mayor auge dentro del municipio, según información de la cámara de comercio existen un total de 210 establecimientos comerciales dedicados a la venta de productos al por mayor y al detal de víveres y abarrotes distribuidos a lo largo y ancho de todo la región.

Tipo: Cambio de Moneda Extranjera: Actualmente dentro del municipio se encuentran prestando su servicio seis establecimientos bancarios. Los bancos BBVA y Bancolombia tienen el servicio de cambio de dólares.

Según la información recopilada anteriormente se puede deducir que el municipio cuenta con elementos importantes y claves para estructurar su cadena de valor, que se puede encontrar lo necesario para el desarrollo de la actividad, que si se realiza un buen trabajo se puede llegar a obtener resultados interesantes para el territorio. Desde luego no hay que dejar por fuera a las comunidades donde se encuentran localizados estos atractivos para que sean partícipes activos del proyecto realizado en sus comunidades.

Además con los elementos anteriores se puede realizar una oferta turística muy interesante, que según el autor Miguel Acerenza, es definida como unión de los recursos turísticos con los servicios turísticos ofrecidos en un lugar determinado, que con el apoyo de la inversión social, se crea un producto turístico potencializado, que es capaz de atraer a una corriente turística por diversos motivos. (Acerenza, 1991).

Actores de la Cadena de Valor del Turismo

A nivel municipal y departamental existen actores trascendentales para dar inicio al engranaje y conformar equipos que le den fuerza a la iniciativa, que puedan empezar con la tarea de organizar los comités de trabajo y estructurar la cadena de valor del turismo en el municipio de San Marcos. Con base a las experiencias analizadas en capítulos anteriores se presenta una tabla con los actores que intervinieron en los casos de éxito descritos y realizando un paralelo con los actores involucrados en el desarrollo de los proyectos estudiados, sumados a los que se encuentran en el municipio y el departamento, los cuales son fundamentales para que se logre el mayor éxito posible, se describirán a continuación:

Tabla 2. Tabla de Actores

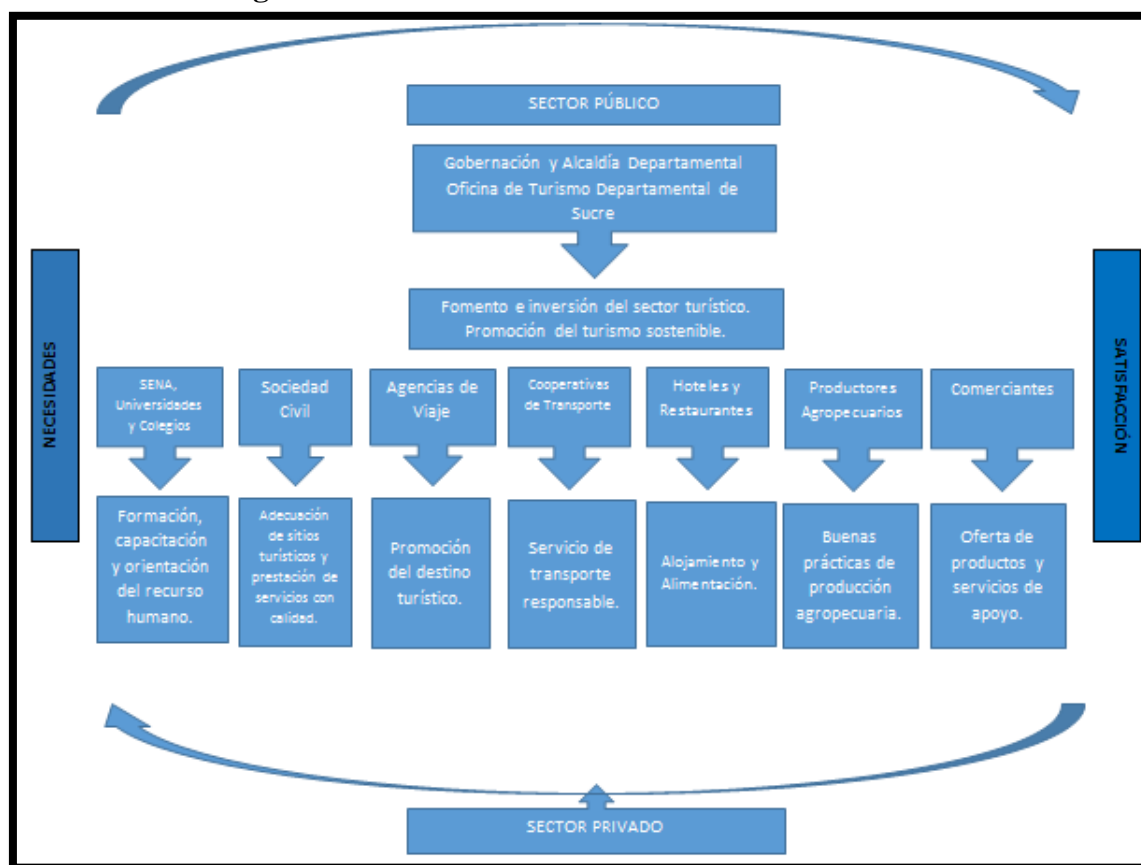
Relación con el Sector Turístico	Nombre	Objetivo	Relación	Público	Privado	Soc. Civil
Relación Directa	Gobernación de sucre y la Alcaldía de San Marcos	Fomentar el sector turístico, a través de la inversión y generación de entidades para la planificación y desarrollo del sector.	Promoción departamental, municipal y apoyo institucional al sector.	X		
	Cámara de Comercio	Fomento empresarial, contribuye a la legalidad de los establecimientos y garantiza mejores servicios prestados a los turistas.	Actualiza el RNT, contribuye con la legalidad de las empresas del sector.		X	
	Agencias de Viaje	Prestar el servicio de operadores turísticos.	Promoción del destino turístico a nivel local, nacional e internacional.		X	
	Corpomojana	Mediar como autoridad ambiental disminuyendo los conflictos y fomentando la preservación del medio ambiente en las actividades turísticas.	Guiar el desarrollo turístico fomentando el cuidado y la preservación del medio ambiente garantizando un desarrollo sostenible.	X		
	Oficina de Turismo Departamental	Contribuir al desarrollo turístico del Departamento.	Promocionar el turismo y promover su	X		

	de Sucre		práctica de manera inclusiva y responsable			
	Gremio Hotelero y Restaurantes	Prestar un servicio responsable y de calidad, acorde a las exigencias y necesidades de los clientes.	Contribuir al desarrollo turístico mediante la prestación de un buen servicio.		X	
	Gremios de Productores Agropecuarios	Contribuir con buenas prácticas en el desarrollo de actividades agrícolas, ganaderas y pesqueras de manera responsable protegiendo el medio ambiente.	Dar a conocer las buenas prácticas agropecuarias a través de las técnicas tradicionales y los productos ofertados en la región.		X	
	Cooperativas de Transporte	Prestar el servicio de transporte de pasajeros de manera responsable y de acuerdo a la ley.	Apoyar al sector turístico mediante la prestación de su servicio.		X	
	Comités Folclóricos				X	
	Sociedad Civil					X
Relación Indirecta	SENA (Servicio Nacional de Aprendizaje)	Impartir formación a los habitantes del municipio para fortalecer los sectores económicos de la región.	Formar a los distintos sectores de la región con el fin de que puedan prestar un buen servicio al turista.	X		
	Universidades del Departamento	Formar los recursos humanos, técnicos, científicos y culturales indispensables para el desarrollo socio-económico de la región	Ayudar a la formación del apoyo técnico y fortalecimiento de la cadena de valor.	X		
	Colegios y Escuelas	Formar integralmente a los niños y jóvenes de la región, desarrollando en ellos altos valores, conocimientos y habilidades en diferentes áreas.	Concientizar a los niños y jóvenes de la comunidad sobre la importancia del turismo y el cuidado del medio ambiente.			
	Comerciantes	Comercializar productos y servicios necesarios para el aprovisionamiento de los turistas y lugareños.	Ofrecer productos y servicios de manera responsable que permitan el desarrollo de las actividades de la región.		X	

Fuente: Elaboración propia.

Es necesario que cada uno de estos actores cuente con la representación adecuada, suficiente y equitativa, además del compromiso exigido para lograr el éxito de la iniciativa.

Ilustración 14. Diagrama de Actores



Fuente: Elaboración propia

Formulación de Estrategias de Promoción Turísticas

El municipio de San Marcos como ya se pudo constatar cuenta con una riqueza natural de un potencial turístico enorme, pero esta riqueza se debe convertir en destinos turísticos de importancia y para esto la promoción del destino es fundamental. Para desplegar un buen plan de promoción del municipio es indispensable tener en cuenta las siguientes estrategias:

1. Para que el desarrollo del municipio de San Marcos como destino turístico reconocido se logre es importante como primer paso que sea incluido dentro del Plan de Turismo Departamental, ya que éste solo hace énfasis al turismo de playa en el Golfo de Morrosquillo y al turismo artesanal ubicado en la Subregión Sabana dentro del departamento. Una vez se incluya la región dentro del Plan de Desarrollo Turístico, el municipio logrará ser reconocido como destino turístico, por lo que la administración y entes encargados se den a la tarea de realizar la gestión necesaria para alcanzar este logro.

Actualmente el municipio ha sido beneficiado con proyectos de gran importancia y de mucho interés para el desarrollo de la región y las actividades económicas, dentro de estas se puede incluir al turismo, ya que el más importante de estos proyectos es la habilitación de la vía San Marcos-Sampues capital artesanal del departamento de Sucre y la cual reducirá el tiempo de llegada al municipio desde la capital Sincelejo a una hora de recorrido (39.5 km aproximadamente), lo que mejorará y abrirá las puertas de manera a más visitantes, ampliando el abanico de oferta turística, el cual está limitado al turismo de playa y de artesanía, ofreciendo un tipo de turismo diferente y muy apetecido. Como se mencionó con anterioridad el municipio cuenta con una gran cantidad de atractivos que se pueden aprovechar en distintas formas de turismo y por ser cortas las distancias entre un lugar a otro desde las playas del Golfo, la capital Sincelejo, la zona artesanal de Sampues hasta el municipio de San Marcos, se podría transformar en una importante y diversificada ruta turística con un sinnúmero de actividades para el disfrute de los visitantes.

2. Sin duda alguna otra de las estrategias de promoción a implementar es la creación de marca, esta estrategia permitirá además de dar a conocer al municipio en todos sus aspectos, permitirá crear también diferenciación y atractivo a la vista de turistas, la creación de marca es algo nuevo que están implementando los países suramericanos como estrategia de marketing, no solo para vender el turismo sino también su economía y comercio, que ha dado excelentes resultados en países como Argentina el cual ha logrado mejorar su posicionamiento en los escalafones internacionales. Hablar de Argentina sin duda alguna nos hace dar una imagen del país, su gastronomía, atractivos entre otros. “La

marca país refleja una identidad que se convierte en la esencia de la existencia de la empresa o producto. Enmarca de principio a fin todos los objetivos y las metas tratando de crear un estilo propio que le permita posicionar su nombre en el mercado consolidando una reputación y reconocimiento a partir de características propias e inconfundibles” (Echeverri, Christian A., & Rosker, 2012). Esta estrategia implementada a nivel regional dentro del municipio será una herramienta muy importante y de mucha fuerza para darle no solo impulso, sino también reconocimiento al destino turístico.

San Marcos al ser una región con costumbres autóctonas, una rica cultura y paisajes mágicos puede combinar estos elementos y crear una marca donde pueda diferenciarse dentro del departamento y enmarcar su nombre en un conjunto de actividades únicas y atractivas para los foráneos que estén en busca de vivir experiencias y que al identificar a través de la imagen que se quiere proyectar, deja en claro que la estrategia de creación de marca y generación de imagen es muy importante para el desarrollo de la actividad turística y de los objetivos que se vayan a plantear.

3. La geografía de San Marcos y sus atractivos turísticos poseen el ambiente propicio para la práctica de diversas actividades turísticas por lo que es muy importante que los actores interesados promuevan la creación de rutas, eventos, actividades y además se realice un cronograma o calendario con los principales acontecimientos, con el fin de darlo a conocer con agencias de viajes, con las cuales se deben realizar alianzas estratégicas, de esta manera se puede hacer contactos con los clientes turistas y promocionar así el municipio.
4. Otra estrategia propuesta sería la promoción del municipio a través de portales web y por medio de su propia página en internet que permitan dar a conocer de manera puntual y precisa los productos y servicios turísticos ofrecidos en el municipio, una descripción de sus atractivos, eventos, gastronomía, entre otras características del destino, con el fin de promocionar e informar a los visitantes interesados.

5. El tema de seguridad es muy importante en el proceso de potenciar un destino turístico, por ello se debe trabajar de forma articulada con las autoridades del sector como la Policía Departamental, Ejército Nacional y la misma comunidad a través de los llamados cuadrantes de seguridad y así alertar y/o apoyar las diferentes situaciones de peligro o emergencia que se puedan presentar con los visitantes en la zona de descanso elegida.

6. Capacitación y sensibilización con los diferentes actores de la cadena de valor del turismo de San Marcos a través de talleres participativos y de una metodología de competitividad para el sector, con el propósito de articular las diferentes entidades y comunidad local, logrando el fortalecimiento de la actividad turística, reconocimiento de su importancia y la inclusión de criterios de sostenibilidad, permitiendo el alcance de un producto turístico bien definido y atractivo para los potenciales clientes.

7. Para impulsar el desarrollo sostenible de la cadena de valor del turismo de San Marcos se propone utilizar el enfoque de desarrollo endógeno de (Vázquez, 2007), donde se plantea la utilización de los recursos propios para proyectos diseñados y gestionados por los propios ciudadanos y las organizaciones locales, de tal manera que sus habitantes controlaran el proceso a través de las iniciativas de desarrollo local como la organización de las comunidades, el mejoramiento de la calidad de vida de los lugareños, el impulso de una sociedad proactiva y productiva; y la restitución del sentido de ciudadanía participativa.

Tabla 3. Matriz Operativa de Estrategias

ESTRATEGÍA	RESPONSABLES	PROCESOS	ACTIVIDADES	TIEMPO	COSTOS	CRITERIOS DE SEGUIMIENTO	IMPACTOS
Incluir al Municipio de San Marcos dentro del Plan de Turismo Departamental.	Gobernador del Departamento Sucre, Secretario de Turismo Departamental de Sucre Alcalde del Municipio de San Marcos.	Proponer la inclusión del Municipio de San Marcos dentro del Plan de Turismo Departamental como una alternativa de desarrollo sostenible.	Realizar inventario de los sitios turísticos del municipio. Registro fotográfico de los sitios turísticos del municipio. Diseñar y presentar formalmente la solicitud de inclusión del municipio como destino turístico.	2 meses Fecha Inicio: 01 Febrero 2019 Fecha Finalización: 28 Abril 2019	- Inventario Turístico: 3.000.000 - Registro Fotográfico: 4.000.000 - Diseño formal de propuesta: 2.000.000 - Otros gastos: 1.000.000 Total: \$10.000.000	Registro fotográfico finalizado.	Lograr un reconocimiento formal como destino del municipio de San Marcos.
Creación de marca destino turístico.	Secretario de Turismo Departamental de Sucre Alcalde del Municipio de San Marcos. Decanaturas de Ciencias Administrativas de Universidades del Departamento Unidad de Emprendimiento del SENA (Servicio Nacional de Aprendizaje).	Construcción de la imagen turística del municipio.	Creación del comité de líderes embajadores de San Marcos. Documentación de las diferentes actividades que se pueden desarrollar en San Marcos. Diseño del logotipo que identifique visualmente el destino. Definir Slogan de la marca. Elaborar el plan publicitario y de marketing turístico.	6 meses Fecha Inicio: 01 Mayo 2019 Fecha Finalización: 31 Octubre 2019	- Alquiler de salones \$3.000.000 - Materiales didácticos \$5.000.000 Equipos de Oficina \$10.000.000 - Dotaciones \$3.000.000 - Diseño de Logotipo y Slogan \$2.000.000 - Plan Publicitario \$7.000.000 Total: \$30.000.000	Marca destino. Plan publicitario elaborado.	Aumentar la reputación positiva del lugar. Atraer mayores inversionistas. Permitir a los posibles visitantes conocer el lugar de manera previa a través de ayudas tecnológicas.
Promoción de rutas, eventos y actividades turísticas del municipio.	Líderes activos del territorio, Propietarios de las Agencias de Viaje, Alcalde del Municipio de San Marcos, Delegados de Corpomojana, Delegados de	Elaboración de un calendario de actividades de interés turístico del municipio.	Establecer alianzas con las agencias de viaje del departamento. Difundir a través de medios de	6 meses Inicio: 01 Febrero 2019 Fecha Finalización: 31 Julio 2019	- Pautas publicitarias \$10.000.000 - Elaboración del calendario \$4.000.000	Calendario de Actividades.	Definir, establecer y delimitar las áreas a utilizar como sitios turísticos, con el fin de estandarizarlas bajo los patrones

	la Oficina de Turismo Departamental de Sucre, Representantes del Gremio Hotelero y Restaurantes.		comunicación (televisión, internet, radio, prensa) y ferias turísticas la existencia del destino.		- Impresión del calendario \$2.000.000 Total: \$16.000.000		ambientales. Reconocimiento de las actividades y eventos que se realizan en el municipio y que puedan ser de interés para los visitantes.
Creación del portal web turístico oficial del municipio.	Asesor de la Oficina de Turismo Departamental de Sucre. Secretario de Comunicaciones de Alcaldía de San Marcos.	Dar a conocer los productos y servicios turísticos ofrecidos en el municipio mediante una página web.	Contratación de servicios especializados para el diseño y creación del sitio web turístico del municipio. Lanzamiento y evaluación del portal web. Mantenimiento preventivo y correctivo del portal.	2 meses Inicio: 01 Abril 2019 Fecha Finalización: 31 Mayo 2019	Diseño y Creación sitio web \$2.000.000 Nombre del dominio \$500.000 Alojamiento web \$1.000.000 Software especializado \$1.000.000 Mantenimiento \$500.000 Total \$5.000.000	Página web en funcionamiento.	Masificar la información de interés sobre el municipio y sus atractivos en materia turística a nivel local, nacional e internacional.
Organizar el plan de seguridad municipal.	Comandante de Policía Municipal Secretario del Interior de la Alcaldía de San Marcos Comandante de Brigada del Ejército del Departamento Líderes Activos del Territorio.	Crear el manual de protocolo y operativo de seguridad municipal.	Reuniones en conjunto con los líderes activos, representantes de las agremiaciones, el Alcalde y Secretario del Interior. Organizar cuadrantes de seguridad. Difundir líneas especiales de contacto para situaciones de emergencia en el municipio. Realizar simulacros de evacuación para casos de emergencias.	2 meses Inicio: 15 Enero 2019 Fecha Finalización: 15 Marzo 2019	- Alquiler de salones \$1.200.000 - Materiales Informativo \$2.000.000 Equipos de Oficina \$1.800.000 Total \$5.000.000	Cuadrante de seguridad y manual de seguridad establecido.	Brindar mayor confianza a los turistas que estén de vista en el municipio.
Capacitación y sensibilización de los actores de la cadena de valor del turismo.	Decanaturas de Ciencias Administrativas de Universidades del Departamento Coordinador Académico del	Talleres participativos, capacitaciones. Elaboración de manuales de	Realizar talleres y capacitaciones con la comunidad para identificar acciones que impulsen el	6 meses Inicio: 01 Abril 2019 Fecha Finalización:	- Alquiler de salones \$4.000.000 - Talleristas \$7.000.000	Actores de la cadena de valor del turismo capacitados. Certificación de	Líderes comunitarios, propietarios de establecimientos capacitados en áreas como servicio al

	Centro de Formación de San Marcos - SENA (Servicio Nacional de Aprendizaje). Delegados de Corpomojana. Delegados de la Oficina de Turismo Departamental de Sucre.	procedimientos.	desarrollo turístico como estrategia de desarrollo sostenible.	30 Septiembre 2019	- Materiales didácticos \$2.000.000 - Transporte \$4.000.000 -Refrigerios \$3.000.000 Total \$20.000.000	competencias en el área del turismo adquiridas.	cliente, buenas prácticas de manipulación de alimentos, emprendimiento y temas turísticos.
Desarrollo Endógeno	Líderes Activos del Territorio Alcalde del Municipio de San Marcos. Concejo Municipal de San Marcos.	Ejecución de proyectos diseñados por los ciudadanos.	Mesas de trabajo para la elaboración, y gestión de proyectos con entes municipales y departamentales Charlas participativas.	Permanente Inicio: 01 Enero 2019 Fecha Finalización: (Permanente).	Según proyectos, necesidades y requerimientos. Total: \$200.000.000	Proyectos ejecutados.	Integrar y empoderar a la comunidad en la decisión y elección de proyectos de interés común.

Consideraciones

Existen consideraciones a tener en cuenta para que la puesta en marcha de la cadena de valor sea un caso de éxito. Dos de los puntos a tratar dentro de esta investigación son los temas de desarrollo comunitario y desarrollo sostenible y en la estructuración de la cadena no deben quedar por fuera, es importante fijar estos compromisos y responsabilidades con el fin de evitar situaciones ocurridas en otros sitios turísticos de gran importancia en el mundo y en la región y tienen que ver con la debida planeación de la actividad turística, ya que el crecimiento desmedido de esta a largo plazo no trae consigo desarrollo sino desplazamiento y pobreza, todo lo contrario de lo que se pretende en el municipio de San Marcos Sucre, donde se busca que se genere desarrollo mediante la inclusión de las comunidades y con esto se logre mitigar impactos negativos sobre el medio ambiente.

Como ejemplo de esta situación dentro del mismo departamento se puede encontrar el caso de Coveñas, municipio ubicado en el Golfo de Morrosquillo, un municipio de alta vocación turística y donde la actividad ha tomado un auge de mucha importancia para la región y su crecimiento ha sido en forma desordenada sin ninguna planeación, ocasionando problemas urbanos y ambientales. Referenciar este caso es de mucha importancia para la investigación ya que a través de este los actores correspondientes dentro de la cadena pueden realizar un análisis de la manera como ha empezado a evolucionar el turismo en San Marcos y desde ya tomen las medidas necesarias para corregir cualquier problema que pueda surgir en el futuro debido a la falta de gestión y vigilancia en el desarrollo y crecimiento de la actividad turística en la zona.

Dentro la problemática encontrada en el municipio de Coveñas en una investigación realizada por estudiantes de la Corporación Universitaria del Caribe se encontró:

- Alta densidad de segundas residencias en zonas con potencial uso turístico: la construcción desmedida y sin ningún control ha permitido que se usen zonas de potencial uso turístico para construcciones. “Estas construcciones obstruyen la comunicación natural entre mar y manglares contribuyen al deterioro de estos ecosistemas y favorecen la alta división predial por las presiones del mercado inmobiliario”. (Guevara & Sevilla, 2016)

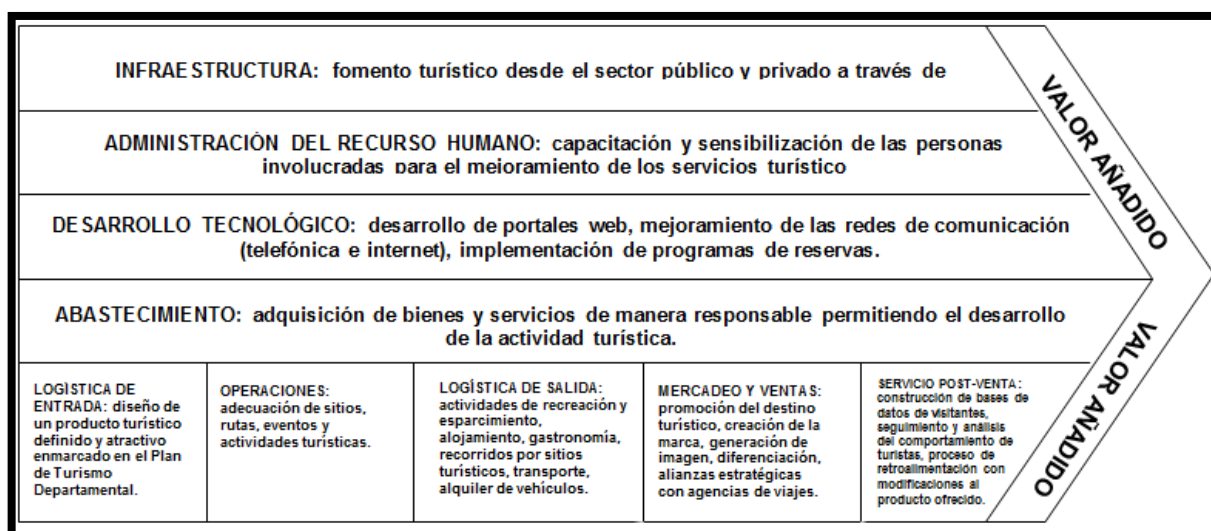
Frente a este hecho cabe mencionarse que en el municipio de San Marcos se ha comenzado la construcción de complejos turísticos en zonas de importancia ambiental donde, si no se toman medidas desde ya para regular estas construcciones a futuro se podrá tener problemas muy similares a los del municipio de Coveñas en este aspecto.

- Inaccessibilidad a bordes costeros: debido a la forma como se edificaron las construcciones bloquearon el acceso al mar a las mismas comunidades impidiendo que estos utilicen las playas para ocio y sus quehaceres. Los pescadores que originalmente ocupaban estas zonas fueron desplazados, lo cual hace difícil su acceso al mar, Esta situación genera desplazamiento de lugareños lo que ocasiona problemas graves en la zona, aspecto muy importante a tener en cuenta a la hora de regular la actividad turística en el municipio de San Marcos, los actores encargados de estos temas deben prevenir que se den estas situaciones ya que son generadoras de pobreza y la intención es que se genere desarrollo dentro de las mismas comunidades respetando sus territorios, cuando no existen medidas dentro de los planes de ordenamiento territorial y se delimitan las zonas para el desarrollo de actividades de explotación se presentan estos problemas, a la hora de estructurar la cadena de valor del turismo se deben crear estrategias como se hará más adelante para prevenir esta problemática.
- Alta densidad de zonas construidas frente a manglares: cuando no existe una planeación para ejecutar labores de explotación los ecosistemas son los que pagan las consecuencias ya que sufren deterioro a causa de la sobre explotación y la contaminación, cuando se dan desplazamientos se entra a poblar otros lugares de la zona lo que incrementa la problemática.
- Otro asunto preocupante en estas zonas es el manejo de residuos sólidos y el vertimiento de aguas de alcantarillado, que se hace directamente al manglar o con pozos que no tienen los cuidados necesarios en su elaboración. (Guevara & Sevilla, 2016)

Con lo anterior se muestra la realidad a la que se enfrenta el municipio de Coveñas, realidad que no es ajena a San Marcos, ya que es un ecosistema que se encuentra rodeado de

importantes fuentes de agua que son utilizadas para actividades como la pesca y se empiezan a explotar turísticamente, con lo anterior se pretende demostrar la importancia que juegan los actores dentro de la cadena y dentro de la planeación territorial del municipio para evitar futuros incidentes que a largo plazo serán negativos para el desarrollo de la zona. Al mismo tiempo cabe resaltar la gran importancia del papel que juegan las comunidades y del porque deben ser tenidos en cuenta en cada decisión que se tome, no se debe olvidar que el fin de esta investigación es inclusiva para que pueda generar verdadero desarrollo.

Ilustración 15. Estructura de la Cadena de Valor del Turismo para el municipio de San Marcos



Fuente: Elaboración propia

Esta ilustración fue diseñada basada en el modelo de cadena de valor propuesto por el profesor Michael E. Porter en su libro *Ventaja Competitiva: crear y mantener un rendimiento superior* (1985), en el cual se analizan de manera estratégica los elementos claves de una organización para generar ventajas competitivas, por medio de la clasificación de sus actividades principales, las cuales se ejecutan de manera enlazada como eslabones de una cadena, generando valor al cliente final a través de la transformación de insumos y/o materias primas en productos o servicios.

Como se ha planteado con anterioridad el municipio de San Marcos, Sucre cuenta con la infraestructura básica donde se encuentran los elementos necesarios para estructurar una cadena de valor que genere impactos positivos dentro de la economía del municipio mediante la

integración y direccionamiento de todas los gremios económicos, lo que permitiría un incremento en sus actividades, generando más bienestar, calidad en sus servicios y sobre todo el mayor objetivo, la generación de desarrollo por medio de la estructuración de la cadena de valor del turismo como estrategia.

La administración del recurso humano dentro de la cadena es muy importante ya que al incentivar la llegada de turistas al municipio por medio de una oferta turística bien planeada y estructurada, se incrementará el consumo de bienes y servicios dentro de la zona, lo que favorecerá a todos los actores involucrados en la cadena, además la capacitación que reciban los actores involucrados en el proyecto, permitirá una sensibilización, concientización e interés por cuidar los recursos naturales, la organización de los procesos permitirá abrir alternativas para mejorar el municipio tanto en seguridad y empleo lo que generará una disminución en flagelos como la contaminación, desigualdad, desempleo, inseguridad y además abrirá espacios para el surgimiento de nuevas empresas y negocios que ayudarán a reducir estos impactos negativos que han azotado el departamento durante años.

El desarrollo tecnológico es un factor fundamental en la cadena, su papel es muy determinante no solo en las actividades de promoción, siendo este muy indispensable para que se dé a conocer el destino dentro de la región y a nivel nacional. Este desarrollo tecnológico también es importante como dinamizador de la cadena, ya que su uso permite realizar labores de comunicación en el interior y a lo largo de todos los eslabones y ayuda a la sustentación de procesos operativos mejorando la eficiencia, integración y funcionamiento de esta, logrando así más agilización en los procesos que se dan a lo largo de ella. Un buen uso de la tecnología garantiza un mejor despliegue y funcionamiento lo que asegura más su éxito, no se podría hablar de cadena de valor si no se inserta dentro de sus eslabones el factor tecnológico.

Referente al tema de abastecimiento el cual es muy importante a tener en cuenta, ya que dentro de la cadena de suministros se deben integrar los productores de la zona, se deben tener mucho cuidado con las prácticas de producción, procesamiento y manipulación de alimentos, estos deben ser de calidad en todos sus procesos con el fin de brindarle lo mejor al turista de manera inocua y sobre todo preservando y respetando el medio ambiente en cada una de sus

labores productivas, esto le dará un valor agregado a los productos y despertará más interés por parte de los visitantes y elevará mucho más la categoría del destino.

Integrando los elementos antes mencionados de la manera correcta, se pueden crear unos eslabones fuertes en la cadena de valor, que permitan dinamizar todos los procesos y generar los resultados esperados en todas las actividades necesarias para el desarrollo y éxito del proyecto.

Conclusiones

Con el desarrollo de la anterior investigación se pudo demostrar que el municipio de San Marcos cuenta con las condiciones y elementos necesarios para el desarrollo de una actividad turística organizada y a la altura de cualquier otro destino turístico regional.

El análisis de los casos de éxito permite crear un derrotero a seguir y conocer sus experiencias las cuales al ser aplicadas al municipio, van a ser de mucha ayuda a la hora de consolidar el turismo en la región, lo que es muy importante y representa un adelanto, ya que estas regiones en algún determinado momento se encontraban con problemáticas similares a la que vive San Marcos, lo que deja demostrado que el trabajo organizado y con visión es una herramienta indispensable si se quieren alcanzar los objetivos y metas trazadas.

Con el desarrollo del segundo objetivo de este trabajo se pudo demostrar que el municipio de San Marcos cuenta con una gran riqueza de recursos muy interesantes para el pleno desarrollo de la actividad turística en la región y que además cuenta con los elementos que se necesitan para ofrecer un buen servicio a los turistas, que estos pueden visitar el municipio y llevarse una buena imagen que permita su regreso y que también se cuenta con los actores necesarios para llevar a cabo la estructuración de la cadena de valor. Que hay un gran trabajo por realizar pero que vale la pena porque son numerosos los beneficios que el turismo puede ofrecer en la región y todos los actores se benefician por igual ya que la estrategia de cadena de valor lo permite.

El turismo ocasiona que haya más afluencia de pasajeros favoreciendo a transportadores y estos mismos tendrán necesidad de hospedaje y de comida lo que favorecerá al gremio hotelero y restaurantero, a la vez se benefician los productores locales al proveer bienes y servicios con todos los estándares de calidad, lo que le da más valor a los productos.

Para atender a los visitantes se necesita mano de obra calificada la cual se puede encontrar disponible en el municipio. Al aumentar el flujo de personas en el municipio aumentarán las ventas en el comercio, entre muchos otros beneficios económicos que derivan del turismo. Cabe resaltar otro aspecto muy importante y que, con el aumento del turismo, se crea la necesidad de cuidar los recursos naturales generando así desarrollo sostenible y evitando graves problemas de contaminación y mal uso de los ecosistemas, de esta manera podemos ver que son múltiples los

beneficios que genera el turismo bien organizado dentro de una región. Si vemos los casos estudiados en otras regiones podemos demostrar esta tesis ya que hoy en día son destinos de importancia dentro de sus departamentos, por lo que vale la pena apostarle a esta actividad en el municipio.

El tercer objetivo, la generación de estrategias es muy importante para el éxito del destino, revisando los casos de éxito estudiados se pudo observar como el buen manejo de promoción de los destinos fue clave para que estos fueran reconocidos a nivel nacional e internacional, así de manera secuencial se pudo proponer unas estrategias que van a permitir el reconocimiento del municipio como un destino turístico dentro del departamento, ya que en la situación actual este ni siquiera se encuentra dentro del Plan de Desarrollo Turístico de Sucre que va hasta el 2020 y con los proyectos de infraestructura que están para desarrollarse en el municipio, es el momento ideal para que se empiece por esta gestión.

Para finalizar, en el cuarto objetivo se plantearon unas consideraciones partiendo de un caso de estudio con muchos aspectos negativos, en Coveñas-Sucre lo que deja claro que es primordial en estos momentos que se está comenzando a hablar en el municipio todo el tema relacionado con el turismo, formular el plan de ordenamiento territorial que busque evitar situaciones parecidas a las estudiadas en el caso.

Es importante que las autoridades hagan mucho énfasis a las sugerencias planteadas, porque como se dijo en el análisis del caso; el turismo bien organizado es un poderoso instrumento de desarrollo, pero mal implementado, se convierte en un generador de pobreza y desplazamiento en las comunidades. Si se mira a nivel internacional y se estudia el caso de Acapulco en México, se puede encontrar una situación similar de conflictos por la posesión de tierra, desplazamientos, contaminación, concentración de beneficios entre muchos otros. Es importante que se realicen estudios prospectivos en la zona y de esta manera plantear las estrategias que eviten estas situaciones y permitan un ordenamiento territorial adecuado y un correcto uso de los recursos.

En síntesis la anterior investigación plantea las bases para que el turismo sea tenido en cuenta dentro del municipio como una opción muy importante que genere desarrollo y logre acabar con muchos flagelos que en estos momentos lo están azotando, como se habló al inicio de

este trabajo, es muy pobre e incipiente lo que se ha hecho en materia de organización en el municipio refiriéndose a turismo, pero si se maneja de manera ordenada como se ha planteado en el desarrollo de esta monografía se puede lograr el objetivo de generar progreso y desarrollo de manera sostenible e incluyente.

Bibliografía

- ACADEMIA INTERNACIONAL DE TURISMO DE MONACO. (1955). *Diccionario general de turismo*. Monaco: Editorial Diana.
- Acerenza, M. (1991). *Promoción turística un enfoque metodológico*. México: Editorial Trillas, pp.26.
- AGROLONJA. (2015). *Video Corporativo*. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=byeKV14LPus>
- AGROLONJA. (2018). *Agrolonja*. Obtenido de ¿Quiénes somos?: http://agrolonja.com/index.php?option=com_content&view=article&id=1&Itemid=101
- Aguilar, E. (2013). *La Boquilla: relaciones entre cambio climático, territorio, turismo y comunidades ancestrales*. Obtenido de Institut de Recherche et Débat sur la Gouvernance - IRG: <http://www.institut-gouvernance.org/es/experienca/fiche-experienca-45.html>
- ALCALDÍA DE PUERTO NARIÑO. (2012). *Nuestro Municipio*. Obtenido de Información general: http://www.puertonarino-amazonas.gov.co/informacion_general.shtml
- ALCALDÍA DE SUESCA. (2009). *Información general – Suesca > Nuestro municipio*. Obtenido de <http://suesca-cundinamarca.gov.co/nuestromunicipio.shtml?apc =mIxx-1-&m=f>.
- Argandoña, A. (1998). *La Teoría de Los Stakeholdery el Bien Común*. Obtenido de División de Investigación IESE Universidad de Navarra: <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0355.pdf>
- Bescultura. (2017). *Bailes Derivados de la Música de Bandas*. Obtenido de Porro: <http://www.bescultura.gov.co/recursos/41/EL%20PORRO.pdf>
- Blázquez, A. (2014). La comercialización del producto "turismo deportivo". *Revista Dimension Empresarial*, vol. 12, núm. 2, 46-58.
- Bormann , A. (1930). *Die ehre vom Fremdenverkehr*.
- Centro de Ecología & Desarrollo, Tourism Watch y Asociación para la Cooperación con el Sur. (2006). *Empresas turísticas y su responsabilidad global*. Stuttgart, Alemania: Comisión Europea.
- COLOMBIA.COM. (2010). *El 20 de enero se inicia “La Fiesta en Corralejas” declarada Patrimonio Cultural de la Nación*. Obtenido de Ferias y Fiestas: http://www.colombia.com/turismo/ferias_fiestas/corralejas/index.asp
- CONCEJO MUNICIPAL. (2016). *Plan Municipal de Desarrollo 2016-2019 "Primero San Marcos"*. San Marcos, Sucre: Alcaldía Municipal.
- CONFERENCIA MUNDIAL DE TURISMO SOSTENIBLE. (1995). *Carta del Turismo Sostenible*. Lanzarote, España.

- CORPORACIÓN GUACARÍ. (s.f.). *¿Porqué el nombre de Guacarí?* Obtenido de Árbol Caucho Guacarí: <http://www.corporacionguacari.org/-por-que-el-nombre-de-guacari-.html>
- Corporación para el Desarrollo Sostenible de la Mojana y el San Jorge - CORPOMOJANA. (2012). *Plan de Acción 2012-2015*. Obtenido de Complejo Cenagoso la Caimanera: http://www.corpomojana.gov.co/web2/component/jdownloads/send/14-plansedeaccion/16-plan-de-accion2012-2105?option=com_jdownloads
- DANE. (2009). *Colombia. Proyecciones de Población Municipales por Área 2005 - 2020*. Obtenido de Información Estadística: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/proyepobla06_20/ProyeccionMunicipios2005_2020.xls
- Darloup. (s.f.). *Le forum de Darloup sur la Colombie*. Obtenido de <http://www.darloup.com/forum/viewtopic.php?t=1529>
- De Borja Solé, L., Casanovas Pla, J., & Bosch Camprubí, R. (2002). *El consumidor turístico*. Madrid: ESIC Editorial. Pág. 13.
- DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. (2005). *Documento CONPES 3397: Política Sectorial de Turismo*. Bogotá D.C.: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.
- Díaz, S. (2014). *La Comida: El Mejor Placer*. Obtenido de <https://www.facebook.com/photo.php?fbid=1499180710367306&set=gm.798680710175368&type=3&theater>
- Echeverri, L., Christian A., E.-N., & Rosker, E. (Abril de 2012). *Estrategias y experiencias en la construcción de marca país en América del Sur*. Obtenido de Estudios y Perspectivas en Turismo: http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17322012000200001
- Edo, M. (Junio de 2002). *Amartya Sen y el Desarrollo como Libertad: La viabilidad de una alternativa a las estrategias de promoción del desarrollo*. Obtenido de Universidad Torcuato Di Tella: http://www.colombiaaprende.edu.co/html/docentes/1596/articulos-346050_recurso_3.pdf
- Ejarque, J. (2005). *Destinos turísticos de éxito*. Madrid: Pirámide, p. 389.
- El Caribe Real. (2013). *Se abre convocatoria del Festival del Porro Cantao de San Marcos*. Obtenido de <http://ensuncho.blogspot.com.co/2013/07/se-abre-convocatoria-del-festival-del.html>
- EL MERIDIANO. (2015). *Es Reserva*. Obtenido de En Nuestro Sucre: San Marcos: <http://elmeridiano.co/es-reserva/17504>
- El Meridiano. (2017). *Las Tablitas-San Marcos un hecho*. Obtenido de En Sucre - Nuestro Sincelejo: <http://elmeridiano.co/las-tablitas-san-marcos--un-hecho/78218>

- El Mundo de Las Corralejas. (2017). *Corralejas San Marcos 2017 - 2018*. Obtenido de <https://www.facebook.com/413728605376232/photos/a.445166705565755.1073741825.413728605376232/1483479938401088/?type=3>
- Falçao, H., & Fontes, J. (15 de Octubre de 1999). *¿En quién se pone el foco? Identificando stakeholders para la formulación de la misión organizacional*. Recuperado el 25 de Noviembre de 2015, de Revista Reforma y Democracia: <http://www.bdp.org.ar/facultad/catedras/cp/analisispp/Falcao%20y%20Fontes%20Filho.pdf>
- Galiano Luna, L. (11 de abril de 2015). *Investigación Turística*. Obtenido de Categorización y Jerarquización de los atractivos Turísticos del Componente Primario y Derivado: <http://www.monografias.com/trabajos-pdf/investigacion-turistica/investigacion-turistica.pdf>
- Garralda Ruiz de Velasco, J. (1999). *La cadena de valor*. IE business publishing.
- GOBERNACIÓN DE SUCRE. (2011). *Plan Estratégico de Desarrollo Turístico de Sucre - Plan Ejecutivo 2011*. Sucre: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.
- Guevara, O., & Sevilla, D. (2016). *Análisis urbano ambiental del espacio litoral del municipio de Coveñas en el departamento de Sucre, Colombia*. Obtenido de Revista Procesos Urbanos CECAR: <http://revistas.cecar.edu.co/procesos-urbanos/article/view/270> Número 3:99-107; 2016. ISSN: 2422-085X
- Haralambopoulos, N., & Pizam, A. (1996). Impactos percibidos del turismo: El caso de Samos. *Annals of Tourism Research*, 503-526.
- Hernández, Fernández, & Baptista. (2003). *Tipos de Investigación*. México: McGraw Hill.
- Higgins-Desbiolles, F. (2006). Más de una "industria": El poder olvidado del turismo como una fuerza social. *Gestión turística*, Pérgamo.
- HSBNOTICIAS.COM. (2017). *Presidente y Vicepresidente entregaron Puente Guayepo en el departamento de Sucre*. Obtenido de Foto: Vicepresidencia: <http://hsbnoticias.com/noticias/nacional/video-presidente-y-vicepresidente-entregaron-puente-guayepo-284029>
- Hunziker, W., & Krapf, K. (1942). *Fundamentos de la Teoría General del Turismo*. Zurich: Poligraphischer Verlag.
- INCODER. (2014). *Asignación de Uso y Manejo de los Terrenos Comunales de la Nación*. Obtenido de Condiciones y Procedimiento: www.verdadabierta.com/documentos/negocios-ilegales/tierras/1204-cienagas-terraplen-cartilla-del-incoder-sobre-uso-y-manejo-de-terrenos-comunales-doc5+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=co

- INSTITUTO COLOMBIANO DE ANTROPOLOGÍA E HISTORIA - ICANH. (2017). *Sitios Arqueológicos: San Jorge*. Obtenido de Ubicación:
<http://www.icanh.gov.co/?idcategoria=5256>
- INSTITUTO DE INVESTIGACIONES MARINAS Y COSTERAS - INVEMAR. (2012). *Integración de la adaptación al cambio climático en la planificación local y la gestión sectorial en Cartagena de Indias*. Obtenido de Alianza Clima y Desarrollo CDKN :
https://cdkn.org/project/adaptacion-cambio-climatico-cartagena-de-indias-e-islas-fase-i/?loclang=es_es
- Instituto Humboldt, Fundación Endesa Colombia & Fundación Al Verde Vivo. (2007). *Diagnóstico de la dimensión social, productiva y ambiental para la cadena de valor turismo sostenible cuenta alta del río Bogotá, Suesca, Cundinamarca*. Bogotá: Instituto Humboldt.
- Janna, J. (2017). *San Marcos. Sucre. Fotoclub social*. Obtenido de
https://www.facebook.com/photo.php?fbid=10212186810962751&set=p.10212186810962751&type=1&opaqueCursor=AbrFOMhhczYfN2YiegpA58qzp-jp-9Ax3j70P9mL8Orrs_tRq70k7BkvweEnQiJxvnVbu5btEqVtZenfJBdaTOb6_oR6eAvEV_M6iVLpjW7UzNBtQytPFBgFVb69viZtL6ekbYNKxKPNrTt9-5Yt0YJv
- Jaramillo, A. (2015). *Ciénaga de Palo Alto en San Marcos Sucre - Colombia*. Obtenido de
<https://www.facebook.com/photo.php?fbid=10207855364370634&set=p.10207855364370634&type=1&opaqueCursor=Abo6s5jwxSQVCkMWB04FrZ-8e02IUjbpt5gAtBC8-XXSEsBD1pzg3ERUZsGYSgiaNyc7BWdfiWLRMCiCxm8VCgd2ssm3KKyyXkiI9z5hNsZ4IEU6FJM6P1XycD9JyOA6lHMdeOvxvyTK6YvkeI5Mu7jcf>
- Ledhesma, M. (2016). *Periodismo turístico: muchos principios y algunos finales*. Buenos Aires: Pág. 14 - ISBN 9789873396892.
- López, L., Murillo, J., & Ochoa, F. (2008). Aplicación del enfoque de Cadena de Valor en turismo sostenible para el municipio de Puerto Nariño, Amazonas, como aporte para la certificación de destinos turísticos sostenibles. *Turismo en la Amazonia. Entre el desarrollo convencional y las alternativas ambientales amigables*, 63-84.
- Max-Neef, M., Elizalde, A., & Hopenhayn, M. (1997). *Desarrollo a escala humana: una opción para el futuro*. Medellín: Ceparun.
- Mendoza, J., Marín, M., & Fonseca González, V. (2014). *Rutas Competitivas: un enfoque desde los procesos de cadena de valor para las empresas del sector turismo*. Obtenido de Revista Interamericana de Ambiente y Turismo:
<http://riat.atalca.cl/index.php/test/article/view/298>
- MINISTERIO DE AMBIENTE Y DESARROLLO SOSTENIBLE. (22 de Diciembre de 1993). Ley 99 de 1993. *Por la cual se crea el Ministerio del Medio Ambiente, se reordena el Sector Público encargado de la gestión y conservación del medio ambiente y los recursos naturales renovables*. Bogotá D.C., Colombia.

- MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. (10 de Julio de 2012). Ley No. 1558 de 2012. *Por la cual se modifica la Ley 300 de 1996 Ley General de Turismo, la Ley 1101 de 2006 y se dictan otras disposiciones*. Bogotá D.C., Colombia: Gobierno Nacional.
- MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. (2017). *Historia del Turismo*. Recuperado el 12 de 08 de 2017, de Definiciones: http://www.mincit.gov.co/kids/publicaciones/29842/el_turista
- Montoya, C. (2017). *Algunos festivos del porro*. Obtenido de Festival del Porro Cantao de San Marcos: <http://musicacolombianaelporro.blogspot.com.co/2011/01/algunos-festivos-del-porro.html>
- Moreno, É., & Ochoa F., F. (2011). Turismo sostenible, cadena de valor y participación comunitaria en Suesca (Cundinamarca), Colombia. *Anuario Turismo y Sociedad*, vol. xii, Noviembre 2011, pp. 197-214. Obtenido de <http://revistas.uexternado.edu.co/index.php/tursoc/article/view/3124>
- Nogueiras Mascareñas, L. (1996). *La práctica y la teoría del desarrollo comunitario: Descripción de un modelo*. Madrid: NARCEA S.A.
- ONU. (1987). *Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo*. Estocolmo: Organización de las Naciones Unidas.
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO. (1995). *Manual Técnico de la OMT: Colección de Estadísticas del Gasto Turístico*. Madrid, España: UNWTO Publications.
- Perdomo, M. (2007). Calidad turística, según la Estrategia. *Cuadernos de Turismo*, 7 - 9.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Porter, M. (1991). *Value Chain model framework*. Recuperado el 12 de Agosto de 2017, de Abstract: http://valuebasedmanagement.net/methods_porter_value_chain.html
- Porzecanski, T. (1983). *Desarrollo de comunidades y subculturas*. Buenos Aires: Humanitas.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en Colombia - PNUD. (25 de Septiembre de 2007). *Cuatro grandes empresas adhieren al Pacto Global*. Recuperado el 2015 de Octubre de 26, de <http://www.pnud.org.co/sitio.shtml?apc=kk--2-empleo&x=19604#.Vi650rcvfIV>
- Quintero, J., & Sánchez, J. (2006). *La cadena de valor: una herramienta del pensamiento estratégico*. TELOS. Vol. 8, No. 3, Pág. 377-389.
- Rauniyar, G., & Kanbur, R. (2010). *Inclusive Development: Two Papers on Conceptualization, Application, and the ADB Perspective*. Recuperado el 2017 de Octubre de 23, de Cornell University, Department of Applied Economics and Management,,: http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/57036/2/Cornell_AEM_WP2010.pdf

- Regalado, O. (2009). *Efectos de las nuevas tecnologías en la intermediación del sistema turístico de los países de América Latina: un marco conceptual*. Recuperado el 16 de Febrero de 2017, de Universidad Nacional de Mar del Plata:
<http://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00036.pdf>
- Ricaurte Quijano, C. (2009). *Manual para el diagnóstico turístico local*. Escuela Superior Politécnica del Litoral.
- SanMarcosSucre.com. (2013). *Sucre, un espejo de belleza natural*. Obtenido de Destacado:
<http://www.sanmarcossucre.com/sucre-un-espejo-de-belleza-natural/>
- Sen Amartya. (1998). *Desarrollo y Libertad*. Buenos Aires: Planeta.
- UNTERM. (2014). *Community development*. Recuperado el 13 de Agosto de 2017, de Portal:
<http://unterm.un.org/DGAACS/unterm.nsf/8fa942046ff7601c85256983007ca4d8/526c2eaba978f007852569fd00036819?OpenDocument>
- Vázquez Barquero, A. (2007). Desarrollo endógeno. Teorías y políticas de desarrollo territorial. *Investigaciones Regionales*, núm. 11, 2007, pp. 183-210.
- Velásquez, F., Peña, J., & Macía, A. (2005). Agencias de viajes: nuevos retos en la industria del turismo. *Estudios Gerenciales*, 141-174.
- Ventura-Dias, V. (2011). *El turismo, su cadena productiva, y el desarrollo incluyente en América Latina: los casos de Brasil y México*. Latno.
- Vergara Gamarra, P. (2018). *Festival del Porro Cantao*. Obtenido de
<https://www.facebook.com/profile.php?id=1132873045>
- Ware, C. (1986). *Estudio de la comunidad*. Boston, Massachusetts: Humanitas.