

**DISEÑO DE UNA GUIA METODOLÓGICA PARA LA ELABORACIÓN DE PLANES
ESTRATÉGICOS DE TURISMO RURAL EN LOS MUNICIPIOS DEL CÍRCULO
METROPOLITANO DE TURISMO DEL CENTRO DEL VALLE DEL CAUCA**

GUTIERREZ BOLAÑOS DIANA CRISTINA

SOTO OCAMPO JUAN JOSÉ

TRABAJO DE GRADO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

UNIVERSIDAD DEL VALLE

SECCIONAL BUGA

2025

**DISEÑO DE UNA GUIA METODOLÓGICA PARA LA ELABORACIÓN DE PLANES
ESTRATÉGICOS DE TURISMO RURAL EN LOS MUNICIPIOS DEL CÍRCULO
METROPOLITANO DE TURISMO DEL CENTRO DEL VALLE DEL CAUCA**

GUTIERREZ BOLAÑOS DIANA CRISTINA

SOTO OCAMPO JUAN JOSÉ

TRABAJO DE GRADO

**DIRECTORA TRABAJO DE GRADO
MG. PAOLA ANDREA CAÑAS MEDINA**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
UNIVERSIDAD DEL VALLE
SECCIONAL BUGA**

2025

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	9
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
1.1. Antecedentes	12
1.2. Planteamiento del problema.....	20
1.2.1. Problemáticas del Turismo Rural.....	20
1.2.2. Consecuencias de una mala planificación.....	22
1.2.3. Ausencia de capacitación	23
1.2.4. Dificultades en la articulación de actores para la planificación estratégica del turismo	24
1.2.5. Desafíos en la planificación estratégica en el turismo	26
1.2.6. Dificultades en la aplicación de herramientas de planificación estratégica en destinos turísticos.....	27
1.2.7. Destinos turísticos afectados por una mala planificación estratégica	27
1.3. Formulación del Problema.....	29
2. OBJETIVOS.....	30
2.1. Objetivo general.....	30
2.2. Objetivos Específicos.....	30
3. JUSTIFICACIÓN Y MARCO REFERENCIAL	31
3.1 Justificación	31
3.2 Marco Conceptual	35
3.2.1 Oferta turística	35
3.2.2 Demanda turística	36
3.2.3 Plan Estratégico	36
3.2.4 Plan de Desarrollo Turístico	37
3.2.5 Documento - Guía.....	39
3.3 Marco Teórico.....	39
3.3.1 Turismo	40
3.3.2. Turismo Rural	42
3.3.3. Desarrollo Sostenible	43
3.3.4. Planificación Estratégica.....	45
3.3.5. Análisis PESTEL	46
3.3.6. Diamante Competitivo de Porter	50
3.3.7. Evaluación de la Competencia.....	58
3.3.8. Análisis Interno	60
3.3.9. Estrategia.....	62

3.3.10.	Análisis Estratégico DOFA.....	63
3.3.11.	Direccionamiento Estratégico.....	64
3.3.12.	Plan de Acción	68
3.4.	Marco Legal	71
3.5.	Marco Contextual.....	76
3.5.1.	Descripción General y Ubicación	76
3.5.2.	Contexto Turístico	80
3.5.3.	Círculo Metropolitano de Turismo del Centro del Valle del Cauca	83
4.	METODOLOGÍA.....	86
4.1.	Enfoque de Investigación.....	86
4.2.	Método de Investigación.....	86
4.3.	Tipo de Investigación.....	87
4.4.	Fuentes de Investigación.....	87
4.5.	Técnicas de recolección de datos	88
4.6.	Técnicas de procesamiento de información	88
4.7.	Validación y Confiabilidad	89
5.	ANÁLISIS DE INVESTIGACIONES SOBRE TURISMO RURAL Y SU PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	91
6.	LINEAMIENTOS DE UNA GUIA	112
6.1	Simplicidad	112
6.2	Enlaces a otros recursos	113
6.3	Elementos visuales.....	114
6.4	Voz activa	115
6.5	División del contenido	115
6.6	Revisión	116
6.7	Adaptación	117
7.	GUÍA METODOLÓGICA PARA ELABORAR PLANES ESTRATÉGICOS DE TURISMO RURAL EN LOS MUNICIPIOS DEL CÍRCULO METROPOLITANO DE TURISMO DEL CENTRO DEL VALLE DEL CAUCA	119
Fase 1.	Diagnóstico Inicial.....	120
Paso 1:	Recolección de Información.....	121
Paso 2:	Caracterización de la Oferta y Demanda Turística	129

Paso 3: Análisis PESTEL.....	156
Paso 4: Análisis del Diamante Competitivo	166
Paso 5: Análisis DOFA.....	175
Fase 2. Direccionamiento Estratégico.....	179
Paso 6: Definición de la Misión.....	179
Paso 7: Definición de la Visión	180
Paso 8: Establecimiento de los Valores	181
Paso 9: Establecimiento de Objetivos Estratégicos	182
Fase 3. Implementación del Plan	186
Paso 10: Asignación de Recursos	186
Paso 11: Desarrollo de un Cronograma	188
Paso 12: Comunicación.....	190
Paso 13: Indicadores de Desempeño.....	190
Paso 14: Plan de Acción	192
Paso 15: Evaluación del Plan.....	193
CONCLUSIONES.....	194
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	197

TABLA DE GRÁFICA

Gráfica 1.....	15
----------------	----

TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1.	13
Ilustración 2.	40
Ilustración 3.	50
Ilustración 4.	77
Ilustración 5.	78
Ilustración 6.	167
Ilustración 7.	170

LISTA DE TABLAS

Tabla 1.	109
Tabla 2.	125
Tabla 3.	126
Tabla 4.	127
Tabla 5.	128

Tabla 6.	130
Tabla 7.	131
Tabla 8.	132
Tabla 9.	133
Tabla 10.	134
Tabla 11.	135
Tabla 12.	136
Tabla 13.	137
Tabla 14.	138
Tabla 15.	139
Tabla 16.	140
Tabla 17.	143
Tabla 18.	145
Tabla 19.	146
Tabla 20.	148
Tabla 21.	149
Tabla 22.	150
Tabla 23.	151
Tabla 24.	152
Tabla 25.	153
Tabla 26.	153
Tabla 27.	156
Tabla 28.	157
Tabla 29.	159
Tabla 30.	160
Tabla 31.	162
Tabla 32.	163
Tabla 33.	165
Tabla 34.	173
Tabla 35.	177
Tabla 36.	180
Tabla 37.	181
Tabla 38.	182
Tabla 39.	185
Tabla 40.	189
Tabla 41.	192

TABLA DE ANEXOS

ANEXO 1.	216
---------------	-----

RESUMEN

El presente trabajo propone una herramienta práctica para la elaboración de planes estratégicos de turismo rural, dicha herramienta es una guía metodológica, la cual ofrece un modelo estructurado y adaptado a las condiciones de los territorios rurales del Círculo Metropolitano de Turismo del Centro del Valle del Cauca. Para la realización de este trabajo se apoyó en el análisis de investigaciones nacionales e internacionales, así como en entrevistas con actores clave del sector turístico. Los resultados evidencian la necesidad de fortalecer la planificación estratégica en el turismo rural, debido a la falta de instrumentos que articulen las políticas nacionales, regionales y locales.

Asimismo, se destaca la relevancia de la formación del talento humano, la cooperación interinstitucional y la sistematización de la información como factores determinantes para lograr una gestión turística sostenible. La guía propuesta no solo presenta los pasos para la elaboración de planes estratégicos, sino que también explica cómo aplicarlos mediante ejemplos prácticos, convirtiéndose en un aporte académico valioso para el desarrollo del turismo rural en los municipios del Círculo Metropolitano de Turismo del Centro del Valle del Cauca.

PALABRAS CLAVE

Turismo rural – planificación estratégica – guía metodológica – Círculo Metropolitano de Turismo – Valle del Cauca – desarrollo local – sostenibilidad – estrategias turísticas

ABSTRACT

This study proposes a practical tool for the development of strategic plans for rural tourism. This tool, a methodological guide, provides a structured model adapted to the conditions of the rural territories that make up the Metropolitan Tourism Circle of Valle del Cauca. The research was supported by the analysis of national and international studies, as well as interviews with key actors in the tourism sector. The findings highlight the need to strengthen strategic planning in rural tourism, given the lack of instruments that align national, regional, and local policies.

Furthermore, the study emphasizes the importance of human resource training, inter-institutional cooperation, and information systematization as determining factors for achieving sustainable tourism management. The proposed guide not only outlines the steps for developing strategic plans but also explains how to apply them through practical examples, making it a valuable academic contribution to the development of rural tourism in the municipalities of the Metropolitan Tourism Circle of Valle del Cauca.

KEYWORDS

Rural tourism – strategic planning – methodological guide – Metropolitan Tourism Circle – Valle del Cauca – local development – sustainability – tourism strategies

INTRODUCCIÓN

En un contexto global marcado por la búsqueda de alternativas sostenibles y la reactivación económica postpandemia, el turismo rural emerge como una estrategia clave para el desarrollo de las regiones menos urbanizadas. El presente trabajo de grado, titulado “Diseño de una guía metodológica para la elaboración de planes estratégicos de turismo rural en los municipios del Círculo Metropolitano de Turismo del Centro del Valle del Cauca” se centra en la definición de unas pautas específicas, que sirvan de guía para la elaboración de planes estratégicos de promoción y gestión de destinos turísticos rurales en la zona centro del Valle del Cauca. Dichas pautas están dirigidas tanto al sector público como al privado, facilitando su aplicación de manera sencilla y práctica.

El turismo, en su definición más amplia, es una actividad económica y social de gran relevancia a nivel mundial. Según la Organización Mundial del Turismo (ONUTurismo, 2019), este sector contribuye significativamente al desarrollo económico, generando empleo y promoviendo el intercambio cultural. Sin embargo, el turismo rural ofrece una perspectiva distinta al turismo masivo, enfocándose en la sostenibilidad y en la valorización de los recursos naturales y culturales de las áreas rurales.

En este sentido, el turismo rural se convierte en uno de los ejes centrales de la investigación. Esta tipología de turismo no solo proporciona una alternativa al turismo tradicional, sino que también puede ser una herramienta poderosa para el desarrollo local; la conservación del patrimonio cultural y natural y el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades locales (Galmarini, 2018).

La crisis generada por la pandemia ha reforzado la importancia del turismo rural como alternativa para la reactivación económica. El impacto de la pandemia de COVID-19 ha sido devastador para muchas economías, incluyendo el sector turístico. La recuperación económica se presenta como una prioridad, y el turismo rural puede jugar un papel fundamental en este proceso. La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2020) subraya la necesidad de estrategias integrales para reactivar el sector turístico, lo cual incluye la promoción de destinos rurales como una vía para revitalizar economías locales afectadas.

Si bien el turismo rural tiene un potencial de impulsar la economía de una región, su impacto depende de una planificación estratégica eficiente. Para ello, es fundamental diseñar planes estratégicos e implementar estrategias que creen una posición única (Porter, 1996), además, de considerar factores claves como la sostenibilidad, la participación y la capacidad de carga de los destinos, garantizando así un desarrollo equilibrado.

En este trabajo se abordarán las variables que integran el turismo rural, incluyendo la oferta y demanda turística, elementos clave para desarrollar una propuesta integral en los planes estratégicos de promoción. Además, se examinarán las oportunidades y desafíos del Círculo Metropolitano de Turismo del Centro del Valle del Cauca como referencia para el análisis, sin que esto implique la aplicación de la investigación a un plan estratégico específico para dicha región. En consecuencia, se elaborará una guía práctica que integrará estos elementos, basados en los principios para la elaboración de planes estratégicos y buenas prácticas administrativas documentadas en la literatura.

Para alcanzar este objetivo, la investigación se desarrollará bajo un enfoque cualitativo y adoptará un método deductivo. Además, se clasifica como un estudio descriptivo, ya que tiene

como propósito detallar y analizar las características y dinámicas del fenómeno en estudio. En cuanto a la recolección de información, se emplearán técnicas como el análisis bibliográfico y documental en las bases de datos de la universidad, complementadas con entrevistas semiestructuradas a actores clave del sector turístico.

En este contexto trabajo se dividió en cuatro partes. La primera de ellas está enfocada en el diseño metodológico e incluye el marco conceptual, el marco teórico y contextual. La segunda analiza las investigaciones y las metodologías aplicadas en los planes estratégicos de turismo rural a nivel nacional e internacional. En la tercera parte, se establecen los lineamientos para el diseño de una guía y en el cuarto apartado, se presenta como tal la guía para orientar a los municipios del Círculo Metropolitano de Turismo del Valle del Cauca en la elaboración de planes estratégicos de turismo rural.

Para concluir, el hallazgo principal de la investigación es que, aunque existen esfuerzos de articulación regional, la falta de herramientas metodológicas y prácticas dificulta la integración efectiva de los municipios. En este sentido, la guía propuesta en este trabajo representa un aporte significativo, al proporcionar una orientación clara y accesible, adaptada a las condiciones del Círculo Metropolitano de Turismo del Centro del Valle del Cauca, que permite a gestores turísticos y empresarios diseñar planes estratégicos de forma eficiente. Finalmente, el turismo rural en el Círculo Metropolitano de Turismo del Centro del Valle del Cauca tiene un gran potencial de crecimiento, siempre que se dirija desde una perspectiva sostenible, alineada con políticas regionales y con la participación activa de la comunidad.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Antecedentes

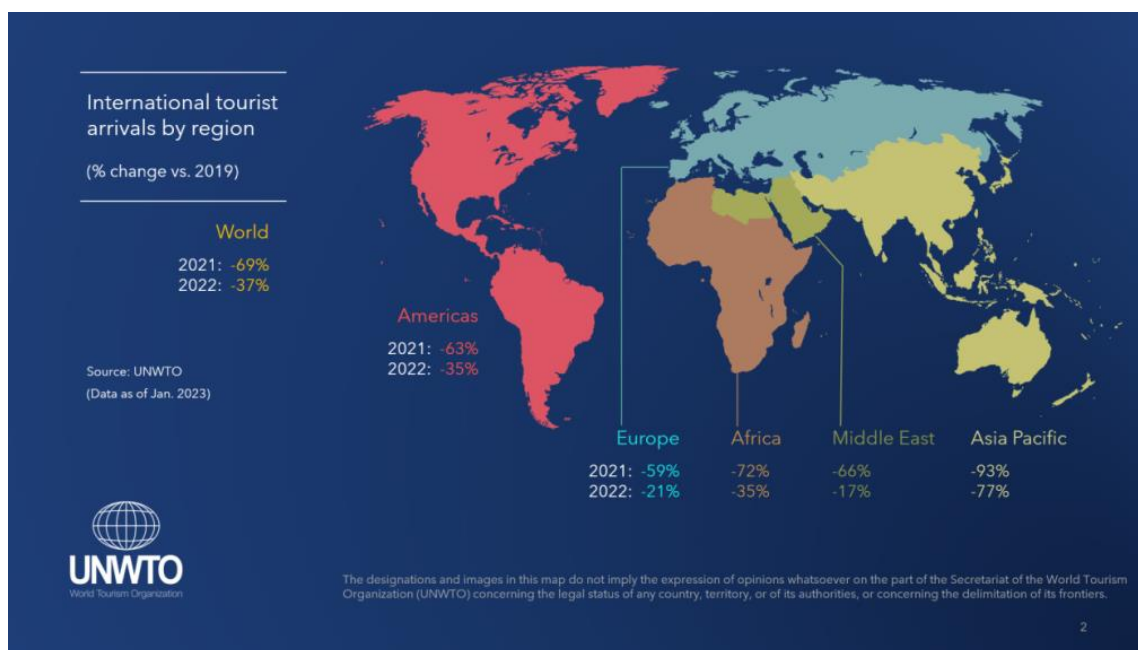
Actualmente, el turismo es considerado como uno de los focos económicos más rentables que existen a nivel mundial. No obstante, existen algunos problemas referentes al mismo: en primer lugar, la pandemia acontecida en 2020 determinó una disminución del turismo que no ha logrado reestablecerse a plenitud; y, en segundo lugar, algunas regiones de países como Colombia, que cuentan con el potencial para utilizar el turismo como una fuente de desarrollo económico, desconocen cómo aprovechar adecuadamente los recursos disponibles para convertir el turismo en una actividad sostenible.

Pero ¿Qué información se tiene acerca de esta situación? Se conoce como antecedente que, tras la pandemia del COVID-19 en 2020, hubo un significativo decrecimiento de la llegada de visitantes del extranjero en un 74% comparado con el año 2019, esto debido al impedimento de viaje y las preocupaciones por la seguridad sanitaria. De acuerdo con la Organización Mundial del Turismo (ONUTurismo, 2021), los turistas cada vez prefieren y eligen destinos que implementen protocolos de seguridad, como pruebas de COVID-19 y medidas de distanciamiento social.

Esta misma organización mostró que para el año 2022, los resultados obtenidos del turismo internacional lograron superar las expectativas, pues fueron impulsados por una fuerte demanda acumulada gracias a que varios países flexibilizaron las restricciones de viaje. Durante ese año, se contabilizaron aproximadamente 900 millones de turistas a nivel internacional, lo que mostró el doble de la cifra examinada en 2021, aunque aún fue un 37% inferior a los niveles de 2019, tal y como se observa en la Ilustración 1 (Organización Mundial del Turismo, 2023).

Ilustración 1.

Llegada de Turistas Internacionales por Región



Nota. La ilustración muestra una comparación en porcentajes por continente de los turistas internacionales entre los años 2019, 2021 y 2022. Tomado de *El turismo internacional se situó en 2022 al 63% del nivel previo a la pandemia, con Europa y Oriente Medio a la cabeza* por ONU Turismo, 2023.

La ilustración anterior permite observar que en 2022 el turismo internacional se recuperó en un 63% frente a la prepandemia, acorde a las proyecciones de ONU Turismo. Europa lideró en términos de llegada de visitantes, una recuperación del 80% con respecto a los niveles prepandemia (-21%), seguida por Oriente Medio, que experimentó el mayor crecimiento relativo del 83% (-17% con relación a 2019). África y América lograron recuperarse hasta el 65% (-35% con relación a 2019). Por otro lado, Asia y el Pacífico lograron recuperarse tan solo un 23% tras las restricciones impuestas.

Las proyecciones de ONUTurismo (2023) para el año 2023 indican que la llegada de turistas internacionales podría oscilar entre el 80% y el 95% de los niveles de prepandemia, con Europa y Oriente Medio liderando la recuperación. Sin embargo, persisten riesgos significativos, especialmente de naturaleza económica y geopolítica. Se espera que los turistas sean más conscientes de los precios y prefieran destinos más cercanos debido a las dificultades económicas actuales a nivel global.

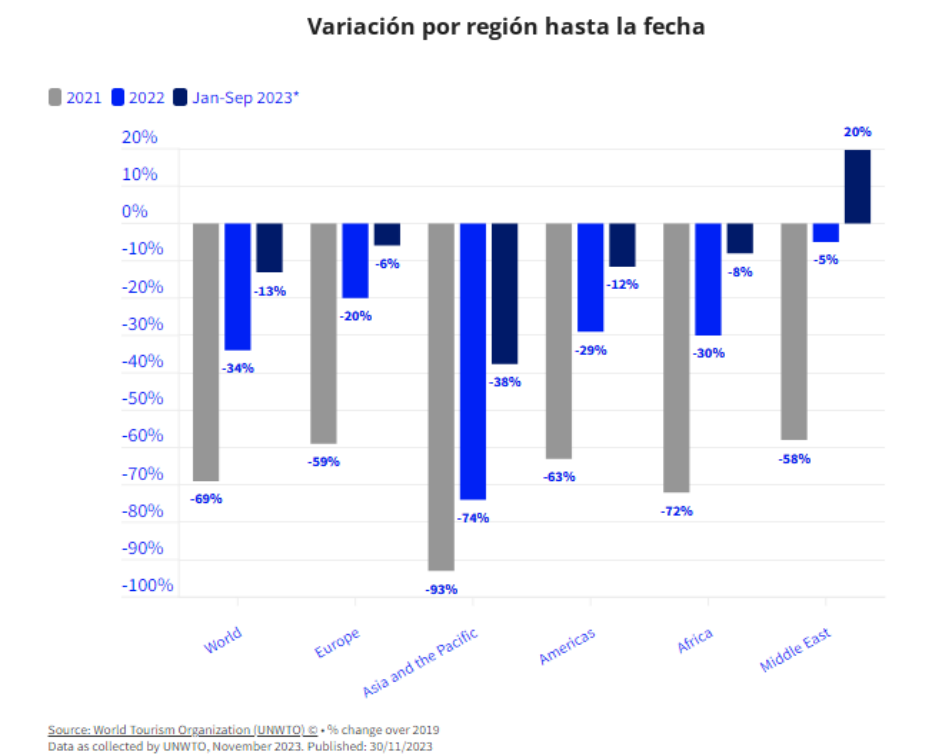
La pandemia y su período posterior aceleraron el interés por el turismo local y rural, marcando un significativo cambio en cuanto a las preferencias de los turistas. Además, la cuarentena y las restricciones de viaje llevaron a las personas a redescubrir destinos cercanos, los cuales están experimentando un aumento relevante en cuanto al flujo de visitantes. Esta tendencia no solo presenta una oportunidad para el desarrollo turístico local, sino que también desempeña una oportunidad elemental para aliviar la congestión de los destinos turísticos tradicionales, mitigando la presión sobre ellos.

Según Bauzá y Melgosa (2020), los turistas buscarán experiencias de turismo en la naturaleza y al aire libre, esto se debe a que la crisis ha generado un miedo generalizado y una desconfianza tanto física como mental en las personas a las aglomeraciones, lo que impacta en el comportamiento social. Por otro lado, el impacto económico sufrido por muchas familias hace que viajen menos o elijan destinos mucho más cercanos, pues aquellas personas que cuentan con una situación financiera no tan afectada tenderán a seguir viajando, pero optarán por lugares apartados, con menos gente y rodeados en su mayoría de naturaleza. Estos lugares de interés turístico, ofrecerán seguridad higiénica y evitarán las multitudes, proporcionando así una experiencia turística única.

Los datos encontrados arrojan entonces que el sector turístico se encamina hacia una recuperación satisfactoria, pues la demanda turística muestra una notable capacidad de recuperación y una mejora progresiva a pesar de los desafíos económicos y geopolíticos (ver Gráfica 1). Según la última edición del Barómetro de ONUTurismo (2023), durante los primeros siete meses de 2023, gran cantidad de las regiones en el mundo experimentaron significativas tasas de recuperación en el sector turístico, lo que tiene concordancia con los años 2021 y 2022. Este repunte fue impulsado gracias a la sólida demanda de viajes proveniente de diferentes e importantes mercados emisores internacionales.

Gráfica 1.

Llegadas de turistas internacionales



Nota. Tomado de *El turismo internacional supera rápidamente la crisis pandémica*, de ONU Turismo, 2023.

La Gráfica 1 muestra cómo entre enero y junio de 2023, todas las regiones del mundo experimentaron una notable recuperación en el turismo, impulsada principalmente por la demanda de viajes procedentes de diversas regiones emisoras, entre las que se encuentran:

- Oriente Medio, que se destacó al registrar un rendimiento excepcional, con llegadas superando en un 20% las cifras anteriores a la pandemia. Hasta ahora, esta región es la única que ha logrado exceder la cifra de 2019.
- Europa, como un destino enorme universal, logró alcanzar el 91% de las cifras anteriores a la pandemia, estimulada por una sólida demanda intrarregional y por los viajes que provienen de los Estados Unidos de América.
- El continente africano logró recuperar un 92% de los viajeros previos a la crisis durante estos siete meses, mientras que América alcanzó el 87%, según las cifras relacionadas.
- Respecto a Asia y el Pacífico, dicha recuperación se aceleró, obteniendo un 61% de las cifras de llegada de turistas anteriores a la pandemia, después de la apertura de varios destinos y mercados emisores finalizando el año 2022 e iniciando el 2023.

Si bien, el turismo continúa recuperándose frente a la crisis pandémica ¿Por qué ha aumentado su demanda en zonas rurales y ecológicas? Los turistas buscan experiencias más auténticas y regenerativas. Los espacios al aire libre ofrecen la posibilidad de reconectarse con la naturaleza y experimentar una regeneración personal a través de la tranquilidad y la belleza natural. Es por ello que el turismo en zonas rurales ha ganado cada vez más relevancia en la actualidad, no solo como una fuente potencial de ingresos económicos para las comunidades rurales, sino también como una forma de conservar tanto el patrimonio natural como el cultural de estas áreas.

Para Colombia Travel (s.f.), el turismo rural o también conocido como turismo comunitario, ha adquirido una gran importancia para fortalecer y promover mejores prácticas de sostenibilidad y la conservación del entorno ambiental, con las comunidades locales desempeñando un papel crucial en la protección y conservación de los recursos naturales.

Por lo tanto, el turismo rural se cataloga como un factor clave para la preservación y promoción del patrimonio cultural. Alentando a los visitantes a participar en actividades locales, como la artesanía, la cocina tradicional o las celebraciones culturales, se promueve la transmisión de costumbres y conocimientos de generación en generación. Esto no solo ayuda a preservar la identidad cultural de una comunidad, sino que también ocasiona un profundo respeto por las tradiciones locales (Smith, 2023).

En el turismo rural se destacan diversos destinos turísticos que atraen a visitantes de regiones vecinas y nacionales, puesto que ofrece paisajes de montañas, bosques nublados y cascadas de gran belleza, de los cuales se fomentan actividades al aire libre, así como el senderismo, el avistamiento de aves y los deportes acuáticos en ríos y embalses. Desarrollar el turismo rural puede ser significativo para el medio ambiente, ya que su impacto contribuye de manera positiva a la conservación del mismo (Buckley, 2012). Las zonas rurales suelen albergar ecosistemas frágiles y paisajes naturales impresionantes. Al promover prácticas de turismo sostenible, como lo son el senderismo responsable, el avistamiento de aves y la adecuada gestión de recursos naturales, el turismo rural puede contribuir a la preservación de estos entornos.

Al mismo tiempo, el turismo rural genera empleos en sectores como la hospitalidad, la agricultura, la producción de artesanías y el transporte local, además, fomenta el crecimiento de pequeños negocios locales, desde posadas familiares hasta restaurantes tradicionales. Al impulsar

la economía local a través del turismo rural, se generan empleos y oportunidades de negocio para las personas pertenecientes especialmente a zonas rurales (Ashley & Mitchell, 2010). Puede afirmarse entonces que esto contribuye a mejorar la calidad de vida de las comunidades, preservar las tradiciones y conocimientos transmitidos de generación en generación (Colombia Travel, s.f.).

Otra de las grandes ventajas del turismo rural es que presenta un gran potencial económico, y es que según Varisco (2008), existen tres factores claves y fundamentales para el desarrollo económico local, como la innovación, las aglomeraciones productivas, y la asociatividad. Harrison (2001) asegura también que los planes estratégicos podrían permitir gestionar la cantidad de visitantes para evitar la masificación, la degradación del entorno y mantener la calidad de la experiencia turística.

El turismo rural a menudo se basa en la participación directa de las comunidades locales, en la gestión y promoción de los recursos turísticos, esto empodera a las comunidades y les brinda la oportunidad de tomar decisiones sobre cómo quieren desarrollar el turismo en su área. Asimismo, el turismo rural es una oportunidad valiosa para el crecimiento económico y cultural (Richard & Hall, 2003). Sin embargo, su implementación exitosa requiere que se aborde tanto los beneficios como los desafíos, y que se promueva la sostenibilidad y la colaboración activa de la comunidad local.

Al resaltar la importancia del turismo para la economía, Colombia es un país que cuenta con grandes fortalezas, así como algunos desafíos, para implantar el turismo rural como factor social y económico. Según Fontur (2023), Colombia se destaca como el segundo país en América con la mejor recuperación del turismo, y el octavo a nivel internacional, siendo superado por El Salvador. Este logro es un testimonio del atractivo del país para los viajeros internacionales y de

la eficiencia de las estrategias de promoción turística implementadas. El viceministro de Turismo, Arturo Bravo, enfatiza la diversidad cultural y natural de Colombia como factor clave de su atractivo turístico, además de ofrecer una gran oferta de experiencias, destacando el avistamiento de aves y el patrimonio cultural reconocido por la UNESCO.

De acuerdo con Guaita et al. (2019, como se citó en Cruz, 2021), el desarrollo de la actividad ecoturística puede tener efectos positivos, como la creación de empleo, la mejora de la calidad de vida local, la imagen pública de la región, la preservación del patrimonio cultural y el desarrollo de la red comercial. Además, se observa un aumento en las oportunidades de ocio para los habitantes, una mayor apreciación del entorno natural, mejoras en el transporte público y en las instalaciones, así como una mayor interacción cultural. Esto lleva a que los gobiernos departamentales y municipales mejoren la infraestructura vial y hotelera, lo que provoca un aumento significativo en el promedio de turistas por año.

No obstante, los desafíos para que se consoliden este tipo de proyectos también deben ser tenidos en cuenta. Por ejemplo, uno de los retos más apremiantes es evitar la masificación turística que podría dañar los ecosistemas frágiles y los recursos naturales. Se debe implementar un enfoque sostenible que promueva prácticas responsables, como la gestión adecuada de residuos y la protección de la biodiversidad (Hall, 2007).

Por otra parte, muchas zonas rurales carecen de la infraestructura necesaria para desarrollar el turismo, pues es importante contar con lugares adecuados donde se puedan hospedar los visitantes. De acuerdo con Sharpley y Telfer (2015), la falta de carreteras, alojamientos adecuados y servicios básicos puede limitar el potencial turístico, es por ello que es esencial abordar estas deficiencias para atraer y retener a los turistas.

1.2. Planteamiento del problema

1.2.1. Problemáticas del Turismo Rural

El turismo rural en Colombia representa una oportunidad importante para promover el desarrollo económico y social de las comunidades rurales. La pandemia de COVID-19 ha exacerbado las vulnerabilidades económicas de estas áreas, reduciendo significativamente los ingresos y limitando las oportunidades laborales. Además, la falta de infraestructura adecuada y estrategias de promoción ha impedido que muchos destinos rurales alcancen su potencial turístico.

Añadido a ello, también se formula la posibilidad de fortalecer la economía post pandemia. Las comunidades rurales han sido particularmente afectadas por la pandemia debido a su dependencia de actividades económicas vulnerables. El turismo rural puede servir como un impulsor para la recuperación económica, proporcionando nuevas fuentes de ingresos y empleos. Desarrollar planes estratégicos es esencial para revitalizar estas economías, asegurando que las comunidades rurales puedan recuperarse y prosperen en el tiempo.

Como lo indicó el Secretario de Turismo y Desarrollo Económico de Buga:

“Actualmente los municipios que forman parte de la iniciativa del Círculo Metropolitano de Turismo del Centro del Valle del Cauca carecen de herramientas específicas y actualizadas para planificar de manera estratégica. Aunque existen planes y políticas de turismo, muchos están desactualizados o no responden a las necesidades propias del territorio. La planificación es incipiente en algunos municipios, y no todos cuentan con estructuras organizadas para abordar el turismo como un eje prioritario”. (L.E. Bravo, comunicación personal, 20 de noviembre de 2024).

Por otro lado, el Director del Área de Competitividad de la Cámara de Comercio de Buga (En adelante, se utilizará la abreviatura CCBuga para referirse a la Cámara de Comercio de Buga), resalta que “algunos de los municipios del Círculo Metropolitano de Turismo del Centro del Valle del Cauca no cuentan con un documento estratégico que guíe su crecimiento y promoción turística de manera estructurada, lo que genera desigualdades en la planificación y dificulta la coordinación regional.” (J.F. Taborda, comunicación personal, 18 de diciembre de 2024).

Además, señala que

“A pesar de que existen rutas, estas no explican detalladamente cómo se deben ejecutarse las acciones, sino que solo indican qué se debe hacer, dejando la implementación de la misma a la interpretación de los actores involucrados, quienes en muchos casos no tienen una formación específica en turismo”. (J.F. Taborda, comunicación personal, 18 de diciembre de 2024).

De este modo, surge la necesidad de resolver dicha carencia mediante la creación de una guía para la elaboración de planes estratégicos en destinos turísticos rurales del Círculo Metropolitano de Turismo del Centro del Valle del Cauca. La creación de una guía detallada permitirá a los planificadores conocer el territorio y desarrollar estrategias que fomenten el turismo sostenible, diversifiquen la oferta turística y promuevan experiencias auténticas y naturales.

Asimismo, debe tenerse en cuenta la apertura turística en zonas necesitadas o vulnerables. Muchas zonas rurales en el Círculo Metropolitano de Turismo, en adelante CMT, poseen un alto potencial turístico no explotado debido a la falta de planes estratégicos adecuados. Estas áreas, a menudo ricas en patrimonio natural y cultural, pueden beneficiarse enormemente de una estrategia

bien estructurada que promueva su apertura turística. Esto no solo generará beneficios económicos, sino que ayudará también a la conservación del patrimonio y a la cohesión social.

Puede asegurarse entonces que el diseño de una ruta o guía para la elaboración de planes estratégicos en destinos rurales de la zona centro del Valle del Cauca es crucial para abordar estas necesidades. Esta iniciativa no solo potenciará el turismo rural, sino que también llevará a fortalecer la planificación del turismo sostenible en zonas rurales y mejorar la economía en la postpandemia.

1.2.2. Consecuencias de una mala planificación

La masificación o alta densificación en destinos turísticos se origina principalmente por prácticas corruptas y por la ausencia de una planificación turística adecuada. Se puede evidenciar con claridad que los impactos negativos en la oferta turística, como la perturbación de los equilibrios sociales y ambientales, así como el deterioro de ciertos recursos físicos, no se deben simplemente al crecimiento del turismo, sino más bien, a la manera en que este crecimiento se lleva a cabo. En realidad, los desequilibrios asociados al turismo se deben a la deficiente ordenación y planificación, que al aumento del número de visitantes a un determinado lugar. Y es que la falta de planificación puede desencadenar la sobre explotación de recursos naturales, lo cual resultaría en la degradación ambiental, la pérdida de biodiversidad además de la gran contaminación a escala (Figuerola, 2018).

Por otro lado, la situación anterior puede generar tensiones sociales, explotación laboral y desigualdad en la distribución de beneficios, afectando así a toda una comunidad local. Las prácticas corruptas, que se pueden incluir a nivel gubernamental y local, contribuyen a una falta de regulación y supervisión efectiva en el desarrollo turístico. Lo anterior conduce a la

construcción descontrolada de infraestructuras turísticas, la explotación indiscriminada de los recursos naturales y la carencia de medidas para gestionar de manera adecuada el flujo de turistas. La falta de una planificación adecuada por parte de las instituciones, de acuerdo con Portales (2021), han llevado a concentraciones excesivas en términos de tiempo y espacio, representando riesgos significativos para la preservación del patrimonio histórico, cultural y natural en los destinos.

El desarrollo de actividades turísticas no planificadas adecuadamente, puede desencadenar consecuencias negativas significativas, como la desintegración familiar, el riesgo social para comunidades vulnerables, la explotación de minorías étnicas, la pérdida de conocimientos ancestrales y propiedad intelectual, la dilución de la identidad y valores culturales, así como la hostilidad hacia los turistas. Con lo anterior, la construcción de infraestructura y servicios turísticos de ese tipo puede tener efectos directos y adversos en el ambiente, como la contaminación visual y sonora, alteraciones en el comportamiento de la fauna, contaminación del agua y emisiones de dióxido de carbono; así como el empobrecimiento de la comunidad local, dado que gran parte de los beneficios económicos del turismo no se reinvierten en la comunidad y los salarios suelen ser un poco bajos. La estacionalidad del turismo también dificulta la contratación de residentes locales y puede resultar en inseguridad alimentaria debido a cambios en las actividades productivas (Cruz, 2021).

1.2.3. Ausencia de capacitación

Para Estrada, García y Sánchez (2009), los factores que desalientan la planificación estratégica incluyen la turbulencia del entorno, la falta de conocimiento sobre procesos estratégicos y la ausencia de un equipo capacitado. Estas barreras son más marcadas en empresas con menor

formalidad, donde el tamaño y tipo de industria, junto con la falta de experiencia, tienen mayor impacto, además, se destaca que las teorías y herramientas de planificación aún no han sido adoptadas de manera efectiva en la práctica, lo que limita su utilidad.

En cuanto a la ejecución, Estrada, et al. (2009) indican que las principales barreras son la falta de comprensión de los objetivos por parte del personal, problemas de coordinación y comunicación insuficiente. Estas dificultades afectan incluso tanto a empresas con planificación sofisticada o enfoque informal, sino también a los territorios turísticos, ya que la implementación efectiva de los planes enfrenta desafíos prácticos similares. Cabe resaltar la importancia de no solo diseñar estrategias adecuadas, sino también de garantizar su correcta aplicación, ya que incluso los mejores planes pueden fracasar si no se ejecutan de manera eficiente.

1.2.4. Dificultades en la articulación de actores para la planificación estratégica del turismo

De acuerdo con Cañas (2021), indica que el sector público dispone de mecanismos institucionales y legales, como los informes anuales de gestión del alcalde, para fomentar la participación ciudadana; sin embargo, estos son poco conocidos por la población. En el ámbito comercial, los particulares dependen casi exclusivamente de la información proporcionada por la Cámara de Comercio de Buga sobre decisiones turísticas, lo cual refleja una desconexión entre la administración municipal y los ciudadanos, limitando el acceso libre y efectivo a la información turística de la ciudad, además de la insuficiencia de recursos municipales destinados al turismo, una situación atribuida a la falta de planificación presupuestaria por parte de la administración.

La falta de cohesión y liderazgo tanto en el sector privado como en el público y la insuficiente transmisión de conocimientos desde la academia pueden representar factores críticos

que afectan el desarrollo del turismo rural en el municipio, pues para Cañas (2021), sin liderazgo, los actores del sector turístico operan de forma desarticulada, lo que dificulta la planificación y ejecución de estrategias conjuntas necesarias para potenciar el turismo. Por otro lado, la limitada interacción de la academia con los actores locales restringe la aplicación de conocimientos innovadores y enfoques sostenibles que podrían fortalecer la competitividad del destino. En conjunto, estos problemas generan un entorno poco propicio para maximizar los recursos turísticos, establecer alianzas efectivas y fomentar un desarrollo sostenible y equilibrado, por lo que abordar estas deficiencias resulta esencial para transformar las debilidades actuales en oportunidades que impulsen el turismo rural como motor de desarrollo económico y social.

Sin un conocimiento adecuado de las herramientas y metodologías de planificación estratégica, los actores pueden no comprender su propósito o cómo pueden beneficiarse de ellas. La falta de conocimiento y formación en turismo entre la mayoría de los actores involucrados, como las comunidades locales, empresarios del sector y autoridades municipales puede generar varios desafíos que pueden dificultar la colaboración entre los diferentes sectores (público, privado y comunidad), lo que es crucial para el éxito de la planificación en destinos turísticos.

En este contexto, la creación de una guía permitirá fortalecer el conocimiento de quienes elaboran los planes estratégicos de turismo en los municipios del CMT del Valle del Cauca, proporcionando herramientas claras y accesibles. Además, facilitará una mayor articulación entre los actores involucrados, promoviendo un enfoque colaborativo en la gestión y planificación del turismo.

1.2.5. Desafíos en la planificación estratégica en el turismo

La gestión de un destino turístico implica la coordinación de múltiples factores y actores, lo que puede compararse con la administración de una "fábrica" según Moreno, Sariago y Reyes (2018), pues la organización encargada de esta tarea tiene la responsabilidad de lograr resultados óptimos, como beneficios sobresalientes, mayor participación en el mercado, calidad en productos y servicios, y un posicionamiento sólido de la marca asegurándose de que todos los involucrados logren un beneficio.

Sin embargo, para Moreno, et al. (2018) un desafío clave radica en que un destino turístico no tiene propiedad directa sobre los recursos o activos del destino, ni emplea a quienes trabajan en el sector ni controla totalmente los procesos de producción. Esto significa que su capacidad para implementar cambios o mejorar la gestión depende de la cooperación y compromiso de los diversos actores, como empresas locales, comunidades y entidades públicas, por lo que se requiere un enfoque colaborativo y estratégico para alinear los intereses de todos los participantes y maximizar el potencial del destino turístico.

Contar con un equipo de gestión turístico que posea fuertes habilidades de liderazgo es crucial para el éxito de un destino, en el que este equipo sea capaz de fomentar la colaboración entre los sectores público y privado. Sin un liderazgo efectivo y sin una cooperación sólida entre todos los actores involucrados, el organismo encargado de gestionar el destino enfrentará grandes dificultades y probablemente fracasará en sus esfuerzos (Moreno, et al., 2018).

1.2.6. Dificultades en la aplicación de herramientas de planificación estratégica en destinos turísticos

De acuerdo con lo expuesto hasta el momento, es posible deducir que la aplicación de herramientas de planificación estratégica en destinos turísticos resulta compleja debido a la diversidad de actores involucrados, la falta de recursos, la carencia de conocimientos especializados y las dinámicas propias del sector. La naturaleza cambiante del turismo, influenciada por tendencias globales y fluctuaciones económicas. Además, se destaca la necesidad de un liderazgo efectivo, formación técnica y una mayor inversión en la planificación integral para superar estos retos.

1.2.7. Destinos turísticos afectados por una mala planificación estratégica

Exceso de infraestructura en la Patagonia Chilena

De acuerdo con Maturana (2017), en la Patagonia chilena, la falta de planificación adecuada ha llevado a un desarrollo turístico descontrolado en algunas áreas. Esto ha resultado en sobrecarga de infraestructura, como caminos y servicios básicos, y un impacto negativo en los ecosistemas frágiles. La presión turística ha afectado la calidad del agua y ha aumentado la producción de residuos, sin que existan sistemas adecuados para manejarlos.

La pérdida de patrimonio urbano ha llegado a niveles preocupantes. Hay numerosos ejemplos donde este patrimonio ha sido demolido o sustituido. Aunque se han implementado algunas medidas para su preservación, no han logrado detener el avance del desarrollo inmobiliario. El patrimonio ha tenido que lidiar con un desarrollo inmobiliario intenso en zonas donde no existe una adecuada planificación urbana.

Masificación en Santorini, Grecia

Según Costa (2024), Santorini enfrenta graves problemas de masificación turística debido a la falta de planificación en áreas rurales. El exceso de visitantes ha superado la capacidad de carga de la isla, generando tráfico, escasez de agua y un aumento en el costo de vida. Un caso crítico ocurrió cuando un crucero desembarcó a más de 17.000 turistas, lo que llevó al concejal a declarar una emergencia en redes sociales, aunque luego eliminó su mensaje ante la ola de críticas. Además, el consumo de recursos como agua y electricidad se ha disparado, sobrecargando la infraestructura local. Ante el descontrol urbanístico, el alcalde Nikos Zorzos ha solicitado detener la emisión de licencias para nuevas construcciones turísticas y la expansión en áreas rurales.

Desarrollo no sostenible en Rishikesh, India

De acuerdo con Pilon (2016), Rishikesh es un destino popular para el turismo de aventura y espiritual, la falta de una planificación adecuada ha resultado en la construcción descontrolada de alojamientos y centros turísticos a lo largo del río Ganges. Esto no solo ha afectado el paisaje natural, sino que también ha generado contaminación del agua debido a la descarga de residuos no tratados.

Con el creciente número de turistas que llegan a Rishikesh en busca de purificación física y espiritual, la contaminación en el Ganges, tanto interna como externa, está aumentando de manera alarmante. Los residentes expresan su descontento porque los ashrams vierten aguas residuales y desechos en el Ganges, el mismo río donde ellos se bañan, consumen agua y preparan alimentos diariamente. Las alternativas son limitadas y los habitantes se sienten perdidos: están frustrados ante lo que consideran una falta de responsabilidad.

Turismo de voluntariado en Camboya

Según plantea Camboulives (2021), en varias comunidades rurales de Camboya, el turismo de voluntariado ha crecido rápidamente sin una planificación adecuada, lo que ha llevado a

situaciones de explotación y dependencias económicas insostenibles. Proyectos mal gestionados han generado más daño que beneficio, al no respetar las necesidades y culturas locales.

1.3. Formulación del Problema

La pregunta central de esta investigación es ¿Cómo diseñar una guía para la elaboración de planes estratégicos de turismo rural en los municipios del Círculo Metropolitano de Turismo del Centro del Valle del Cauca, que oriente su implementación y contribuya al desarrollo turístico regional?

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo general

Diseñar una guía para la elaboración de planes estratégicos de turismo rural en los municipios del Círculo Metropolitano de Turismo del Centro del Valle del Cauca.

2.2. Objetivos Específicos

- Analizar las investigaciones y metodologías utilizadas en la elaboración de planes estratégicos de turismo rural a nivel nacional e internacional.
- Explicar los lineamientos para la elaboración de una guía.
- Proponer una guía que oriente a los municipios del Círculo Metropolitano de Turismo del Centro del Valle del Cauca en la elaboración de planes estratégicos de turismo rural.

3. JUSTIFICACIÓN Y MARCO REFERENCIAL

3.1 Justificación

El objetivo fundamental de este estudio es diseñar una guía para la elaboración de planes estratégicos que promuevan el turismo en destinos rurales de los municipios del Círculo Metropolitano de Turismo del Centro del Valle del Cauca. Esta idea surge de la necesidad de impulsar el desarrollo tanto económico como social en la localidad a través de herramientas de planeación estratégica, aprovechando así la riqueza natural y cultural del sector para atraer turistas y mejorar de esta manera las condiciones de vida de la comunidad local.

Según estudios realizados por ONUTurismo (s.f.), el turismo es considerado una fuente elemental de ingresos y generación de empleo en todo el mundo; sobre ello, se espera que esta tendencia persista en los próximos años. Es evidente que el turismo ha sido reconocido como un sector esencial para el desarrollo sostenible, y para potenciar y convertir un destino turístico en un atractivo destino para turistas nacionales e internacionales.

Para elaborar planes estratégicos de manera efectiva, es fundamental tener claridad sobre cada una de sus etapas. Por ello, es de gran ayuda contar con una guía que oriente el desarrollo de estos planes, facilitando así alcanzar objetivos, definir estrategias y acciones concretas. Como mencionan Navarro y Pedrero (2013), la planificación estratégica es un proceso clave para el éxito de las políticas turísticas, ya que permite coordinar los recursos y acciones necesarias para lograr los objetivos propuestos. El plan estratégico, por su parte, es el resultado tangible de la planificación estratégica, es decir, es el documento donde se plasman los objetivos, estrategias y acciones específicas que guiarán la gestión del turismo en la región.

Además, es relevante destacar que un plan estratégico efectivo debe estar basado en un conocimiento profundo del mercado turístico y de las expectativas de los turistas. Según señalan Wall y Mathieson (2006), para asegurar su éxito, es fundamental considerar las necesidades y preferencias específicas del mercado y adaptar las propuestas de productos y servicios turísticos en consecuencia.

En este sentido, el diseño de una guía se convierte en una herramienta clave, ya que ofrece un método paso a paso que facilita la elaboración de planes estratégicos adaptado a las particularidades del turismo en destinos rurales del Círculo Metropolitano de Turismo del Centro del Valle del Cauca. Su inclusión asegura que la guía no solo aborde las necesidades inmediatas de los actores locales, sino que también esté alineada con principios globales de sostenibilidad y planificación estratégica, promoviendo un desarrollo turístico equilibrado y sostenible.

Por consiguiente, la estructuración de la guía, define elementos clave, como el diagnóstico situacional, la definición de objetivos, la identificación de estrategias y el monitoreo de resultados. Esto asegura que la guía no solo sea una herramienta funcional, sino que también esté respaldada por enfoques teóricos validados, lo que aumenta su credibilidad y utilidad para los actores locales que carecen de formación previa en turismo o administración.

Con base en las anteriores apreciaciones, se vio necesario que la guía esté diseñada con un lenguaje sencillo y ejemplos prácticos, de modo que sea accesible tanto para quienes no tienen noción del turismo como para aquellos que desconocen las herramientas de planeación estratégica. Esto garantiza que ningún actor quede excluido del proceso por barreras de conocimiento, promoviendo un enfoque inclusivo. Además, una herramienta clara fomenta la confianza y la colaboración de todos los actores involucrados en el turismo, quienes podrán comprender los

beneficios del turismo rural y su papel en el diseño e implementación de estrategias. Esto no solo promueve una visión colectiva, sino que también garantiza que las estrategias reflejen las necesidades y aspiraciones de las comunidades, fortaleciendo la cohesión social y la apropiación del proyecto por parte de los involucrados.

Según el Secretario de Turismo y Desarrollo Económico de Buga, una de las principales falencias en la gestión turística ha sido la falta de herramientas estructuradas que permitan a los municipios desarrollar estrategias a largo plazo. Aunque existen documentos y guías nacionales e internacionales, destaca que muchas de ellas no se ajustan a las particularidades del territorio ni a la articulación regional que requiere el CMT. Por ello, el desarrollo de una guía es necesario, especialmente si cuenta con un enfoque adaptado a las características y necesidades específicas de la región, ya que la guía ayudaría significativamente en la construcción y avance del trabajo mismo (L.E. Bravo, comunicación personal, 20 de noviembre de 2024).

Asimismo, en otra entrevista con el Coordinador de Turismo de la CCBuga, se resaltó la importancia de la planificación en el desarrollo turístico, no solo para garantizar la sostenibilidad de los destinos, sino también para mejorar la calidad y competitividad del sector. Se menciona que muchos empresarios y actores locales del turismo no cuentan con una formación especializada en planificación estratégica, lo que limita la capacidad de estructurar proyectos coherentes y alineados con las políticas nacionales y regionales (O. Hurtado & J.F. Taborda, comunicación personal, 18 de diciembre de 2024). En este contexto, la guía propuesta en el trabajo representa una herramienta didáctica y accesible, capaz de orientar tanto a gestores públicos como a empresarios en la formulación de planes estratégicos efectivos.

Reforzando la relevancia del diseño de una guía, el Director de Cotelco Capítulo Valle del Cauca y Director del Sistema de Información Turística del Valle del Cauca - SITUR menciona que el CMT carece de una herramienta formal de planificación estratégica que le permita organizar y estructurar sus acciones de manera efectiva, ya que su único mecanismo de planificación son las reuniones mensuales, donde se hace seguimiento a las tareas y temas discutidos, pero actualmente no cuentan con un instrumento que establezca objetivos claros, estrategias y acciones a largo plazo. (H. Rivas, comunicación personal, 3 de marzo de 2025).

Además, el CMT ha identificado cuatro ejes estratégicos fundamentales: formación y fortalecimiento de competencias, calidad y sostenibilidad, promoción turística e infraestructura. Este trabajo contribuye directamente a la consolidación de estos ejes al proporcionar un modelo de planificación que permite articular esfuerzos, priorizar acciones y alinear la visión de desarrollo turístico con las necesidades reales del territorio.

Finalmente, la importancia de este estudio radica en su capacidad para cerrar la brecha entre la planeación teórica y la implementación práctica, proporcionando un manual estructurado que guíe a los actores locales en la toma de decisiones estratégicas. Además, a partir de esta propuesta, se puede desarrollar una herramienta digital que permita recopilar la información de manera dinámica y, al finalizar, generar automáticamente un documento con un solo clic. Al ser un documento flexible y adaptable, puede servir de base para futuras actualizaciones y mejoras en la planificación turística del CMT, consolidando su papel como un referente de desarrollo turístico regional.

3.2 Marco Conceptual

El marco conceptual es una estructura teórica que guía el desarrollo de un estudio o proyecto, proporcionando un conjunto de conceptos que sustentan y orientan la investigación. Sirve como una base de referencia que permite delimitar el alcance del análisis y aclarar los términos clave que se abordarán. Los siguientes conceptos de este marco facilitan la comprensión del fenómeno investigado, aportando una perspectiva coherente que enmarca la interpretación de los datos y resultados.

3.2.1 Oferta turística

La oferta turística alude a la variedad y calidad de los productos y servicios disponibles para los visitantes en un destino. Según Buhalis (2000), una oferta turística diversificada y bien estructurada es esencial para atraer y retener turistas, ya que proporciona experiencias enriquecedoras y satisfactorias que pueden diferenciar a un destino de otros competidores. En el contexto de los destinos rurales en el Circulo Metropolitano de Turismo del Centro del Valle del Cauca, la oferta turística debe incluir actividades que resalten la cultura local, la gastronomía, el ecoturismo y otras experiencias auténticas que permitan a los visitantes conectar profundamente con el entorno y la comunidad.

Los elementos de la oferta turística, son: los atractivos turísticos que despiertan el interés de los visitantes; los servicios turísticos que se le brindan al turista: alojamiento, restauración, agencias de viaje, transporte público, entre otros; el equipamiento para la atención del visitante, como hospitales, policía de turismo, parques, centros deportivos, entre otros; la infraestructura que provee en el destino turístico de los servicios públicos básicos y dotaciones necesarias como carreteras, servicio de agua, alcantarillado, energía, comunicaciones, aeropuertos, etc., para organizar el entorno turístico. Todas y cada una de las anteriores deben ser tenidas en cuenta

porque son indispensables para que haya una oferta turística de calidad y coherente. (SECTUR, s.f.)

3.2.2 Demanda turística

Autores como Martínez y De Miguel (2000, como se citó en Rigol, 2010), la demanda turística, al igual que cualquier otro tipo de demanda, refleja el deseo y la capacidad de los consumidores para adquirir productos o servicios, pero presenta una serie de particularidades que la diferencian de otros sectores. Estas peculiaridades, como la estacionalidad, la fluctuación de precios, las condiciones económicas, y los factores culturales y sociales, requieren un análisis profundo para evitar simplificaciones que podrían comprometer la efectividad de la planificación turística.

Por su parte, la Secretaría de Turismo de México (SECTUR, s.f.), define la demanda turística como “el conjunto de bienes y servicios que los turistas están dispuestos a adquirir en un determinado destino” y/o el total de clientes reales y potenciales de un destino turístico. Para la elaboración de planes estratégicos de turismo rural es fundamental conocer el comportamiento del consumidor y atender las necesidades de la demanda.

3.2.3 Plan Estratégico

Según Sánchez (2024) un plan estratégico es un documento importante para la planificación de una organización, ya que define las bases para su desarrollo futuro. Dicho documento establece la dirección estratégica, abarcando aspectos económicos, financieros y organizativos, con el fin de alcanzar los objetivos propuestos. Su enfoque generalmente comprende periodos de tres a cinco años, además permite a la empresa anticiparse a los cambios del entorno

y tomar decisiones alineadas con su misión. En esencia, proporciona un marco estructurado para enfrentar desafíos y garantizar la competitividad y sostenibilidad de la organización.

3.2.4 Plan de Desarrollo Turístico

Un plan de desarrollo turístico es un tipo específico de plan estratégico enfocado en el sector turístico, que busca promover el desarrollo sostenible del turismo en un destino determinado. Según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2025), el plan de desarrollo turístico es:

Una herramienta que brinda los lineamientos generales para la gestión turística de un determinado territorio, y que orienta las acciones que se deben realizar para lograr un desarrollo turístico sostenible e inclusivo. Por esto, dicha herramienta, elaborada de manera participativa en el territorio y que considera la multisectorialidad, ayuda a definir objetivos y metas comunes de todos los actores, con base en las características específicas del lugar.

Estos planes son relevantes porque permiten la participación de todos los actores involucrados, así como la planificación en diferentes plazos, asegurando la implementación de la misma, el bienestar de la población y el desarrollo sostenible.

En el caso de los municipios que hacen parte del CMT, se mencionarán aquellos que tienen un plan de desarrollo turístico. En Guadalajara de Buga, existe el Plan de Desarrollo en Turismo de Buga¹ del año 2001 – Documento de diagnóstico y bases para la formulación de una política de desarrollo turístico para Buga. Actualmente, el municipio cuenta con el Plan de Desarrollo Turístico como Pueblo Patrimonio y con la Política Pública de Turismo. El municipio

¹ Se puede revisar en <https://repositorio.ccc.org.co/entities/publication/8af7316a-f0a8-405d-97d4-54a301867593/full>

de Restrepo cuenta con algunos documentos, como es el Plan de desarrollo municipal 2024-2027² y el Plan turístico municipal³ del 2023.

En el caso de Calima-El Darién, no se encontró un plan de desarrollo turístico. No obstante, algunos documentos expresan ciertas directrices para el turismo en el lugar, como por ejemplo el Plan de Desarrollo 2020-2023,⁴ Programa de Gobierno 2024-2027,⁵ y el Programa de fortalecimiento turístico⁶ del año 2020. Para el caso de Yotoco tampoco se encontró un documento específico para el desarrollo turístico, aunque es un punto que se incluye en el Plan de desarrollo municipal 2024-2027.⁷ Otros municipios están en una situación similar en la que no se evidencia un plan de desarrollo turístico diferenciado, aunque se encuentran documentos que hacen una breve mención acerca de ello, en el caso del municipio de Guacarí con su Plan de desarrollo 2024-2027,⁸ y el del municipio de San Pedro a través del Plan de desarrollo Progres⁹ del 2020.

De los municipios que conforman el Círculo Metropolitano del Centro del Valle del Cauca, únicamente Buga y Restrepo tienen documentos con proyecciones específicas para el turismo; frente a los demás que no se encontró información al respecto.

² Se puede revisar en <https://ogpt.valledelcauca.gov.co/storage/Clientes/ogpt/principal/imagenes/contenidos/4821-76306-plan%20de%20desarrollo%20territorial%202024%20-%202027.pdf>

³ Se puede revisar en <https://www.restrepo-valle.gov.co/noticias/plan-turistico--municipio-de-restrepo--valle>

⁴ Se puede revisar en <https://www.calimaeldarien-valle.gov.co/planes/plan-de-desarrollo-20202023-somos-alianza-por-un-calima>

⁵ Se puede revisar en <https://ogpt.valledelcauca.gov.co/storage/Clientes/ogpt/principal/imagenes/contenidos/5957-programa%20de%20gobierno%20calima%20el%20darien.pdf>

⁶ Se puede revisar en <https://www.calimaeldarien-valle.gov.co/proyectos-en-ejecucion/programa-de-fortalecimiento-turistico>

⁷ Se puede revisar en <https://repositoriocdim.esap.edu.co/handle/20.500.14471/28670>

⁸ Se puede revisar en <https://www.guacari-valle.gov.co/noticias/plan-de-desarrollo-de-guacari-20242027-juntos-construimos>

⁹ Se puede revisar en <https://www.sanpedro-valle.gov.co/planes/plan-de-desarrollo--san-pedro-progres>

3.2.5 Documento - Guía

De acuerdo con Sesame (s.f.), una guía es un manual o documento informativo diseñado para brindar asistencia a las personas en un área específica, creado con la finalidad de ofrecer orientación o recomendaciones útiles para llevar a cabo un proceso específico. Una guía puede abarcar diversos temas, como manuales de usuario, guías empresariales o procesos de gestión, siendo herramientas comunes en sectores como la administración de empresas y recursos humanos.

3.3 Marco Teórico

El marco teórico constituye la base referencial de toda investigación, proporcionando una estructura para la comprensión y el análisis del fenómeno que se estudia. Se encarga de articular y fundamentar las ideas, teorías y enfoques que orientan el estudio, permitiendo situar el problema de investigación dentro de un contexto más amplio y apoyarlo en conocimientos previamente establecidos. A través de este marco, se identifican y explican los conceptos clave, teorías y antecedentes que guían el análisis, así como las principales corrientes de pensamiento que abordan la temática.

El desarrollo del marco teórico no solo facilita la comprensión del objeto de estudio, sino que también establece la relación entre los hallazgos y las teorías existentes, brindando coherencia y consistencia a la investigación. Además, permite identificar brechas en el conocimiento que el estudio pretende llenar, justificando así su relevancia y aportes al campo investigado. De esta manera, el marco teórico actúa como una guía para la metodología y el análisis de los datos, al establecer los fundamentos sobre los cuales se basarán las interpretaciones y conclusiones finales del trabajo.

3.3.1 Turismo

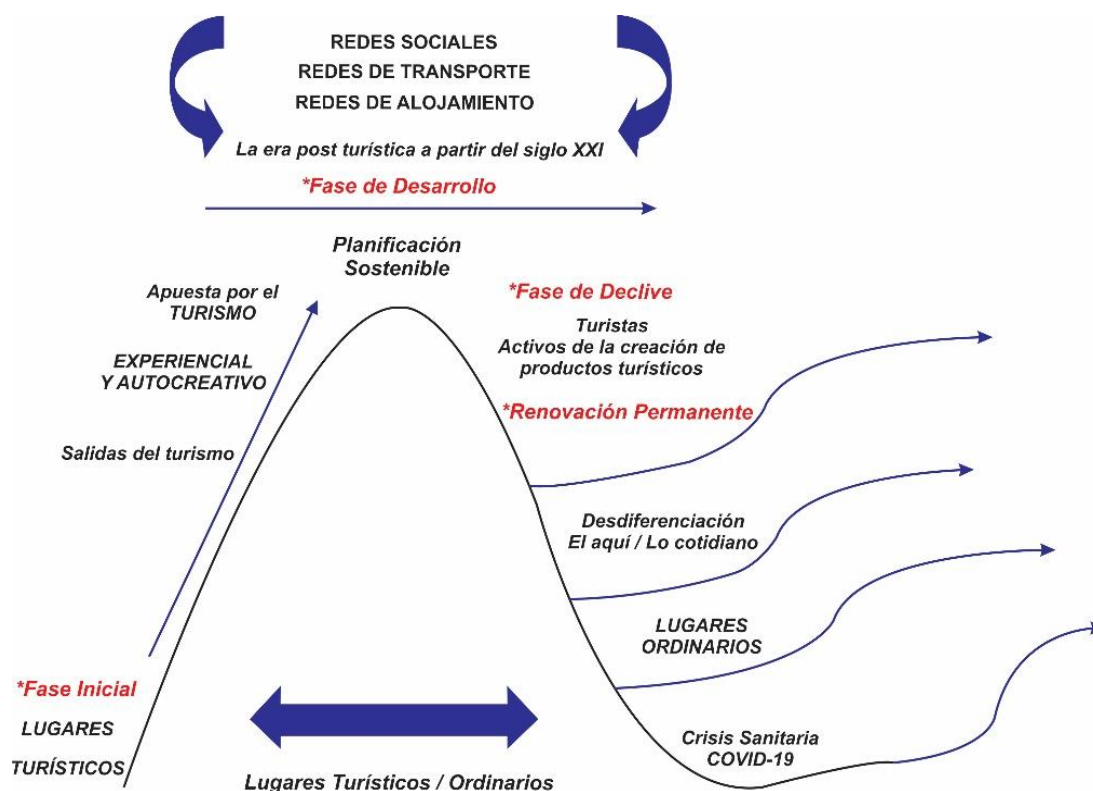
De acuerdo a la ONUTurismo (s.f.), el turismo es una actividad que involucra el traslado de individuos a diferentes países o lugares fuera de su entorno habitual, ya sea por motivos profesionales o personales. Este fenómeno social, económico y cultural involucra la participación de viajeros, que pueden ser visitantes, excursionistas o turistas, tanto residentes como no residentes locales.

El turismo incorpora una variedad de tareas que implican un gasto turístico, pues comprende una amplia serie de actividades, incluyendo la visita de atracciones turísticas, el disfrute de la gastronomía local, experimentar la cultura y participar en actividades recreativas. Además, el turismo tiene un impacto significativo en la economía, ya que implica un gasto turístico en alojamiento, transporte, alimentos, entretenimiento y otros servicios relacionados (ONUTurismo, s.f.). A nivel global, el turismo juega un cargo importante en el crecimiento económico, la creación de empleo y el intercambio cultural entre diferentes países y comunidades.

En la actualidad, el turismo debe estar en una constante renovación tras la era de la posmodernidad, es por ello que autores como Rondón et al. (2020), destacan que el turismo presenta un ciclo de vida el cual debe pasar por una serie de etapas, así como se observa en la Ilustración 2, y es que los patrones de los ciclos de vida del turismo se ven perjudicados por el rápido avance de las redes sociales, el transporte y las opciones de alojamiento.

Ilustración 2.

Etapas del ciclo del Turismo en la posmodernidad



Nota. Adaptado de Martínez-Quintana (2019: 457) y aplicación de teorías de Condevaux, Djament-Tran y Gravari-Barbas (2016).

En su fase de crecimiento, el turismo se transforma en una experiencia auto-creativa y sostenible. Sin embargo, el ciclo también incluye una fase de declive, donde destinos consolidados pierden atractivo o, al contrario, lugares ordinarios se convierten en turísticos (Djament-Tran y Gravari-Barbas, 2016, como se citó en Rondón et al., 2020). En la fase de renovación, el turismo enfrenta cambios como los provocados por la crisis sanitaria del COVID-19, que paralizó el sector y afectó su ciclo de crecimiento (Rondón et al., 2020).

Este concepto de turismo es esencial para esta investigación, ya que permite analizar el impacto del turismo en las zonas rurales, promoviendo un desarrollo económico y la conservación

del patrimonio natural y cultural en el territorio. Sumado a ello, una guía para elaborar planes estratégicos en turismo rural debe partir del conocimiento sobre el turismo.

3.3.2. Turismo Rural

El turismo rural surge como una alternativa al turismo tradicional, desarrollándose en áreas rurales y promoviendo la sostenibilidad ambiental, cultural, social y económica (Sánchez & Sánchez, 2018). A diferencia del turismo tradicional, este tipo de turismo no depende tanto de la estacionalidad, ya que los viajeros buscan experiencias auténticas en contacto con la naturaleza y la cultura local. Su potencial radica en la riqueza natural, las tradiciones, la gastronomía y las actividades al aire libre, convirtiéndose en una opción para diversificar la economía y generar nuevas oportunidades para las comunidades.

Blacha y Galmarini (2020) destacan que la tranquilidad, la naturaleza y la autenticidad del entorno rural han convertido estos espacios en atractivos turísticos. Además, de impulsar la revalorización del patrimonio natural y cultural, incluyendo festividades, gastronomía y arquitectura tradicional, este tipo de turismo fomenta el desarrollo local al recuperar el patrimonio, frenar el despoblamiento y promover la sostenibilidad. Históricamente, el turismo rural ha sido visto como una actividad complementaria, pero en las últimas décadas ha ganado relevancia como un sector capaz de atraer visitantes (Castel, 2011), ya que la creciente demanda turística ha impulsado la regulación del turismo rural para equilibrar el desarrollo económico con la protección ambiental.

Por su parte, Pérez (2010) señala que el capital rural, compuesto por sus recursos naturales, físicos y sociales, es clave para el desarrollo sostenible de estas regiones, puesto que el turismo rural se articula con el enfoque multifuncional del territorio, integrando dimensiones

ambientales, sociales, económicas y políticas. Existen diversas modalidades dentro del turismo rural, como el agroturismo, enfocado en actividades agrícolas; el ecoturismo, basado en el disfrute responsable del medio natural; y el turismo cultural, que resalta las manifestaciones tradicionales del territorio.

ONU Turismo (s.f.) define el turismo rural, como:

Un tipo de actividad turística en el que la experiencia del visitante está relacionada con un amplio espectro de productos vinculados por lo general con las actividades de naturaleza, la agricultura, las formas de vida y las culturas rurales, la pesca con caña y la visita a lugares de interés. Las actividades de turismo rural se desarrollan en entornos no urbanos (rurales) con las siguientes características: i) baja densidad demográfica, ii) paisajes y ordenación territorial donde prevalecen la agricultura y la silvicultura, y iii) estructuras sociales y formas de vida tradicionales.

En este sentido, Colombia tiene diversas ventajas en el desarrollo de turismo rural, pues tiene diversidad de paisajes, culturas y poblaciones, que pueden ser exploradas para conocer el encanto y belleza de cada región del país (Colombia Travel, s.f.); entre ellas la riqueza que ofrecen los municipios que hacen parte del CMT del Centro del Valle del Cauca.

3.3.3. Desarrollo Sostenible

Brundtland (1987), define el desarrollo sostenible como aquel que busca satisfacer las necesidades actuales sin comprometer y agotar los recursos de futuras generaciones, minimizando el impacto ambiental. Para el economista Daly (1991) en su libro *Steady-State Economics: The Economics of Biophysical Equilibrium and Moral Growth*, plantea que el desarrollo sostenible es un proceso en el que la base de los recursos naturales no disminuye con el tiempo, lo implica que el ritmo de extracción de recursos renovables no debe exceder su tasa de regeneración, el ritmo de

extracción de recursos no renovables no debe exceder la tasa de desarrollo de sustitutos renovables, y la emisión de contaminantes no debe exceder la capacidad del entorno para absorberlos.

La teoría del desarrollo sostenible es particularmente relevante para esta investigación sobre la planeación y promoción de destinos rurales regionales. Esto se debe a varias razones clave. La primera de ellas es el mantenimiento de recursos naturales. Según Daly (1991), la gestión sustentable de estos recursos es crucial para evitar su agotamiento, ya que son un atractivo principal del turismo rural. Al implementar prácticas de turismo sostenible, como la utilización responsable del agua y la energía, a su vez la protección de la biodiversidad, los destinos rurales pueden mantener su atractivo a largo plazo, afectando ambientalmente en menor medida a la comunidad nativa.

La segunda, se enfoca en el balance entre desarrollo económico y cuidado ambiental. Brundtland (1987) subraya la importancia de equilibrar el desarrollo económico con la conservación ambiental. En contexto de turismo rural, implica desarrollar infraestructuras turísticas que no dañen el medio ambiente, promoviendo actividades turísticas que respeten y protejan los ecosistemas locales.

La tercera, involucra el aporte de la población local de manera activa. La sostenibilidad también implica la inclusión y beneficio de las comunidades locales. Según estudios, el turismo rural sostenible debe incluir a los habitantes locales en la toma de decisiones y afianzar que obtengan beneficios económicos, sociales y culturales. Esto no solo mejora la calidad de vida de la comunidad, sino que también enriquece la experiencia turística (Sharpley & Roberts, 2004).

La cuarta y última, tiene que ver con el desarrollo de productos turísticos sostenibles. Integrando los principios del desarrollo sostenible, los destinos rurales pueden crear productos

turísticos innovadores y atractivos que no solo atraen a más turistas, sino que también ayudan a preservar el patrimonio natural y cultural. Ejemplos de esto incluyen ecoturismo, agroturismo y turismo comunitario, los cuales están alineados con los objetivos de sostenibilidad (Weaver, 2007).

La guía, por su parte, constituye una herramienta fundamental para promover el desarrollo sostenible, ya que orienta la planificación y ejecución de estrategias orientadas en la protección del medio ambiente, la preservación de la cultura, el bienestar económico y el mejoramiento de la calidad de vida de la población. Comprender el concepto de desarrollo sostenible es crucial para diseñar planes que minimicen los impactos negativos y maximicen los beneficios para la comunidad.

3.3.4. Planificación Estratégica

La planificación estratégica es fundamental para guiar el desarrollo de territorios y sectores. Según Sánchez (2003), permite definir y priorizar acciones en torno a los intereses públicos, coordinando esfuerzos entre actores públicos y privados para generar cambios a largo plazo. El Departamento Nacional de Planeación (DNP, 2007) subraya que este proceso busca transformar aspectos clave del desarrollo mediante una visión consensuada del futuro, facilitando la cohesión social y el uso eficiente de recursos.

Hernández (2020) y el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible (MADS, 2019) destacan que la planificación estratégica es clave en tiempos de crisis, ya que permite decisiones basadas en datos. Además, Rizo (2022) señala que definir misión, visión y objetivos asegura la coherencia en los planes, mientras que herramientas como la matriz DOFA evalúan el entorno interno y externo, ayudando a diseñar estrategias sostenibles.

(Faludi 1985; Hall y Tewdwr-Jones, 2019) resaltan la importancia de la participación comunitaria en la planificación, asegurando que los planes sean viables y socialmente aceptables. En el turismo rural, la participación de la comunidad local es crucial para reflejar sus necesidades y valores. Por su parte, el enfoque SMART (Doran, 1981) permite definir metas específicas y medibles, pero Mintzberg (1994) advierte sobre la necesidad de flexibilidad ante cambios imprevistos, como la pandemia de COVID-19.

Finalmente, Campbell (2001) resalta la planificación sostenible, que debe integrar la conservación ambiental y la equidad social, garantizando que el desarrollo rural beneficie tanto a las comunidades locales como a los visitantes.

3.3.5. Análisis PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta estratégica que permite examinar el entorno externo de una organización o proyecto (Yüksel, 2012). En el contexto de esta investigación sobre la planeación y promoción de destinos rurales en el Valle del Cauca, el análisis PESTEL es esencial para identificar los factores externos que afectan el éxito de esta iniciativa.

Relacionando el contexto el desarrollo del turismo en áreas rurales, como en el Valle del Cauca, el análisis PESTEL proporciona un soporte clave para entender los desafíos y oportunidades específicas del sector, facilitando de alguna manera la formulación de planes estratégicos que promuevan un desarrollo turístico sostenible y que además brinde un beneficio para la comunidad local.

3.3.5.1. Factor Político

González (2022) explica que, en primer lugar, se examinan las variables políticas que ejercen influencia en la empresa o sector. De esta manera, se consideran las políticas a nivel nacional en el cual se opera, la estabilidad del gobierno y las modificaciones en los tratados internacionales. Para ello, es necesario tener en cuenta políticas gubernamentales, la estabilidad política, el contexto político a nivel nacional, regional y local, acuerdos internacionales, conflictos internos y externos, etc.

El turismo rural depende de políticas gubernamentales que fomenten su desarrollo, por lo que los cambios en las regulaciones pueden afectar la viabilidad de proyectos turísticos. También es importante considerar acuerdos internacionales que promuevan el ecoturismo y las normativas ambientales que regulan su desarrollo.

3.3.5.2. Factor Económico

González (2022) explica que el empresario debe tener en cuenta los aspectos económicos que pueden impactar a la compañía o el territorio en el que se encuentre, ejemplificando esto, los cambios en la legislación tributaria, las situaciones de crisis económica, la inflación, las tasas de cambio e interés, así como la tasa de empleo, las condiciones económicas actuales, inversiones, financiamiento, PIB, Déficit, devaluación y revaluación de la moneda, entre otras variables.

Las condiciones económicas de un territorio influyen en la demanda y oferta del turismo rural. Un sector económicamente fortalecido permite que la población local participe activamente en el turismo, mejorando la oferta de servicios, así pues, las inversiones pueden favorecer la expansión del turismo rural, mientras que una crisis económica podría reducir el número de visitantes.

3.3.5.3. Factor Social

De acuerdo con González (2022), a nivel social, se lleva a cabo un análisis de los patrones culturales de la empresa o territorio, los desplazamientos geográficos de los consumidores y las modificaciones en sus comportamientos de consumo. Para ello se tiene en cuenta la demografía, la cultura y tradiciones, las preferencias turísticas, la educación, el estilo de vida, comportamiento, creencias y religión, problemáticas sociales, entre otros aspectos.

El turismo rural debe estar alineado con la cultura y tradiciones de las comunidades locales, ya que al fortalecer las competencias y la identidad cultural la calidad del servicio mejora, así como la calidad de vida de la población local. Las problemáticas sociales como la migración pueden afectar la disponibilidad de mano de obra para el turismo.

3.3.5.4. Factor Tecnológico

González (2022) propone que, para evaluar el impacto tecnológico, es necesario analizar el costo tecnológico, las inversiones en investigación y desarrollo (I+D) que conlleva, así como la posibilidad de obtener inversiones en I+D en el país y las actualizaciones tecnológicas de la empresa o del territorio, las cuales tienen que ver con la infraestructura tecnológica y el desarrollo sostenible.

El desarrollo tecnológico es clave para mejorar la promoción y operación del turismo rural, como la digitalización de servicios, el acceso a vías y a internet en zonas rurales lo que conlleva a una mejor experiencia del visitante. Asimismo, la inversión en tecnologías sostenibles, como el uso de energías renovables y sistemas de gestión ambiental, optimiza la sostenibilidad del turismo rural. Sin embargo, la brecha digital puede ser una barrera para la integración de comunidades rurales al mercado turístico global.

3.3.5.5. Factor Ecológico

González (2022) explica que la protección de la naturaleza es un tema crucial para considerar al emprender un proyecto. En este sentido, se analiza la emisión de contaminantes generada por la actividad empresarial y el uso de los bienes naturales durante su desarrollo, así como el impacto ambiental, las regulaciones ambientales, cambio climático, contaminación, etc.

El turismo rural depende de los recursos naturales, por lo que la implementación de prácticas ecológicas y la conservación de ecosistemas, es crucial para minimizar los efectos negativos. Además, la regulación ambiental y los programas de certificación ecológica pueden incentivar la adopción de buenas prácticas en las actividades turísticas.

3.3.5.6. Factor Legal

Aquí se analizan las leyes que podrían impactar a la empresa y restringir sus operaciones, o a un territorio concreto. También se consideran las regulaciones laborales y las relacionadas con la protección al consumidor. Es fundamental que la empresa se cuestione si existen sectores regulados o si las normativas laborales cambian con frecuencia. Se deben conocer el marco legal, la protección al consumidor, licencias, regulaciones, entre otros.

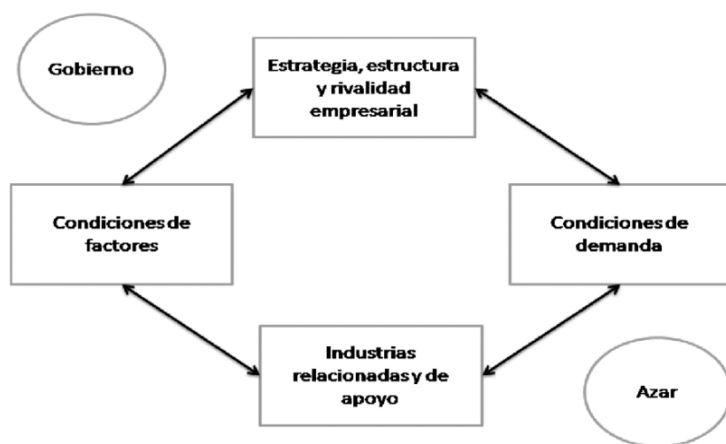
El cumplimiento de la legislación vigente garantiza que los proyectos turísticos se desarrollen de manera sostenible y con beneficios para la comunidad, así como la protección al consumidor, asegurando que los turistas reciban servicios de calidad y que sus derechos sean respetados. Además, la existencia de políticas de ordenamiento territorial puede influir en el turismo, restringiendo o facilitando su desarrollo.

3.3.6. Diamante Competitivo de Porter

El modelo de las 5 Fuerzas de Porter (1980) sirve como un instrumento analítico diseñado con el fin de evaluar la competencia y el rendimiento de las empresas dentro de un sector específico. Tal modelo se apoya en cinco fuerzas prescindibles que juegan un papel importante en la estructura y relevancia de una industria: la rivalidad entre competidores actuales, la amenaza de nuevos entrantes, la amenaza de productos o servicios sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los clientes.

Ilustración 3.

Modelo del Diamante de Porter



Nota. Tomado de Michael Porter (1990).

De acuerdo con Betancourt (2014), el modelo cuenta con una metodología que facilita los análisis relacionados de los sectores que emergen, además de identificar el grado de rendimiento y competitividad al que se está condicionado por las siguientes fuerzas:

3.3.6.1. Rivalidad entre los competidores existentes

Esta fuerza evalúa la intensidad de la competencia dentro de un sector, ya que una rivalidad y barreras de salida elevadas suelen reducir la rentabilidad, ya que las empresas recurren a precios más bajos, promociones intensivas o mejoras constantes en sus productos para mantener su posición en el mercado. La rivalidad entre competidores está influenciada por:

- **Número de competidores:** cuantos más competidores haya en un sector, mayor será la presión competitiva, lo que puede reducir la rentabilidad, ya que las empresas luchan por la misma base de clientes.
- **Diversidad de competidores:** si los competidores son diversos en términos de tamaño, estrategias o modelos de negocio, es más probable que la rivalidad sea intensa, ya que diferentes enfoques compiten por atraer a los clientes.
- **Crecimiento del sector:** los sectores que crecen de manera rápida, las empresas pueden expandirse sin necesidad de luchar por el mercado actual, reduciendo la rivalidad, sin embargo, los sectores con crecimiento lento o estancado, la competencia se intensifica por la cuota de mercado existente.
- **Costos fijos o de almacenaje:** cuando los costos fijos o de almacenamiento son altos, las empresas están bajo presión para vender su inventario rápidamente, lo que puede llevar a guerras de precios y aumentar la rivalidad.
- **Incrementos de capacidad:** las empresas deben aumentar su capacidad a grandes escalas para competir, generar oferta y aumentar la competencia, especialmente si la demanda no crece al mismo ritmo.

- Capacidad de diferenciación del producto: la compra de un producto o servicio, para los clientes estará basada en el precio, lo que intensifica la rivalidad. Por otro lado, contar con una marca estructurada con productos y servicios bien diferenciados, supone una competencia mucho más intensa.
- Importancia para la empresa: si una empresa depende mucho de su participación en un sector, estará dispuesta a competir de manera más agresiva para mantener su posición, lo que aumenta la rivalidad.
- Rentabilidad del sector: si el sector es altamente rentable, atraerá a más competidores, lo que aumenta la rivalidad. En cambio, un sector con baja rentabilidad puede ver una competencia menos agresiva.

Mientras que las barreras de salida se verán afectadas por:

- Especialización de activos: si los activos de una empresa están muy especializados y no se pueden utilizar en otros sectores, las barreras de salida serán más altas, ya que abandonar el sector implica una pérdida significativa.
- Costos de salida: los costos financieros por liquidación de una empresa pueden ser elevados, como en el caso de las indemnizaciones por despido o por baja productividad
- Interrelación estratégica: si las empresas tienen relaciones interdependientes, como alianzas o acuerdos contractuales, salir del sector puede ser complicado, ya que se afectan otras áreas de la operación empresarial.

- Barreras emocionales: los propietarios o gerentes pueden ser reacios a abandonar un sector por razones personales o emocionales, lo que puede mantener a empresas en el mercado incluso cuando ya no es rentable.
- Restricciones sociales y de gobierno: en algunos sectores, las regulaciones gubernamentales o la presión social pueden dificultar la salida, ya que implican sanciones o pérdidas reputacionales.

3.3.6.2. Amenaza de nuevos entrantes

Al ingresar nuevos competidores puede alterar la dinámica competitiva de una industria. Esta fuerza analiza las barreras de entrada, que pueden influir en la facilidad con la que nuevos actores pueden ingresar al mercado y competir, y estas barreras están compuestas por:

- Economías de escala: las empresas que ya están establecidas pueden aprovechar economías de escala, lo que les permite reducir costos por unidad a medida que incrementan la producción. Esto representa una barrera para nuevos entrantes, ya que les resulta difícil competir en precio al tener costos iniciales más altos.
- Diferenciación de producto: si los productos en el mercado están altamente diferenciados, los nuevos entrantes tendrán dificultades para competir, ya que los consumidores son leales a las marcas existentes. Los nuevos entrantes deben invertir significativamente en marketing o innovación para atraer clientes.
- Costos de cambio para el cliente: cuando los clientes enfrentan altos costos para cambiar de proveedor o producto, la entrada de nuevos competidores se vuelve más difícil.

Esto puede incluir el tiempo, dinero o esfuerzo necesario para cambiar de una empresa establecida a un nuevo entrante.

- Acceso a canales de distribución: si los canales de distribución están controlados por empresas ya consolidadas, los nuevos entrantes tendrán dificultades para colocar sus productos en el mercado. Deben encontrar o crear nuevos canales, lo que puede requerir grandes inversiones.
- Necesidades de capital: ingresar a un sector puede requerir grandes inversiones iniciales en infraestructura, tecnología, o marketing. Las altas barreras de capital pueden desalentar a nuevos competidores que no tienen acceso a los recursos financieros necesarios.
- Acceso a tecnologías de punta: las empresas consolidadas por lo general cuentan con tecnologías que no están disponibles en el mercado, lo que representa una desventaja para los nuevos entrantes.
- Acceso a materias primas: el acceso limitado o controlado a las materias primas clave por parte de las empresas ya establecidas puede ser un obstáculo importante para los nuevos entrantes. Las relaciones existentes o contratos exclusivos pueden dificultar el ingreso de nuevas empresas.
- Protección gubernamental: en algunos sectores, las regulaciones gubernamentales, como licencias, permisos, entre otras, pueden dificultar la entrada de nuevos competidores.
- Efectos de la curva de experiencia: las empresas existentes tienen una ventaja competitiva al estar más avanzadas en la curva de aprendizaje, lo que significa que pueden producir con mayor eficiencia, procesos sofisticados y a costos más bajos. Esto puede

desalentar a los nuevos entrantes, quienes necesitarán tiempo para alcanzar el mismo nivel de experiencia.

- Reacción esperada: la percepción de que las empresas establecidas reaccionan agresivamente ante la entrada de nuevos competidores, ya sea reduciendo precios o incrementando su inversión en marketing, lo que puede ser una barrera.

3.3.6.3. Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores pueden ejercer una influencia en la rentabilidad de un sector al ejercer su poder de negociación, el cual obedece a factores como el número de proveedores disponibles, la diferenciación de los insumos que ofrecen, y la capacidad de los proveedores para integrar hacia adelante. Un poder alto de los proveedores lleva a incrementar los precios del sector, y estos se componen de:

- Número de proveedores importantes: el poder de negociación de los proveedores está influenciado por la cantidad de proveedores clave disponibles en el mercado. Si hay pocos proveedores que ofrecen productos o servicios esenciales, su poder de negociación aumenta porque las empresas tienen menos alternativas.
- Importancia del sector para proveedores: si un sector representa una parte significativa del negocio de un proveedor, este puede estar más dispuesto a negociar términos favorables para mantener esa relación. Por otro lado, si el sector es solo una pequeña fracción del negocio del proveedor, este podría ser menos flexible en las negociaciones, dado que el impacto de perder el cliente no es tan grande para él

- Costo de cambio del proveedor: si el costo de cambio es alto, el poder de negociación del proveedor es mayor porque las empresas estarán menos dispuestas a cambiar de proveedor debido a los costos asociados.
- Integración hacia adelante del proveedor: si un proveedor tiene la capacidad y la intención de integrarse hacia adelante, su poder de negociación aumenta, ya que puede capturar una mayor parte del valor de la cadena de suministro, lo que representa una amenaza para el sector.

3.3.6.4. Poder de negociación de los compradores:

Esta fuerza corresponde a la capacidad que tienen los clientes para influir en los precios y las condiciones de mercado. El poder de los compradores es elevado cuando existen múltiples opciones de compra, baja diferenciación de productos y facilidad para cambiar entre proveedores. Esto puede presionar a las empresas a mejorar la calidad, reducir precios o innovar continuamente, por lo que se debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Número de clientes importantes: la influencia de los compradores en el mercado aumenta cuando el número de clientes importantes es bajo, ya que cada uno de estos clientes tiene un mayor peso en las decisiones y estrategias de la empresa.
- Integración hacia atrás del cliente: si los clientes de un sector tienen la capacidad o la intención de realizar actividades como la promoción, comercialización o incluso la oferta de productos y servicios, su poder de negociación se incrementa, ya que pueden reducir su dependencia de los proveedores actuales.

- Rentabilidad del cliente: si un cliente contribuye significativamente a las ganancias de una empresa, pero no obtiene beneficios suficientes, estos tienden a un mayor poder de negociación presionando por la reducción de precios, por lo que los proveedores tendrán que considerar la rentabilidad ajustando sus propuestas y precios en consecuencia.

3.3.6.5. Amenaza de productos sustitutos:

Los productos o servicios sustitutos representan alternativas que los clientes pueden considerar en lugar de las ofertas de una industria. Esta fuerza mide la probabilidad de que los consumidores elijan productos alternativos que satisfagan las mismas necesidades, lo cual puede limitar el crecimiento y la rentabilidad del sector analizado, por ello se consideran:

- Disponibilidad de productos sustitutos actuales o en un futuro próximo: si no existen productos o servicios sustitutos es probable que aparezcan pronto, llevando a que la amenaza se intensifique. Esto podría implicar que otras opciones estén fácilmente disponibles para los consumidores.
- Rentabilidad y agresividad del productor y del producto sustituto: si los productores de los productos sustitutos son rentables y están dispuestos a competir agresivamente en el mercado con precios más bajos o promociones intensivas, la amenaza de los sustitutos aumenta.

Con el estudio de estas fuerzas se pueden determinar las oportunidades y amenazas presentes en un sector, facilitando a las empresas la formulación de estrategias para mejorar su posición competitiva y maximizar su rentabilidad.

3.3.7. Evaluación de la Competencia

Evaluar de la competencia se centra en el análisis estratégico de los actores dentro de un sector, utilizando teorías como la Teoría de la Competencia de Porter, que sugiere la importancia de identificar no solo los competidores directos, sino también los indirectos y potenciales para comprender plenamente la dinámica del mercado. Este enfoque teórico permite establecer las posiciones relativas de cada competidor y evaluar sus fortalezas y debilidades.

3.3.7.1. Identificación de Competidores:

- Competidores Directos: se identifican como aquellos que ofrecen productos y servicios similares dentro del mismo mercado geográfico. La teoría de la diferenciación sugiere que la competencia directa se basa en atributos específicos que diferencian a los destinos en el mismo segmento.
- Competidores Indirectos: incluyen destinos que, aunque no compiten directamente en la misma región, ofrecen productos similares y, por lo tanto, pueden atraer a la misma base de clientes. La teoría del mercado ampliado sugiere que la competencia indirecta debe ser monitoreada para entender lo que quieren los consumidores y la influencia de otros destinos en la demanda.
- Competidores Potenciales: son nuevos entrantes que podrían alterar la dinámica competitiva del sector. La teoría de la amenaza de nuevos entrantes destaca la importancia de las barreras de entrada y cómo éstas afectan la capacidad de nuevos competidores para ingresar y competir efectivamente.

3.3.7.2. Factores de Evaluación de la Competencia:

- **Oferta de Productos y Servicios:** la teoría de la ventaja competitiva enfatiza la necesidad de diferenciarse a través de una oferta de productos única y atractiva. Evaluar la diversidad y calidad de las experiencias turísticas es esencial para identificar la posición competitiva del sector.
- **Calidad y Sostenibilidad:** según la teoría de la gestión de la calidad total, la sostenibilidad y la calidad son factores críticos que pueden llevar a la mejora de la percepción del valor y satisfacer al consumidor, lo cual influye directamente en la competitividad del sector.
- **Infraestructura y Accesibilidad:** la teoría de la eficiencia productiva sugiere que la infraestructura adecuada mejora la accesibilidad y la experiencia del cliente, lo cual es clave para competir en mercados amplios y diversificados.
- **Marketing y Visibilidad:** las teorías de marketing digital y branding sostienen que la presencia en línea y las estrategias de promoción son vitales para incrementar la visibilidad y atraer a segmentos específicos de visitantes. Esto incluye la importancia de la presencia en plataformas de reseñas y reservas.
- **Precio y Valor:** la teoría del valor percibido resalta la importancia de la relación precio-calidad, donde los consumidores evalúan si el precio justifica la experiencia ofrecida. Esto es fundamental para posicionarse frente a la competencia y atraer a más visitantes.

3.3.8. Análisis Interno

Este análisis del entorno interno se enfoca en identificar y evaluar los recursos, capacidades, fortalezas y limitaciones dentro del sector. Comprender estos elementos internos es esencial para definir estrategias efectivas que maximicen las oportunidades, superen los desafíos y, en consecuencia, refuercen la competitividad y sostenibilidad de la región.

En otras palabras, el análisis se enfoca principalmente en los recursos y capacidades que definen la estructura y el funcionamiento de un sector en específico, y cómo estos elementos contribuyen a su potencial competitivo y sostenibilidad. Este enfoque teórico considera varias dimensiones:

3.3.8.1. Recursos Humanos

Los recursos humanos se evalúan en términos de capital humano, que incluye las habilidades, conocimientos y competencias presentes dentro del sector. Las teorías de capital humano sugieren que una mayor inversión en capacitación y educación puede mejorar la eficiencia y productividad del sector, aumentando así su competitividad.

3.3.8.2. Recursos Naturales

Desde una perspectiva teórica, los recursos naturales son considerados activos estratégicos que ofrecen ventajas competitivas sostenibles. Según la teoría de la ventaja comparativa, estos recursos pueden diferenciar al sector al proporcionar elementos únicos que no son fácilmente replicables por otros destinos. Sin embargo, la teoría de sostenibilidad enfatiza la necesidad de gestionar estos recursos para asegurar su disponibilidad a largo plazo.

3.3.8.3. Infraestructura

La infraestructura es un componente crítico del capital físico, esencial para la eficiencia y accesibilidad de cualquier sector. La teoría de la producción señala que la infraestructura facilita la operación y distribución de servicios, mientras que su falta puede ser vista como una limitación estructural que impacta negativamente la competitividad y el crecimiento del sector.

3.3.8.4. Innovación y Tecnología

Desde una perspectiva teórica, la capacidad de innovación y adopción tecnológica se vincula con la teoría de la ventaja competitiva de Porter, que propone que la innovación puede ser un motor clave para la diferenciación y mejora continua del sector. La teoría de la disrupción tecnológica también puede aplicarse, destacando cómo la tecnología puede transformar las prácticas tradicionales y abrir nuevas oportunidades en el mercado.

3.3.8.5. Relaciones y Alianzas

Las relaciones y alianzas se enmarcan en la teoría de redes y la teoría de capital social, que resaltan la esencia de las conexiones y la colaboración para fortalecer la posición competitiva del sector. Estas teorías postulan que las alianzas efectivas pueden facilitar el acceso a recursos compartidos, conocimientos y oportunidades de mercado.

3.3.8.6. Finanzas y Acceso a Capital

En el ámbito teórico, las finanzas se abordan desde la perspectiva del capital financiero y la teoría de la inversión. La disponibilidad y acceso al capital son fundamentales para la expansión y mejora de los recursos del sector, mientras que las limitaciones financieras pueden restringir la capacidad de respuesta y adaptación a la demanda del mercado.

3.3.9. Estrategia

La planificación estratégica y la teoría de la estrategia están estrechamente relacionadas en la formulación de planes para el desarrollo del turismo rural. Como se menciona anteriormente, la planificación estratégica proporciona una hoja de ruta para coordinar esfuerzos y definir acciones, mientras que la teoría de la estrategia se centra en la formulación y ejecución de políticas para alcanzar metas a largo plazo.

Alfred Chandler (1969) destaca que la estructura organizacional debe seguir a la estrategia para una implementación efectiva. Michael Porter (1980) introduce conceptos clave como las cinco fuerzas competitivas y las estrategias genéricas (diferenciación, liderazgo en costos y enfoque) para obtener ventaja competitiva. Igor Ansoff (1965) presenta la matriz de crecimiento para identificar estrategias de expansión. Por su parte, Henry Mintzberg (1994) critica la planificación estratégica formal y aboga por la flexibilidad y la estrategia emergente, que se adapta a los cambios del entorno.

Estos enfoques son útiles para analizar el entorno competitivo del turismo rural, identificar oportunidades de crecimiento con la matriz de Ansoff y desarrollar ventajas competitivas usando las estrategias de Porter. Además, la planificación debe ser flexible para ajustarse a fluctuaciones del mercado turístico, siguiendo las ideas de Mintzberg. La alineación entre estructura y estrategia, como plantea Chandler, es clave para una ejecución eficaz, mientras que Chiavenato (2005) destaca la necesidad de alinear la estrategia con la misión, visión y necesidades tanto del mercado como de las comunidades locales.

3.3.10. Análisis Estratégico DOFA

La matriz DOFA (o FODA) es una herramienta de análisis situacional que identifica y examina las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de una organización. Según Mariño, et al. (2008), su objetivo principal es establecer una base sólida para la toma de decisiones empresariales, formulando estrategias que aprovechen oportunidades, superen debilidades, desarrollen fortalezas y respondan a amenazas.

A diferencia de otras matrices, como la de portafolio de negocios o la de Negocios General Electric, la matriz DOFA ofrece un análisis sistemático que compara las condiciones del entorno empresarial con las características internas de la organización. Su correcta aplicación es fundamental para la formulación estratégica (Mariño, et al., 2008).

Weihrich (2011) enfatiza la necesidad de analizar el entorno organizacional a través de variables que se integran en la matriz DOFA. A pesar de no ser una herramienta nueva, algunos autores se enfocan en usar las fortalezas para aprovechar oportunidades, subestimando la importancia de superar las debilidades. Para Weihrich, una debilidad es simplemente la ausencia de una fortaleza, y abordar estas debilidades puede convertirse en una estrategia clave para el desarrollo corporativo.

Identificar debilidades permite una evaluación objetiva y la prevención de riesgos futuros (Martínez et al., 2022). El proceso de identificación no solo revela áreas de mejora, sino que también ayuda a concentrar recursos en oportunidades. Las organizaciones pueden fracasar si no reconocen las oportunidades disponibles, mientras que algunos expertos son capaces de ver oportunidades donde otros ven problemas. Esto fomenta la proactividad y el crecimiento empresarial.

Conocer las fortalezas permite a una organización utilizar sus recursos de manera efectiva, diseñando estrategias que mejoren las debilidades y aprovechen las oportunidades. Al analizar recursos y capacidades, se pueden establecer objetivos y proyectos de mejora (Martínez et al., 2022).

Además, prever y analizar amenazas es crucial para la supervivencia de la organización. Si no se anticipan las amenazas, puede ser difícil reaccionar adecuadamente. Conocer el entorno y las amenazas permite determinar las medidas a tomar en caso de crisis. La matriz DOFA es fundamental para proporcionar criterios que faciliten la toma de decisiones en el presente y futuro.

En esta investigación, el uso de la matriz DOFA permitirá identificar y evaluar las fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas externas, contribuyendo a la formulación de estrategias efectivas para la promoción y el desempeño sostenible del turismo rural.

3.3.11. Direccionamiento Estratégico

3.3.11.1. Misión, Visión y Valores

Las declaraciones de misión, visión y valores son cruciales para definir la identidad y dirección estratégica de cualquier empresa, proyecto o sector.

3.3.11.1.1. Misión

De acuerdo con Hernández (2023), la misión proporciona una descripción precisa de la intención primordial de la empresa y sus objetivos. Para formularla de manera efectiva, se puede comenzar respondiendo a la pregunta: ¿Por qué existe la empresa? Una misión bien elaborada debe

contar con claridad, reflejar la responsabilidad de la empresa con el desarrollo social y ser viable a largo plazo. Es crucial considerar y responder las siguientes cuestiones:

- ¿Por qué realiza la empresa sus actividades?
- ¿Cuál fue el motivo para la creación de la empresa?
- ¿Qué productos o servicios ofrece la empresa?
- ¿Qué hace que la empresa se distinga de sus competidores?
- ¿Cuál es el propósito social de la empresa?

Entonces, la misión describe la razón de ser del proyecto o sector, es decir, qué hace, para quién lo hace y cómo lo hace. En síntesis, es una declaración de propósito y compromiso, la cual debe explicar qué hace, cómo lo hace y para quién lo hace.

En el caso concreto de un destino turístico, se deben hacer varias cosas, entre las cuales están: evaluar la misión existente para entender si aún refleja los valores, propósitos y aspiraciones del destino turístico; determinar si la misión es relevante para el entorno actual y futuro del turismo; que logre alinearse a largo plazo con la visión del destino turístico; verificar que la misión sea clara y comprensible para todos los residentes, turistas, empresas y gobierno. Todo lo anterior puede determinar positivamente la construcción y ejecución de una misión para un destino turístico.

3.3.11.1.2. Visión

Continuando con Hernández (2023), explica que la visión describe cómo se proyecta su futuro y puede alcanzarse respondiendo a preguntas como ¿a dónde se quiere llegar? y ¿cuáles son los objetivos permanentes de la organización? Debe ofrecer una apariencia brillante y convincente

de cómo la organización desea ser percibida por clientes, empleados y la sociedad en general, y es fundamental considerar y responder las siguientes preguntas:

- ¿Cómo ve proyectada su empresa en diez años?
- ¿Cuáles son los objetivos de la empresa a corto, mediano y largo plazo?
- ¿Cómo se adaptará la empresa a las tendencias del mercado?
- ¿Cómo desea que la empresa sea conocida y percibida en el mercado?
- ¿Qué le aportará la empresa a la sociedad en el futuro constante?

Ahora bien, la visión es una declaración aspiracional el cual va a describir el futuro deseado para el proyecto o sector. Representa la meta a largo plazo que se quiere alcanzar. Esta debe explicar el futuro deseado y en qué se destaca.

Por otra parte, para definir la visión de un destino turístico se hace necesario precisar una visión inspiradora y ambiciosa, pero también realista y alcanzable, identificando el cómo se proyecta el destino turístico a futuro, su propósito, los valores que guían las acciones como destino y los logros que se esperan alcanzar a largo plazo. Además, se requiere involucrar a todos los residentes, empresas turísticas y gobierno, en el proceso de definición de la visión, buscando un consenso las aspiraciones compartidas y genere un sentido de pertenencia.

3.3.11.1.3. Valores

Los valores, según Hernández (2023), son los principios fundamentales que guían la operación de una empresa, estableciendo las normas para la conducta de los colaboradores y la compañía en general. Estos valores deben reflejar la cultura corporativa y estar relacionados con

la misión y la visión establecida. Los valores deben ser convincentes, ya que son principios sociales y profesionales que reflejan la misión, visión y objetivos de la empresa, mostrando un compromiso con empleados y la sociedad.

En resumen, los valores son creencias y principios que van a guiar el comportamiento y las decisiones del proyecto o destino, reflejando la cultura organizacional y lo que es importante para la entidad. Para determinar los valores se requiere identificar qué valores se asocian con el destino turístico, ya sean explícitos (declarados formalmente) o implícitos (reflejados en las prácticas y comportamientos), así como evaluar si estos siguen siendo relevantes y coherentes con la misión y visión del destino; asegurarse de que los valores se incorporen en los objetivos estratégicos y traducirlos en políticas y prácticas concretas que guíen la toma de decisiones; comunicar los valores del destino y asegurarse de que la experiencia del visitante refleje dichos valores.

3.3.11.2. Formulación Estratégica

De acuerdo con Serna (2010), la formulación estratégica destaca la importancia de traducir las estrategias en acciones concretas, lo cual permite garantizar que los planes se materialicen de manera efectiva. El hecho de asignar responsabilidades claras asegura que cada área funcional esté alineada con los objetivos generales de un proyecto. Por otro lado, el presupuesto estratégico resalta un aspecto clave en la planificación, pues no solo se trata de formular estrategias, sino también de garantizar los recursos necesarios para su implementación y seguimiento.

3.3.11.2.1. Objetivos

Los objetivos definen las áreas estratégicas dentro de una organización y trazan el camino que se debe seguir para cumplir con la misión y la visión corporativa, según Serna (2010). Estos objetivos no solo son un fin en sí mismos, sino que también dan dirección y sentido a las acciones de la organización, asegurando que cada área esté alineada con la visión a largo plazo, por lo que esta alineación es crucial para maximizar los resultados y minimizar esfuerzos duplicados o sin coordinación.

Así pues, los objetivos son metas específicas que una organización o destino turístico establece para guiar su desarrollo a largo plazo. Estos objetivos son fundamentales para el éxito, ya que proporcionan una dirección clara y medible para las acciones y decisiones que deben tomarse abordando las necesidades y oportunidades.

3.3.11.2.2. Estrategias

Las estrategias responden al cómo de cada iniciativa, guiando las actividades necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos, ya que para Serna (2010), las estrategias para dar respuesta a las preguntas clave: qué acciones son necesarias para cumplir con los proyectos propuestos y cómo se deben llevar a cabo. Cada estrategia debe asignarse a un responsable, que puede ser una persona o unidad específica, con el objetivo de asegurar una gestión clara y eficiente.

3.3.12. Plan de Acción

Continuando con Serna (2010), para el desarrollo de planes de acción dentro de un proceso estratégico, es importante establecer indicadores claros de éxito, definir tareas específicas y asignar responsables para garantizar el cumplimiento de los objetivos. Así pues, se subraya la necesidad de medir el progreso con métricas concretas, como la ampliación del mercado o la retención de clientes, y de asegurar que los recursos necesarios estén disponibles.

Además, el plan de acción debe prever obstáculos y limitaciones, para lo cual es esencial contar con estrategias que permitan a la organización adaptarse ante imprevistos. En resumen, un plan de acción es el proceso en el que se detalla y se describen las tareas, los recursos y el cronograma necesarios para alcanzar objetivos específicos dentro de un proyecto o estrategia, actuando como una hoja de ruta para guiar la ejecución de actividades y asegurar el logro de resultados deseados, implicando la ejecución y la administración de recursos para la realización de actividades necesarias para alcanzar las metas definidas. Para ello se debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

3.3.12.1. Recursos necesarios

Contar con recursos necesarios permite una planificación adecuada, la asignación de estos conlleva a optimizar su uso y evitando desperdicios, para ello se deben identificar los recursos como financieros, humanos, materiales o tecnológicos, para llevar a cabo cada tarea. Para Serna (2010), el presupuesto es crucial para la ejecución efectiva de cualquier plan estratégico, ya que, sin los recursos necesarios, los planes se quedan en el ámbito teórico, por lo tanto, la planificación estratégica sin una presupuestación adecuada puede resultar en un esfuerzo inútil.

3.3.12.2. Cronograma de actividades

Realizar un cronograma ayuda a organizar y estructurar las actividades, asegurando que todas las tareas se realicen en el orden correcto y en el tiempo establecido. Establecer un calendario con fechas de inicio y finalización para cada tarea, ayuda a mantener el plan en tiempo y forma, incluye plazos para su revisión y comunicación del progreso.

3.3.12.3. Indicadores de éxito

Los indicadores miden el desempeño de los objetivos a corto y largo plazo, lo que permite anticipar, mejorar y gestionar los resultados. En sí, los indicadores medirán el cumplimiento de cada tarea y del plan en su conjunto, pues estos establecen la clave de desempeño para evaluar el progreso y el logro de los objetivos.

3.3.12.4. Evaluación y monitoreo

Serna (2010) indica que llevar a cabo estrategias requiere un sistema de seguimiento y monitoreo específico, pues la organización debe evaluar periódicamente el desempeño estratégico con relación a los indicadores para determinar el rendimiento frente a clientes, mercado, grupos de referencia y accionistas. A partir de esto, se realizan ajustes necesarios, dentro de una filosofía de mejora continua.

La monitoria estratégica es clave para fomentar una cultura estratégica dentro de las organizaciones, promoviendo una gestión dinámica e innovadora ante el entorno. Este enfoque garantiza que la empresa sea proactiva y mantenga sus ventajas competitivas a largo plazo, adaptándose a los cambios del entorno y optimizando sus resultados.

Al integrar los aspectos anteriores transforma la planificación estratégica en una gestión estratégica, puesto que permite a la empresa adoptar un enfoque más anticipativo y proactivo, lo que es esencial para tener éxito en los mercados competitivos actuales y futuros. En resumen, esta integración asegura que la planificación no sea sólo teórica, sino una herramienta práctica para la gestión empresarial.

3.4. Marco Legal

El marco legal de este trabajo corresponde a la normatividad vigente en relación al turismo, el turismo rural y el desarrollo sostenible de Colombia.

El Artículo 52 de la Constitución Política colombiana brinda un marco legal que respalda y promueve la actividad turística, reconociendo su importancia tanto en el ámbito recreativo como en el cultural, y estableciendo directrices para su gestión y desarrollo en diferentes niveles territoriales.

En el Artículo 70 y 71, se determina la responsabilidad del Estado de fomentar el desarrollo de los valores culturales de la Nación. Además, contempla la inclusión de la promoción a la cultura en los planes de desarrollo económico y social.

El Artículo 334 dicta que el Estado tiene la responsabilidad de dirigir la economía, interviniendo en aspectos como la explotación de los recursos, el uso del suelo, y la provisión de los servicios tanto privados como públicos. Asimismo, se plantea la promoción de la productividad, la competitividad y el desarrollo equilibrado de las regiones. Estas áreas de intervención abarcan la gestión del turismo y son fundamentales para los marcos legales y regulaciones relacionadas con este sector.

La Ley General de Turismo o Ley 300 de 1996 abarca toda una serie de normas legislativas las cuales se dictan con la finalidad de favorecer en gran medida a las distintas partes involucradas tanto en el territorio nacional como del mismo sector de turismo. A lo largo de la historia, se han presentado modificaciones y algunas mejoras, así como en resoluciones y decretos en las que estipulan, definen y adoptan ciertas conductas, reglamentos, obligaciones y sanciones para todas las entidades prestadoras del servicio.

La Ley 1101 de 2006, que modificó la Ley General de Turismo, en su Artículo 17 establece la promoción del patrimonio histórico y cultural a través de la Política de Turismo creada por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MINCIT). Esta política debe incluir un plan detallado y prioritario para proyectos de promoción y marketing relacionando los destinos en Colombia catalogados como Patrimonio Mundial de la Humanidad por la UNESCO, ya sea de carácter cultural o natural. Además, la ley establece la creación de un impuesto destinado al turismo como inversión social, con un enfoque específico en la promoción y competitividad, en línea con lo establecido en la Constitución (MINCIT, 2022).

La Ley 1558 de 2012 subraya la relevancia y los principios fundamentales de la actividad turística en Colombia, así como la estructuración del sector. Destaca principios como el desarrollo económico, social y cultural del turismo, considerándolo como una herramienta clave para fortalecer la identidad cultural de la población. Además, enfatiza la sostenibilidad como guía para el sector, demandando que su crecimiento se lleve a cabo en armonía y de manera equilibrada con los recursos naturales y culturales, garantizando así la preservación para las generaciones futuras.

La Ley 2068 de 2020, modificación a la Ley General de Turismo. Incorpora regulaciones que refuerzan el turismo cultural. Según MINCIT (2022), la ley modifica los principios fundamentales del turismo, incorporando aspectos como el desarrollo económico, cultural y social, así como el desarrollo sostenible y la accesibilidad universal. Además, introduce nuevas definiciones que influyen en la organización y planificación de esta modalidad, tales como la capacidad de un atractivo turístico, límites de cambio aceptable, etnoturismo, turismo de reuniones, turismo deportivo, entre otros.

Una de estas modificaciones es la Ley 2068 de 2020, conocida como la Ley de Turismo, la cual permite fomentar y conservar mediante medidas y mecanismos la sostenibilidad, la conservación, la protección y el uso adecuado de los recursos naturales y de los destinos de interés turístico. Por consiguiente, lo que se busca principalmente dentro de este marco legal es el fortalecimiento tanto de la competitividad como la calidad sector turismo. En esta Ley de Turismo, se han propuesto ocho mejoras normativas, de las cuales se ha pretendido beneficiar de alguna manera a todas aquellas entidades prestadoras del servicio y certificadores de calidad, así como también, favorecer a los turistas, empresarios y municipios.

La Ley 731 de 2002, destaca la relevancia de las mujeres rurales en el desarrollo económico, cultural y social del país, y busca garantizar la igualdad de oportunidades y el ejercicio pleno de sus derechos, además de promover su participación política, acceder a tierras y recursos, educación, apoyo económico, salud y bienestar.

El Decreto Reglamentario 505 del 28 de febrero de 1997, tiene como objetivo establecer y definir la contribución parafiscal de la promoción y desarrollo del turismo en Colombia, delegando responsabilidades a diferentes actores.

La Resolución 0119, se estipulan reglas con el fin de que se dé cumplimiento a las obligaciones que se contemplan en el Artículo 16 de la Ley 679 del 3 de agosto de 2001, por parte de los prestadores de servicios turísticos en Colombia.

La Ley 679 de 2001, establece medidas y sanciones para proteger tanto a los niños como a los adolescentes de situaciones de abuso y explotación del turismo sexual, cuyo propósito es garantizar el bienestar y promover el desarrollo integral, evitando que sean víctimas de estas formas de violencia.

El Decreto 2107 de 2001, tiene como objetivo controlar y regular el ingreso, permanencia y salida de extranjeros en el territorio colombiano, por la cual se establecen disposiciones en cuanto al control y expedición de visas.

El Documento Conpes 3397 de 2005, establece estrategias para construir una oferta turística competitiva, incluyendo la estrategia de preservación y sostenibilidad del patrimonio natural y cultural. Asimismo, reconoce como un bien esencial de consumo a la cultura, no solo como un activo estratégico, sino también como un atractivo turístico de gran importancia para Colombia.

El Documento Conpes 3640 de 2010 establece directrices de políticas para el progreso del turismo de convenciones y congresos, reconociendo una oportunidad para aprovechar el potencial del país en el desarrollo de este tipo de turismo. También resalta la capacidad de esta actividad para aumentar la competitividad y la productividad en varios sectores económicos, lo que favorecerá al bienestar general de la población.

El Plan Sectorial de Turismo 2022-2026, establece varias estrategias organizadas en cuatro ejes estratégicos, que incluyen un total de 17 programas, 40 proyectos y más de 180 acciones indicativas. Algunas de las estrategias clave son: la democratización del turismo, que busca construir una cultura de paz y garantizar el acceso al turismo para poblaciones históricamente excluidas, promoviendo un turismo más inclusivo y accesible (2022, p.51); la conservación de la biodiversidad, se enfoca en el turismo como una estrategia para la conservación de ecosistemas, fomentando la economía circular y soluciones basadas en la naturaleza, así como acuerdos para erradicar la deforestación en áreas de alto valor turístico (2022, p.98); la articulación interinstitucional, promueve la coordinación entre diferentes actores públicos y privados para la

ejecución de estrategias y acciones, asegurando un diálogo intersectorial (2022, p.11) y el desarrollo sostenible y regenerativo, el cual busca un desarrollo turístico que respete y potencie la cultura y la naturaleza del país, involucrando a grupos étnicos, comunidades campesinas y otros sectores (2022, p.46-47).

El Decreto 1053 de 2020, establece disposiciones que rigen las funciones, responsabilidades y derechos de los guías de turismo, en el que se enfatiza la responsabilidad de profesionales en instruir y fomentar la apreciación por la diversidad de la cultura del país. Conjuntamente, de cumplir con normativas para proteger el patrimonio cultural nacional y preservar el medio ambiente, evitando que los turistas bajo su supervisión recolecten especies animales, minerales o vegetales, o deterioren objetos de valor cultural o económico.

Agregado a ello, establece la figura de atractivos turísticos, detallando los procedimientos de declaración y los efectos, permite a los Concejos Municipales y Distritales establecer puntos de control turístico, define medidas para planificar de manera sostenible el turismo en municipios que forman parte de la Red de Pueblos Patrimonio y promueve estrategias de destinos turísticos inteligentes. Además, permite que el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo establezca niveles de calidad de prestadores y destinos turísticos, así como su homologación, según el Subsistema Nacional de Calidad, en esta modificación se promueve el turismo comunitario rural, se establece un programa de promoción turística para colombianos en el exterior (2022).

Por otro lado, el Plan de Ordenamiento Territorial (POT) de acuerdo con el artículo 5 de la Ley 338 de 1997 es un instrumento normativo y técnico para la planeación y gestión territorial, compuesta por políticas y acciones administrativas. Su propósito es guiar el desarrollo territorial

de un municipio a corto, mediano y largo plazo, estableciendo regulaciones para el uso, ocupación y transformación del área urbana y rural (Minvivienda, 2023).

Por esta razón, debe considerarse como uno de los instrumentos de planificación fundamentales al momento de elaborar los planes estratégicos de desarrollo turístico, ya que reglamenta el uso del suelo en áreas urbanas, de expansión y rurales. Además, permite coordinar los planes sectoriales en armonía con las políticas nacionales, departamentales y metropolitanas, lo que garantiza una gestión integrada y sostenible del territorio.

3.5. Marco Contextual

Este marco ayuda en gran parte a entender las circunstancias, condiciones y entorno en el que se desarrolla el problema de investigación, Así pues, se incluye información relevante acerca de la situación geográfica, social, económica, cultural, política y temporal del CMT en el que se sitúa el estudio.

3.5.1. Descripción General y Ubicación

Colombia está ubicado en el noroeste de América del Sur, que de acuerdo a la página Toda Colombia (s.f.), limita al norte con el Mar Caribe, al sur con Perú y Ecuador, al oeste con el Océano Pacífico y al este con Venezuela y Brasil. Además de ser conocido por su gran diversidad geográfica, incluyendo montañas, selvas tropicales, llanuras costeras y la región amazónica.

Según IGAC (2008, como se citó en DANE, s.f.), tal y como se muestra en la Ilustración 3, Colombia aproximadamente abarca entre los 4° 13' de latitud sur y de latitud norte los 16° 10', de este a oeste entre los 66° 50' y 84° 46' de longitud oeste de Greenwich, incluyendo la zona marítima; lo que hace que se posicione como un país de tamaño medio en Latinoamérica.

La ubicación geográfica actual de Colombia, de acuerdo con el DANE (s.f.), le otorga la capacidad de ejecutar el poder hasta las fronteras con once países como Ecuador, Venezuela, Panamá, Perú, Brasil, Nicaragua, Costa Rica, Estados Unidos de América, Jamaica, Haití y República Dominicana.

Procolombia (2021), afirma que Colombia es el país número uno en especies de aves, orquídeas y mariposas en toda la tierra. Tiene el segundo lugar peces de agua dulce y anfibios y plantas. El tercer lugar en reptiles y palmas, por último, en mamíferos.

Colombia es un país que cuenta con una riqueza natural única, maravillosa y diversa que llama la atención de muchas personas y por ello Procolombia (2021) invita a conservarla recorriendo sus paisajes, disfrutando la magia de los atardeceres y la belleza de las montañas, al ser un atractivo turístico que cuenta con una majestuosidad natural contagia calidez y alegría a quienes la visitan.

Ilustración 4.

Ubicación Geográfica de Colombia



Nota. Tomado de DANE, Dirección de Geoestadística.

Colombia es un país tropical increíblemente diverso y encantador, gracias a su geografía variada, su historia repleta de misterio y aventura, sus habitantes y su cultura diversa han cautivado al mundo entero durante siglos. Además, es famosa por su excelente café y la pureza de sus esmeraldas, es la tierra de la leyenda de El Dorado y el universo mágico de Macondo (Procolombia, 2021).

Por otra parte, el Valle del Cauca es uno de los más importantes y representativos de Colombia, el cual posee unos límites al norte con Chocó y Risaralda, así como se observa en la Ilustración 4. En el sur está el departamento de Cauca, en el oriente están los departamentos de Quindío y Tolima, y al occidente está el Océano Pacífico.

El departamento se ubica en la parte suroccidental del país, el cual forma parte de las regiones pacífica y andina. Colombiamania (2006), estipula que el departamento está ubicado entre los 05°02'08'' y 03°04'02'' de latitud norte y entre los 72°42'27'' y 74°27'13'' de longitud oeste.

Ilustración 5.

Ubicación Geográfica del Valle del Cauca

Conforme a la Uesvalle (2016), Ignacio Palau Valenzuela, un ciudadano bugueño nacido el 25 de marzo de 1850, es el responsable de la creación del Valle del Cauca como uno de los departamentos de Colombia. En 1907, Palau comenzó a promover esta idea a través de cartas personales, pero fue considerado como una persona que perturbaba el orden y tachado como un antipatriota por el General Rafael Reyes, el dictador de la época quien gobernaba como presidente de la República.

Sin embargo, mediante la Ley 1ª del 5 de agosto de 1908, el territorio nacional se dividió en 34 departamentos, incluyendo los Departamentos de Buga, de Cali y el de Cartago. Posteriormente, a través del Decreto 916 de 1908, se reglamentó esta ley y se suprimieron algunos departamentos de Colombia, junto a ellos el Departamento de Cartago, por lo que la ciudad de Cartago y las poblaciones cercanas pasaron a formar parte del Departamento de Buga (Uesvalle, 2016).

Luego, la Ley 65 del 14 de diciembre de 1909 dispuso que a partir del 1º de abril de 1910 se debería restablecer la división del territorio conformado anteriormente, esto significaba que el Valle del Cauca volvería a formar parte del Departamento del Cauca y Cauca Grande. No obstante, los vallecaucanos residentes en Bogotá realizaron la gestión para crear un nuevo departamento. En un sentido histórico más profundo, se conoce que las expediciones encabezadas por Sebastián de Belalcázar, provenientes de Quito y después de establecer Popayán, fueron los primeros conquistadores españoles en ingresar al actual Valle del Cauca (Uesvalle, 2016)

3.5.2. Contexto Turístico

Es importante destacar que la región vallecaucana posee diversos atractivos de interés turístico son el recurso natural, ecológico, religioso y cultural, por lo que Ramírez y Wagner

(2020), exponen que los municipios del Valle del Cauca, poseen un potencial turístico para el desarrollo importante desarrollo de clústers. Se cuenta con la presencia de hoteles, bares, restaurantes, lugares históricos y mano de obra, que deben mejorarse y trabajar en la capacidad de innovación del mismo clúster para su comercialización y promoción.

Según El País (2011), el Valle del Cauca posee muchos atractivos de turismo rural, tales como las montañas, los senderos ecológicos, la flora y fauna, los ríos, la gastronomía, los deportes y el camping. El departamento tiene una gran variedad de atractivos turísticos naturales, culturales y científicos, así como lo explica Uesvalle (2016). Entre las numerosas atracciones turísticas se encuentran el lago artificial de Calima, ideal para practicar deportes acuáticos; las playas de Juanchaco, La Bocana y Ladrilleros; la isla de Malpelo; el Parque de la Caña; el Museo de la Caña; y Juanchito.

En cuanto a las actividades culturales, sociales y artísticas, se destaca la Feria Internacional de la Caña de Azúcar que se lleva a cabo en Cali, el Festival del Mono Núñez en Ginebra, las Ferias Agropecuarias de Palmira y Tuluá y la Feria de la Agricultura de Palmira. En el ámbito natural, el departamento tiene el Parque Nacional Natural Los Farallones y comparte con Chocó y Risaralda el Parque Nacional Natural de Tatamá y con el departamento de Tolima el Parque Nacional Natural de Las Hermosas (Uesvalle, 2016).

El País (2011) afirma que, en el Valle del Cauca es posible también disfrutar del avistamiento de aves, al igual que de algunas especies que migran y provienen de Canadá y Estados Unidos. Además, se cuenta con paseos a caballo, senderos ecológicos, camping, pesca deportiva y comida típica, como la mazamorra y aguapanela con queso. Asimismo, se pueden adquirir productos que son elaborados con aceites esenciales extraídos de plantas.

Teniendo en cuenta la información del Sistema de Estadísticas Territoriales, el departamento vallecaucano, basa su economía principalmente en la actividad de la agricultura (cultivo de caña, algodón, sorgo, soya, yuca, café, maíz, cacao y palma africana) seguido de la industria (alimentos, productos químicos, plásticos, medicamentos y editoriales), y los servicios. Las condiciones geográficas y naturales del departamento, permiten que este tenga un crecimiento económico y lo convierte en un territorio competitivo a nivel nacional (Terridata, 2024).

Entre estos sectores económicos, se destaca un crecimiento considerable del inventario aviar entre el 2018 y el 2022, así como el PIB departamental por la agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca en los últimos 8 años. Otro dato interesante es el crecimiento en el Índice Departamental de Internacionalización del año 2022, el cual tiene como objetivo proporcionar información clave para la toma de decisiones en política pública y en el sector privado. Este índice busca fortalecer la capacidad de los departamentos para integrarse de manera efectiva en la economía global. En ese año, el Valle del Cauca ocupó el séptimo lugar en Colombia (TerriData, 2024).

De acuerdo con la Universidad Autónoma de Occidente (UAO) (2019), explica que su escuela de turismo, en colaboración con la Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca (CVC), busca promover el turismo de naturaleza sostenible mediante iniciativas a nivel regional en municipios como Guacarí, El Cerrito, Ginebra y Palmira mediante el diseño y creación de programas enfocados en turismo naturaleza, con el fin de llevar a cabo dos proyectos: el primero enfocado en la Reserva Forestal Protectora Nacional de Sonso, Guabas; y el segundo en la reserva forestal del río Amaime y la subcuenca del río Nima.

El propósito principal de este tipo de proyectos es mejorar la calidad de vida de las comunidades locales asegurando la preservación del entorno natural, su biodiversidad y los servicios ecosistémicos, promoviendo el turismo sostenible en el área cercana a la Reserva Forestal Protectora Nacional del río Amaime, de acuerdo con UAO (2019).

3.5.3. Círculo Metropolitano de Turismo del Centro del Valle del Cauca

Para ampliar la información sobre el Círculo Metropolitano de Turismo del Centro del Valle del Cauca se efectuaron entrevistas en el año 2024 y 2025 a los actores claves de la Secretaría de Turismo y Desarrollo Económico de Buga, la Cámara de Comercio de Buga; SITUR Valle del Cauca y COTELCO capítulo Valle. Estos encuentros, permitieron conocer y profundizar sobre el tema de investigación. A continuación, se presentan los aspectos fundamentales:

El Círculo Metropolitano de Turismo del Centro del Valle del Cauca es una iniciativa orientada a promover la integración y el desarrollo turístico en la subregión centro del Valle del Cauca. Actualmente, la Cámara de Comercio lidera y coordina este proyecto, asumiendo un papel fundamental en la promoción de la región y en la creación de estrategias para fomentar el turismo. Aunque la administración municipal de Buga impulsa acciones significativas, la Cámara actúa como un agente articulador debido a su jurisdicción regional. (L.E. Bravo, comunicación personal, 20 de noviembre de 2024).

De acuerdo con L.E. Bravo (comunicación personal, 20 de noviembre de 2024), esta iniciativa incluye los municipios de San Pedro, Buga, Guacarí, Calima-El Darién, Restrepo, Yotoco, El Cerrito y Ginebra. Estos territorios, bajo la coordinación de la Cámara de Comercio, trabajan conjuntamente para desarrollar estrategias turísticas y potenciar los atractivos de la región.

El turismo es clave para el desarrollo económico y cultural de los municipios que integran el Círculo Metropolitano de Turismo del Centro del Valle del Cauca. Este sector busca consolidarse a través de iniciativas y eventos regionales que fomenten la colaboración entre municipios. El turismo no solo promueve la atracción de visitantes, sino que también fortalece la identidad regional, diversifica la oferta turística y genera beneficios compartidos entre las localidades. (L.E. Bravo, comunicación personal, 20 de noviembre de 2024).

Así mismo, se ha logrado consolidar el destino a través de la unión los 8 municipios, fomentando la cooperación y la planificación estratégica del turismo en la región, mediante la realización mesas de turismo. Esto hace que los municipios que lo conforman se unifiquen para realizar estrategias de integración y promoción en conjunto (Harold Rivas, comunicación personal, 3 de marzo de 2025).

Un ejemplo destacado es la articulación con instituciones como la Universidad del Valle, el SENA y la Utedé para diagnosticar el nivel educativo de empresarios y trabajadores del sector, de los cuales se están diseñando estrategias orientadas a fortalecer las capacidades y responder a las necesidades del destino. (O. Hurtado, comunicación personal, 18 de diciembre de 2024).

Además, se han realizado iniciativas importantes como el Encuentro Regional de Guías y el Foro Metropolitano de Turismo, que han fomentado la articulación entre municipios y actores clave del sector. Además, se está avanzando en la creación de productos turísticos conjuntos, como la Ruta del Vino, que busca consolidar la región como un destino atractivo y cohesionado. (L.E. Bravo, comunicación personal, 20 de noviembre de 2024).

Dado a ello, la planificación estratégica es fundamental para garantizar un desarrollo turístico sostenible y eficiente. Según lo mencionado en la entrevista, los planes deben alinearse

con herramientas nacionales, regionales y locales, como los planes de desarrollo y políticas públicas. Esto asegura que los esfuerzos se dirijan hacia metas claras, maximizando los recursos y promoviendo una coordinación efectiva entre los actores involucrados. (L.E. Bravo, comunicación personal, 20 de noviembre de 2024).

Planificar es fundamental para el desarrollo turístico del territorio, ya que permite establecer una ruta clara a largo plazo y evitar que las decisiones dependan exclusivamente de la visión de cada administración entrante, cuyos líderes no siempre son expertos en turismo. (J.F. Taborda, comunicación personal, 18 de diciembre de 2024).

Por lo que, contar con una guía metodológica para elaborar planes estratégicos adaptada a las necesidades regionales es crucial. (L.E. Bravo, comunicación personal, 20 de noviembre de 2024). Así mismo, una guía es pertinente especialmente para aquellos que no tienen conocimientos previos en planificación o gestión turística. Una guía didáctica y estructurada facilita la comprensión y aplicación de herramientas clave, permitiendo que incluso funcionarios sin experiencia en el área puedan identificar y coordinar acciones estratégicas con mayor claridad. (J.F. Taborda, comunicación personal, 18 de diciembre de 2024).

Según lo señalado en las entrevistas, una herramienta de este tipo facilitaría la alineación de esfuerzos, optimizaría la coordinación entre municipios y sectores, y permitiría desarrollar propuestas coherentes y viables. Una guía que incorpore componentes como la interactividad y adaptabilidad, podría transformar la gestión turística en la región, asegurando un impacto significativo y sostenible.

4. METODOLOGÍA

4.1. Enfoque de Investigación

El enfoque utilizado en esta investigación es cualitativo, cuya metodología se centra principalmente en la recopilación, análisis e integración de la información mediante entrevistas y revisión documental. Para Sampieri et al. (2014), el estudio cualitativo se caracteriza por la recolección de datos y análisis de información, permitiendo una mayor flexibilidad en comparación con el enfoque cuantitativo. En este tipo de investigaciones, el problema no se define de manera rígida desde el inicio, lo que da lugar a un proceso más abierto, permitiendo que las preguntas de investigación evolucionen a medida que se avanza, lo que facilita la exploración y descripción del fenómeno antes de generar teorías.

Este enfoque se apoya en el análisis de documentos, lo que proporciona una visión holística del contexto estudiado. Además, el análisis cualitativo facilita la identificación de patrones, tendencias y relaciones entre los diferentes elementos involucrados, ofreciendo así una comprensión más completa y contextualizada del fenómeno investigado.

4.2. Método de Investigación

El método deductivo utilizado en esta investigación parte de un marco teórico preexistente para construir, con base en la información recolectada, una propuesta de guía para la elaboración de planes estratégicos del Círculo Metropolitano de Turismo del Centro del Valle del Cauca. De acuerdo con Sampieri et al. (2014), este consiste en partir de una teoría general o principios previamente establecidos y aplicarlos a casos específicos con el fin de llegar a conclusiones particulares. El método permite estructurar el proceso de planificación sobre la base de teorías y modelos existentes que han demostrado su eficacia en contextos similares.

4.3. Tipo de Investigación

La investigación se clasifica como descriptiva, ya que busca detallar y analizar las características y dinámicas del fenómeno en estudio, en este caso, de los lineamientos que requiere una guía para la elaboración de un plan estratégico diseñado para los destinos rurales del Círculo Metropolitano de Turismo del Centro del Valle del Cauca. Sampieri et al. (2014), señala que los estudios descriptivos se enfocan en identificar y detallar las propiedades, características y perfiles ya sea de los actores involucrados, las estrategias implementadas, las posibilidades, los procesos u otros fenómenos de interés, cuyo propósito principal es recopilar y medir información sobre conceptos o variables de manera aislada o conjunta, sin intentar establecer relaciones entre ellas.

4.4. Fuentes de Investigación

Para poder llevar a cabo esta investigación, se tendrá en cuenta la recolección de datos mediante fuentes secundarias (libros, capítulos de libros, artículos de revistas, de periódicos, etc.). Para ello, se tendrá en cuenta la base de datos de la Universidad del Valle, en la que se puede encontrar documentos y artículos de investigación, trabajos de grado, entre otros relacionados con el mismo tema. Asimismo, se hace uso de fuentes primarias, mediante entrevistas semiestructuradas realizadas a actores que pertenecen al sector turístico en el ámbito local y departamental.

Las entrevistas realizadas proporcionaron un entendimiento más detallado sobre la gestión del Círculo Metropolitano de Turismo del Centro del Valle del Cauca, mientras que los actores clave ofrecieron sus perspectivas acerca de la pertinencia de la herramienta propuesta en el marco de esta investigación.

4.5. Técnicas de recolección de datos

Según Hernández y Duana (2020), la recolección de datos permite contar con información necesaria para dar solución a un problema investigativo. Es por ello que para esta investigación se tienen en cuenta diversas técnicas para su recolección.

OBJETIVO ESPECÍFICO	FUENTES	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
Analizar las investigaciones y metodologías utilizadas en la elaboración de planes estratégicos de turismo rural a nivel nacional e internacional.	Fuentes secundarias	Análisis bibliográfico y documental en las bases de datos de la universidad.
Explicar los lineamientos para la elaboración de una guía.	Fuentes secundarias Fuentes primarias	Análisis, revisión y aplicabilidad teórica de literatura de artículos, revistas y libros. Entrevistas semiestructuradas
Proponer una guía que oriente a los municipios del Círculo Metropolitano de Turismo del Centro del Valle del Cauca en la elaboración de planes estratégicos de turismo rural.	Fuentes secundarias	Análisis de información recolectada, identificando indicadores que puedan medir en el futuro el impacto del plan estratégico.

4.6. Técnicas de procesamiento de información

Las técnicas de procesamiento de información que fueron utilizadas para analizar y entender textos, así como elaborar el presente trabajo se basaron principalmente en análisis cualitativo, comparación, síntesis y organización temática.

Dentro del análisis cualitativo, se examinaron en detalle los estudios, investigaciones y propuestas para extraer los puntos clave, conceptos, metodologías, resultados y aportes de cada investigación a la elaboración de la herramienta. Así mismo, se revisaron distintas teorías que

contribuyen a la consolidación de la planificación estratégica. Este análisis incluyó herramientas como PESTEL, el Diamante Competitivo de Porter, entre otros.

4.7. Validación y Confiabilidad

Según Villasís et al. (2018), la confiabilidad de un documento se garantiza cuando presenta un alto nivel de validez, evitando sesgos tanto en los instrumentos utilizados como en la interpretación de la información. En este sentido, la guía cumple con estos criterios al estructurar sus contenidos de manera clara y fundamentada, asegurando que su desarrollo esté alineado con los objetivos de la investigación.

Así mismo la guía ha sido validada por el director de COTELCO Capítulo Valle del Cauca y Director del Sistema de Información Turística del Valle del Cauca (SITUR), quien destacó su pertinencia. Tras la revisión de la guía, H. Rivas (comunicación personal, 26 de marzo de 2025), resaltó del trabajo su pertinencia y claridad en la estructuración de conceptos clave, metodologías y herramientas necesarias para la elaboración de planes estratégicos en el turismo rural. Además, se destacó también el lenguaje bien articulado que facilita la comprensión y aplicación del contenido, convirtiendo la guía en un recurso valioso tanto para investigadores como para profesionales del sector, lo que refuerza su utilidad como una herramienta relevante.

Así mismo la guía fue sometida a revisión por parte del Director de Competitividad de la Cámara de Comercio de Buga, el Coordinador de Turismo de la misma institución y el Secretario de Turismo y Desarrollo Económico de la Alcaldía del municipio de Buga, quienes realizaron aportes y observaciones que sirvieron como retroalimentación para enriquecer la propuesta.

5. ANÁLISIS DE INVESTIGACIONES SOBRE TURISMO RURAL Y SU PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

El turismo rural ha surgido como una importante alternativa para el desarrollo de regiones que tengan un potencial tanto natural como cultural. Es por ello que la planificación estratégica se ha vuelto un pilar importante para aprovechar al máximo el potencial turístico en zonas rurales, garantizando al mismo tiempo la preservación del patrimonio natural y cultural.

El principal objetivo de este apartado es analizar las investigaciones y metodologías aplicadas en la elaboración de planes estratégicos de turismo rural a nivel nacional e internacional, identificando enfoques predominantes, tendencias y casos relevantes que proporcionaron elementos y recursos clave para considerar en la elaboración de una guía destinada a la formulación de planes estratégicos en los municipios que integran el Círculo Metropolitano de Turismo del Centro del Valle del Cauca.

Para desarrollar este capítulo, se clasificó la información de manera cronológica, considerando las aportaciones de diferentes autores procedentes de España, México, República Dominicana, Venezuela, Ecuador, Perú, Argentina y Colombia; encontrando que las áreas rurales con bajos niveles de ingresos y altas tasas de desempleo han evidenciado en el turismo rural una oportunidad para diversificar sus fuentes de ingresos y promover el crecimiento económico sostenible.

Sobre ello, diversos estudios han abordado la planificación del turismo rural, subrayando la importancia de diagnósticos detallados y la formulación de planes para impulsar el crecimiento turístico sostenible. Los resultados de la revisión de investigaciones sugieren que estos son recursos valiosos para el análisis del turismo rural, así como muestra el trabajo realizado por Abad

(2003), quien elaboró un estudio de la evolución del turismo rural en Galicia desde 1993 a partir de indicadores clave como la oferta, la demanda y tendencias del mercado. Se utilizaron datos del INE y el IGE, que evidenciaron el impacto positivo del turismo rural en el desarrollo económico, la generación de empleo y la mitigación del despoblamiento.

Abad (2003), subraya que se deben aplicar herramientas esenciales en la elaboración de un plan estratégico, que incluyen el análisis de mercado, la evaluación de instrumentos de planificación y el análisis de estudios comparativos, que facilitan la identificación de oportunidades y la formulación de acciones concretas que promueven el desarrollo del turismo sostenible.

Así mismo, la investigación de Millán et al. (2006), titulada El ecoturismo como motor de desarrollo en zonas rurales: un estudio de caso en República Dominicana, aborda el papel del turismo rural como herramienta para reducir las desigualdades socioeconómicas en áreas rurales. La investigación fue aplicada a Priego de Córdoba, como caso de estudio, donde se emplearon herramientas para analizar y prever la demanda turística a corto y mediano plazo y se evaluaron los impactos económicos y sociales del ecoturismo, encontrando que tiene un gran potencial para diversificar la economía local y generar empleo.

De igual forma, el estudio resalta la necesidad de una planificación estratégica sostenible que involucre actores públicos y privados, promueva la conservación del entorno natural y fomente la diversificación de productos turísticos. La investigación de Millán et al. (2006), demuestra que el turismo rural puede ser un motor de desarrollo económico, especialmente si se enfoca en la gestión eficiente de recursos y en la cooperación interinstitucional. Según los autores, estos

elementos son claves para diseñar estrategias para el crecimiento equilibrado y la reducción de desigualdades en áreas desfavorecidas.

Por otro lado, Rentería (2007) con su propuesta metodológica para la elaboración de planes estratégicos territoriales, presenta una herramienta enfocada en el desarrollo sostenible y la planificación efectiva, cuyo objetivo principal es proporcionar una estructura analítica que facilitara la identificación de objetivos, líneas estratégicas y acciones específicas para fortalecer el desarrollo empresarial, aprovechando recursos como el turismo rural.

La metodología implementada por Rentería (2007), incorporó el análisis de literatura y aplicación de herramientas especializadas, como: Matrices de Influencia y el software MIC-MAC, para identificar las relaciones entre las variables claves del sistema territorial. Adicionalmente, se llevaron a cabo talleres participativos integrando diferentes perspectivas y priorizando asuntos críticos del desarrollo, que garantizaron la planificación adaptativa y orientada hacia escenarios de desarrollo sostenible; proporcionando una base sólida para la implementación de estrategias que maximicen los beneficios del turismo rural para el fortalecimiento de las comunidades y la gestión de los recursos.

En la misma línea, el trabajo de Díez (2011), sobre planificación estratégica en espacios turísticos de interior: claves para el diseño y formulación de estrategias competitivas, resaltó la relevancia de adaptar la planificación estratégica a las cualidades de los destinos rurales. Siendo su principal objetivo, proponer líneas estratégicas clave para impulsar el desarrollo local, la sostenibilidad y la competitividad de los territorios. Este enfoque buscaba anticiparse a los desafíos que enfrentaban estos espacios, formulando acciones concretas para promover su crecimiento.

Entre las herramientas utilizadas para recolectar la información de la investigación realizada en la provincia de Alicante, está la aplicación de encuestas dirigidas a los actores clave y el análisis de fuentes secundarias que permitieron diagnosticar las principales problemáticas del turismo rural en la región y definir los ejes para la formulación de estrategias competitivas. Asimismo, el Análisis Situacional para identificar disfunciones y oportunidades, abarcando perspectivas económicas, sociales y empresariales.

Otro documento que se revisó, es el trabajo de Patiño (2014), titulado Plan Estratégico de Desarrollo Rural Departamental Gobernación del Quindío, el cual tuvo como objetivo diseñar un plan estratégico para abordar desafíos del sector rural y proporcionar instrumentos de planificación para futuras administraciones municipales y departamentales. Este plan buscó fortalecer procesos productivos, fomentar la comercialización en mercados globales y promover un desarrollo armonioso y competitivo en zonas rurales.

Patiño (2014), se basó en el análisis documental de archivos gubernamentales, los resultados de las entrevistas, las encuestas y los talleres participativos. Se destacó, además, la implementación del análisis DOFA, que en conjunto brindaron insumos para la formulación de estrategias y acciones alineadas con las necesidades de la comunidad rural en el departamento del Quindío.

Toselli (2015), en su trabajo: Turismo, planificación estratégica y desarrollo local, analizó la planificación estratégica como un medio para dinamizar la economía y la sociedad en comunidades rurales de Argentina, durante el período 2003-2013. Su objetivo principal fue demostrar que el turismo puede gestionarse de manera ordenada y efectiva mediante la acción estratégica, fomentando la participación local, el consenso y la gestión autónoma.

La metodología incluyó la revisión de bibliografía y documentación relevante, lo que permitió construir un marco teórico sólido. Se analizaron las estrategias implementadas en planes estratégicos de turismo, lo que permitió evaluar el desarrollo local y su relación con el turismo, destacando herramientas clave como la definición de objetivos y acciones.

El impacto del estudio de Toselli (2015), radicó en su capacidad para resaltar el rol del turismo en la cohesión social y el desarrollo económico local, enfatizando en la importancia de integrar herramientas estratégicas que permitan identificar oportunidades, gestionar desafíos y promover la sostenibilidad. Este enfoque reforzó la importancia de la planificación para optimizar el potencial del turismo rural y garantizar beneficios sostenibles.

Otro artículo, es el de Orgaz y Cañero (2015) titulado El ecoturismo como motor de desarrollo en zonas rurales: un estudio de caso en República Dominicana, cuyo objetivo principal fue explorar la contribución del turismo al desarrollo a través de la creación de empleo y la conservación de recursos naturales.

La metodología empleada para la recolección de datos consistió en la aplicación de un cuestionario dirigido a la comunidad local con el fin de conocer su percepción sobre los beneficios del ecoturismo. Orgaz y Cañero (2015), consideraron varios elementos clave: analizar la percepción de la comunidad para adaptar las estrategias a sus necesidades, revisar la literatura existente para la formulación de estrategias, identificar los beneficios y los costos del ecoturismo para priorizar acciones, y la participación comunitaria.

Así mismo, Faría et al. (2016) en su artículo Modelo de planificación estratégica para el desarrollo del turismo sostenible, realizó una investigación que tenía por objetivo el desarrollo

económico y social de las zonas rurales en el estado Zulia (Venezuela), a través de una planificación basada en las características propias del territorio.

Para evaluar el entorno del turismo rural, se empleó el análisis DOFA, además, del levantamiento del inventario turístico; la aplicación del Enfoque sistémico para comprender los factores interdependientes que afectan el desarrollo del sector y la implementación de técnicas participativas para involucrar a las comunidades en la planificación.

Faría et al. (2016) desarrolló el modelo M-PETR, el cual se estructuró en cinco fases: comprensión y organización del proceso, diagnóstico estratégico, formulación estratégica, plan de acción y seguimiento estratégico. Con esto se buscó desarrollar un turismo rural sostenible, donde se consideraron beneficios económicos, sociales y ambientales con un enfoque participativo y flexible que fue útil para la creación de planes estratégicos en diversas áreas rurales.

Otro artículo relevante es el de Lozano et al. (2018), titulado Canopy River - medio ambiente, sociedad y rentabilidad: un equilibrio estratégico en la empresa turística rural, el cual analizó cómo la empresa implementó estrategias para equilibrar la rentabilidad, la sostenibilidad ambiental y la responsabilidad social. La metodología incluyó entrevistas, revisión de documentos y la observación.

En el estudio se destacó, además, por el uso de mapas estratégicos, identificación de grupos de interés, programas de responsabilidad social y capacitación del personal. De acuerdo con Lozano et al. (2018), estas estrategias permitieron a Canopy River aumentar la competitividad de las comunidades rurales y demostrar que el turismo rural puede ser un motor de desarrollo

sostenible. Este trabajo aportó elementos claves para diseñar un plan estratégico para empresas de turismo rural, enfocándose en la sostenibilidad.

Durante el análisis de estudios, se identificó el artículo ‘Turismo rural’ como estrategia para el desarrollo turístico del Valle de Mexicali, Baja California, de Meraz et al. (2019), en el que se evaluaron las condiciones del Valle de Mexicali para fomentar el turismo rural como una herramienta de crecimiento económico y desarrollo sostenible. La investigación identificó características distintivas de la región, como su riqueza cultural, fisiográfica y agrícola, así como su vinculación con importantes corredores turísticos, que posicionan al Valle como un destino con vocación turística.

El objetivo principal fue analizar el territorio, los recursos turísticos y las estrategias de mercadotecnia existentes para diseñar propuestas que impulsaran el turismo rural, considerando tanto oportunidades económicas como la sostenibilidad ambiental. La metodología incluyó entrevistas semiestructuradas con prestadores de servicios turísticos, sesiones de grupos de enfoque y análisis geográfico. También se revisaron estudios previos sobre sostenibilidad y turismo rural, proporcionando un marco teórico sólido.

Entre los aportes de Meraz, et al. (2019), está la creación de cuatro rutas turísticas para aprovechar los recursos naturales y culturales de la región, promoviendo un equilibrio entre el crecimiento económico y la conservación ambiental. Además, enfatizó en la importancia de mejorar la infraestructura turística para garantizar la seguridad de los visitantes y minimizar el impacto ecológico.

También resulta pertinente mencionar a Galindo (2019) quien, en su Estudio de prefactibilidad para desarrollar el turismo rural en el sitio arqueológico del centro poblado de

Pampa Grande, distrito de Chongoyape, identifica oportunidades y amenazas para el desarrollo del turismo rural en el Perú. A partir de este estudio, se plantearon estrategias que promovieran el turismo rural como motor de desarrollo económico y social, destacando la importancia de mitigar riesgos y maximizar las ventajas del entorno.

La metodología aplicada incluyó análisis situacional, encuestas, observación participativa y algunas herramientas como el análisis DOFA y PESTEL. Estas herramientas permitieron diagnosticar factores clave, priorizar estrategias efectivas y alinearlas con las necesidades de la comunidad local. El estudio de Galindo (2019), destacó al turismo rural como un medio para generar empleo, desarrollar atractivos arqueológicos y promover el turismo interno.

Por otro lado, Villafuerte et al. (2019), se centraron en crear un plan estratégico de innovación tecnológica para el desarrollo agroturístico en la finca “El Cisne”, en Ecuador. Su objetivo principal fue optimizar los procesos agropecuarios y promover las tradiciones culturales de la comunidad. La metodología incluyó la observación científica, el análisis de recursos, la oferta y la demanda, y la aplicación de herramientas estadísticas con software especializado (SPSS).

Los resultados destacaron la viabilidad del agroturismo para diversificar ingresos, mejorar la calidad del servicio y profesionalizar la actividad turística en zonas rurales. Se diseñaron estrategias de promoción, circuitos turísticos, y un sistema de monitoreo para medir el impacto social, económico y ambiental. Estas herramientas aseguraron que el plan estratégico beneficiara tanto a turistas como a empresarios locales, contribuyendo a la conservación del patrimonio y al desarrollo sostenible.

Por otro lado, Bonini et al. (2019), en su estudio titulado La planificación turística y la gobernanza en un área natural protegida provincial - caso de estudio ANP Río Limay en Argentina,

evaluó las políticas públicas aplicadas; la participación de los actores locales en gestión y planificación del turismo y las estrategias propuestas para el equilibrio del turismo rural y la conservación del entorno.

La metodología se basó en visitas de campo, análisis documental, percepciones y necesidades de actores clave mediante encuestas, además de una matriz de datos para organizar la información. Este enfoque permitió identificar áreas de mejora en la gestión y oportunidades para el desarrollo sostenible del turismo rural. Bonini et al. (2019), destacó que la cooperación entre actores y la claridad en políticas públicas, presenta al turismo rural como un motor para diversificar actividades mientras se preserva el patrimonio cultural y natural. Este enfoque resultó ser esencial para estructurar estrategias sostenibles en zonas protegidas y rurales.

Autores como Cedeño et al. (2020), desarrollaron una investigación titulada estrategias para la gestión sostenible del turismo rural alternativo en la ruta del encanto del cantón de Portoviejo, en Ecuador. El objetivo fue diseñar estrategias que mejoraran la sostenibilidad del turismo rural alternativo, identificando potencialidades y barreras para su gestión.

La metodología incluyó enfoques teóricos, complementados con entrevistas y encuestas a actores claves, cuyos resultados condujeron a una propuesta de estrategias para la gestión turística sostenible basada en herramientas como DOFA, el perfil competitivo, entre otras, esenciales para identificar factores internos y externos que afectan el turismo rural. El estudio de Cedeño et al. (2020), contribuyó a la sostenibilidad ambiental, social y económica, beneficiando tanto a los turistas como a las comunidades locales, consolidando el turismo sostenible como un motor de desarrollo regional.

Similar a ello, Galmarini (2020), en su investigación *El turismo rural como estrategia para el desarrollo territorial: algunas consideraciones para los casos de Lobos y General Belgrano*, destacó el potencial del turismo rural para fomentar el desarrollo sostenible en la provincia de Buenos Aires. El objetivo del estudio fue analizar cómo el turismo rural puede contribuir a la preservación del entorno natural y cultural, destacando su importancia para el desarrollo regional.

La metodología aplicada consistió en análisis bibliográfico, la planificación estratégica, análisis de actores y la identificación de prioridades para focalizar acciones, centrado en las particularidades de Lobos y General Belgrano, municipios que cuentan con una ubicación estratégica y con características históricas y socioculturales únicas. Los resultados revelaron que el turismo rural puede generar diversos beneficios mediante la colaboración entre actores locales, la mejora de infraestructura y servicios.

Del mismo modo, García (2020), en su propuesta de *Desarrollo del turismo rural para la comuna Palmar-Cantón Santa Elena*, presentó una estrategia integral que promovió el turismo rural en Ecuador, destacando la importancia de conservar los recursos naturales y mejorar la calidad de vida de la comunidad. El objetivo de la investigación fue diseñar un plan estratégico que garantizara el desarrollo sostenible mediante la integración de aspectos socioeconómicos, ambientales y culturales, con la participación activa de los residentes locales.

Para la investigación utilizó Sistemas de Información Geográfica (SIG), matrices de atractivos turísticos y guías para clasificar y geolocalizar los atractivos turísticos, lo que permitió una evaluación integral del entorno y una planificación adecuada. En este contexto el autor planteó la asociatividad para el fortalecimiento de la identidad cultural, la preservación de la naturaleza y

el fomento del bienestar económico; así, como, estructuró rutas ecoturísticas como una iniciativa beneficiosa para la comunidad.

El artículo de Peña (2020), titulado una aproximación del buen vivir y el turismo rural como alternativas de desarrollo del municipio de Cajamarca, Colombia, tuvo como objetivo explorar la relación entre los principios del buen vivir y las regulaciones turísticas en Cajamarca, Tolima. Este estudio analizó la viabilidad del turismo como motor de desarrollo local, destacando la necesidad de una planificación adecuada para evitar desequilibrios económicos, ambientales y sociales en la región. Además, subrayó la importancia de formalizar a los operadores turísticos para garantizar un desarrollo sostenible y organizado del sector.

La investigación utilizó una metodología basada en entrevistas semiestructuradas con actores locales, para identificar fortalezas y debilidades del territorio en relación con el turismo, por lo que se evidenció la necesidad de diseñar programas de capacitación respaldados por entidades como el MINCIT, SENA y la Cámara de Comercio. Además, se propusieron indicadores ambientales, sociales y económicos para evaluar el impacto del turismo rural y el buen vivir.

Otro artículo que se investigó fue el de Ramón et al. (2020), titulado plan estratégico de desarrollo turístico regional, el cual se centró en el desarrollo turístico de los cantones de Gualaceo, Chordeleg y Sigsig en Ecuador. Su objetivo principal fue la formulación de un plan estratégico de promoción turística para mejorar el posicionamiento y la competitividad en el mercado turístico. La investigación efectuó encuestas a 104 personas, incluidos turistas y operadores turísticos locales, para identificar los problemas y las oportunidades del sector.

Los principales hallazgos de la investigación revelaron la falta de profesionalización en la gestión de pequeños negocios turísticos locales y la necesidad de cooperación entre actores

públicos y privados. Se destacó el nivel de satisfacción de los turistas y su preferencia por visitar los cantones de la región. A partir de estos resultados, Ramón et al. (2020), propusieron la creación de una red empresarial, y un estudio de mercado para conocer el comportamiento de consumo de ellos turistas; con el fin de mejorar la oferta turística y fortalecer las capacidades organizacionales en los cantones.

A nivel regional, los autores Ramírez y Wagner (2020), centraron su investigación en la creación de un Plan estratégico para impulsar el clúster del turismo académico e industrial en la región BRUTZ, cuyo objetivo general era el fortalecimiento de estas tipologías de turismo para dinamizar la economía local de los municipios de Bolívar, Roldanillo, La Unión, Toro y Zarzal en el Valle del Cauca.

Emplearon entrevistas y encuestas; efectuaron un benchmarking competitivo, junto con el análisis DOFA. Analizaron la cadena de valor y revisaron estudios de mercados que ayudaron a diagnosticar la situación actual, identificar oportunidades y formular estrategias. El plan estratégico incluyó objetivos concretos, actividades específicas y un cronograma para garantizar su implementación, proporcionando un modelo replicable para el turismo académico e industrial en contextos similares.

Un caso similar es el estudio de Navarrete (2021), titulado Plan estratégico que fomente la reactivación turística en Manabí, Ecuador, el cual abordó la vulnerabilidad del sector turístico frente a desastres naturales y sociales, centrándose en un plan estratégico para reactivar la economía local mediante el turismo. La metodología se desarrolló en tres fases: Elaboración de un Diagnóstico a partir de encuestas, entrevistas y el análisis DOFA; un estudio del sector por medio

de matrices y el diseño del plan estratégico conformado por seis programas y quince proyectos específicos.

Navarrete (2021), ofreció soluciones viables para la recuperación turística, promoviendo la sostenibilidad y la preservación de los recursos naturales. Además, herramientas como fichas de planificación, programas y proyectos, mecanismos de evaluación y control, que garantizaron la medición de los resultados, permitiendo establecer un marco claro para la ejecución de estrategias.

Bernabe (2021), en su investigación El turismo rural comunitario y su influencia en el desarrollo económico del distrito de Chiquián, 2021, examinó la manera en la que el turismo rural comunitario impacta el crecimiento económico de esta localidad peruana. El estudio recopiló datos mediante encuestas aplicadas a 61 hogares seleccionados por muestreo aleatorio.

Entre los resultados de Bernabe (2021), se destacó que el turismo rural comunitario genera beneficios económicos directos e indirectos para empresas y comunidades, aunque existe la necesidad de mejorar la gestión y promoción turística. Herramientas como matrices de puntuaciones (SPSS), análisis de correlación y diagramas de dispersión se emplearon para evaluar la relación entre turismo y desarrollo económico. Estas herramientas, junto con la validación experta, permitieron estructurar un plan estratégico para optimizar el turismo rural comunitario, demostrando su potencial como dinamizador económico y social.

Se encuentra también la investigación de Condori (2021), el cual tuvo por tema el turismo rural comunitario como estrategia de desarrollo sostenible de la región Puno, en este se analizó el impacto del turismo rural comunitario cuyo objetivo fue examinar cómo esta modalidad de turismo contribuye al bienestar social, económico y ambiental. Se empleó una metodología con encuestas a 384 turistas y 121 emprendedores locales, mostrando resultados como que el turismo rural tuvo

un impacto positivo en la mejora de las condiciones de vida, la reducción de la pobreza y la conservación del entorno, aunque también afectó negativamente la biodiversidad.

Además de las encuestas, Condori (2021) realizó un análisis estadístico para evaluar el impacto del turismo. Estas herramientas fueron esenciales para diseñar un plan estratégico que maximice los beneficios económicos del turismo rural, garantizando al mismo tiempo la sostenibilidad ambiental y el desarrollo social de las comunidades locales.

Por su parte, Izquierdo (2021), analizó como las capacidades de innovación y resiliencia para el desarrollo turístico sostenible en una ciudad intermedia, pueden fortalecer el desempeño turístico sostenible en el contexto post-COVID-19, centrándose en Tandil, Perú. Su objetivo fue explorar factores clave para la resiliencia, redes de vínculos y la formulación de lineamientos para la planificación estratégica en destinos turísticos.

La metodología implementada combinó enfoques cuantitativos y cualitativos mediante análisis de redes sociales, revisión de documentos, entrevistas y triangulación de datos, permitiendo conocer deficiencias y oportunidades para guiar la planificación estratégica. Por lo que Izquierdo (2021), concluyó que la participación de actores clave, es fundamental para formular estrategias adaptadas a las necesidades locales. Este enfoque fortalece la sostenibilidad y competitividad del sector turístico, en escenarios desafiantes como la postpandemia.

El estudio desarrollado por Saavedra et al. (2021), titulado análisis del turismo rural comunitario en Colombia y España: estudio de casos, analizó el impacto del turismo rural comunitario en ambas naciones, enfocándose en aspectos económicos, socioculturales y ambientales. Su objetivo principal fue identificar cómo los proyectos de turismo rural pueden contribuir al rescate de tradiciones, la equidad de género, la educación y la sostenibilidad

ambiental, al tiempo que se detectan tensiones internas y problemas de comunicación en las comunidades.

La metodología implementada incluyó instrumentos adaptados de investigaciones previas y evaluaciones de desempeño mediante matrices de factores. Se emplearon herramientas como matrices de evaluación y análisis de impacto para medir los efectos económicos, sociales y ambientales. Además, se realizaron talleres participativos y sondeos de mercado para comprender las necesidades locales y las preferencias de los turistas.

Los resultados de Saavedra et al. (2021), evidenciaron que los proyectos turísticos pueden superar el 80% en impacto positivo sociocultural y ambiental, destacando el turismo como un motor de desarrollo sostenible y generador de beneficios sociales y económicos. Este enfoque fomenta la participación comunitaria, el manejo responsable de los recursos y el fortalecimiento de vínculos sociales, proporcionando un marco relevante para diseñar estrategias adaptadas a las realidades locales en el turismo rural.

Así mismo Soler y San Martín (2022), estudiaron los efectos del turismo rural sobre la evolución demográfica en municipios rurales de España, que exploró cómo el turismo rural puede ser un factor clave para revitalizar áreas rurales afectadas por despoblamiento, limitaciones de servicios y baja rentabilidad agrícola. Su objetivo fue analizar el impacto de variables asociadas al turismo rural, como los recursos naturales y culturales, en la demografía y sostenibilidad económica de estas comunidades.

La metodología empleó técnicas econométricas, análisis de datos del programa LEADER y encuestas oficiales de ocupación, cuyos resultados destacaron que la presencia y complementariedad de recursos turísticos en un mismo municipio tienen efectos positivos

significativos, tanto en la economía como en el mantenimiento poblacional. Por lo que Soler y San Martín (2022), recomiendan priorizar la valorización del patrimonio cultural y natural por encima de la inversión en infraestructura. Este estudio subrayó la necesidad de políticas integrales que consideren el turismo como un motor de desarrollo demográfico y económico en zonas rurales.

La investigación de W.G.G. Villao et al. (2023), titulada estrategias digitales comunicacionales en el desarrollo del turismo rural en gobiernos descentralizados, se enfoca en el diseño de estrategias para fomentar el crecimiento del turismo rural en el Cantón de Santa Elena, Ecuador. Su propósito fue diagnosticar las actividades turísticas locales y analizar el impacto de dichas estrategias en el desarrollo turístico.

Se realizaron entrevistas, encuestas y análisis estadístico con SPSS, lo que permitió evaluar la incidencia directa e indirecta de estas estrategias. W.G.G. Villao et al. (2023), mostraron que las herramientas digitales son esenciales para llegar a un público diverso, superando las limitaciones de los medios tradicionales, destacando el uso de métodos deductivos e inductivos, junto con censos para estructurar un análisis riguroso.

Otra investigación a nivel nacional es la de Melo et al. (2023), estrategias para el desarrollo turístico: caso Gachantivá Boyacá, Colombia, la cual abordó la falta de reconocimiento turístico de Gachantivá, pese a su cercanía con Villa de Leyva y su riqueza en atractivos naturales y culturales. El objetivo fue identificar estrategias inclusivas que promovieran la sensibilización comunitaria y el desarrollo turístico sostenible en el municipio.

La metodología integró un análisis mediante encuestas, cuestionarios y talleres participativos. Además, se involucraron a actores locales, se consolidaron inventarios turísticos y se recopiló un directorio de actores clave. La creación de un calendario turístico integral y mapas

geográficos permitió planificar y promocionar eventos y atractivos, mientras que los talleres en bioseguridad y sostenibilidad fortalecieron las capacidades locales. Esto fomentó la sostenibilidad y la competitividad, ofreciendo a los visitantes una experiencia mucho más atractiva.

Otra investigación que tuvo relación con el turismo rural fue la de Peña et al. (2023), en oportunidades y capacidades del turismo de naturaleza como dinamizador empresarial en el Caquetá, se investigó cómo el turismo de naturaleza impulsa el sector, destacando la importancia de su riqueza ambiental y cultural. El objetivo fue identificar capacidades y oportunidades que promuevan la competitividad del turismo en el departamento.

Se implementaron encuestas dirigidas a 150 participantes seleccionados bajo criterios específicos, como la experiencia previa en turismo local. También se recopilaron datos sobre la oferta y percepción de servicios turísticos, organizados mediante matrices analíticas. Los resultados subrayaron estrategias clave, como fortalecer la imagen turística del departamento como destino seguro, mejorar la infraestructura, conservar la naturaleza y generar empleo.

En conjunto, los estudios revisados evidencian que el turismo rural sostenible no es un concepto estático, sino un proceso dinámico que requiere la interacción de múltiples actores y la implementación de estrategias adaptadas a las particularidades de cada territorio. Desde el análisis de las capacidades locales y la preservación de los recursos naturales y culturales, hasta la integración activa de las comunidades rurales en la gestión y toma de decisiones, estos estudios muestran que el éxito del turismo rural depende de una planificación estratégica que equilibre los beneficios económicos con el respeto al entorno y a la identidad local.

Los trabajos de estos diversos autores destacan que, para lograr una gestión eficiente del turismo rural, es esencial fortalecer el capital humano a través de la capacitación y

profesionalización de los operadores locales, promover la colaboración interinstitucional y comunitaria, y adaptar las estrategias a los contextos sociales y ambientales específicos. Además, es fundamental implementar metodologías participativas que permitan a las comunidades ser co-creadoras de su desarrollo, promoviendo un turismo inclusivo que beneficie tanto a los visitantes como a los residentes.

Asimismo, estos estudios enfatizan que la resiliencia, la innovación tecnológica y la sostenibilidad son claves para garantizar que el turismo rural no solo sea una herramienta de desarrollo económico, sino también un motor de conservación y valorización del patrimonio natural y cultural. Los ejemplos de buenas prácticas, como los identificados en las iniciativas de ecoturismo y turismo comunitario, muestran que el turismo, cuando se gestiona adecuadamente, puede contribuir significativamente a la creación de empleo, el fortalecimiento de la identidad local y la mejora de la calidad de vida de las comunidades rurales.

Una conclusión global de estos documentos muestra que, el turismo rural sostenible debe ser visto como una herramienta de desarrollo integral, que promueve la integración de las comunidades rurales en su propio proceso de desarrollo, al tiempo que se asegura de que los beneficios del turismo se distribuyan equitativamente y se minimicen los impactos negativos. A través de una planificación estratégica sólida y la participación activa de todos los actores involucrados, el turismo rural tiene el potencial de generar un cambio positivo duradero, contribuyendo al bienestar social, económico y ambiental de las regiones rurales de América Latina.

La información encontrada proporcionó elementos y acciones concretas que fueron incorporados en la guía propuesta para la elaboración de planes estratégicos en los municipios del

Círculo Metropolitano de Turismo del Centro del Valle del Cauca, contribuyendo a su enfoque práctico y aplicabilidad en contextos rurales.

Tabla 1.

Elementos clave que contribuyeron al diseño de la guía metodológica

Elementos clave encontrados en la revisión bibliográfica	Autor	A qué fase de la guía aporta	Página de la guía
Análisis de la Oferta turística. En un plan estratégico, es fundamental realizar un análisis detallado de la oferta turística, con el fin de identificar los atractivos turísticos, servicios turísticos, infraestructura y equipamiento en los destinos turísticos.	Abad, Villafuerte, Ramón et al., Peña et al.	Fase 1	127
Análisis de la Demanda turística. El análisis de la demanda turística constituye un componente esencial en la formulación de un plan estratégico, ya que permite identificar las características demográficas, psicográficas, geográficas y de comportamiento de compra del turista.	Abad, Millán et al., Villafuerte et al.	Fase 1	145
Tendencias y estudios de mercado. Ayuda a los gestores del turismo a identificar oportunidades para el territorio y a tomar decisiones.	Abad, Ramírez y Wagner	Fase 1	120
Identificación de oportunidades y amenazas. Contribuye a que los destinos turísticos se adapten a los cambios del mercado y tomen decisiones estratégicas.	Abad, Díez, Toselli, Galindo, Bonini et al., Izquierdo, Peña et al.	Fase 1	173
Gestión de recursos que permite asignar recursos para alcanzar los objetivos	Millán et al., Saavedra et al.	Fase 3	184

planteados.			
Cooperación interinstitucional. Permite tener una visión más amplia de la situación para tomar decisiones.	Millán et al., Galmarini, Ramón et al., Melo et al.	Fase 1 Fase 2 Fase 3	Todo el proceso
Formulación de objetivos que orientan al territorio en la consecución de sus metas.	Rentería, Toselli, Ramírez y Wagner	Fase 2	180
Formulación de estrategias, para definir el conjunto de acciones que se llevarán a cabo para lograr los objetivos.	Rentería, Díez, Patiño, Orgaz y Cañero, Faría et al., Lozano et al., Meraz et al., Galindo, Villafuerte et al., Bonini et al., Cedeño et al., Peña, Izquierdo, W.G.G. Villao et al., Melo et al.	2	175
Formulación de acciones. Consiste en definir tareas específicas y asignar responsables para garantizar el cumplimiento de los objetivos establecidos.	Abad, Rentería, Díez, Patiño, Toselli, Faría et al.	Fase 2	183
Aplicación de encuestas. Herramienta fundamental para recoger información directa de los actores claves del turismo.	Díez, Patiño, Orgaz y Cañero, Galindo, Bonini et al., Cedeño et al., Ramón et al, Reyes et al, Ramírez y Wagner, Navarrete, Bernabe, Condori, Soler y San Martín, W.G.G. Villao et al., Melo et al., Peña et al.	Fase 1 Fase 2	122 146
Aplicación de entrevistas. Herramienta fundamental para recoger información directa de los actores claves del turismo.	Patiño, Lozano et al., Meraz et al., Cedeño et al., Peña, Ramírez y Wagner, Navarrete, Izquierdo, W.G.G. Villao et al.	Fase 1	125
Análisis de fuentes secundarias. Permite recopilar información existente y confiable.	Rentería, Díez, Patiño, Toselli, Orgaz y Cañero, Lozano et al., Meraz et al., Bonini et al., Cedeño et al., Galmarini,	Fase 1	119

	Izquierdo		
Análisis DOFA. Permite tener una visión de la situación actual del destino turístico.	Patiño, Faría et al., Galindo Cedeño et al., Ramírez y Wagner, Navarrete	Fase 1	173
Participación comunitaria. Ampliamente recomendada en la elaboración de un plan estratégico porque enriquece y fortalece el proceso, aumentando la probabilidad de tener éxito.	Toselli, Orgaz y Cañero, Faría et al., Bonini et al., Galmarini, Izquierdo, Saavedra et al.	Fase 1 Fase 2 Fase 3	Todo el proceso
Inventario turístico. Permite conocer qué recursos y atractivos turísticos, naturales y culturales existen el territorio para su preservación y aprovechamiento.	Faría et al., Meraz et al., García, Melo et al., Villafuerte et al., García, Soler y San Martín, Melo et al.	Fase 1	128
Plan de acción y seguimiento. Importante en el plan de acción porque establece una conexión entre la planificación y la ejecución.	Faría et al.	Fase 2	190
Competitividad. Determina la capacidad del territorio para alcanzar los resultados.	Lozano et al., Cedeño et al., Ramón et al., Peña et al.	Fase 1	165
Análisis PESTEL. Instrumento clave para la planificación estratégica, utilizada con el propósito de identificar, analizar y evaluar factores externos que afectan el éxito de un proyecto o sector.	Galindo, Saavedra et al.	Fase 1	154
Desarrollo de cronogramas. Herramienta clave para organizar las actividades del plan estratégico, asegurando que se realicen a tiempo.	Ramírez y Wagner, Melo et al.	Fase 3	187

Nota. Elaboración propia.

6. LINEAMIENTOS DE UNA GUIA

De acuerdo con Publuu (s.f.), una guía es un documento estructurado que proporciona instrucciones, recomendaciones o información detallada sobre un proceso, tarea o temática específica, cuyo propósito es orientar al lector de manera clara y organizada la comprensión y aplicación de ciertos pasos necesarios para alcanzar un objetivo determinado. El contenido de una guía suele estar organizado de manera lógica y secuencial, permitiendo que el usuario siga las indicaciones paso a paso.

Dependiendo de su finalidad, una guía puede incluir definiciones, metodologías, ejemplos prácticos, ilustraciones y advertencias para evitar errores comunes. Además, pueden estar dirigidas a diferentes niveles de conocimiento, desde principiantes hasta expertos, adaptando su lenguaje y profundidad según el público objetivo (Publuu, s.f.). Para el diseño de la guía se tuvieron en cuenta los siguientes lineamientos generales:

6.1 Simplicidad

La simplicidad en el diseño de una guía es clave para garantizar su efectividad y accesibilidad. De acuerdo con Ceballo (2023) presentar la información de manera clara, concisa y organizada, facilita la comprensión y el aprendizaje, ya que una guía debe evitar el uso de términos complejos, asegurando que el lector pueda encontrar rápidamente lo que necesita.

Un lenguaje claro y fácil de entender permite que la información llegue a un público más amplio, evitando confusiones y malentendidos; de lo contrario, si una guía contiene términos técnicos o un lenguaje especializado, los lectores pueden sentirse frustrados y abandonar el proceso, lo que limita su utilidad (Publuu, s.f.). Por ello, es fundamental optar por frases cortas, directas y estructuradas de manera lógica para facilitar la asimilación de la información.

El uso de viñetas y listas numeradas es otra estrategia esencial para mejorar la claridad de una guía. Al dividir las tareas complejas en pasos concretos y secuenciales, se reduce la carga cognitiva del lector y se le proporciona un camino claro a seguir. Esta estructura permite que las instrucciones sean más visuales y fáciles de recordar, lo que contribuye a un aprendizaje más eficiente. Además, la simplicidad en la redacción y el diseño promueve la accesibilidad, asegurando que personas con diferentes niveles de conocimiento puedan utilizar la guía sin dificultades (Ceballo, 2023).

Es importante contar con una guía que sea entendible para cualquier persona, incluso aquellas sin formación en turismo. Así como menciona J.F. Taborda (comunicación personal, 18 de diciembre de 2024), si la guía es clara permitirá que los actores locales y funcionarios puedan entender su contenido, por eso se destaca la necesidad de evitar tecnicismos excesivos.

6.2 Enlaces a otros recursos

La inclusión de enlaces a otros recursos en una guía es de gran ayuda para enriquecer la experiencia del lector y ampliar su conocimiento sobre un tema tratado, ya que una guía, proporciona instrucciones claras y concisas, pero no siempre se abordan todos los aspectos o se responden todas las dudas que puedan surgir. En este sentido, Publuu (s.f.), indica que los enlaces a artículos relacionados, vídeos o herramientas complementarias permiten al lector profundizar en aspectos específicos según sus necesidades e intereses.

Además, los enlaces facilitan el acceso a información actualizada y variada, lo que mejora la relevancia y utilidad de la guía. En un entorno digital en constante evolución, las tendencias, herramientas y mejores prácticas pueden cambiar rápidamente. Al dirigir a los usuarios a fuentes

confiables y especializadas, se garantiza que puedan acceder a información reciente y aplicable a sus propósitos.

Así como lo expresa L.E. Bravo (comunicación personal, 20 de noviembre de 2024), se debe considerar otras herramientas y elementos que apoyen el desarrollo de una guía, como enlaces a otras fuentes de información. Por lo que incluir referencias a documentos clave facilita la orientación en el proceso, brindando acceso a material complementario que enriquezca su aplicación y comprensión.

6.3 Elementos visuales

De acuerdo con La Recicladora Cultural (2024), los elementos visuales ofrecen claridad y facilitan la comprensión del contenido, especialmente en temas complejos o que requieren una visualización detallada. Así mismo, para Publuu (s.f.), incluir elementos visuales, ya sean imágenes, diagramas, gráficos o vídeos, es de suma importancia en el diseño de una guía, ya que mejora la experiencia. Los elementos visuales no solo complementan el texto, sino que también permiten a los lectores procesar la información de manera más efectiva, puesto que se asocian directamente con el contenido, facilitando su asimilación.

Dado a eso, es importante que se incluyan elementos visuales porque facilitan la comprensión de conceptos complejos, especialmente para quienes no tienen conocimientos técnicos. Como menciona J.F. Taborda (comunicación personal, 18 de diciembre de 2024), herramientas, tablas, esquemas y ejemplos ayudaría a explicar cada componente de forma didáctica, permitiendo que cualquier usuario, pueda aplicar la guía de manera efectiva. Sin estos recursos, la guía podría volverse demasiado teórica y perder su utilidad práctica.

6.4 Voz activa

Pérez y Merino (2022), indican que la voz activa es una estructura gramatical en la que el sujeto es quien ejecuta la acción, lo que hace que las frases sean directas, claras y dinámicas. Esta estructura hace que la comunicación sea más fluida y comprensible, ya que mantiene al lector centrado en las acciones clave que debe llevar a cabo.

Es necesario utilizar la voz activa en una guía ya que para Publuu (s.f.), hace que el contenido, las instrucciones y los pasos se perciben de manera más clara y directa, lo que facilita que el lector entienda qué se espera de él o cómo debe proceder en cada etapa del proceso. El uso de lenguaje directo y ejemplos prácticos también contribuye a que el material sea accesible, dinámico y aplicable (Ceballo, 2023).

La voz activa, al poner al lector en el centro de la acción, también contribuye a un tono más motivador y participativo, lo cual es fundamental para mantener su atención y compromiso con la tarea, además, evitar la voz pasiva previene que las frases se vuelvan complejas o abstractas, lo que podría generar confusión o desinterés.

6.5 División del contenido

Dividir el contenido de una guía tiene como objetivo principal mejorar la accesibilidad y la comprensión del material, facilitando que el lector pueda seguir las instrucciones de manera clara y efectiva. Por ello, Ceballo (2023) indica que una guía debe estructurarse de forma lógica y fluida, con títulos y subtítulos bien definidos. Esto facilita el acceso a los contenidos y garantiza que la información esté ordenada de manera clara, lo que mejora la comprensión de los conceptos clave.

Según La Recicladora Cultural (2024), organizar la guía en secciones o pasos permite que el contenido sea más fácil de seguir, es decir, que el lector pueda rápidamente identificar las partes relevantes que necesita consultar. Esto es especialmente útil en guías prácticas, donde la eficiencia y la claridad son cruciales para que los lectores puedan poner en práctica lo aprendido de manera inmediata.

Además, utilizar títulos y subtítulos también cumple con esta función de acuerdo, ya que guía al lector a través del contenido de forma estructurada y lógica. Otro aspecto importante es el uso de listas ordenadas ya que permiten establecer un orden claro de pasos a seguir, mientras que las viñetas facilitan la enumeración de elementos no necesariamente secuenciales (Publuu, s.f.). Esta organización no solo hace una guía más amigable y accesible, sino que también mejora la memorización y el seguimiento de los pasos, lo cual es esencial para la eficacia de la guía.

Contar con una división y estructuración clara del contenido en la guía facilita su uso y comprensión, pues para J.F. Taborda (comunicación personal, 18 de diciembre de 2024) esto permite a los usuarios ubicar rápidamente la información y mejora la navegación dentro de la guía. Sin una estructura bien definida, la guía podría volverse confusa y poco práctica, dificultando su implementación.

6.6 Revisión

La Recicladora Cultural (2024), indica que la revisión de una guía es un proceso esencial para garantizar su efectividad y utilidad, por lo que después de redactar la guía, contar con la retroalimentación de colegas o expertos ayuda a identificar posibles inconsistencias, ambigüedades o áreas donde la información pueda ser confusa o incompleta. Este paso permite que las

perspectivas externas puedan aportar valiosos comentarios asegurando que la guía sea clara, precisa y fácil de seguir para su audiencia.

Es por ello que se contó con el apoyo del Secretario de Turismo y Desarrollo Económico de Buga, Cámara de Comercio de Buga y el Director de SITUR y Cotelco Capítulo Valle del Cauca; quienes revisaron la guía y brindaron sus opiniones para mejorar su contenido y diseño.

6.7 Adaptación

La adaptación responde a la necesidad de que se pueda volver práctico aquello que se propone. Teniendo en cuenta los lineamientos anteriores, y a partir de la revisión de diversas fuentes académicas recientes, se identifica que para la elaboración planes estratégicos de promoción turística en destinos rurales es fundamental que se oriente y adapte la metodología a este sector.

De acuerdo con J.F. Taborda (comunicación personal, 18 de diciembre de 2024), el diseño de una guía debe ser flexible y debe ajustarse a las necesidades de la región, lo que implica que debe adaptarse a diferentes contextos. Por otro lado, H. Rivas (Comunicación personal, 3 de marzo de 2025) indica que no existen guías específicas para la integración subregional, lo que refuerza la necesidad de diseñar una herramienta adaptable a las condiciones del CMT. Así mismo H. Rivas (comunicación personal, 26 de marzo de 2025), considera que la guía se adapta a la realidad de la subregión y la aprueba como una herramienta útil y relevante para el turismo rural del CMT.

De acuerdo a lo anterior, los entrevistados coinciden en que la guía debe ser accesible, flexible y adaptada a la región. En este sentido, el diseño de una guía se convierte en un instrumento relevante para orientar a los diferentes actores clave del turismo rural en la elaboración de planes estratégicos para los municipios del CMT de los municipios del Centro del Valle del Cauca.

Por otro lado, se recomienda que el trabajo desarrollado sirva como base para futuras investigaciones, permitiendo su ampliación y adaptación a distintos contextos, así como un posible desarrollo de una herramienta sistematizada que facilite el seguimiento y la integración de cada fase del proceso, de manera que la información se estructure progresivamente y, al finalizar, se genere un informe o documento final. La principal ventaja de esta herramienta radica en la optimización de recursos, especialmente en términos de tiempo, al automatizar la recopilación, organización y análisis de datos garantizando una mayor eficiencia.

7. GUÍA METODOLÓGICA PARA ELABORAR PLANES ESTRATÉGICOS DE TURISMO RURAL EN LOS MUNICIPIOS DEL CÍRCULO METROPOLITANO DE TURISMO DEL CENTRO DEL VALLE DEL CAUCA

De acuerdo con los autores previamente presentados, quienes se encarguen de planificar la actividad turística a través de la formulación y aplicación de planes estratégicos en destinos rurales deben tener en cuenta las particularidades del sector. Solo de esa manera será posible diseñar las estrategias que respondan a las necesidades y aprovechen las oportunidades específicas del entorno.

En este contexto, resulta clave analizar cómo éstas recomendaciones se aplican a las realidades del Círculo Metropolitano de Turismo del Centro del Valle del Cauca, en el que el turismo rural tiene el potencial de incentivar el crecimiento de la economía local, conservar el patrimonio natural y cultural y lograr el mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes desde los ejes de competitividad, sostenibilidad, infraestructura y promoción turística.

La guía que se presenta a continuación detalla los pasos a seguir para planificar estratégicamente la actividad turística en los destinos rurales del Círculo Metropolitano de Turismo de los municipios del Centro del Valle del Cauca: Guadalajara de Buga, El Darién, Yotoco, Guacarí, El Cerrito, Ginebra, Restrepo y San Pedro. Para el desarrollo de la guía, se identificaron tres fases, acompañadas de tablas y figuras que orientan el paso a paso del proceso.

Como punto de partida, se presentan conceptos clave que facilitarán la comprensión y unificación de términos de la guía:

➤ **Patrimonio Cultural.** Representa los bienes materiales e inmateriales que hacen parte de la identidad, historia, y tradiciones de las diferentes regiones.

➤ Sitios Naturales. Se refiere a las áreas o espacios de una región que destacan por su belleza, valor ecológico, o importancia ambiental, y que están compuestos predominantemente por elementos naturales.

➤ Servicios Turísticos. Son todos aquellos servicios ofrecidos a los viajeros para la satisfacción la de sus necesidades y el mejoramiento de su experiencia durante su visita.

➤ Equipamiento. Servicios que aportan a la calidad de vida de los habitantes y visitantes, como, por ejemplo: Universidades, hospitales, museos, centros deportivos, bancos, entre otros.

Siguiendo los lineamientos para la elaboración de una guía técnica participativa, se ha optado por el uso de la voz activa como recurso central de redacción. Esta elección permite involucrar al lector de manera directa, promoviendo una comprensión más clara, un tono motivador y una participación activa en cada una de las fases del proceso.

A continuación, se presenta la Fase 1 centrada en el análisis de la situación actual del territorio, como punto de partida para construir un plan estratégico coherente y viable.

Fase 1. Diagnóstico Inicial

La Fase uno tiene como objetivo conocer la situación actual del turismo rural en la región o municipio donde se aplicará el plan estratégico. Este diagnóstico es fundamental, ya que proporciona una base sólida para las siguientes etapas y garantiza que las estrategias y acciones se ajusten a la realidad del territorio. Para ello, es necesario recopilar información clave de fuentes existentes o mediante procesos directos de investigación.

Paso 1: Recolección de Información

Recopilar datos relevantes permite comprender la realidad actual del turismo en el sector y/o región. Por ello es importante tener en cuenta los siguientes aspectos:

a. Recolección de información secundaria:

La información secundaria proviene de estudios e informes que ya existen, lo cual facilita el proceso sin necesidad de realizar una investigación en campo. Esto permite ahorrar tiempo y recursos, además de permitir un análisis basado en datos históricos para identificar tendencias y patrones del turismo.

Algunas fuentes oficiales donde es posible consultar información de turismo, pueden ser:

- SITUR. Sistema de Información Turística.
- DANE. Departamento Administrativo Nacional de Estadística.
- TerriData – DNP. Plataforma del Departamento Nacional de Planeación.
- MINCIT. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.
- CCBuga. Cámara de Comercio de Buga.
- Las páginas de las Alcaldías municipales.
- ONU Turismo. Organismo Especializado de las Naciones Unidas.

Esta información permite comprender la realidad actual del turismo en el ámbito global y de los municipios del Círculo Metropolitano de Turismo del Centro del Valle del Cauca y analizar los factores que influyen en su desarrollo. Entre los temas y fuentes que se sugiere consultar, son:

- **Tendencias del turismo.** El turismo cambia constantemente y es clave conocer las preferencias de los viajeros, identificando oportunidades que pueden ser aprovechadas. Por ejemplo, el crecimiento del turismo sostenible y de aventura representa una oportunidad para ofrecer experiencias que respondan a los nuevos intereses del mercado.¹⁰

- **Informes de turismo.** Estos documentos brindan información clave que ayudan a comprender el estado actual del sector turístico. Dentro de ellos se puede encontrar datos relacionados con la demanda, la oferta y la participación en el mercado de los subsectores del turismo a nivel nacional, regional y local. Para ampliar la búsqueda se pueden tener en cuenta los siguientes temas:

- Flujo de visitantes (extranjeros no residentes, colombianos residentes en el exterior, cruceros internacionales y salida de colombianos).
- Turismo interno.
- Conectividad aérea (tráfico aéreo nacional e internacional).
- Número de visitas a Parques Nacionales Naturales.
- Porcentaje de ocupación de alojamiento.
- Cifras macro del sector (valor agregado de alojamiento y servicios de comida).
- Exportaciones de viajes y transporte (balanza de pago).¹¹

- **Catálogo del producto turístico colombiano.** Este catálogo¹² reúne información sobre los principales destinos y atractivos del país, con el fin de mostrar la variedad de experiencias

^{10.} Información sobre las tendencias de turismo: <https://www.unwto.org/es>

^{11.} Esta información está clasificada por año- mes, se encuentran en: <https://www.mincit.gov.co/estudios-economicos/estadisticas-e-informes/informes-de-turismo>

^{12.} Catálogo del producto turístico colombiano: <https://www.mincit.gov.co/minturismo/calidad-y-desarrollo-sostenible/producto-turistico>

Otras fuentes: DANE: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales>

SITUR: <https://siturvalle.com/>

disponibles para los turistas y facilitar la evaluación de la competitividad, calidad y originalidad de la oferta turística. La información está organizada según diferentes tipos de turismo, tales como:

- Turismo Naturaleza
- Turismo Cultural
- Turismo Rural
- Turismo de Bienestar
- Turismo Médico
- Turismo Marino Costero
- Turismo MICE
- Turismo Sector LBGTIQ+.

- **Guías virtuales de turismo.** Estas herramientas son clave para encontrar información relevante de los destinos turísticos de una manera innovadora, además proporcionan ideas para crear un plan estratégico. Dentro de ellas se incluyen: Colombia Travel¹³ Portal oficial de Turismo, Buga Travel y Visit Valle Travel.

- **Plan de Ordenamiento Territorial (POT, PBOT o EOT).** La revisión detallada del instrumento de ordenamiento territorial de cada municipio debe ser una prioridad en la formulación del plan estratégico. Existen tres categorías: POT, PBOT o EOT de acuerdo al número de habitantes. Este documento proporciona las normas, uso del suelo y lineamientos de desarrollo que condicionan lo que se puede y no se puede hacer en los municipios en de la zona rural del Círculo Metropolitano de Turismo del Centro del Valle del Cauca. Ignorar el documento puede comprometer la viabilidad del plan de acción, mientras que su adecuada lectura permite alinear las

^{13.} Colombia Travel: <https://colombia.travel/es/donde-ir>

estrategias turísticas con las políticas locales de desarrollo sostenible, asegurando coherencia, legalidad y una integración eficiente entre la planificación y la gestión territorial.

b. Recolección de Información Primaria:

Tras haber recolectado la información secundaria, el siguiente paso consiste en revisar la información primaria, para lo cual es necesario definir primero el objetivo que se pretende alcanzar. Posteriormente, elegir la herramienta que se empleará para obtener la información de los actores involucrados. Algunas de las herramientas que se pueden usar son:

- **Encuestas.** Es importante diseñar el cuestionario para obtener información de visitantes, residentes locales y empresarios del sector turístico del CMT del Centro del Valle de Cauca. Los datos recopilados ayudarán a comprender mejor las dinámicas del turismo y su impacto en la región, para formular un plan estratégico eficiente.

En las siguientes tablas se proponen ejemplos de aspectos a considerar para recoger información primaria, a través de la aplicación de instrumentos dirigidos a los empresarios, dueños de agencias de viajes y a la comunidad local. El propósito es conocer la percepción de cada uno de estos actores claves sobre el turismo del municipio y la región.

Dichas tablas muestran tres categorías de información: la Tabla 2 recoge datos generales para conocer aspectos básicos de residentes y empresarios; la Tabla 3 se enfoca en la percepción y experiencia de la comunidad local sobre el turismo y la Tabla 4 presenta información clave para entender la visión de los empresarios del sector turístico.

Tabla 2.

Ejemplo de aspectos a considerar para recoger información general

INFORMACIÓN GENERAL			
1. Tipo de Encuestado:	Residente Local	5. Ocupación:	Ama de casa
	Empresario del Sector Turístico		Estudiante
2. Edad:	18-30 años		Independiente
	31-45 años		Servidor público
	46-65 años		Comerciante
	66 años en adelante		Oficinista
3. Género:	Masculino		Operador turístico
	Femenino		Otro: _____
	Otro: _____		6. Estado Civil:
4. Escolaridad:	Educación básica		
	Bachiller	Unión libre	
	Técnico	Viudo	
	Tecnólogo	7. Lugar de Residencia:	Ciudad/Municipio: _____
	Profesional		País: _____

Nota. Elaboración propia con base en García Rodea et al. (2023); González Fernández et al. (1999).

Tabla 3.*Ejemplo de aspectos a considerar para residentes locales*

INFORMACIÓN PARA RESIDENTES LOCALES	
8. Percepción del Impacto del Turismo en la Comunidad:	Muy Positivo
	Positivo
	Neutral
	Negativo
	Muy Negativo
9. Principales Beneficios del Turismo:	Empleo
	Ingresos Adicionales
	Desarrollo de Infraestructura
	Desarrollo Competitivo
	Otro: _____
10. Principales Desafíos del Turismo:	Contaminación
	Congestión
	Aumento del Costo de Vida
	Pérdida de Identidad Cultural
	Otro: _____

Nota: Elaboración propia con base en García Rodea et al. (2023); González Fernández et al. (1999).

Tabla 4.*Ejemplo de aspectos a considerar para empresarios del sector*

INFORMACIÓN PARA EMPRESARIOS DEL SECTOR	
8. Tipo de Negocio:	Alojamiento
	Restauración
	Agencia de Viajes
	Transporte Turístico
	Otro: _____
9. Años en Operación:	Menos de 1 año
	De 1 a 5 años
	De 6 a 10 años
	Más de 10 años
10. Número de Empleados:	De 1 a 5
	De 6 a 10
	De 11 a 20
	Más de 20
11. Nivel de Satisfacción con el Desempeño del Negocio:	Muy Satisfecho
	Satisfecho
	Neutral
	Insatisfecho
	Muy Insatisfecho
12. Principales Desafíos del Sector Turístico en la Región:	Competencia
	Falta de Infraestructura
	Escasez de Mano de Obra Calificada
	Regulaciones y Políticas
	Otro: _____

Nota: Elaboración propia con base en García Rodea et al. (2023); González Fernández et al. (1999).

- **Entrevistas:** Pueden ser estructuradas o semiestructuradas; dirigidas a actores clave del sector público, privado y social. Para un mejor manejo y tratamiento de datos, es conveniente dividir la entrevista en secciones con el fin de facilitar la recopilación de datos y aspectos importantes.

Para realizar una entrevista, se debe tener en cuenta las tablas anteriores, formular preguntas abiertas y considerar los mismos aspectos. En la siguiente tabla, se presentan algunas consideraciones para llevar a cabo una entrevista:

Tabla 5.

Instrucciones para el entrevistador

INSTRUCCIONES PARA EL ENTREVISTADOR
Preparación:
Familiarícese con el cuestionario antes de la entrevista.
Asegúrese de tener todos los materiales necesarios (grabadora, libreta, lapicero).
Conducción de la Entrevista:
Mantenga una actitud neutral y profesional.
Escuche activamente y permita que el entrevistado se exprese libremente.
Realice preguntas de seguimiento si es necesario para obtener más detalles.
Registro de Respuestas:
Grabe la entrevista (con permiso) o tome notas detalladas.
Anote cualquier observación adicional que pueda ser relevante para la investigación.
Presentación del Entrevistador:
Diga su nombre y afiliación.
Exponga el propósito de la entrevista.
Indique la duración estimada de la entrevista.
Indique el aseguramiento de la confidencialidad de las respuestas.
Consentimiento del Entrevistado:
Confirme de que la participación sea voluntaria.
Pida permiso para grabar la entrevista (si aplica).
Cierre de la Entrevista
Agradezca al entrevistado por su tiempo y valiosa información.
Proporcione información de contacto en caso de que el entrevistado tenga preguntas adicionales o desee conocer los resultados de la investigación.

Nota: Elaboración propia.

Paso 2: Caracterización de la Oferta y Demanda Turística

Caracterizar la oferta y la demanda turística ayuda a entender el mercado turístico, conocer las necesidades y las expectativas del turista, además de identificar las fortalezas y las debilidades en los servicios disponibles. Realizar un análisis detallado de la oferta y de la demanda turística permite desarrollar estrategias efectivas.

a. Oferta Turística

La oferta turística comprende un conjunto de bienes como atractivos turísticos naturales y culturales, servicios turísticos, infraestructura y equipamiento que una región posee y que es de interés de los turistas. Caracterizar la oferta turística implica identificar y valorar la calidad y la disponibilidad de los bienes de un destino específico. Además, se considera la capacidad de la industria para adaptarse a las preferencias y necesidades de los visitantes.

- ***Atractivos Turísticos Naturales y Culturales.*** Los atractivos en turismo rural incluyen elementos que se destacan en el entorno natural, las tradiciones locales y las actividades que se realizan al aire libre, ofreciendo experiencia auténtica de la vida campestre. Se recomienda hacer una lista de los atractivos naturales y culturales con potencial turístico del municipio de interés y una vez recopilada esta información, se completa la Tabla 6 con el número de atractivos turísticos identificados.

Tabla 6.

Atractivos turísticos naturales y culturales disponibles en cada municipio del Círculo Metropolitano de Turismo del Centro del Valle del Cauca

DEPARTAMENTO	MUNICIPIO	BIENES ATRACTIVOS					TOTAL
		PATRIMONIO CULTURAL				SITIOS NATURALES	
		PATRIMONIO MATERIAL	PATRIMONIO INMATERIAL	FESTIVIDADES Y EVENTOS	GRUPOS ESPECIAL INTERÉS		
VALLE DEL CAUCA	BUGA						
	YOTOCO						
	CALIMA						
	EL CERRITO						
	GUACARÍ						
	SAN PEDRO						
	GINEBRA						
RESTREPO							

Nota: Adaptado de *Plan estratégico de desarrollo turístico del municipio de Guadalajara de Buga – Valle del Cauca* (p. 33), por Agencia Consultora Para la Asistencia al Desarrollo, 2016.

Después de completar la tabla anterior, es importante identificar y valorar por medio de un inventario turístico los atractivos naturales y culturales que poseen el potencial para el desarrollo turístico de un destino.

- **Inventario Turístico.** Un inventario turístico es una herramienta para identificar, describir y evaluar los recursos turísticos que hay disponibles en un destino. Este inventario permite conocer el potencial del lugar, destacar áreas de mejora e impulsar su desarrollo. Para ello se recomienda seguir la Metodología para la Elaboración del Inventario de Atractivos Turísticos del Viceministerio de Turismo de Colombia, en el que registre y describa detalladamente cada uno de los atractivos identificados. Ver Tabla 7 a la Tabla15.

Tabla 7.

Generalidades y características para la elaboración de inventarios turísticos

1. GENERALIDADES				
1.1. Nombre				
1.2. Departamento		1.3. Municipio		
1.4. Corregimiento, Vereda o Localidad				
1.5. Administrador o Propietario				
1.6. Dirección / Ubicación				
1.7. Teléfono / Fax				
1.8. Datos de Georreferenciación		1.9. Tipo de Acceso		
		Terrestre	Acuático	Aéreo
1.10. Indicaciones para el acceso:				
2. CARACTERÍSTICAS				
2.2. Código Asignado				
2.2. Descripción				

Nota: Tomado de *Metodología para la Elaboración del Inventario de Atractivos Turísticos* del Viceministerio de Turismo, Dirección de Calidad y Desarrollo Sostenible, 2020. Información suministrada por la Secretaría de Turismo y Desarrollo Económico de Buga.

De acuerdo con la tabla 7, se detallan y especifican dos aspectos importantes:

Generalidades. Información básica sobre el atractivo, como: nombre del sitio, departamento, municipio, corregimiento o vereda, datos de contacto del administrador o propietario y la ubicación exacta. También se incluye la georreferenciación mediante coordenadas y detalles sobre el acceso (ya sea terrestre, acuático o aéreo).

Características. Son aspectos específicos del atractivo como el código asignado para su identificación en el inventario turístico, además, de una descripción detallada del lugar, que puede incluir aspectos como flora y fauna, particularidades geográficas, valor ecológico, histórico o cualquier otra información relevante que resalte la importancia del sitio.

Tabla 8.*Valoración y significado del patrimonio cultural material*

C. PUNTAJES DE VALORACIÓN	
CALIDAD	PUNTAJE
Estado de Conservación (21)	
Constitución del Bien (21)	
Representatividad General (28)	
Subtotal	
SIGNIFICADO	
Local (6) Regional (12) Nacional (18) Internacional (30)	
TOTAL	

Nota: Tomado de *Metodología para la elaboración del inventario de atractivos turísticos* del Viceministerio de Turismo, Dirección de Calidad y Desarrollo Sostenible, 2020. Información suministrada por la Secretaría de Turismo y Desarrollo Económico de Buga.

A través de la tabla 8 se evalúa:

Estado de conservación. Se califica con un máximo de 21 puntos el estado actual del atractivo y recurso turístico.

Constitución del bien. Se evalúan los materiales y técnicas utilizadas en su construcción, con una puntuación máxima de 21 puntos.

Representatividad. Se mide el valor e importancia del bien, otorgando hasta 28 puntos.

Significado territorial. Se valora el atractivo o recurso turístico según sea su relevancia: local (6 puntos), regional (12 puntos), nacional (18 puntos) o internacional (30 puntos).

Tabla 9.*Valoración y significado del patrimonio cultural inmaterial*

3. PUNTAJES DE VALORACIÓN	
CALIDAD	PUNTAJE
Colectiva (14)	
Tradicional (14)	
Anónima (14)	
Espontánea (14)	
Popular (14)	
Subtotal	
SIGNIFICADO	
Local (6) Regional (12) Nacional (18) Internacional (30)	
TOTAL	

Nota: Tomado de *Metodología para la elaboración del inventario de atractivos turísticos* del Viceministerio de Turismo, Dirección de Calidad y Desarrollo Sostenible, 2020. Información suministrada por la Secretaría de Turismo y Desarrollo Económico de Buga.

De acuerdo a la tabla 9, se evalúa la calidad de un bien o elemento cultural según cinco características claves: colectiva, tradicional, anónima, espontánea y popular, asignando 14 puntos a cada una. La suma de estos puntajes proporciona un subtotal que refleja la calidad general. Además, su significado corresponde según su alcance, que varía desde un nivel local hasta el internacional, con puntajes entre 6 a 30 puntos, siguiendo el mismo criterio de evaluación aplicado en las tablas anteriores.

Tabla 10.*Valoración y significado de festividades y eventos*

3. PUNTAJES DE VALORACIÓN	
CALIDAD	PUNTAJE
Organización del evento (30)	
Beneficios socioculturales para la comunidad (20)	
Beneficios económicos locales (20)	
Subtotal	
SIGNIFICADO	
Local (6) Regional (12) Nacional (18) Internacional (30)	
TOTAL	

Nota: Tomado de *Metodología para la elaboración del inventario de atractivos turísticos* del Viceministerio de Turismo, Dirección de Calidad y Desarrollo Sostenible, 2020. Información suministrada por la Secretaría de Turismo y Desarrollo Económico de Buga.

Con la tabla 10, se valora un Evento de acuerdo a tres aspectos: su organización con un puntaje de 30; sus beneficios socioculturales con 20 puntos y sus beneficios económicos con 20 puntos también. La suma de estos da un subtotal que ofrece una visión cuantitativa de la calidad del evento. Por otro lado, su significado implica su relevancia a nivel local, regional, nacional o internacional, lo que indica el alcance e impacto del evento en diferentes escalas.

Tabla 11.*Valoración y significado de grupos de especial interés*

3. PUNTAJES DE VALORACIÓN	
CALIDAD	PUNTAJE
Respeto por las costumbres (70)	
Subtotal	
SIGNIFICADO	
Local (6) Regional (12) Nacional (18) Internacional (30)	
TOTAL	

Nota: Tomado de *Metodología para la elaboración del inventario de atractivos turísticos* del Viceministerio de Turismo, Dirección de Calidad y Desarrollo Sostenible, 2020. Información suministrada por la Secretaría de Turismo y Desarrollo Económico de Buga.

La tabla 11 evalúa el respeto por las costumbres, así que se debe asignar un valor máximo de 70 puntos, resaltando la importancia de preservar y honrar las tradiciones locales, reflejando un fuerte compromiso con la identidad de la cultura. El total de esta evaluación se combina con un análisis del significado, que se clasifica en diferentes niveles: local, regional, nacional e internacional, cada uno con un puntaje específico, proporcionando una visión integral que permite valorar la relevancia y el impacto cultural del evento o festividad.

Tabla 12.*Valoración y significado de sitios naturales*

3. PUNTAJES DE VALORACIÓN	
CALIDAD	PUNTAJE
Sin contaminación del aire (10)	
Sin contaminación del agua (10)	
Sin contaminación visual (10)	
Estado de conservación (10)	
Sin contaminación sonora (10)	
Diversidad (10)	
Singularidad (10)	
Subtotal	
SIGNIFICADO	
Local (6) Regional (12) Nacional (18) Internacional (30)	
TOTAL	

Nota: Tomado de *Metodología para la elaboración del inventario de atractivos turísticos* del Viceministerio de Turismo, Dirección de Calidad y Desarrollo Sostenible, 2020. Información suministrada por la Secretaría de Turismo y Desarrollo Económico de Buga.

De acuerdo con la tabla 12, en esta se evalúan los diferentes aspectos clave que determinan el estado de conservación del sitio natural, calificando con un puntaje máximo de 10. Se califica el sitio según su relevancia, ya sea local contando con 6 puntos, regional con 12 puntos, nacional con 18 puntos e internacional con 30 puntos. Un sitio con mayor puntuación en esas variables puede tener un impacto significativo y reconocimiento a nivel internacional. Al final se suman los puntajes obtenidos.

Tabla 13.

Características relevantes del atractivo turístico

D. CARACTERÍSTICAS RELEVANTES				
Clima	Cálido	En ° C	Extremadamente frío	
	Medio	En %	Subnival	
	Frio	Km x	Nival	
	Muy frío	En mm		
Horario	Ingreso	Días y horas de visita		
	Acceso	Restringido		Días y horas de visita
		Permanente		
		Visita exterior		
		Visita interior		
Tarifas (niños, adultos, adulto mayor, extranjeros, estudiantes, con cita previa, otra)				
	Entrada	Libre o gratuita		
Estado del atractivo	Satisfactorio	Compo		
	Bueno	Compo		
	Regular	Compo		
	Malo o ruinoso	Estado en que		

Nota: Tomado de *Metodología para la elaboración del inventario de atractivos turísticos* del Viceministerio de Turismo, Dirección de Calidad y Desarrollo Sostenible, 2020. Información suministrada por la Secretaría de Turismo y Desarrollo Económico de Buga.

En la tabla 13, se evalúa el clima del sitio, si es cálido, medio, frío o muy frío, con indicadores específicos; se considera también la altitud, con clasificaciones como subnival y nival. También se detalla el horario de acceso al sitio, especificando si el ingreso es restringido, permanente, o limitado; además de indicar la disponibilidad de horarios para visitas. También se identifican las tarifas de entrada para diferentes grupos de personas, si es libre o gratuita, y el estado de conservación del sitio en cuatro categorías como satisfactorio, bueno, regular, y malo o Ruinoso.

Tabla 14.*Actividades, servicios y promoción del atractivo*

E. ACTIVIDADES Y SERVICIOS		
Actividades	Tipos	Descripción
	Culturales	
	Artísticas	
	Físicas	
	Recreativas	
	Otras	
Servicios que se ofrecen en el lugar donde se encuentra ubicado el atractivo (tienda, salas temporales, audioguías, guianza, baños, auditorio, restaurante, café-cafetería, parqueadero, material promocional, regalos, alojamiento, otros)	Tipos	Descripción
	Otros	
F. PROMOCIÓN DEL ATRACTIVO		
Folletos y guías, publicaciones, TripAdvisor, colombia travel, Google Maps, pagina web del municipio, youtube, otros	Tipos	Descripción
	Otros	

Nota: Tomado de *Metodología para la elaboración del inventario de atractivos turísticos* del Viceministerio de Turismo, Dirección de Calidad y Desarrollo Sostenible, 2020. Información suministrada por la Secretaría de Turismo y Desarrollo Económico de Buga.

En la tabla 14, se listan y se describen las diferentes actividades que se realizan en el lugar, las cuales se categorizan en culturales, artísticas, físicas, recreativas, y otras. También se detallan los servicios que se ofrecen en el sitio, y por último se identifican los medios y canales a través de los cuales se promociona el atractivo turístico.

Tabla 15.

Servicios para personas en condición de discapacidad o condiciones especiales y otros

G. SERVICIOS PARA PERSONAS EN CONDICIÓN DE DISCAPACIDAD O CONDICIONES ESPECIALES (EMBARAZADAS, TERCERA EDAD, OTROS)		
Rampas, baños, sistema de discapacidad auditiva, sistema de invidentes, ascensores, puertas, elementos de movilidad, vehiculopara personas de movilidad reducida, otro		Descripción
	Otros	

H. OTROS		
Datos Propietario/Tenedor	Nombre	
	Dirección /	
	Correo	
	Telefono(s)	
Redes Sociales	Página Web	
	Facebook	
	Twitter	
	Instagram	
	Otra	
Referencia Bibliográfica		
Observaciones		

Nota: Tomado de *Metodología para la elaboración del inventario de atractivos turísticos* del Viceministerio de Turismo, Dirección de Calidad y Desarrollo Sostenible, 2020. Información suministrada por la Secretaría de Turismo y Desarrollo Económico de Buga.

La tabla 15 describe si el atractivo cuenta con rampas, baños adaptados, sistemas de asistencia auditiva, sistemas para invidentes, ascensores, puertas accesibles, y elementos de movilidad como vehículos para personas con movilidad reducida. En Otros, se incluye información básica clave sobre el propietario o tenedor del sitio, esta información es importante para establecer contacto y coordinar gestiones relacionadas con el manejo del sitio.

Para profundizar un poco más acerca del tema y hacer uso de las tablas adecuadamente, se recomienda ver la guía *Metodología para la Elaboración del Inventario de Atractivos*

Turísticos,¹⁴ establecida y propuesta por Viceministerio de Turismo, Dirección de Calidad y Desarrollo Sostenible, 2020, donde se amplía cada aspecto.

- **Servicios Turísticos.** Los servicios turísticos mejoran la experiencia del visitante y facilitan su estadía en un destino. Identificarlos y clasificarlos permite conocer la oferta disponible, como hospedaje, alimentación, agencias de viajes y otros.

Identificar y caracterizar los servicios turísticos permite determinar la calidad de los mismos para satisfacer las necesidades de la demanda y cumplir sus expectativas. Para ello se deben considerar varios criterios, tal y como muestra la tabla 16.

Tabla 16.

Caracterización y valoración de servicios turísticos en alojamiento

FICHA DE RECOLECCIÓN DE SERVICIOS DE ALOJAMIENTO		
Nombre del Establecimiento		Teléfono
Dirección		Correo Electrónico
Nombre del Propietario		
Nombre del Gerente		
Cadena o Asociación Hotelera	Si ____ No ____ Nombre _____	
Año de Construcción: _____ Año de Remodelación: _____		
CARACTERÍSTICAS FÍSICAS DEL EDIFICIO		
Tipo de Establecimiento	☐ Hotel ☐ Casa familiar ☐ Cabaña ☐ Camping ☐ Glamping ☐ Casa rural ☐ Albergue ☐ Otro _____	Categoría ☐ 5* ☐ 4* ☐ 3* ☐ 2* ☐ 1* Otras _____

¹⁴. En siguiente link se encuentran los formularios y la guía *Metodología para la Elaboración del Inventario de Atractivos Turísticos*:

<https://drive.google.com/drive/folders/1W69MF1a7Zp8YEHcNtdYJB5bR15UZkHSK?usp=sharing>

Número de Habitaciones	Individuales _____ Dobles _____ Triples _____ Otras _____	___ Con baño ___ ___ ___	___ Sin baño ___ ___ ___			
Equipamiento y Servicios Generales	___ Restaurante ___ Bar ___ Discoteca ___ Parking ___ Jardines	___ Piscina ___ Sala de banquetes ___ Salón de reuniones ___ Instalaciones deportivas Otras _____				
Servicio de Restaurante	___ Capacidad del local ___ Tipo de cocina ___ Especialidades	Observaciones:				
Servicio de Habitaciones	___ Teléfono ___ T.V. ___ Aire Acondicionado ___ Mini bar	___ Caja fuerte ___ Agua caliente Otras _____				
Tipo de Construcción	___ Moderna ___ Antigua (anterior a 1940) ___ Arquitectura tradicional ___ Edificio de valor singular Otras _____	Observaciones:				
Valoración del Conjunto (*) La puntuación puede ser: 5 Excelente 4 Muy bueno 3 Bueno 2 Regular 1 Malo	(*) Valore del 1 al 5: Estado de conservación Fachada Decoración interior Mobiliario Jardines o zonas libres Limpieza Belleza del entorno Otras _____	5	4	3	2	1
CARACTERÍSTICAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA						
Número de Empleados	Indique el área: ___ Dirección General ___ Recepción ___ Servicio de habitaciones ___ Mantenimiento ___ Alimentos y Bebidas Otro, Cuál _____	Escriba el No. de empleados: _____. _____. _____. _____. _____.				

Periodo de Funcionamiento	☐ Todo el año ☐ Temporada alta ☐ Períodos concretos Otros _____	Señalar meses del año:	
Media de Ocupación Anual	Especificar _____ %	Observaciones:	
Precios / Habitaciones	☐ Individuales ☐ Dobles ☐ Triples ☐ Otras	Con aire _____ _____ _____ _____	Sin aire _____ _____ _____ _____
Precios / Restaurantes	☐ Desayuno ☐ Almuerzo ☐ Cena	Observaciones:	
Estancia Media Huéspedes	☐ Extranjeros ☐ Nacionales ☐ Locales (de la región)	Observaciones:	
Gasto promedio por Persona	Especificar \$ _____	Observaciones:	
Estrategias de promoción	☐ Publicidad en prensa ☐ Folletos ☐ Ferias de turismo ☐ Redes sociales ☐ Página Web Otros _____	Observaciones:	
Proyecto de Ampliación	☐ Si ☐ No	¿De qué tipo?	
Otras Observaciones			

Nota: Adaptado de *Planeación y gestión del desarrollo turístico municipal*, de la Secretaría de Turismo de México, (s.f.).

La tabla 16 recopila información detallada sobre las características físicas y funcionales de establecimientos de alojamiento y hospedaje, como: hoteles, cabañas, moteles, glamping, casas rurales, entre otros. Permite obtener datos clave sobre el tipo de establecimiento, su capacidad, la calidad de la instalación y el servicio ofrecido, y la condición de mantenimiento y conservación. También se enfoca en aspectos funcionales, como el número de empleados, los precios de habitaciones y restaurantes, la ocupación anual, y las estrategias de promoción.

Se califica el estado general del establecimiento, utilizando una escala del 1 al 5 para valorar aspectos, como: fachada, decoración interior, limpieza, y belleza del entorno. Asimismo, se contemplan aspectos relacionados con el proyecto de ampliación y observaciones adicionales, por lo que se puede realizar un análisis detallado de la calidad y competitividad del alojamiento, además de definir ciertas mejoras y oportunidades de desarrollo.

Tabla 17.

Caracterización y valoración de servicios turísticos complementarios

FICHA DE RECOLECCIÓN DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS			
Nombre de la Empresa		Teléfono	
Dirección		Correo Electrónico	
Nombre del responsable		Cargo	
CARACTERÍSTICAS			
Tipos de Servicios Turísticos	☐ Información turística ☐ Transportes ☐ Organización de viajes o excursiones ☐ Alimentos y bebidas ☐ Vigilancia	☐ Actividades culturales ☐ Actividades deportivas ☐ Animación / guías ☐ Comercio Otros _____	
Descripción del Servicio	Observaciones:		
Tipo de Instalaciones y Equipos	Instalaciones ☐ Local permanente ☐ Puesto desmontable ☐ Sin sede fija Otras _____	Descripción de los Equipos:	
Precios del Servicio	Descripción Servicio:	Costo:	
Procedencia de los Clientes	Clientes: ☐ Extranjeros ☐ Nacionales ☐ Locales (de la región)	Porcentaje: ☐ % ☐ % ☐ %	
Gasto Medio por Cliente	Especificar \$ _____	Observaciones:	

Periodo de Funcionamiento	☐ Todo el año ☐ Temporada alta ☐ Períodos concretos Otros _____	Señalar meses del año:
Tipo de Promoción	☐ Publicidad en prensa ☐ Folletos ☐ Ferias de turismo ☐ Redes Sociales ☐ Página Web Otros _____	Observaciones:
Proyecto de Ampliación	☐ Si ☐ No	¿De qué tipo?
Otras Observaciones		

Nota: Adaptado de *Planeación y gestión del desarrollo turístico municipal*, por Secretaría de Turismo de México, (s.f.).

La tabla 17 recopila información sobre servicios adicionales; es decir, los servicios diferentes al alojamiento y hospedaje, que mejoran la experiencia turística, como: transporte, agencia de viajes y restaurantes. Permite identificar su tipología, características, equipos utilizados y tarifas. También incluye estrategias formas utilizadas de promoción, como: publicidad y participación en ferias, además de posibles proyectos de ampliación para fortalecer la oferta turística.

- **Infraestructura Turística** Incluye todos los elementos que facilitan la actividad turística, mejoran su comodidad y el acceso a un lugar determinado, como, por ejemplo: la infraestructura de transporte, la red vial, los aeropuertos, transporte fluvial y marítimo, servicios públicos, entre otros. Para la valoración de éstos, se determina su estado, desde muy bueno hasta muy malo, como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 18.*Identificación y valoración de la infraestructura*

IDENTIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE INFRAESTRUCTURA								
Categoría de Infraestructura	Elemento Evaluado	Criterios	Valoración					Observaciones
			Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy Malo	
Transporte	Terrestre	Red vial, acceso, señalización y terminales						
	Aereo	Aeropuerto, acceso y señalización.						
	Fluvial	Puerto marítimo.						
Comunicaciones	Servicios Estáticos	Centrales telefónicas, oficinas de correo y atención al ciudadano						
	Servicio de Redes	Telefonía e internet						
	Servicio de Distribución	Distribución paquetes y correspondencia						
Agua y Saneamiento	Redes	Acueducto, alcantarillado y drenaje						
	Recolección	Recolección de basuras y aseo						
Energía	Redes	Redes eléctricas						
	Combustibles	Gasolina y gas						

Nota: Adaptado de *Instrumental para evaluar los recursos territoriales turísticos del centro de ciudad de Fort-de-France*, por Camara et al. (2019).

De acuerdo con la tabla 18, se evalúa la calidad y el estado de la infraestructura en diferentes categorías: transporte, comunicaciones, agua, saneamiento y energía. Para ello, se evalúa el estado de cada elemento según sus criterios.

- **Equipamiento Turístico.** Son recursos y estructuras que mejoran la experiencia del turista ofreciendo comodidad, accesibilidad y servicios adicionales. Además, benefician a la comunidad local mejorando su calidad de vida y fortaleciendo el atractivo del destino.

Tabla 19.*Identificación del equipamiento turístico*

IDENTIFICACIÓN EQUIPAMIENTO TURÍSTICO				
TIPO DE EQUIPAMIENTO	CARACTERÍSTICA	N° INSTALACIONES	N° EQUIPAMIENTO	LOCALIZACIÓN
CULTURALES	☐ Museos ☐ Teatros ☐ Auditorios ☐ Centros de conferencias o ferias ☐ Casa de la cultura Otros _____			
EDUCATIVOS	☐ Universidades ☐ Escuelas de hotelería y turismo ☐ Escuelas de oficios Otros _____			
RECREATIVOS	☐ Parques ☐ Jardines ☐ Plazas ☐ Paseos Otros _____			
DEPORTIVOS	☐ Campos deportivos ☐ Canchas ☐ Clubes deportivos Otros _____			
ASISTENCIALES	☐ Hospitales ☐ Centros de salud ☐ Ambulatorios Otros _____			
OTROS EQUIPAMIENTOS	Descripción:			

Nota: Adaptado de *Planeación y gestión del desarrollo turístico municipal*, por Secretaría de Turismo de México, (s.f.).

La Tabla 19, presenta una relación de las instalaciones disponibles en el destino turístico y su localización geográfica.

b. Demanda Turística

Este análisis busca conocer qué motiva a los turistas a viajar, identificando las tendencias del mercado, sus ingresos, preferencias culturales, disponibilidad de tiempo libre, facilidad de acceso al destino, entre otros. También analiza el comportamiento del turista según duración de la estadía, gasto promedio, actividades preferidas, entre otros aspectos.

Para ello, se tienen en cuenta los siguientes aspectos:

- Perfil socioeconómico del turista. Corresponde a la edad, nacionalidad, ocupación y presupuesto vacacional del turista.
- Comportamiento de la estancia. Analizar el tipo de viaje, alojamiento, duración de la visita, actividades ejecutadas y grado de satisfacción del turista.
- Impactos de factores externos. Considera factores externos como: crisis económicas, política o epidemias que influyen en el comportamiento de los turistas.

- **Perfil del Turista.** Es necesario recolectar datos para definir las características, comportamientos y deseos de los turistas que visitan el destino. Para ello, se identifican y se analizan las características sociodemográficas de los visitantes, como: edad, sexo, educación, ocupación, estado civil, etc. A continuación, se presenta una encuesta de percepción del turista a nivel internacional, regional y local propuesto por la CVC. Ver tablas de la 20 a la 22.

Tabla 20.

Ejemplo encuesta de percepción de turistas a nivel internacional

ENCUESTA DE PERCEPCIÓN DE TURISTAS POTENCIALES A NIVEL INTERNACIONAL PARA LA CIUDAD DE CALI EN TURISMO DE NATURALEZA / PERCEPTION SURVEY OF POTENTIAL TOURISTS AT THE INTERNATIONAL LEVEL FOR THE CITY OF CALI IN NATURE TOURISM				
Nombre/ Name:		Hombre/ Men	Mujer/ Women	Prefiero no decirlo/ I prefer not to say
Edad/Age:				
País de residencia/ Where are you from?				
1. ¿Conoce o ha escuchado de Colombia y el Valle del Cauca? / Do you know or have you heard about Colombia and Valle del Cauca?			SI / YES	NO
¿Cómo? / How?				
2. ¿Considera que Colombia y el Valle del Cauca tiene potencial para el turismo? / Do you think that Colombia has potential for tourism?		SI / YES	NO	Tal vez
¿Por qué? / Why?				
3. ¿Ha escuchado hablar de Cali o el Departamento del Valle del Cauca? / Have you heard about of Cali and Valle del Cauca?		SI / YES		NO
Si su respuesta es afirmativa, mencione como y que ha escuchado de Cali o el Valle del Cauca / If you answer is yes, mention how and what you have heard from Cali of Valle del Cauca.				
4. ¿Estaría dispuesto a visitar gran parte del Valle del Cauca y Cali? Would you be willing to visit Valle del Cauca and Cali		SI / YES	NO	Tal vez / I am not sure
5. ¿Le interesaría realizar algunas de las siguientes actividades de Turismo de Naturaleza en Cali y Valle del Cauca? / Would you be interested in doing some of the following Nature Tourism activities in Cali and Valle del Cauca?				
Avistamiento de aves/ Birdwatching	Senderismo/ Trekking	Sol y Rio / Soon and River		Ciclo Montañismo/ Mountaineering Cycle
Agroturismo /Agrotourism	Cabalgatas/ Horseback riding	Interpretacion de Paisaje / Interpretation of the landscape		Canopy
Pesca deportiva / Sport fishing		Otro. ¿Cuál? / Other. Which?		
6. ¿Le gustaría recibir información de turística de Cali y el Valle del Cauca? / Would you like to receive tourist information about Cali and Valle del Cauca?			SI / YES	NO
En caso de estar interesado en recibir información, déjanos tu correo electrónico/ If you are interested in receiving information, leave us your email:				

Nota: Tomado de Perfil de turista de naturaleza para el Valle del Cauca, por CVC (2018).

Tabla 21.*Ejemplo encuesta de percepción de turistas a nivel regional*

ENCUESTA DE PERCEPCIÓN DE LOS TURISTAS POTENCIALES DE TURISMO DE NATURALEZA PARA EL DEPARTAMENTO DEL VALLE DEL CAUCA NIVEL REGIONAL							
Nombre:					Hombre	Mujer	Prefiero no decirlo
Edad							
Estado Civil	Soltero(a)	Unión Libre	Casado(a)	Separado(a)	Divorciado(a)	Viudo(a)	
Lugar de residencia:			Estrato socioeconómico:	1 – 2	3 – 4	5 – 6	
1. ¿Usted ha viajado por el Valle del Cauca?				SI	NO		
2. ¿Qué municipios del Valle del Cauca son de su preferencia para realizar algún tipo de turismo? Mencione al menos 4							
3. De los siguientes tipos de turismo ¿Cuál ha realizado durante su viaje por el Valle del Cauca?							
Turismo Cultural		Turismo de Naturaleza		Turismo de Aventura		Turismo Deportivo	
Turismo de Negocios, Eventos y/o Negocios			Recreación y Diversión		Turismo de Salud y Bienestar		
Otro. ¿Cuál?							
4. Mencione al menos tres actividades que son de su preferencia cuando sale de viaje por el Valle del Cauca.							
5. Mencione al menos tres municipios en el Valle del Cauca que haya visitado y sean importantes para usted.							
6. Al viajar por el Valle del Cauca ¿Cuáles de las siguientes actividades de Turismo de Naturaleza considera de su mayor interés?							
Avistamiento de aves	Avistamiento de ballenas	Trekking/senderismo		Buceo	Ciclo Montañismo		
Agroturismo	Cabalgatas	Visitar Haciendas tradicionales		Turismo Cultural	Ninguno		
Otro. ¿Cuál?							
7. ¿Estaría interesado en pasar sus próximas vacaciones en el Valle del Cauca?				SI	NO	Tal vez	
8. ¿Le gustaría recibir información de turismo del Valle del Cauca?				SI	NO		
En caso de estar interesado en recibir información, déjenos su correo electrónico:							

Nota: Tomado de Perfil de turista de naturaleza para el Valle del Cauca, por CVC (2018).

Tabla 22.

Ejemplo encuesta de percepción de turistas a nivel local

ENCUESTA DE PERCEPCIÓN DE LOS TURISTAS POTENCIALES DE TURISMO DE NATURALEZA PARA LA CIUDAD DE CALI A NIVEL LOCAL							
Nombre:					Hombre	Mujer	Prefiero no decirlo
Edad							
Estado Civil	Soltero(a)	Unión Libre	Casado(a)	Separado(a)	Divorciado(a)	Viudo(a)	
Brrio de residencia:			Estrato socioeconómico:		1 – 2	3 – 4	5 – 6
1. ¿Usted hace algún tipo turismo en la ciudad de Cali?					SI	NO	
2. De los siguientes tipos de turismo ¿Cuál ha realizado en Cali?							
Turismo Cultural		Turismo de Naturaleza / Rural		Turismo de Aventura / Deportivo			
Turismo de Negocios, Eventos y/o Negocios			Recreación y Diversión		Turismo de Salud y Bienestar		
Otro ¿Cuál?							
3. ¿Qué corregimientos de la ciudad conoce relacionados con el turismo de naturaleza?							
4. Mencione al menos tres atractivos de Naturaleza que usted haya visitado y sean importantes para usted.							
5. 5. ¿Cuál es su percepción del producto de turismo de naturaleza en Cali frente a los siguientes aspectos:							
SEGURIDAD		BUENA					
		REGULAR					
		MALA					
SEÑALIZACION		BUENA					
		REGULAR					
		MALA					
ACCESIBILIDAD		BUENA					
		REGULAR					
		MALA					
6. Estaría interesado en realizar más actividades turísticas en la ciudad de Cali.				SI	NO	Tal vez	
7. ¿Le gustaría recibir información turística de Cali?				SI	NO		
En caso de estar interesado en recibir información, déjanos tu correo electrónico:							

Nota: Tomado de Perfil de turista de naturaleza para el Valle del Cauca, por CVC (2018).

Las encuestas propuestas por la CVC, permiten determinar la percepción del turista a nivel internacional, regional y local, lo que facilita caracterizar su perfil. A continuación, se presenta un ejemplo con algunos criterios útiles para identificar el perfil del turista.

Tabla 23.

Ejemplo de criterios de identificación del perfil del turista

CRITERIOS	GENERALES	ESPECÍFICOS
OBJETIVOS	• Sociodemográficos: - Edad - Sexo - Escolaridad - Ocupación - Estado civil	• Atributos del destino: - Alojamiento - Modo de desplazamiento
	• Económicos: - Nivel de gasto	• Duración, frecuencia y época de visita:
	• Geográficos: - Nacionalidad	
SUBJETIVOS		• Preferencias de los consumidores:
		• Percepción del turista:
		• Sensibilidad de las variables de marketing: - Servicio - Precio - Distribución

Nota: Adaptado de García Rodea et al. (2023); González Fernández et al. (1999).

Tras identificar los criterios propuestos en la tabla 23, se detallan sus componentes para una mejor comprensión. En las siguientes tablas se muestran ejemplos de acuerdo a los criterios objetivos y subjetivos mencionados.

Tabla 24.

Ejemplo de criterios objetivos generales para el perfil del turista

CRITERIO	INDICADOR	ESCALA
Sociodemográfico	Edad	De 18 a 30 años
		De 31 a 45 años
		De 46 a 65 años
		De 66 años en adelante
	Sexo	Masculino
		Femenino
		Otro
	Escolaridad	Educación básica
		Bachiller
		Técnico
		Tecnólogo
		Profesional
	Ocupación	Ama de casa
		Estudiante
		Independiente
		Servidor público
		Comerciante
		Oficinista
		Otro
	Estado civil	Soltero
		Casado
		Unión libre
		Viudo
Económico	Nivel de gasto	De 499.000 o menos
		De \$ 500.000 a \$ 1.499.000
		De \$ 1.500.000 a \$ 2.499.000
		De \$ 2.500.000 a \$ 3.499.000
		De \$ 3.500.000 en adelante
Geográfico	Nacionalidad	Colombiana
		Extranjero

Nota: Adaptado de García Rodea et al. (2023); González Fernández et al. (1999).

			Cabañas
			Camping
			Glamping
			Casas rurales
			Otro
	Interés	¿Qué actividades realiza durante sus viajes?	Visita
			Senderismo
			Relajación
			Avistamiento de aves
			Fotografía
Percepción del turista	Percepción del servicio	De acuerdo con los servicios ofrecidos, ¿Recomendaría el lugar?	Ciclismo
			Otro
Sensibilidad de las variables de marketing	Servicio	¿El trato recibido fue el adecuado?	Si
			No
			Excelente
			Bueno
		Factores que influyen en la decisión de visita	Regular
			Deficiente
			Comentarios/Recomendaciones
			Redes sociales
			Ofertas
			Foros
	Precio	¿Cuál es su nivel de satisfacción con el servicio recibido?	Muy Satisfecho
			Satisfecho
			Neutral
			Insatisfecho
			Muy Insatisfecho
		¿Considera que el precio es adecuado?	Si
			No
			Es proporcional al servicio recibido
	Distribución	¿Con qué frecuencia utiliza el internet para planificar su viaje?	Siempre
			Casi siempre
			Algunas veces
			Muy pocas veces
			Nunca
		¿Qué información busca primero?	Hospedaje
			Actividades
			Cómo llegar
			Comida
			Otros
	Comunicación	¿Cómo se enteró del lugar?	Recomendación
			Publicidad
			Ferias o exposiciones
			Otro

Nota: Adaptado de García Rodea et al. (2023); González Fernández et al. (1999).

- **Segmentación del Mercado.** Facilita la creación de productos turísticos específicos y estrategias de marketing para la satisfacción del turista. En turismo rural, la segmentación es relevante debido a la diversidad de motivaciones y expectativas que pueden tener los visitantes.

Para ello, es indispensable dividir el mercado turístico en grupos con características, necesidades y comportamientos similares, con el fin de enfocar las estrategias de marketing y desarrollo de productos de manera eficiente. Los criterios de segmentación son los siguientes:

➤ Segmentación Psicográfica. Divide el mercado en grupos de acuerdo a sus características psicológicas, ya sea por estilo de vida como actividades de ocio, deportes, hobbies, entretenimiento y compras; o por valores profundos, como la importancia de la familia, la ética en el consumo, la sostenibilidad, o la innovación, etc. Esto permite entender sobre sus preferencias, hábitos de consumo y decisión de viaje.

➤ Segmentación Conductual. Agrupa a los turistas de acuerdo a su conducta frente a un producto o servicio, analizando cómo estos actúan o responden a un producto en particular.

➤ Segmentación Socioeconómica. Clasifica a los turistas en grupos basados en factores económicos y sociales, centrándose en variables como el ingreso, la ocupación, la educación, el nivel de vida y la clase social. Esto permite identificar patrones de consumo y diseñar estrategias efectivas de marketing.

➤ Segmentación Geográfica. Consiste en dividir el mercado según la ubicación geográfica de los visitantes, ya sea por país, región, ciudad, o incluso por barrio. El objetivo principal es adaptar productos y servicios a las características y necesidades de cada área geográfica.

Una vez identificados los criterios, se define el perfil y el comportamiento del consumidor de cada uno de los segmentos de mercado. A continuación, se propone un ejemplo:

Tabla 27.

Ejemplo para caracterizar la segmentación

Segmentación	Tipo	Perfil	Actividad	Interés y/o Motivación
Psicográfica	Aventura y Naturaleza	Personas jóvenes y adultos (18-35 años)	Buscan experiencias al aire libre, como senderismo, ciclismo y actividades de aventura.	Buscan escapadas de fin de semana a fincas o reservas naturales en el Valle del Cauca, donde puedan disfrutar de actividades como el avistamiento de aves o la exploración de senderos.

Nota: Elaboración propia.

Paso 3: Análisis PESTEL

PESTEL es un instrumento clave para la planificación estratégica, utilizada con el propósito de identificar, analizar y evaluar factores externos que afectan el éxito de un proyecto o sector. La sigla PESTEL corresponde a los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales, que conforman el entorno.

Es importante clasificar los factores en variables para su estudio. Una variable es una característica en particular que puede variar o cambiar y tiene el potencial de influir en los resultados. Ahora bien, cada variable es evaluada y se le asigna una calificación con la letra (O) si representan una oportunidad o si representan una amenaza, se le asigna la letra (A).

- **Factor Político.** Este factor es esencial para entender cómo las políticas gubernamentales, la estabilidad política y las regulaciones afectan al turismo, incluyendo el apoyo gubernamental, las políticas de promoción turística y las regulaciones medioambientales. Esta información se obtiene de sitios web oficiales como MINCIT y la

Gobernación del Valle del Cauca. También de documentos gubernamentales e investigaciones que se hayan realizado del tema como revistas, leyes, decretos, artículos, entre otros.

Tras haber identificado la información necesaria, se clasifica y se analiza la información en variables como incentivos, políticas de infraestructura, programas de desarrollo y estrategias de promoción turística, luego se evalúa cómo esas políticas favorecen o limitan el crecimiento del turismo en los municipios del CMT del Centro del Valle del Cauca. En la siguiente tabla se presentan algunas variables del factor político que se pueden considerar.

Tabla 28.

Ejemplo de variables del factor político

FACTOR POLÍTICO			
VARIABLE	CONCEPTO	EJEMPLO DESCRIPCIÓN	CALIFICACIÓN O/A
Estímulos e Incentivos	Los estímulos e incentivos hacen referencia a las medidas establecidas por el gobierno para estimular la inversión en el sector, especialmente en zonas rurales.	De acuerdo con MINCIT (2023), el gobierno busca beneficiar a los empresarios, emprendedores y a los diferentes actores del sector mediante un programa nacional denominado EMPRETUR con el fin de apoyar iniciativas del turismo comunitario. Esta es una iniciativa clave del gobierno colombiano que no solo busca impulsar el turismo, sino también fomentar el crecimiento económico local y la conservación de la cultura, con el fin de crear un turismo más inclusivo, sostenible y competitivo en el ámbito internacional.	O
Políticas de mejora en la infraestructura turística	Las políticas de desarrollo de infraestructura se enfocan en la planificación, construcción, y mejora de la infraestructura necesaria para el turismo, como carreteras, servicios públicos, señalización turística, equipamientos de alojamiento y servicios.	De acuerdo con El Espectador (2021), el gobierno nacional creó una nueva política que busca fortalecer la competitividad y la sostenibilidad del sector, por ello es vital que la infraestructura cumpla con los estándares de calidad y seguridad, sea accesible y esté integrada en el entorno. Esta política busca mejorar la infraestructura existente, permitiendo responder a la demanda turística actual, fomentando un desarrollo equilibrado y sostenible en todo el país.	O

Política de seguridad turística	La seguridad turística hace referencia a la implementación de medidas y protocolos destinados a proteger a los turistas y garantizar su bienestar durante su visita a un destino.	Contar con una seguridad turística es crucial para atraer visitantes, especialmente en zonas rurales, la cual puede ser percibida como vulnerable o inestable. Según MINCIT (2016), el gobierno pretende crear condiciones que favorezcan en materia de seguridad a los destinos turísticos como a los visitantes, ya que una región con alta estabilidad en políticas de seguridad es más atractiva para los turistas, puesto que se sienten seguros al visitar el destino.	O
Programas de promoción turística	Los programas de promoción son iniciativas diseñadas para aumentar la visibilidad de destinos turísticos.	Una promoción turística efectiva puede transformar un área desconocida en un destino popular, atrayendo a turistas potenciales. De acuerdo con Procolombia (s.f.), El gobierno nacional cuenta con una iniciativa de campaña nacional de promoción turística con el cual se pretende conocer la geografía de Colombia, buscando de esta manera fortalecer el turismo naturaleza entre otros.	O

Nota: Elaboración propia teniendo como base a Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2023); Redacción Turismo El Espectador (2021); ProColombia (s.f.); Ministerio de Comercio (2016).

- **Factor Económico.** Permite analizar las condiciones económicas que impactan en el poder adquisitivo, la inversión y la financiación de una respectiva región, facilitando tomar decisiones, asegurar la sostenibilidad y el crecimiento del turismo a largo plazo. Esta información es proporcionada por el DANE, El Banco de la República, MINCIT, plataformas de información, revistas, etc. Se debe Identificar y clasificar las posibles variables que estudian las condiciones económicas como la tasa de empleo, nivel de ingresos, tendencias de gasto de los turistas, tasa inversión, tasa de crecimiento económico y producto interno bruto (PIB).

En la tabla 29 se presentan algunos ejemplos de variables del factor económico que se pueden considerar para el análisis en los municipios del Círculo Metropolitano de Turismo del Centro del Valle del Cauca y la región.

Tabla 29.*Ejemplo de variables del factor económico*

FACTOR ECONÓMICO			
VARIABLE	CONCEPTO	EJEMPLO DESCRIPCIÓN	CALIFICACIÓN O/A
Tasa de empleo	La tasa de empleo indica el nivel de población que tiene empleo dentro de una economía.	En el Valle, la tasa de empleo ha mostrado fluctuaciones en los últimos años, afectada por factores como la pandemia y la recuperación económica posterior. En el contexto rural, las oportunidades de empleo son limitadas, con un predominio de trabajos informales en sectores como la agricultura. El turismo rural podría ofrecer una fuente alternativa de empleo estable, pero su impacto sigue siendo limitado debido a la baja inversión y promoción. De acuerdo con el DANE (2024), la tasa de ocupación para el año 2022 fue de 55,8% y en 2023 aumentó a 57,1%, este incremento indica que una mayor parte de la población está empleada, lo que es positivo para la economía regional, ya que sugiere que más personas están encontrando empleo. Además, este incremento beneficia en parte al turismo rural, pues al incrementar el número de personas empleadas benefician a la economía local, ya sea como trabajadores o consumidores.	O
Crecimiento económico	El crecimiento económico es el incremento de la producción de bienes y servicios de una economía durante un determinado tiempo, medido en términos del Producto Interno Bruto (PIB).	El Valle del Cauca ha tenido un crecimiento exponencial según Chavaco (2023), ya que, tras haberse generado más 2.000 millones de dólares a través del turismo, el departamento consolida uno de los mayores logros para el fortalecimiento de la economía. El turismo es clave en la economía del Valle del Cauca, pues según El País (2024), este sector aporta el 3,8% del PIB departamental, además que atrajo a la región a más de siete millones de turistas en el 2023, destacándose como un lugar atractivo para el turismo sostenible. La apuesta por el turismo contribuye positivamente al desarrollo económico y social de la región mejorando la calidad de vida de los habitantes.	O
Nivel de inversión	El nivel de inversión hace referencia a la cantidad de recursos financieros que se destinan a proyectos, empresas o infraestructuras en un período estipulado.	En el Valle del Cauca, a nivel de inversión turística está experimentando un cambio significativo, marcado por la transición de grandes proyectos de inversión privada focalizados en alojamientos rurales y experiencias personalizadas. Pues de acuerdo con Franco en una entrevista con El País (2024), estas inversiones, aunque son más modestas en comparación con los grandes hoteles urbanos, están alineadas con las tendencias globales que priorizan el contacto con la naturaleza y la sostenibilidad. Este tipo de desarrollo no solo atrae a turistas de mayor poder adquisitivo, sino que también genera beneficios tanto económicos como sociales.	O

Nota: Elaboración propia teniendo como base a DANE (2023); Gobernación del Valle del Cauca (2023); Redacción El País (2024).

• **Factor Social.** Comprende las dinámicas demográficas, culturales y sociales que influyen en la demanda turística, así como la aceptación y sostenibilidad de proyectos en las comunidades. Para ello se recomienda la información y datos proporcionados por el DANE, como censos, encuestas, estudios de mercado, publicaciones académicas, entre otros. Además, se detallan las variables como participación de la comunidad local, tendencias de consumo, cultura, migración, mano de obra calificada, informalidad, costo de vida, etc.

En la siguiente tabla se presentan algunas variables del factor social que se pueden considerar.

Tabla 30.
Ejemplo de variables del factor social

FACTOR SOCIAL			
VARIABLE	CONCEPTO	EJEMPLO DESCRIPCIÓN	CALIFICACIÓN O/A
Cohesión social	La cohesión social hace referencia a la capacidad de las comunidades para trabajar juntas en el desarrollo de un objetivo común, lo cual implica un sentido de unidad y colaboración entre los integrantes de la comunidad.	La cohesión social facilita implementar proyectos turísticos, pues para Castaño (2021), el trabajo en conjunto permite a las comunidades organizarse y buscar soluciones colectivas para mantener y revitalizar el turismo rural ya que sigue siendo una fuente vital de ingresos para muchas familias. La cooperación y el sentido de pertenencia son vitales para el éxito de iniciativas compartidas, promoviendo el desarrollo económico local y contribuyendo a la preservación de la identidad cultural y las tradiciones de la comunidad.	O

Migración rural	La migración rural se refiere al movimiento y traslado de personas desde zonas rurales hacia ciudades en busca de oportunidades económicas, educativas y sociales.	El éxodo de jóvenes desde áreas rurales hacia las ciudades en busca de nuevas oportunidades de empleo es una amenaza significativa para el turismo rural en el departamento. De acuerdo con Medina (2017), la migración de jóvenes del campo hacia áreas urbanas representa un desafío significativo para las zonas rurales, como se destacó en el Censo Nacional Agropecuario del 2015. Dicha migración es impulsada por la búsqueda de mejores oportunidades en términos de educación, empleo, acceso a bienes, servicios públicos y básicos que suelen estar más desarrollados en las ciudades. Este fenómeno puede reducir la disponibilidad de mano de obra local y puede desestabilizar la estructura social de la población rural, dificultando implementar proyectos turísticos.	A
Informalidad	La informalidad se refiere a la práctica de operar un negocio sin cumplir con las normativas legales y reglamentarias establecidas.	La informalidad a menudo implica que los servicios turísticos no siguen los estándares de calidad y seguridad, lo que afecta negativamente a la experiencia del visitante. De acuerdo con Sierra (2017), la informalidad en el turismo tiene consecuencias directas en el factor social. Las empresas turísticas informales duplican la cantidad de las formalizadas, esto representa un desafío significativo para el desarrollo y sostenibilidad del sector. Según Vanguardia (2023), la economía popular es un factor crucial para avanzar hacia la formalización del sector turístico a través de asesorías técnicas y educación financiera, buscando fortalecer la estructura empresarial.	A
Aumento del costo de vida	El aumento del costo de vida indica el incremento generalizado en los precios de bienes y servicios necesarios para mantener un nivel de vida determinado.	El desarrollo turístico sin regulación puede resultar en un incremento en el costo de vida local, a medida que la demanda de bienes y servicios incrementa, los precios de productos básicos, alquileres, y servicios pueden subir, haciendo que sea difícil para los residentes mantener su estándar de vida. De acuerdo con Díaz (2023), el aumento del precio especialmente en alimentos, bebidas, restaurantes y hoteles, impacta al desarrollo del sector, afectando tanto a las comunidades locales como en los ingresos de los negocios que dependen del turismo, llevando a la reducción en la oferta de empleo y a la desigualdad social, donde la capacidad de los residentes para participar en actividades económicas se ve limitada.	A

Nota: Elaboración propia teniendo como base a Castaño Carmona (2021); Medina (2017); Sierra Suárez (2017); Redacción Vanguardia (2023); Díaz (2023).

- **Factor Tecnológico.** Se enfoca en evaluar cómo la tecnología impacta en el desempeño turístico del CMT. Para ello se consultan informes del Ministerio de Tecnologías

de la Información y las comunicaciones (MinTIC), además de otras investigaciones de instituciones, revistas, artículos, entre otros. Algunas posibles variables, pueden ser disponibilidad y uso de tecnologías en la región, infraestructura tecnológica, innovación, digitalización de servicios turísticos, acceso a tecnología avanzada, etc.

En la tabla 31 se presentan algunas variables de ejemplo del factor tecnológico que se pueden considerar.

Tabla 31.

Ejemplo de variables del factor tecnológico

FACTOR TECNOLÓGICO			
VARIABLE	CONCEPTO	EJEMPLO DESCRIPCIÓN	CALIFICACIÓN O/A
Innovación	La innovación es el proceso de desarrollar e implementar nuevas ideas, productos, servicios o métodos que mejoran significativamente la eficiencia.	La innovación en el turismo rural es un factor clave que trasciende la simple digitalización y abarca múltiples áreas estratégicas. Según El Espectador (2021), al mejorar o introducir nuevos productos y servicios, las compañías turísticas pueden diversificar su oferta atrayendo a un público más amplio, lo que resulta crucial para mantenerse en un mercado competitivo y en constante evolución. Innovar en las estrategias de comercialización abre nuevas oportunidades para llegar a nuevos mercados, utilizando canales digitales y alianzas estratégicas con otras empresas, como la creación de experiencias turísticas únicas, como rutas agroecológicas o alojamientos sostenibles, puede diferenciar a los destinos rurales del Valle del Cauca, aumentando su atractivo.	O
Conectividad	La conectividad se refiere a la capacidad de interconectar diferentes sistemas, dispositivos o redes para facilitar la comunicación, el intercambio de información y la integración de recursos.	La conectividad es un factor esencial para el desarrollo turístico Vallecaucano, especialmente desde una perspectiva tecnológica. Según Oliveros (2024), la iniciativa 'Comunidades de Conectividad', promovida por la Gobernación del Valle en conjunto con el MinTIC, busca reducir la brecha digital en áreas rurales del departamento, lo cual tiene un impacto directo y positivo en el turismo rural. Este proyecto busca entregar la infraestructura tecnológica para la autogestión de servicios TIC, que facilita el acceso a herramientas digitales. Esto es crucial para el crecimiento del turismo, ya que incluye la posibilidad de que los pequeños negocios turísticos puedan promover sus servicios en línea y gestionar reservas de manera más eficiente.	O

Desigualdad en la cobertura tecnológica	La desigualdad tecnológica hace referencia a la diferencia en el acceso, uso y beneficios de las tecnologías de la información y comunicación entre diferentes individuos, comunidades o regiones.	En muchas áreas rurales del Valle del Cauca, la cobertura y la infraestructura tecnológica es insuficiente, lo que crea una brecha digital significativa, limitando el acceso a Internet de alta velocidad y a tecnologías modernas, lo que a su vez dificulta la promoción y gestión efectiva de servicios turísticos. De acuerdo con Orozco (2021), expone que la brecha digital no se limita solo a la conectividad, sino que también involucra otros factores que afectan el acceso y uso de la tecnología, como, por ejemplo, los hogares más pobres pueden carecer de la información y herramientas para utilizar Internet de manera efectiva como los hogares más ricos.	A
---	--	---	---

Nota: Elaboración propia basado en Redacciones Especiales El Espectador (2021); Oliveros Múnera (2024); Orozco Tascón (2021).

• **Factor Ecológico.** Este análisis busca identificar las oportunidades para la conservación ambiental y la sostenibilidad, así como las amenazas que pueden surgir de las prácticas turísticas inadecuadas. Analizar el impacto ecológico de las actividades y las regulaciones ecológicas permite identificar posibles variables como la conservación de la biodiversidad, impacto ambiental, prácticas sostenibles, estrategias de mitigación del cambio climático. Para ello, se obtiene información de informes, estudios, revistas, artículos publicados por entidades confiables como la Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca (CVC), u otros autores.

En la siguiente tabla se presentan algunas variables del factor ecológico que se pueden considerar para este análisis.

Tabla 32.
Ejemplo de variables del factor ecológico

FACTOR ECOLÓGICO			
VARIABLE	CONCEPTO	EJEMPLO DESCRIPCIÓN	CALIFICACIÓN O/A

Sostenibilidad	La sostenibilidad implica un equilibrio entre el crecimiento económico, la equidad social y la protección de la naturaleza.	La sostenibilidad en el turismo busca equilibrar los beneficios económicos con la preservación de la naturaleza y el bienestar de la población local, cuyo propósito es garantizar que las actividades turísticas no solo sean viables a corto plazo, sino que también contribuyan a la protección y preservación de estos recursos a largo plazo. Según CVC (2021), contar con buenas prácticas sostenibles también involucra la preservación de espacios naturales, los operadores turísticos que siguen principios sostenibles ayudan a garantizar que estos espacios se mantengan intactos y no se alteren significativamente por las actividades humanas. Esto no solo protege el entorno natural, sino que también asegura que los turistas puedan disfrutar de un entorno natural en su estado más auténtico.	O
Certificación	La certificación es el proceso por el cual se valida y reconoce oficialmente que un producto, servicio, sistema o persona cumple con estándares, requisitos o normativas específicas.	La certificación asegura que los prestadores de servicios turísticos cumplan con estándares nacionales o internacionales en calidad, sostenibilidad y bioseguridad. De acuerdo con CVC (2021), al obtener certificaciones, las compañías turísticas pueden mejorar su imagen y competitividad en el mercado, no solo ayudando a la atracción de un segmento de turistas más consciente y preocupado por la sostenibilidad, sino que también eleva la reputación del destino como un lugar comprometido con la protección ambiental.	O
Contaminación ambiental	La contaminación ambiental es la introducción de agentes contaminantes en el aire, agua o suelo, que alteran el equilibrio natural del medio ambiente.	La contaminación ambiental es una amenaza seria para el desempeño del turismo rural en el Valle, ya que degrada los recursos naturales, disminuye el atractivo turístico afectando calidad de los paisajes, las fuentes hídricas, la biodiversidad, además de la salud y el bienestar de los visitantes y de los habitantes. De acuerdo con Chávez (s.f.), la degradación de la calidad del aire, el suelo y del agua, causada por las actividades turísticas mal gestionadas, como los vertimientos de aguas residuales, la acumulación de residuos sólidos no biodegradables perjudica al medio ambiente.	A
Degradación del suelo	La degradación del suelo es el deterioro en la calidad y productividad del suelo debido a factores como la erosión, la deforestación, el uso excesivo de fertilizantes y pesticidas, y la contaminación	De acuerdo con Min Ambiente (2016), indica que el manejo inadecuado del suelo y su uso insostenible, junto con el cambio climático, aceleran su degradación, lo que provoca un desequilibrio en el ecosistema, la gestión sostenible del suelo es una responsabilidad compartida por todos los sectores. Tal y como lo plantea Acampada Mística (s.f.), Cuando las actividades turísticas no se desarrollan de forma sostenible, la construcción de infraestructuras como hoteles, carreteras y senderos puede alterar significativamente el suelo, proceso por el cual provoca problemas como la compactación del suelo, que reduce su capacidad para absorber agua, y la erosión, que desgasta la capa superficial rica en nutrientes. Además, el turismo masivo en áreas naturales vulnerables incrementa el riesgo de degradación del suelo debido al constante pisoteo de los visitantes y la acumulación de residuos.	A

Cambio climático	El cambio climático son las variaciones en las temperaturas y patrones climáticos globales.	Este cambio representa una amenaza para el desarrollo del turismo rural, ya que según Obreal (s.f.) indica que los fenómenos como la erosión de suelos, la alteración de los patrones climáticos y la mayor frecuencia de eventos meteorológicos extremos pueden poner en riesgo la sostenibilidad de las actividades turísticas. Estos impactos no solo deterioran los recursos naturales que son el principal atractivo de la región, sino que también afectan la infraestructura y a la población local, la cual depende socioeconómicamente del turismo rural.	A
------------------	---	--	---

Nota: Elaboración propia con base a CVC (2021); Chávez (s.f.); Ministerio de Ambiente (2016); Acampada Mística (s.f.); OBREAL (2024).

- **Factor Legal.** Este análisis incluye leyes, regulaciones, normativas, y políticas públicas que influyen en la operación y desarrollo del sector. Es importante tener en cuenta normativas, leyes, decretos relacionados con el turismo, realizando una revisión en artículos, estudios, revistas, investigaciones, reportes, páginas oficiales como MINCIT, la Superintendencia de Industria y Comercio, entre otros. Algunas variables pueden ser incentivos que promuevan el desarrollo del turismo, infracciones, sanciones, falta de conocimiento y claridad en las leyes, entre otras variables a considerar.

En la siguiente tabla se desarrollan algunas variables como ejemplo.

Tabla 33.
Ejemplo de variables del factor ecológico

FACTOR LEGAL			
VARIABLE	CONCEPTO	EJEMPLO DESCRIPCIÓN	CALIFICACIÓN O/A
Incentivos	Los incentivos legales son mecanismos establecidos por leyes o regulaciones que buscan fomentar comportamientos o actividades específicas mediante beneficios.	La Ley 2068 de 2020, de acuerdo con Actualícese (2021), esta promueve el desempeño del turismo sostenible en Colombia y establece diversas medidas fiscales para apoyar el turismo rural, incluyendo incentivos tributarios, facilidades para la inversión y otros beneficios financieros para los operadores turísticos. Estas medidas representan una oportunidad significativa que ayudan a reducir costos y	O

		mejorar la rentabilidad mientras se cumplen con los requisitos legales.	
Infracciones y sanciones	Las infracciones y sanciones se refieren al incumplimiento de normas o leyes establecidas y a las penalidades impuestas como resultado al incumplimiento.	El incumplimiento de las normativas y las infracciones en el turismo tienen un impacto crucial en el desarrollo del sector, especialmente en lo que respecta al factor legal. De acuerdo con las normas que regulan el turismo presentado en la página EnColombia (s.f.), la presentación de documentos falsos, publicidad engañosa, incumplir los servicios ofrecidos entre otros, pueden resultar en sanciones legales incluyendo multas y suspensiones, lo que puede generar una imagen desfavorable del destino rural en la región.	A
Desconocimiento de leyes	El desconocimiento de leyes es la falta de conocimiento o ignorancia de las normativas y regulaciones legales que rigen una actividad, conducta o área específica.	El desconocimiento de la ley es una amenaza significativa para el desarrollo de cualquier actividad económica, aunque ignorar la ley no exime su cumplimiento, Según Becerra (2022), en una entrevista con el excanciller Jaime Bermúdez, indicó que la sobreabundancia de normas y la falta de conocimiento específico aumenta el riesgo de que muchas personas infrinjan regulaciones, además, de que culturalmente se está normalizando el no cumplimiento de la normatividad legal.	A

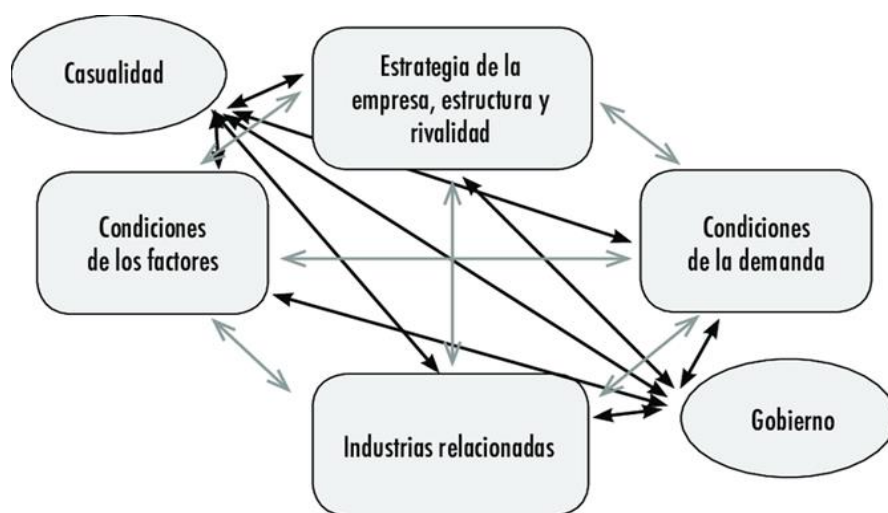
Nota: Elaboración propia con base a Actualícese (s.f.); EnColombia (s.f.); Becerra (2022).

Paso 4: Análisis del Diamante Competitivo

El Diamante Competitivo es otra herramienta fundamental, que permite evaluar y comprender aspectos que favorecen la competitividad del turismo en los municipios del CMT del Centro del Valle del Cauca. Este sigue un proceso en el que involucra la evaluación de cuatro componentes principales como: condiciones de los factores, condiciones de la demanda, sectores relacionados y de apoyo, estrategia, estructura y rivalidad, además de dos fuerzas externas independientes como el gobierno y la casualidad o el azar. Así como se ilustra a continuación.

Ilustración 6.

Diamante Competitivo



Nota: Elaborado por García Waldman et al. (2017), adaptado de Porter.

- **Condiciones de los factores.** Se refieren al estado y a la disponibilidad de recursos con los que una región cuenta, estos recursos pueden ser naturales, humanos, tecnológicos e infraestructurales. Para obtener datos acerca de estas condiciones se hace uso de fuentes como planes de desarrollo municipal, investigaciones, informes, revistas artículos, etc. A continuación, se detalla los aspectos a tener en cuenta para analizar este componente en el contexto del turismo rural en el CMT del Centro del Valle del Cauca.

- **Infraestructura.** Hace referencia a la infraestructura turística o al conjunto de instalaciones, servicios, y estructuras físicas necesarias para apoyar el desarrollo y la operación turística en la región.

- **Recursos Naturales.** Estos recursos incluyen paisajes, cuerpos de agua, flora, fauna, parques naturales, montañas, bosques, y cualquier otro componente del medio ambiente que pueda ser explotado para fines turísticos. Para el desarrollo de este análisis tener en cuenta el Inventario turístico.

➤ **Capital Humano.** Comprende las habilidades, conocimientos, experiencias, y competencias que poseen los actores involucrados en el sector, como: trabajadores, empresarios, guías turísticos, artesanos, y todos aquellos que facilitan el desarrollo del turismo.

➤ **Tecnología y Comunicación.** Hace referencia a las herramientas digitales y sistemas que facilitan en gran medida la operación, promoción y la gestión de los servicios turísticos, así como los canales utilizados para informar y atraer a los turistas.

El Valle del Cauca es reconocido por ser uno de los departamentos más competitivos de Colombia, gracias a su ubicación estratégica, riqueza natural y cultural, infraestructura adecuada, capital humano calificado y economía diversificada, estos aspectos lo posicionan como un centro clave para el turismo, con alto potencial de desarrollo y crecimiento.

De acuerdo con Valencia (2019), el Valle del Cauca combina los recursos naturales, con ventajas competitivas, como su infraestructura vial y las herramientas de desarrollo gubernamental, fortaleciendo el sector turístico. Sin embargo, persisten desafíos como la deficiente conectividad interna, que limita la movilidad en algunas zonas y la falta de acceso a información turística, lo que dificulta que los visitantes aprovechen plenamente la oferta disponible.

- **Condiciones de la demanda.** Determinan cómo las empresas deben adaptarse y evolucionar para la satisfacción del turista. Las exigencias obligan a las empresas a innovar y mejorar sus productos de manera constante. La capacidad de identificar y responder ante la necesidad de los visitantes no solo fortalece la competitividad, sino que también contribuye al posicionamiento estratégico del sector. Tener en cuenta la Demanda Turística.

Gracias a los programas de la Gobernación del Valle del Cauca, en coordinación con las secretarías de turismo y las Cámaras de Comercio; la demanda turística ha incrementado en los

últimos años, fortaleciendo el destino turístico del CMT del Centro del Valle del Cauca. Sin embargo, existe un desequilibrio competitivo ya que los turistas visitan más unos municipios que en otros. De acuerdo con Valencia (2019), la mayoría de turistas se concentran principalmente en Buga.

- **Sectores relacionados y de apoyo.** Hace alusión a industrias y servicios que están vinculados directamente con el desarrollo del turismo. En los municipios del CMT del Centro del Valle del Cauca existen empresas de producción, abastecimiento, transformación, distribución y comercialización. En el caso del turismo, empresas que ofrecen servicios turísticos de alimentación, alojamiento, recreación, entre otras. Esto representa una fortaleza ya que la cadena productiva del turismo se destaca por su consolidación y contribución a la economía de la región.

- **Estrategia, estructura y rivalidad.** Este componente es clave para entender cómo las empresas turísticas diseñan, organizan y desarrollan estrategias para impulsar el crecimiento y la competitividad. Así mismo, para Valencia (2019), las estrategias respaldadas por una normativa favorable y una competencia abierta, son fundamentales para el desarrollo y sostenibilidad del sector, ya que fomentan la inversión y la mejora continua, lo que impulsa a las empresas a innovar, fortalecer la calidad de sus servicios, y aumentar la actividad turística.

- **Casualidad.** La casualidad o el azar son eventos impredecibles que influyen en la competitividad, estos sucesos no están bajo el control de empresas o gobiernos, y pueden impactar positiva o negativamente el turismo. Algunos ejemplos son cambios en la economía, avances tecnológicos, desastres naturales, cambios políticos, tendencias del consumidor, emergencias sanitarias, entre otros. Por ello, es mejor prepararse y adaptarse a estos cambios de manera eficiente.

- **Gobierno.** Este puede actuar de forma tal que facilite o imponga restricciones en los cuatro componentes principales del diamante competitivo, es decir, su influencia puede ser positiva, al fomentar un entorno de negocios fortaleciendo el sector económico, o negativa, al imponer regulaciones que limitan la competitividad afectando la disposición de las empresas para crecer y prosperar.

- **Las Cinco Fuerzas Competitivas.** Permite comprender el entorno competitivo del turismo rural en el CMT del Centro del Valle del Cauca, identificando aspectos positivos como negativos para su desarrollo. Con esta información se pueden diseñar estrategias para fortalecer la competitividad y promover un crecimiento sostenible del turismo. Se recomienda revisar documentos de estudio, investigaciones, datos de la cámara de comercio, estadísticas del sector, informes de gobierno, entre otros.

Ilustración 7.

Las 5 fuerzas competitivas



Nota: Elaborado por Marín y Rojas (2021), adaptado de Porter.

- **Intensidad de la Rivalidad.** Influye en precios, calidad, innovación, y sostenibilidad.

Los operadores turísticos deben adaptarse, diferenciarse, mejorar continuamente sus servicios e implementar estrategias sostenibles. En un entorno con alta rivalidad, las empresas innovan para retener clientes, ofrecen experiencias únicas, desarrollan nuevas rutas turísticas, invierten en marketing y promoción, lo que aumenta el reconocimiento del destino.

➤ **Amenaza de Nuevos Competidores.** Afecta el desarrollo del turismo al influir en los precios, la diversificación de ofertas, la calidad, la competencia por recursos y el cumplimiento regulatorio. La llegada de nuevos competidores al mercado diversifica la oferta al incluir una gama más amplia de experiencias turísticas, esto aumenta la competencia al ofrecer al turista más opciones a un mejor precio, lo que obliga al ajuste de tarifas.

➤ **Poder de Negociación de los Proveedores.** Influye en el desarrollo turístico, al aumentar los costos, limitar la calidad y la disponibilidad de suministros. Si los proveedores tienen un alto poder de negociación, impondrán precios elevados a los insumos y servicios necesarios para el turismo, como alimentos, productos básicos, alojamiento, recreación, transporte, etc., reduciendo así la rentabilidad.

➤ **Poder de Negociación de los Clientes.** Estos afectan directamente al desarrollo del turismo en cuanto a precios, calidad, preferencias, lealtad, reputación, y acceso a información. Los clientes pueden influir en el desempeño del turismo al optar por experiencias que mejor se ajusten a sus intereses, además influyen en la reputación de un destino a través de reseñas y recomendaciones, afectando la percepción pública, donde una experiencia negativa puede reducir la demanda y dañar la reputación del destino.

➤ **Amenaza de Productos Sustitutos.** Reduce la demanda del turismo rural al ofrecer una experiencia diferente o más atractiva para el turista, así como las populares experiencias

en centros urbanos o actividades de realidad virtual. Y es que los productos sustitutos pueden ofrecer mayor accesibilidad, menor esfuerzo, tiempo y logística para los turistas, a diferencia del turismo rural que implica viajes largos.

Teniendo en cuenta la información anterior, se completa la siguiente tabla de acuerdo a las cinco fuerzas competitivas. Para ello, se evalúa marcando con una “X” la posición que se considere para cada factor en términos de impacto, ya sea como una fuerza que impulsa (Atracción), limita (Repulsión) o que mantiene una posición neutra (N) frente a su competitividad en el mercado. Ver Tabla 34.

Tabla 34.

Análisis estructural del sector

ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR							
Negocio: _____		Marco Específico del Negocio					Fecha
Sector: _____		Perfil Competitivo del Sector					
		Repulsión		N	Atracción		
		--	-		+	++	
1. Competidores Actuales							
1.1. Rivalidad entre competidores							
Número de competidores	Grande						Peq
Diversidad de competidores	Grande						Peq
Crecimiento del sector	Lento						Rápido
Costos fijos o de almacenaje	Altos						Bajos
Incrementos de capacidad	Grande						Cont
Capacidad diferenciación del producto	Baja						Alta
Importancia para la empresa	Alta						Baja
Rentabilidad del sector	Baja						Alta
1.2. Barreras de Salida							
Especialización de activos	Alta						Baja
Costos de salida	Alto						Bajo
Interacción estratégica	Alta						Baja
Barreras emocionales	Altas						Bajas
Restricciones sociales o de gobierno	Altas						Bajas
2. Posibles Entrantes							
Barreras de entrada	Bajas						Altas
Economías de escala	Baja						Alta
Diferenciación de producto	Bajos						Altos
Costos de cambio para el cliente	Amplio						Ltdo
Acceso a canales de distribución	Bajas						Altas
Necesidades de capital	Amplio						Ltdo
Acceso a materias primas	Amplio						Ltdo
Protección gubernamental	Baja						Alta
Efectos de la curva de experiencia	Bajo						Alto
Reacción esperada	Baja						Alta
3. Poder de los Proveedores							
Número de proveedores importantes	Bajo						Alto
Importancia del sector para proveedores	Peq						Grande
Costo de cambio del proveedor	Alto						Bajo
Integración hacia adelante del proveedor	Alta						Baja
4. Poder de los Compradores							
Número de clientes importantes	Bajo						Alto
Integración hacia atrás del cliente	Alta						Baja
Rentabilidad del cliente	Baja						Alta
5. Productos Sustitutos							
Disponibilidad de productos actuales o en un futuro próximo	Grande						Peq
Rentabilidad y agresividad del productor y del producto sustituto	Alta						Baja
Perfil Numérico (Suma)							

Nota: Adaptado de *Análisis sectorial y competitividad*, por Betancourt, (2014).

Como se relaciona en la tabla 34, se denomina repulsión a los factores desfavorecen o debilitan la posición competitiva del negocio en el sector, ya que estos generan desafíos o barreras que pueden dificultar el crecimiento, la rentabilidad o la sostenibilidad del negocio. Por ejemplo, un gran número de competidores, costos fijos elevados, barreras de entrada bajas que facilitan la entrada de nuevos competidores, constituyen factores que representan una repulsión para un negocio o empresa turística.

Por otro lado, el factor atracción, indica que las condiciones favorecen o fortalecen su posición competitiva y crean oportunidades que mejoran la rentabilidad, el crecimiento, y la capacidad del negocio para competir de manera eficiente en el sector. Por ejemplo, barreras de entrada altas, una diferenciación del producto clara, o un bajo poder de los proveedores, son factores que llevan a una posición más fuerte en el mercado.

La tabla 34, también muestra los términos específicos (a ambos lados), los cuales ayudan a determinar la intensidad o el impacto de cada factor en la competitividad. Otorgar un valor de grande, indicará una alta magnitud o escala, mientras que el término pequeño indicará lo contrario, lo mismo sucede con bajo y alto que indican el nivel de influencia. Lento y rápido, la velocidad de cambio o crecimiento, y amplio o limitado, el alcance del factor. Al final de la tabla, el perfil numérico se obtiene de la suma de manera vertical de las cantidades de “X” presentes en cada columna logrando definir la posición competitiva, proporcionando insumos para la formulación de estrategias.

Paso 5: Análisis DOFA

El análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) es una herramienta estratégica esencial para evaluar los factores internos y externos que afectan al desarrollo del turismo rural. Este análisis permite identificar las ventajas competitivas y los puntos de mejora para la formulación de estrategias. Por consiguiente, se presentan los componentes de la herramienta:

- **Fortalezas.** Se refiere a las ventajas y recursos internos que pueden ser altamente aprovechados. Así pues, las fortalezas son esos aspectos positivos internos que proporcionan una ventaja potencialmente competitiva para el desarrollo del turismo rural.

- **Debilidades.** Hace referencia a todas esas limitaciones y carencias internas que deben ser mejoradas. Las debilidades son todos esos componentes internos negativos que impiden el progreso del turismo rural y que deben ser mejorados.

- **Oportunidades.** Son aquellos elementos externos oportunos que podrían ser explotados. Las oportunidades son aspectos positivos que pueden ser aprovechados para el desarrollo y crecimiento turístico rural en la localidad.

- **Amenazas.** Incluye los componentes externos que llegan a influir de manera negativa al sector. Las amenazas son aspectos negativos que afectan en gran parte al desempeño y al desarrollo del turismo rural, los cuales deben ser mitigados.

De acuerdo con lo anterior, y teniendo en cuenta el Paso 3: Análisis PESTEL y el Paso 4: Análisis Diamante Competitivo de esta guía, se identifican y clasifican las variables internas (Fortalezas y Debilidades) y las variables externas (Oportunidades y Amenazas). Una vez que se

haya realizado la identificación y clasificación de las variables de acuerdo a su relevancia e impacto en la competitividad del sector, se formulan estrategias a favor de las oportunidades y de las fortalezas identificadas, a la vez que se mitigan las amenazas y las debilidades. Estas estrategias suelen ser:

- **Estrategias FO (Fortalezas-Oportunidades).** Estas llevan al aprovechamiento de fortalezas internas para lograr capitalizar oportunidades externas.
- **Estrategias DO (Debilidades-Oportunidades).** Buscan superar aquellas debilidades internas y así poder aprovechar oportunidades externas.
- **Estrategias FA (Fortalezas-Amenazas).** Ayudan a usar esas fortalezas internas para reducir o evitar que las amenazas externas se materialicen.
- **Estrategias DA (Debilidades-Amenazas).** Promueven a desarrollar un plan para mitigar las debilidades y evitar las amenazas.

Con la información anterior se realiza la Matriz DOFA, la cual facilita la formulación de estrategias, como se observa en la tabla 35.

Tabla 35.

Ejemplo matriz DOFA turismo rural en los municipios del Círculo Metropolitano del Centro del Valle del Cauca

MATRIZ DOFA TURISMO RURAL DEL CMT - CENTRO VALLE DEL CAUCA	OPORTUNIDADES (O)	AMENAZAS (A)
	O1. Creciente interés en el turismo naturaleza y sostenible	A1. Inseguridad en algunas áreas rurales
	O2. Apoyo gubernamental a través de incentivos fiscales.	A2. Competencia con otros destinos rurales.
	O3. Desarrollo de infraestructura tecnológica e innovación.	A3. Impactos negativos del cambio climático.
	O4. Generación de empleo y crecimiento económico.	A4. cambios en las regulaciones gubernamentales que afecten la operación turística.
	O5. Diversificación de la oferta turística rural.	A5. Informalidad y desplazamiento de la comunidad local.
	O6. Incremento en la demanda de turismo naturaleza.	A6. Infracciones y desconocimiento de leyes reguladoras del turismo.
	O7. Ventajas de certificación en calidad y sostenibilidad.	A7. Dependencia económica de temporadas altas.
	O8. Mejoras en la infraestructura y conectividad vial.	A8. Aumento del costo de vida.
	O9. Programas de promoción de la región.	A9. Desigualdad en el acceso a la tecnología en áreas rurales.
	O10. Trabajo en conjunto para el desarrollo del turismo rural.	A10. Contaminación, deterioro y sobreexplotación de recursos naturales.
FORTALEZAS (F)	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
F1. Riqueza en recursos naturales.	Obtener certificaciones e implementar programas de turismo sostenible que aprovechen la riqueza natural, para posicionar la región como un destino líder en turismo responsable. (F1-F9-O1-O7)	Implementar programas de seguridad local, protección de recursos naturales para una experiencia turística segura y de alta calidad. (F1-F8-A1)
F2. Destino turístico atractivo y competitivo.		
F3. Infraestructura básica disponible en varias zonas rurales.	Aprovechar la ubicación estratégica para modernizar la infraestructura tecnológica, mejorar la conectividad y la experiencia del turista. (F3-F7-O3-O8)	Desarrollar productos turísticos atractivos, aprovechando la diversificación de la oferta y la cadena productiva existente, para reducir la dependencia de temporadas altas. (F5-F10-A2-A7)
F4. Existencia de rutas turísticas.		
F5. Oferta diversificada en alojamiento rural.	Ampliar y promover rutas turísticas y opciones de alojamiento rural mediante campañas de promoción, atrayendo tanto a	Implementar prácticas sostenibles, trabajando en conjunto con empresas para reducir los efectos del cambio climático y garantizar la
F6. Empresas comprometidas con el desarrollo turístico.		

F7. Ubicación estratégica	turistas nacionales como internacionales. (F5-F4-O5-O9)	conservación y aprovechamiento de los recursos. (F9-F6-A3-A10)
F8. Calidad de servicios turísticos.	Fomentar el emprendimiento en el sector mediante incentivos y apoyo gubernamental, fortaleciendo la cadena productiva y generando empleo en las comunidades rurales. (F6-F10-O2-O4-O10)	Promover la formalización de negocios turísticos y evitar el desplazamiento de la comunidad local asegurando un desarrollo inclusivo y equitativo. (F4-F7-A5-A8)
F9. Parques naturales y áreas protegidas clave para el turismo rural.	Desarrollar nuevas experiencias turísticas rurales innovadoras, mejorando la calidad de servicios y consolidándose como un destino turístico competitivo. (F8-F2-O6-O3)	Invertir en programas de educación y acceso a internet en zonas rurales, para cerrar la brecha digital, fortalecer la competitividad del destino y mejorar la calidad de vida. (F2-F3-A4-A6-A9)
F10. Cadena productiva de turismo.		
DEBILIDADES (D)	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
D1. Personal capacitado en turismo rural.	Implementar programas de capacitación y certificación, aprovechando incentivos fiscales, lo cual fortalecerá la calidad de servicios turísticos y la competitividad. (D1-O2-O7)	Implementar programas de seguridad, gestión de riesgos y capacitación, fortaleciendo habilidades del personal para mejorar la percepción de seguridad y calidad de servicio. (D1-A1-A6)
D2. Débil promoción y marketing de destinos rurales en comparación con las áreas urbanas.		
D3. Insuficiente infraestructura turística en algunas zonas rurales.	Desarrollar campañas de marketing utilizando plataformas tecnológicas para mejorar la visibilidad y atracción, apoyándose en la innovación para llegar a un público más amplio y diverso. (D2-D5-O3-O6)	Invertir en infraestructura turística y conectividad en zonas rurales para elevar la competitividad frente a otros destinos, aprovechando financiamientos y alianzas público-privadas. (D3-D4-D6-A2-A4)
D4. Conectividad limitada		
D5. Desconocimiento al acceso de información turística.	Aprovechar los proyectos de infraestructura y conectividad vial en la región para mejorar el acceso, lo que permitirá un aumento en la capacidad de atraer y mantener visitantes. (D3-D4-D10-O8)	Crear campañas de marketing que resalten los destinos rurales bajo una marca turística consolidada, reduciendo la informalidad. (D2-D9-A5-A7-A8)
D6. Desequilibrio competitivo entre municipios.		
D7. Falta de integración entre diferentes actores del sector turístico rural.	Consolidar una marca turística regional que resalte los valores de sostenibilidad, a través de programas de promoción para establecer una identidad atractiva para los turistas. (D6-D8-D9-O1-O5-O9)	Fomentar la colaboración entre actores del turismo para desarrollar estrategias frente al cambio climático e implementar prácticas sostenibles. (D7-D8-A3-A10)
D8. Insuficiente conciencia sobre la importancia de la sostenibilidad en el turismo rural.		
D9. Falta de una marca turística fuerte y reconocida.	Establecer plataformas de colaboración promoviendo alianzas estratégicas que fortalezcan la cohesión del sector y mejorar la oferta turística. (D7-O4-O10)	Desarrollar plataformas digitales para el mejoramiento del acceso a la información turística, garantizando que todas las rutas y servicios turísticos sean accesibles y atractivos para los visitantes. (D5-D10-A9)

Nota: Elaboración propia.

La Matriz DOFA revela que el turismo rural en el CMT del Centro del Valle del Cauca tiene un gran potencial, pero enfrenta desafíos significativos que deben ser abordados a través de estrategias bien formuladas, cuyo enfoque debe estar principalmente en capacitación, mejora de

infraestructura, promoción efectiva, construcción de una marca sólida y fortalecimiento de la colaboración entre actores involucrados. Las acciones son cruciales para transformar las debilidades y amenazas en oportunidades de desarrollo, para consolidar el territorio en un destino turístico competitivo y atractivo.

Fase 2. Direccionamiento Estratégico

Esta Fase 2 define la dirección del plan estratégico y establece estrategias específicas basadas en el diagnóstico inicial realizado en la Fase 1. Para elaborar un plan estratégico, es necesario establecer metas claras y eficientes. Esta fase implica el desarrollo de acciones en el que se aprovechen las fortalezas y oportunidades, y se afronten las debilidades y amenazas identificadas. A continuación, se detalla cada paso:

Paso 6: Definición de la Misión

La misión tiene el poder de definir el rol que ejerce el destino turístico para alcanzar la visión. Para ello se describe la razón de ser del proyecto, qué se hace, para quién y cómo pretende lograrlo en un futuro. A continuación, se presenta un ejemplo con las preguntas a responder para darle forma a la misión.

Tabla 36.*Ejemplo para el desarrollo de la misión*

MISIÓN	
PREGUNTAS	RESPUESTAS DE EJEMPLO
¿Quiénes somos?	Somos un equipo apasionado por el turismo rural sostenible.
¿Qué buscamos?	Buscamos fomentar un turismo responsable que beneficie a nuestros visitantes y a las comunidades locales.
¿Qué hacemos?	Desarrollamos actividades auténticas, como excursiones guiadas, talleres de artesanía y experiencias culinarias.
¿Dónde lo hacemos?	Lo hacemos en entornos rurales vibrantes y diversos.
¿Por qué lo hacemos?	Lo hacemos porque creemos en el poder del turismo como una herramienta de cambio positivo.
¿Para quién trabajamos?	Trabajamos para los amantes de la naturaleza y aquellos interesados en aprender sobre las tradiciones rurales.

Nota: Elaboración propia con base a Hernández Torres (2023).

• ***Ejemplo de formulación de la Misión en los municipios del Círculo Metropolitano de Turismo del Centro del Valle del Cauca.***

Promover el turismo rural de manera responsable, creando experiencias auténticas que conecten a los turistas con la naturaleza y la cultura local a través de excursiones guiadas, talleres de artesanía y la oferta de vivencias culinarias que ofrecen una inmersión en la vida rural. Dirigida a los amantes de la naturaleza y de experiencias innovadoras.

Paso 7: Definición de la Visión

La visión proporciona una imagen a largo plazo de lo que se desea lograr, pues es la dirección hacia la que se quiere llevar el destino turístico o el proyecto. Cabe resaltar que la visión está destinada a cumplirse en un lapso de 5 a 10 años. A continuación, se presenta un ejemplo con las preguntas a responder para crear la visión.

Tabla 37.*Ejemplo para el desarrollo de la visión*

VISIÓN	
¿Cuál es la imagen deseada de nuestro destino turístico?	La imagen deseada de nuestro destino es la de un líder en turismo rural sostenible, reconocido por ofrecer experiencias auténticas que conectan a los visitantes con la naturaleza y la cultura local.
¿Cómo seremos en el futuro?	Seremos una empresa consolidada y respetada en el sector del turismo rural, caracterizada por nuestra innovación y compromiso con la sostenibilidad.
¿Qué haremos en el futuro?	Nos enfocaremos en diversificar nuestras ofertas turísticas, integrando actividades que promuevan la educación ambiental, la cultura local y el bienestar. Implementaremos programas que no solo atraigan a turistas, sino que también beneficien a las comunidades a través de la creación de empleo y la promoción de productos locales.
¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?	Rutas de senderismo guiadas que resaltan la biodiversidad local. Talleres de cocina tradicional y degustaciones de productos locales. Actividades de voluntariado en proyectos de conservación y desarrollo comunitario. Eventos culturales que involucren a la comunidad, como festivales y ferias artesanales. Retiros de bienestar que incluyen yoga y meditación en entornos naturales.

Nota: Elaboración propia con base a Hernández Torres (2023).

• ***Ejemplo de la Visión que se puede plantear para los municipios del Círculo***

Metropolitano de Turismo del Centro del Valle del Cauca.

Para el año 2029, buscamos ser un referente en turismo rural, ofreciendo experiencias que no solo enriquezcan a los visitantes, sino que también impulsen el bienestar de la comunidad local. Aspiramos a desarrollar un modelo de turismo que respete y valore la naturaleza y la cultura, promoviendo un crecimiento sostenible donde el turismo sea un motor de desarrollo positivo para todos.

Paso 8: Establecimiento de los Valores

Los valores definen los principios éticos y creencias que guiarán las acciones y el desarrollo turístico. Estos deben estar alineados con la misión y visión del destino turístico. Para ello, se tienen en cuenta las siguientes consideraciones para la definición de valores:

- Deben ser coherentes y estar en sintonía con los otros conceptos.
- Deben ser persuasivos reflejando las creencias del destino turístico.
- Deben ser importantes para alcanzar la misión y visión.

A continuación, se muestra un ejemplo, el cual está acorde con las ideas de la misión y visión presentados anteriormente:

Tabla 38.

Ejemplo para el desarrollo de valores

VALORES	
VALORES	CONCEPTOS DE EJEMPLO
Sostenibilidad	Promovemos prácticas que protegen el medio ambiente y aseguran un uso responsable de los recursos naturales, garantizando que el turismo beneficie a las futuras generaciones y a la comunidad local.
Autenticidad	Valoramos la cultura y tradiciones locales, ofreciendo experiencias genuinas que reflejan la identidad del destino y permiten a los visitantes conectar de manera profunda con la comunidad.
Responsabilidad	Fomentamos un turismo responsable que considere el bienestar de nuestros visitantes y el impacto en las comunidades locales, asegurando que cada actividad sea beneficiosa para todos.
Colaboración	Trabajamos con las comunidades locales, involucrándose en el desarrollo del turismo y asegurando que se beneficien directamente de las actividades turísticas.
Educación	Promovemos el aprendizaje sobre la naturaleza y la cultura local a través de talleres y experiencias, enriqueciendo el conocimiento de nuestros visitantes y fomentando un mayor respeto por el entorno.

Nota: Elaboración propia con base a Hernández Torres (2023).

Paso 9: Establecimiento de Objetivos Estratégicos

Una vez establecidas la misión y la visión, se definen los objetivos generales. Estos constituyen metas amplias que van a guiar el desarrollo estratégico. Posteriormente, se definen los objetivos específicos, que deben ser metas precisas, medibles y alcanzables que ayudarán a lograr

los objetivos generales, la misión y visión. Es necesario recalcar que el análisis DOFA es un instrumento de gran ayuda, ya que los objetivos estratégicos deberán estar ligados a las estrategias.

- **Objetivos Generales.** Deben ser una declaración clara y puntual que define el propósito principal que se desea alcanzar, para ello, se plantean metas amplias a largo plazo y se determina qué se quiere lograr. Para establecer estos objetivos, se recomienda:

- Tener presente la misión y visión. Comprender la razón de ser de la empresa y su dirección futura, ayudará a alinear el objetivo general con los valores fundamentales del destino turístico.

- Identificar el problema o necesidad. Hacer una reflexión sobre el desafío que el destino turístico busca resolver o la oportunidad que desea aprovechar.

- Redactar el objetivo. Ser específico, ya que este debe ser medible y alcanzable.

A manera de ejemplo se presenta el objetivo general que podrían plantear los municipios del Círculo Metropolitano de Turismo del Centro del Valle del Cauca:

❖ **Ejemplo de Objetivo General.** “Posicionar el municipio como un destino líder en turismo rural sostenible, ofreciendo experiencias auténticas que conecten a los turistas con la naturaleza y la cultura local, promoviendo un turismo responsable que beneficie a la comunidad y fortalezca el desarrollo regional.”

- **Objetivos Específicos.** Son pasos concretos que permiten alcanzar del objetivo general, se requiere desglosar los objetivos generales en metas más concretas, manejables y medibles. Para crearlos, se recomienda:

- Desglosar el objetivo general. Para ello se debe considerar qué acciones se requieren para alcanzar el objetivo general, esta debe ser una tarea que contribuya a la meta mayor.

- Asegurar de que sean medibles. Cada objetivo específico debe tener criterios claros para evaluar su éxito.
- Establecer plazos. Definir un marco temporal para cada objetivo específico, lo que ayudará a mantener el enfoque y la motivación.
- Alinearse con la estrategia. Verificar que cada objetivo específico esté alineado con el objetivo general y que contribuya su logro.

A continuación, se muestra un ejemplo, dirigido a los municipios del Círculo Metropolitano de Turismo del Centro del Valle del Cauca:

❖ ***Ejemplo de Objetivos Específicos.***

1. Diversificar la oferta turística, creando productos que promuevan la cultura y tradiciones locales.
2. Capacitar a prestadores de servicios turísticos y a la comunidad en turismo y sostenibilidad, garantizando un turismo de calidad que beneficie a ambas partes.
3. Fomentar el turismo responsable, desarrollando campañas de concientización sobre buenas prácticas, sostenibilidad y responsabilidad en el turismo.
4. Monitorear el impacto ambiental y social, implementando un sistema de evaluación con reportes anuales que permitan mejorar las prácticas turísticas.
5. Aumentar la visibilidad del destino en un 30% para los próximos años, aplicando estrategias de marketing digital.

- ***Formulación de Acciones.*** Implica diseñar y planificar las actividades concretas que se deben realizar para alcanzar los objetivos específicos y, por ende, contribuir a los objetivos

generales. Para el desarrollo de estas acciones, se debe tener en cuenta la tabla 39, la cual brinda un ejemplo de las acciones que podrían formular los municipios del CMT del Centro del Valle del Cauca.

Tabla 39.

Ejemplo de formulación de acciones

FORMULACIÓN DE ACCIONES		
OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACCIONES
Diversificar la oferta turística, creando productos que promuevan la cultura y tradiciones locales.	Desarrollar productos turísticos atractivos, aprovechando la diversificación de la oferta y la cadena productiva existente, para reducir la dependencia de temporadas altas.	Diseñar un portafolio con las nuevas actividades a ofertar. Desarrollar rutas de temáticas culturales. Organizar festivales de cultura y tradiciones rurales. Talleres y experiencias inmersivas. Rescatar y promocionar leyendas y mitos locales. Colaborar con artesanos y productores locales. Promocionar de tradiciones culinarias.
Capacitar a prestadores de servicios turísticos y a la comunidad en turismo y sostenibilidad, garantizando un turismo de calidad que beneficie a ambas partes.	Implementar programas de seguridad, gestión de riesgos y capacitación, fortaleciendo habilidades del personal para mejorar la percepción de seguridad y calidad de servicio.	Programar capacitaciones en turismo sostenible. Capacitar en idiomas y comunicación intercultural. Realizar programas de formación en emprendimiento turístico. Realizar talleres de calidad y seguridad en servicios turísticos. Capacitación en Marketing y Promoción Digital. Realizar programas de sensibilización comunitaria. Capacitar en gestión ambiental.
Fomentar el turismo responsable, desarrollando campañas de concientización sobre buenas prácticas, sostenibilidad y responsabilidad en el turismo.	Promover el turismo sostenible mediante campañas de sensibilización para preservar el patrimonio natural y cultural.	Desarrollar campañas de concientización para los turistas. Realizar charlas y talleres interactivos para turistas. Hacer campaña en redes sociales con participación del turística. Reforzar códigos de conducta del turista responsable.
Monitorear el impacto ambiental y social, implementando un sistema de evaluación con reportes anuales que permitan mejorar las prácticas turísticas.	Implementar un sistema de monitoreo y evaluación del impacto ambiental y social.	Desarrollar indicadores de impacto social y ambiental. Implementar encuestas y entrevistas regulares. Realizar monitoreo frecuente. Evaluar el impacto económico y redistribución de beneficios.
Aumentar la visibilidad del destino en un 30% para los próximos años, aplicando estrategias de marketing digital	Desarrollar campañas de marketing utilizando plataformas tecnológicas para mejorar la visibilidad y atracción, apoyándose en la innovación para llegar a un público más amplio y diverso.	Desarrollar cursos de marketing digital. Desarrollo de una Identidad de Marca para el Destino. Colaborar con influencers y embajadores de marca. Hacer campañas de Publicidad Digital y SEM. Realizar programas de referencia y descuentos por recomendaciones.

Nota: Elaboración propia.

Para el desarrollo de la tabla 39, las estrategias pueden ser las mismas que se desarrollan en el Paso 5: Análisis DOFA, y de acuerdo a estas se plantean las acciones.

Fase 3. Implementación del Plan

En esta fase se ponen en marcha las acciones y estrategias definidas en las anteriores fases de esta guía. La implementación consiste en ejecutar las estrategias diseñadas hacia los objetivos definidos. Para ello se debe asegurar que todos los elementos del plan se lleven a cabo según lo previsto.

Paso 10: Asignación de Recursos

Es necesario garantizar que los recursos se distribuyan de la mejor manera para que las actividades se lleven a cabo efectivamente. Para ello, se identifican qué recursos son necesarios y se asignan para cada una de las actividades del plan estratégico, dentro del plazo establecido. Cabe resaltar que es de gran ayuda contar con el apoyo de una persona especializada para el desarrollo de este paso y considerar lo siguiente:

- **Recursos Humanos.** Es el personal capacitado que participa de manera directa o indirecta en actividades turísticas, así como, operadores turísticos, gestores, colaboradores locales o voluntarios, etc. Trabajar con un equipo capacitado es clave para ofrecer servicios turísticos de la mejor calidad y satisfacer las expectativas de los turistas. Para ello es esencial tener en cuenta puntos importantes:

- Identificar las personas que están involucradas en cada actividad y qué papel desempeñan desde la gestión hasta la operación diaria.
- Evaluar y comparar habilidades, competencias y experiencia de las personas.
- Designar la responsabilidad de cada tarea.

➤ Detectar posibles brechas de las cuales podrían necesitar una capacitación o contratación externa.

➤ Implementar programas de capacitación para el mejoramiento de las competencias del personal involucrado.

➤ Incluir formación en atención y servicio al cliente, gestión turística, idiomas, sostenibilidad, promoción y marketing, entre otros aspectos importantes, donde se establezcan criterios de evaluación. Para ello es importante contratar a un profesional especializado en cada rama del conocimiento.

- **Recursos Financieros.** Hace referencia al presupuesto para mejoramiento de infraestructura, promoción, capacitación, etc. Estos recursos permiten financiar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos propuestos. Se recomienda lo siguiente:

➤ Hacer una revisión del presupuesto disponible.

➤ Determinar cuánto se puede destinar para el proyecto.

➤ Identificar posibles fuentes de financiamiento, como fondos gubernamentales, préstamos, subvenciones, inversionistas, o dinero propio.

➤ Elaborar una estimación del presupuesto¹⁵ que incluya ingresos y gastos.

➤ Establecer mecanismos para su administración y control, para que los fondos sean utilizados de manera eficiente y responsable.

- **Recursos Materiales.** Incluye aquellos bienes físicos como infraestructura, equipos, instalaciones, vehículos, suministros, y cualquier otro tipo de material necesario. Contar con

¹⁵. Para crear un plan de presupuesto: <https://bettermoneyhabits.bankofamerica.com/es/saving-budgeting/creating-a-budget>

Pasos para un hacer un presupuesto en Excel: <https://www.holded.com/es/blog/hacer-presupuesto-excel-empresa>

recursos materiales es fundamental para la implementación y la operación efectiva de cualquier proyecto. Para ello es importante:

- Detallar todos los bienes materiales disponibles según la necesidad del proyecto, como edificios, terrenos, vehículos, equipos de comunicación, herramientas, suministros, entre otros.
- Evaluar el estado y determinar si necesita mantenimiento, reparación o reposición.
- Adquirir nuevos recursos materiales si es necesario.
- Disponer de los recursos según las necesidades identificadas.
- Implementar un sistema gestión de inventarios¹⁶ adecuado.
- Desarrollar un plan de actualización para adquirir nuevas tecnologías.

Paso 11: Desarrollo de un Cronograma

El cronograma es una herramienta clave para organizar las actividades del plan estratégico, asegurando que se realicen a tiempo. Al detallar la fecha de inicio y fin, facilita el seguimiento del avance y la identificación de retrasos o problemas en la ejecución. En la tabla 40 se presenta un ejemplo de un cronograma de actividades, pero primero es necesario:

- Definir las actividades o tareas son necesarias para ejecutar el plan estratégico.
- Organizar las actividades en orden cronológico identificando cuales deben cumplirse primero.
- Asignar una duración aproximada para cada actividad.

¹⁶. Pasos para hacer un inventario en Excel:
<https://www.holded.com/es/blog/como-hacer-inventario-excel>
<https://www.ninjaexcel.com/excel-en-el-trabajo/inventario-en-excel-planilla-gratis/>

- Hacer seguimiento continuo del progreso, verificando que las actividades se estén cumpliendo en el plazo estimado.
- Ajustar el cronograma si hay retrasos o según sea necesario.

Tabla 40.*Ejemplo cronograma de actividades*

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																								
ACTIVIDAD	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6			
SEMANAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Identificación de recursos disponibles	X																							
Revisión de presupuesto financiero	X	X											X						X	X				
Elaboración inventario de materiales		X	X																					
Contratación de personal				X	X	X																		
Capacitación del personal					X	X	X	X	X	X	X	X												
Evaluación del personal capacitado												X	X											
Asignación de roles y responsabilidades			X		X						X	X												
Desarrollo de material promocional													X	X	X	X	X							
Implementación campaña de marketing																					X	X	X	

Nota: Elaboración propia.

El ejemplo de cronograma presentado en la tabla 40, las actividades están organizadas en un período de seis meses, el cual está desglosado por semanas y se usan diferentes colores, además de la letra "X" para identificar las semanas en las que se ejecutará cada tarea, facilitando la visualización y el seguimiento del progreso. Cada tarea sigue un flujo lógico, lo que permite asegurar que cada paso se ejecute en el orden correcto, reduciendo así contratiempos y mantener el control a lo largo del proyecto.

Paso 12: Comunicación

La comunicación es clave para compartir información, intercambiar ideas, las instrucciones y garantizar que los involucrados comprendan los objetivos y las actividades del plan estratégico.

Para lograr una comunicación efectiva se recomienda:

- ***Canales de Comunicación.*** Realizar reuniones, informes escritos, correos electrónicos, entre otros para tener informados a todos los integrantes del equipo, para ello se definen que medios de comunicación son más apropiados para transmitir la información.
- ***Frecuencia.*** Programar reuniones periódicas (semanales, quincenales o mensuales) para revisar avances, ajustar estrategias y tomar decisiones.
- ***Retroalimentación.*** Fomentar un ambiente donde se valore las opiniones y sugerencias de todos, permitiendo identificar y solucionar problemas, mejorar procesos y reforzar el compromiso con el proyecto.

Paso 13: Indicadores de Desempeño

Estos indicadores permiten medir y evaluar el desempeño de actividades, procesos, o estrategias dentro de un plan estratégico, cuyo propósito es proporcionar una visión clara del avance, identificar desvíos y detectar áreas que necesitan ajustes o mejoras.

- ***Formulación.*** Alinear cada indicador con los objetivos específicos del plan, por ejemplo, si un objetivo es capacitar a operadores de servicios turísticos y a la población, un indicador adecuado sería "Número de personas capacitadas".
- ***Claridad.*** Procurar que los indicadores sean claros, específicos y medibles, para evitar confusión en su interpretación.

Algunos ejemplos de indicadores¹⁷ en turismo pueden ser (Sarmiento & Ávila, 2016):

- % de Ocupación hotelera en la zona rural.
- Porcentaje huéspedes nacionales.
- Porcentaje huéspedes internacionales.
- Porcentaje personal ocupado sector alojamiento.
- Porcentaje de establecimientos con certificación de calidad.

Por otro lado, también se pueden desarrollar indicadores de sostenibilidad¹⁸ a partir de las variables que identifica el Instituto Distrital de Turismo:

- Accesibilidad
- Empleo
- Gestión del Agua
- Satisfacción Local
- Acción Climática
- Estacionalidad Turística
- Gestión Energética
- Satisfacción del Turista
- Beneficios Económicos del Turismo
- Residuos Sólidos
- Gobernanza

¹⁷. Indicadores propuestos por FONTUR: <https://fontur.com.co/sites/default/files/2020-12/Anexo%20Indicadores%20Manual%20Proyectos%2001-03-2018.pdf>

¹⁸. Indicadores de Sostenibilidad: <https://www.idt.gov.co/es/indicadores-de-sostenibilidad-turistica>

Paso 14: Plan de Acción

Este paso es crucial para la implementación del plan estratégico, ya que en una hoja de ruta detallada se desglosan las estrategias generales en tareas concretas, se asignan recursos y responsabilidades. Su propósito es garantizar que cada acción esté alineada con los objetivos del plan, y para ejecutarlo, se requiere hacer alianzas estratégicas con entidades municipales, líderes comunitarios y operadores turísticos para lograr un mayor impacto. Ver tabla 41.

Tabla 41.

Ejemplo de plan de acción, seguimiento y control

PLAN DE ACCIÓN, CONTROL Y SEGUIMIENTO							
Acción	Objetivo	Estrategia	Indicador	Recursos	Responsables	Seguimiento/ Observación	Tiempo ejecución
Diseñar un portafolio con las nuevas actividades a ofertar	Diversificar la oferta turística, creando productos que promuevan la cultura y tradiciones locales.	Desarrollar productos turísticos atractivos, aprovechando la diversificación de la oferta y la cadena productiva existente, para reducir la dependencia de temporadas altas.	Número de nuevos Productos turísticos desarrollados	Pendiente	Operadores turísticos	Anual	Días:0 Meses:7 Años:0
Capacitar a los prestadores de servicios turísticos y a la comunidad local	Capacitar a prestadores de servicios turísticos y a la comunidad en turismo y sostenibilidad, garantizando un turismo de calidad que beneficie a ambas partes.	Implementar programas de seguridad, gestión de riesgos y capacitación, fortaleciendo habilidades del personal para mejorar la percepción de seguridad y calidad de servicio.	Número de personas capacitadas en protocolos de seguridad turística	Pendiente	Alcaldía municipal Operadores turísticos y líderes de la comunidad	Semestral	Días:0 Meses:3 Años:0
Desarrollar campañas de concientización para los turistas	Fomentar el turismo responsable, desarrollando campañas de concientización sobre buenas prácticas, sostenibilidad y responsabilidad en el turismo.	Promover el turismo sostenible mediante campañas de sensibilización para preservar el patrimonio natural y cultural	Número de campañas de concientización realizadas	Pendiente	Alcaldía municipal Operadores turísticos	Trimestral	Días:0 Meses:1 Años:0
Realizar monitoreos frecuentes	Monitorear el impacto ambiental y social, implementando un sistema de evaluación con reportes anuales que permitan mejorar las prácticas turísticas.	Implementar un sistema de monitoreo y evaluación del impacto ambiental y social	Ambiental: Cantidad de residuos sólidos generados Social: Nivel de satisfacción de la comunidad local con la actividad turística	Pendiente	Alcaldía municipal	Semestral	Días:15 Meses: Años:0
Desarrollar cursos de marketing digital	Aumentar la visibilidad del destino en un 30% para los próximos años, aplicando estrategias de marketing digital	Desarrollar campañas de marketing utilizando plataformas tecnológicas para mejorar la visibilidad y atracción, apoyándose en la innovación para llegar a un público más amplio y diverso.	Número de campañas de marketing	Pendiente	Alcaldía municipal	Anual	Días:0 Meses:1 Años:0

Nota: Elaboración propia.

Paso 15: Evaluación del Plan

La evaluación es un proceso para medir el progreso y asegurar que las acciones cumplan con los objetivos establecidos. A través del análisis y ajuste continuo es posible identificar áreas de mejora y oportunidades que deben aprovecharse para maximizar los resultados. Algunas recomendaciones son las siguientes:

- **Revisión Periódica.** Realice evaluaciones regulares (mensuales, trimestrales o semestrales) para comparar el progreso con los objetivos e indicadores, permitiendo hacer ajustes a tiempo de manera eficiente.
- **Mejora Continua.** Optimice constantemente las actividades y estrategias involucradas en la ejecución del plan. Tenga presente que siempre hay oportunidades para mejorar y maximizar, incluso si los objetivos se están cumpliendo.

CONCLUSIONES

El presente trabajo evidencia la importancia de la planificación estratégica para el desarrollo del turismo rural en los municipios del Círculo Metropolitano de Turismo del Centro del Valle del Cauca. A pesar de que los municipios se están articulando en torno al impulso del turismo rural, esta integración no ha estado acompañada de la planificación estratégica del territorio, lo cual limita la posibilidad de afianzar un turismo sostenible a largo plazo. En este contexto, la guía metodológica propuesta representa un aporte valioso, ya que está adaptada a la práctica turística y a las realidades locales, facilitando así la toma de decisiones y la coordinación entre los diferentes actores del turismo.

Además, el estudio resalta el valor que se le otorga a la formación y el fortalecimiento de competencias del talento humano en el sector turístico, lo que permite a gestores públicos y privados diseñar y ejecutar planes estratégicos de manera eficiente y alineados con los objetivos de sostenibilidad. La consolidación de cada uno de los municipios del Círculo Metropolitano de Turismo del Centro del Valle del Cauca, depende, en gran medida, de las capacidades y habilidades de los actores claves del turismo para integrar esfuerzos y promover iniciativas conjuntas que beneficien a todos los municipios involucrados.

Así mismo, el turismo se reconoce como una fuente que impulsa el desarrollo de las comunidades locales. Cuando un destino logra atraer visitantes, aumenta la demanda de servicios y, con ello, se generan nuevas oportunidades de empleo relacionadas con actividades turísticas, haciendo que se requieran de conocimientos, de capacitación y de mejores condiciones laborales. Además, los ingresos generados por el turismo pueden invertirse en el mejoramiento de la

infraestructura local y en la conservación del patrimonio natural y cultural, fortaleciendo así el bienestar comunitario y el atractivo del destino.

El trabajo reafirma que el turismo rural tiene un alto potencial de crecimiento en el Valle del Cauca, siempre que se enfoque desde una perspectiva sostenible e incluyente, que valore tanto la riqueza natural y cultural del territorio como la participación activa de la comunidad. La implementación de estrategias claras, basadas en diagnósticos rigurosos y en la cooperación interinstitucional, permitirá fortalecer el turismo en la región y posicionarlo como un motor clave de desarrollo económico y social.

Por otro lado, el análisis de mercado es clave para elaborar un plan estratégico. El conocimiento del mismo permite adaptar la oferta turística a las necesidades y preferencias de los visitantes, logrando una mayor competitividad del destino. Conocer las tendencias del mercado facilita el diseño de estrategias alineadas con las expectativas del público objetivo.

Para el desarrollo de un plan estratégico, es esencial priorizar la conservación del patrimonio natural y cultural del destino. En muchos casos, el uso excesivo de los recursos turísticos genera impactos negativos en las comunidades locales. Por lo que, contar con un inventario turístico actualizado permite identificar los recursos disponibles, evaluar su estado y planificar mejoras que promuevan un desarrollo más sostenible. Se ha destacado la necesidad de alinear las estrategias turísticas a través de una planificación integral que articule las políticas nacionales y regionales con las locales, garantizando así la viabilidad y sostenibilidad de los proyectos turísticos en el territorio.

Como resultado del trabajo realizado se propone una guía clara y sencilla, redactada con un lenguaje accesible y libre de tecnicismos innecesarios con el fin de que el lector se familiarice

con los conceptos. Asimismo, se recomienda utilizar recursos adicionales, como enlaces a otras fuentes y materiales visuales que enriquecen su comprensión. Otro aspecto importante, es su estructuración en pasos progresivos, para facilitar el seguimiento y la aplicación práctica. Al finalizar, es fundamental validarla con expertos para hacer los ajustes necesarios.

Los entrevistados valoraron especialmente que la propuesta de guía no solo presenta los pasos a seguir, sino que también explica cómo aplicarlos mediante ejemplos prácticos. Como se destacó, aunque existen rutas de planificación, pocas indican detalladamente cómo ejecutar cada acción. Además, se resaltó que la guía es una herramienta comprensible y útil, incluso para quienes no tienen formación técnica en el área. Finalmente, reconocieron su valor académico, ya que puede servir como base para futuras investigaciones y trabajos de grado.

Finalmente, aunque la información recabada en un plan estratégico de desarrollo turístico puede resultar extensa y compleja, a modo de recomendación es imprescindible sistematizarla para que, a medida que se va completando, se transforme en un documento editable. Este enfoque no solo permite optimizar el uso del tiempo y los recursos, sino que también mejora la eficiencia del proceso de planificación, facilitando su actualización y seguimiento continuo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abad, R. P. (2003). El turismo rural en Galicia. *Revista Galega de Economía*, vol. 12, núm. 2, 1-25. Obtenido de Revista Galega de Economía, vol. 12, núm. 2: <https://www.redalyc.org/pdf/391/39112201.pdf>
- Acampada Mística. (s.f.). *El Turismo y su Papel en la Degradación del Suelo*. Obtenido de Acampada Mística: <https://acampadamistica.net/ecoturismo-y-sostenibilidad/turismo-su-papel-degradacion-suelo/>
- Actualícese. (s.f.). *Nuevos incentivos tributarios para fomentar el sector turístico*. Obtenido de Actualícese: https://actualicese.com/nuevos-incentivos-tributarios-para-fomentar-el-sector-turistico/?srsltid=AfmBOoqKk2u4hLBYp9yWLOpj7R_k9kcD5a9Cnc-i1uGg2VKJ-GauQ4bI
- Alcaldía de Guacarí. (s.f.). *Mi Municipio*. Obtenido de Alcaldía de Guacarí: <https://guacari.101tramites.com/Ciudadanos/PortaldeNinos/MiMunicipio/Paginas/Nuestros-Simbolos.aspx>
- Alcaldía de Medellín (s.f.) *Plan de Ordenamiento Territorial de Medellín*. Obtenido de: <https://www.medellin.gov.co/es/transparencia/plan-de-ordenamiento-territorial-de-medellin/#>
- Alcaldía Municipal de Guadalajara de Buga. (2017). *Anuario Estadístico de Guadalajara de Buga*. Obtenido de Alcaldía Municipal de Guadalajara de Buga: https://ccbuga.org.co/sites/default/files/biblioteca/anuario_estadistico_de_guadalajara_de_buga_2017_1.pdf
- Alcaldía de Santiago de Cali (2017). *El Plan Estratégico de Turismo rural y de Naturaleza, una invitación a construirlo entre todos*. Recuperado de: <https://www.cali.gov.co/turismo/publicaciones/137946/el-plan-estrategico-de-turismo-rural-y-de-naturaleza-una-invitation-a-construirlo-entre-todos/>
- Ansoff, I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Ashley, C., & Mitchell, J. (2010). *Tourism and Poverty Reduction: Pathways to Prosperity*. Londres: Routledge.
- Bauzá Martorell, F. J., & Melgosa Arcos, F. J. (2020). *Turismo post Covid-19: El turismo después de la pandemia global. Análisis, perspectivas y vías de recuperación*. Salamanca: Universidad de Salamanca. Obtenido de (Vol. 296). Ediciones Universidad de Salamanca.: <https://books.google.es/books?id=8r85EAAQBAJ&lpg=PT209&ots=kKPv3R0uNa&dq=Bauza%2C%20F.%20J.%20y%20Melgosa%20F.J.%20Turismo%20post%20COVID-19%3A%20El%20turismo%20despu%C3%A9s%20de%20la%20pandemia%20global%2C%20a%C3%A1lisis%2C%20perspectivas%20y%20v%C3%AD>
- Becerra, B. X. (2022). *“Es algo evidente que hoy no conocemos ni un tercio de las leyes que nos regulan”*. Obtenido de La República: <https://www.larepublica.co/globoeconomia/es-algo-evidente-que-hoy-no-conocemos-ni-un-tercio-de-las-leyes-que-nos-regulan-3365447>

- Bernabe Rosario, E. J. (2021). El turismo rural comunitario y su influencia en el desarrollo económico del distrito de Chiquián, 2021. *Tesis de Maestría en Gestión Pública*. Perú: Universidad César Vallejo.
- Betancourt Guerrero, B. (2014). *Análisis sectorial y competitividad*. Cali: Universidad del Valle.
- Blacha, L., & Galmarini, M. R. (2020). El turismo rural en lobos (argentina): Desarrollo local en el proceso agroalimentario. [Rural tourism in Lobos (Argentina): Local development in the agro-food process. Turismo rural em Lobos (Argentina): Desenvolvimento local no processo agro-alimentar.]. *Pasos*, 18(2), 265-277. Obtenido de Pasos, 18(2), 265-277.
- Bonini, J., Martínez Barón, N., & Potschka, S. M. (2019). *La planificación turística y la gobernanza en un Área Natural Protegida provincial - Caso de estudio ANP Río Limay*. Obtenido de Contradicciones del desarrollo y horizontes alternativos (p. 10). EDUCO - Universidad Nacional del Comahue.: <http://rid.unrn.edu.ar/handle/20.500.12049/5182>
- Bravo-Huivin, E. K., Lewis-Zúñiga, P. F., Vargas-Espinoza, L., Trillo-Espinoza, V., Rodriguez-Martinez, A. J., & Ugarte-Concha, A. R. (2023). Importancia de la planeación estratégica para el desarrollo de pequeñas empresas en Arequipa. *RISTI - Revista Iberica de Sistemas e Tecnologias de Informacao*, N. 64, 267-280.
- Bree, P. (2017). *Business Innovation Concept: 'Matriz de Ansoff'*. *El Mundo*. Obtenido de Noticias Univalle: <https://bd.univalle.edu.co/newspapers/business-innovation-concept-matriz-de-ansoff/docview/1878500616/se-2>
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. Nueva York: John Wiley & Sons.
- Buckley, R. (2012). Sustainable tourism: Research and reality. *Annals of tourism research*, 39(2), 528-546.
- Bugatravel. (s.f.). *Buga: Una Espiral de Tiempo*. Obtenido de Bugatravel: <https://www.bugatravel.gov.co/site/buga-una-espiral-de-tiempo/>
- Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future. *Tourism management*, 21(1), 97-116.
- Caicedo Atehortua, J. M. (2014). Creer y consumir: la industria del turismo religioso en Guadalajara de Buga. *Monografía en Pregrado de Sociología*. Cali, Valle del Cauca, Colombia: Universidad del Valle. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10893/7100>
- Cámara de Comercio de Buga. (2022). *Descripción de la ciudad Guadalajara de Buga*. Obtenido de Cámara de Comercio de Buga: <https://www.ccbuga.org.co/buga>
- Cámara de Comercio de Buga. (s.f.). *Calima - El Darién*. Obtenido de Cámara de Comercio de Buga: <https://www.ccbuga.org.co/nuestro-territorio/jurisdiccion/calima-el-darien/>
- Cámara de Comercio de Buga. (s.f.). *Círculo Metropolitano de Turismo*. Obtenido de Cámara de Comercio de Buga: <https://www.ccbuga.org.co/nuestro-territorio/turismo/circulo-metropolitano-de-turismo/>

- Cámara, C. J., Gómez Ortega, G., & Morcate Labrada, F. (2019). Instrumental para evaluar los recursos territoriales turísticos del centro de ciudad de Fort-de-France. *Arquitectura y Urbanismo*, vol. XL, núm. 1, 52-71.
- Camboulives, T. (2021). *El lado oscuro del "Voluntariado"*. Obtenido de <https://www.welcometothejungle.com/es/articles/volunturismo-voluntariado-turismo-vacaciones-ayuda>
- Campbell, S. (2001). Green cities, growing cities, just cities? Urban planning and the contradictions of sustainable development. En J. Stein, *Classic Readings in Urban Planning* (pág. 19). Londres: Routledge.
- Camporigen.com. (s.f.). *Descripción Geográfica, Clima y Suelos*. Obtenido de Camporigen.com: <https://www.camporigen.com/valle-del-cauca/>
- Cañas Medina, P. (2021). *Análisis de la gobernanza turística territorial de Guadalajara de Buga*. Universidad Externado de Colombia. Obtenido de: <https://bdigital.uexternado.edu.co/entities/publication/c8c46991-7d81-4f3d-970a-f51cbc692e37>
- Castaño Carmona, M. A. (2023). *Turismo rural comunitario: alternativa para ayudar al campo colombiano*. Obtenido de El Espectador: <https://www.elespectador.com/turismo/turismo-rural-comunitario-alternativa-para-ayudar-al-campo-colombiano/>
- Castel, S. (2011). La necesidad de una regulación específica e integral del turismo rural: Mirada comparada -caso español. *Anuario Turismo y Sociedad*, Vol. 12, 47-71. Obtenido de Turismo y Sociedad, 12: <https://bd.univalle.edu.co/scholarly-journals/la-necesidad-de-una-regulación-específica-e/docview/1438733097/se-2>
- Cauas, D. (2015). Definición de las variables, enfoque y tipo de investigación. *Bogotá: biblioteca electrónica de la universidad Nacional de Colombia* 2, 1-11.
- CCBuga. (s.f.). *Primera mesa de turismo del CMT*. Recuperado de: <https://www.ccbuga.org.co/primera-mesa-de-turismo-del-cmt/>
- Ceballo, M. (2023). *Cómo hacer una guía de estudio*. Recuperado de: <https://www.usanmarcos.ac.cr/blogs/como-construir-guia-de-estudio>
- Cedeño Cedeño, C., Loor Bravo, L., & Ruiz Cedeño, A. B. (2020). Estrategias para la gestión sostenible del turismo rural alternativo en la Ruta del Encanto del cantón de Portoviejo. *RECUS: Revista Electrónica Cooperación Universidad Sociedad*, 5(1), 77-89. Obtenido de RECUS: Revista Electrónica Cooperación Universidad Sociedad, ISSN-e 2528-8075, Vol. 5, Nº. 1: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7685079>
- CEUPE. (s.f.). *¿Cómo afecta el turismo al medio ambiente?* Obtenido de CEUPE: <https://www.ceupe.com/blog/como-afecta-el-turismo-al-medio-ambiente.html>
- Chandler Jr, A. D. (1969). *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise*. Cambridge: MIT Press.

- Charrupi, J. C. (2022). *Yotoco "El Rey de los vientos" celebra 400 años de historia*. Obtenido de Radio Nacional de Colombia: <https://www.radionacional.co/cultura/historia-colombiana/por-que-al-municipio-de-yotoco-se-le-conoce-como-el-rey-de-los-vientos>
- Cheyne, A. (2023). *Tardes inolvidables en Guadalajara de Buga*. Obtenido de Semana: <https://www.semana.com/opinion/articulo/tardes-inolvidables-en-guadalajara-de-buga/202316/>
- Chiavenato, I. (2005). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México D.F.: McGraw-hill.
- Colombia Travel. (s.f.). *El encanto detrás del turismo rural en Colombia*. Obtenido de Colombia Travel: <https://colombia.travel/es/blog/descubre-los-mejores-destinos-y-experiencias-para-hacer-turismo-rural-en-colombia>
- Colombia Turismo Web. (s.f.). *El Cerrito*. Obtenido de Colombia Turismo Web: <https://www.colombiaturismoweb.com/DEPARTAMENTOS/VALLE/MUNICIPIOS/EL%20CERRITO/EL%20CERRITO.htm>
- Colombia Turismo Web. (s.f.). *Calima El Darién*. Obtenido de Colombia Turismo Web: <https://www.colombiaturismoweb.com/DEPARTAMENTOS/VALLE/MUNICIPIOS/CALIMA%20DARIEN/CALIMA%20DARIEN.htm#:~:text=Calima%20El%20Darien%20fu%C3%A9%20fundada,arquitectura%20enclavada%20en%20las%20monta%C3%B1as>
- Colombia Turismo Web. (s.f.). *Ginebra*. Obtenido de Colombia Turismo Web: <https://www.colombiaturismoweb.com/DEPARTAMENTOS/VALLE/MUNICIPIOS/GINEBRA/GINEBRA.htm>
- Colombia Turismo Web. (s.f.). *San Pedro*. Obtenido de Colombia Turismo Web: <https://www.colombiaturismoweb.com/DEPARTAMENTOS/VALLE/MUNICIPIOS/SAN%20PEDRO/SAN%20PEDRO.htm#:~:text=Estuvo%20habitado%20a%20la%20llegada,constituyen%20sus%20principales%20renglones%20econ%C3%B3micos>
- Colombia.co. (s.f.). *Guadalajara de Buga recibe al año cerca de 3 millones de visitantes de todo el mundo. Ahora hace parte de la Red de Pueblos Patrimonio del país*. Obtenido de Colombia.co: <https://www.colombia.co/visita-colombia/patrimonio-de-colombia/buga-un-destino-turistico-y-patrimonial/>
- Colombiamania. (2006). *Departamento del Valle del Cauca*. Obtenido de Colombiamania: <https://www.colombiamania.com/departamentos/valle.html>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2020). *América Latina y el Caribe ante la pandemia del COVID-19: efectos económicos y sociales*. Obtenido de Naciones Unidas: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/45337-america-latina-caribe-la-pandemia-covid-19-efectos-economicos-sociales>
- Condori Cari, L. W. (2021). Turismo Rural Comunitario como Estrategia de Desarrollo Sostenible de La Región Puno, 2018. *Revista Científica Investigación Andina*, 20(2), 1-12. Obtenido de <https://www.revistas.uancv.edu.pe/index.php/RCIA/article/view/880/754>

- Consejo de Restrepo. (2019). *Historia del Municipio de Restrepo Valle*. Obtenido de Consejo de Restrepo: <https://concejo-municipal-de-restrepo-valle.micolombiadigital.gov.co/datos-historicos/historia-del-municipio-de-restrepo-valle>
- Costa, A. (2024). *¿Qué pasa en Santorini? El peor momento de la isla griega*. El Periódico. Obtenido de <https://www.elperiodico.com/es/sociedad/20240809/santorini-isla-griega-turismo-desbordado-dv-106576224>
- Cruz Rodríguez, N. J. (2021). Ecoturismo y turismo cultural: impactos positivos y negativos en el departamento de Boyacá, Colombia. *Turismo y patrimonio*, (17), 29-43. Obtenido de Turismo y patrimonio, (17), 29-43.: <http://ojs.revistaturismoypatrimonio.com/index.php/typ/article/view/271/201>
- CVC. (2018). *Perfil de turista de naturaleza para el Valle del Cauca*. Obtenido de CVC: <https://ventanillaverde.cvc.gov.co/archivos/1555971336.pdf>
- Daly, H. (1991). *Steady-State Economics: The Economics of Biophysical Equilibrium and Moral Growth*. Washington D.C. Island Press.
- Datatur Sector (2025). *Glosario*. Turismo de El Gobierno de México. Obtenido de <https://datatur.sectur.gob.mx/SitePages/Glosario.aspx>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) (2023). *Boletín Técnico: Mercado laboral por departamentos Año 2023*. Obtenido de DANE: [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.dane.gov.co/files/operaciones/GEIH/bol-GEIHDdepartamentos-2023.pdf](https://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.dane.gov.co/files/operaciones/GEIH/bol-GEIHDdepartamentos-2023.pdf)
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (s.f.). *El Territorio Colombiano*. Obtenido de DANE: https://geoportal.dane.gov.co/servicios/atlas-estadistico/src/Tomo_I_Demografico/1.1.-el-territorio-colombiano.html
- Departamento Nacional de Planeación (2023). *Plan Nacional de Desarrollo*. Obtenido de <https://www.dnp.gov.co/plan-nacional-desarrollo>
- Díaz, M. P. (2023). *Inflación está en su punto más alto y ya afecta al turismo*. Obtenido de La Agencia de Viajes Colombia: <https://colombia.ladevi.info/inflacion/inflacion-esta-su-punto-mas-alto-y-ya-afecta-al-turismo-n39420>
- Díez, S. D. (2011). *La planificación estratégica en espacios turísticos de interior: claves para el diseño y formulación de estrategias competitivas*. Obtenido de Universidad de Alicante.: <http://rua.ua.es/dspace/handle/10045/18097>
- DNP. (2007). *Propuesta metodológica para la elaboración de planes estratégicos territoriales*. Obtenido de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Territorial/PLANES%20ESTATEGICOS.pdf>

- Doran, G. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, 70(11), 35-36.
- EGADE, B. S., & Ventre, I. (2023). *Planeación estratégica, un proceso clave en la competitividad de las MyPymes*. Obtenido de El Financiero: <https://bd.univalle.edu.co/newspapers/iván-ventre-planeación-estratégica-un-proceso/docview/2785104523/se-2>
- Espín Maldonado, W. P., Bastidas Aráuz, M. B., & Durán Pinos, A. (2017). Propuesta metodológica de evaluación del balance social en asociaciones de economía popular y solidaria del Ecuador. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (90).
- Espinal Ruiz, D. J., Betancourt Guerrero, B., Scarpetta Calero, G., & Cruz González, N. (2020). *ANÁLISIS DEL TURISMO SOSTENIBLE, COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA, CASO GUADALAJARA DE BUGA, VALLE DEL CAUCA, COLOMBIA*. Obtenido de <https://www.eumed.net/actas/20/turismo/2-analisis-del-turismo-sostenible.pdf>
- Estrada Bárcenas, R., García Pérez de Lema, D. & Sánchez Trejo, V. (2009). *Barreras Que Dificultan La Planificación Estratégica En La Pyme: Una Evidencia Empírica En Empresas Mexicanas*. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Obtenido de: https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI_SistOrgSocMedEfec/sanchez_trejo_victor_manuel/barreras_revista_la_nueva_gestion.pdf
- Faludi, A. (1985). A decision-centred view of environmental planning. *Special Issue Sustainable Development Vol. 12, Issue 3*, 239-256.
- Faría, C., Angarita, J. L., Laurens, L. P., & Ochoa, A. C. (2016). Modelo de planificación estratégica del turismo rural sostenible. *Multiciencias*, vol. 16, núm. 3, 267-276. Obtenido de Multiciencias, vol. 16, núm. 3, 2016, pp. 267-276. Universidad del Zulia: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90453464005>
- Figuerola, M. (2018). *Futuro del turismo, ordenación o masificación*. Obtenido de Madrid: Universidad Nebrija. Mesa del Turismo: <https://mesadelturismo.org/wp-content/uploads/2018/05/Turismo-urbano.pdf>
- Fontur. (2023). *Fontur.com.co*. Obtenido de <https://fontur.com.co/es/comunicados/colombia-es-el-segundo-pais-en-america-con-la-mejor-recuperacion-del-turismo>
- Galindo, F. C. (2019). *“Estudio de pre-factibilidad para desarrollar el turismo rural en el sitio arqueológico del centro poblado de Pampa Grande, distrito de Chongoyape.”*. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12867/1846>
- Galmarini, M. R. (2018). Turismo Rural y Desarrollo en América Latina: Los Casos de Perú y Argentina. *Alternativas Vól. 19, N. 2*, 36-50.
- Galmarini, M. R. (2020). *El turismo rural como estrategia para el desarrollo territorial: algunas consideraciones para los casos de Lobos y General Belgrano, provincia de Buenos Aires*. Obtenido de Universidad Nacional de Quilmes. Unidad de Publicaciones del Departamento de Economía y Administración.: <https://ridaa.unq.edu.ar/handle/20.500.11807/2994>

- García Benítez, L. M. (2020). *Diseño del plan estratégico para la Fundación Casa de la Ciencia en la Ciudad de Guadalajara de Buga, Valle del Cauca*. Obtenido de Biblioteca Digital. Universidad del Valle: <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/21404/Dise%C3%B1o-Plan-Estrat%C3%A9gico-Garcia>
- García Rodea, L. F., Thomé Ortiz, H., González-Domínguez, I., & López-Carré, E. (2023). Análisis del perfil del turista y su relación con la demanda de turismorural en el Estado de México (México). *El Periplo Sustentable* Núm. 44, 85-104.
- García Waldman, H., Hernández Paz, A., González, S., Prado Vaillard, V. P., Vásquez Godina, J., Cruz, R., & Sepulveda Chapa, P. (2017). *Transnational companies in Mexico and their impact on SMEs: KIA Motors Mexico case in Nuevo León, Mexico*. Obtenido de Research Gate: https://www.researchgate.net/publication/322406082_Transnational_companies_in_Mexico_and_their_impact_on_SMEs_KIA_Motors_Mexico_case_in_Nuevo_Leon_Mexico
- García, A. F. (2020). *Propuesta de Desarrollo del Turismo Rural para la Comuna Palmar-Cantón Santa Elena, 2020*. Obtenido de Universidad de Guayaquil: <https://core.ac.uk/download/pdf/486926021.pdf>
- García, R. R., Martínez, M. O., & Mora, F. J. (2021). *Análisis del turismo rural comunitario en Colombia y España: estudio de casos*. Obtenido de (ed.). Corporación Universitaria Minuto de Dios: <https://elibro-net.bd.univalle.edu.co/es/ereader/univalle/198414?page=44>
- Gascón, J., & Goymil, V. (2012). *Participación y gobernanza en el turismo. Una reflexión desde la perspectiva local*. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 21(1), 71-91.
- Gobernación del Valle del Cauca. (2023). *Turismo movió más de 2.000 millones de dólares en la economía vallecaucana*. Obtenido de Gobernación del Valle del Cauca: <https://www.valledelcauca.gov.co/publicaciones/80620/turismo-movio-mas-de-2000-millones-de-dolares-en-la-economia-vallecaucana/>
- Gobierno Nacional de Colombia. (s.f.). *De las Infracciones y Sanciones Generales a Los Prestadores de Servicios Turísticos*. Obtenido de EnColombia: <https://encolombia.com/derecho/decretos/decreto-mincit/cit-infracciones-sanciones-servicios-turisticos/>
- Gobierno Nacional de Colombia. (s.f.). *Gestor Normativo*. Obtenido de GOV.CO: https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/buscador?p_p_id=com_liferay_iframe_web_portlet_IFramePortlet_INSTANCE_BaHJiC6Ya8z3&_com_liferay_iframe_web_portlet_IFramePortlet_INSTANCE_BaHJiC6Ya8z3_iframe_find=FindNext&_com_liferay_iframe_web_portlet_IFramePor
- Gobierno, S. D. (2022). *GUÍA METODOLÓGICA PARA LA FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO SECTORIAL*. Obtenido de <https://www.dadep.gov.co/sites/default/files/planeacion/2022-08/guiametodologicaparalaformulaciondelplanestrategicosectorial.pdf>

- González Fernandez, A., Cervantes Blanco, M., & Muñoz Martinez, N. (1999). La Incidencia de los Estilos de Vida en la Segmentación del Mercado Turístico: aplicación a la Población Urbana de Castilla León. *Revista de investigación económica y social de Castilla y León*, (2), 41-56.
- González Ramírez, J. D., & Ruiz Gómez, L. L. (2015). González-Desarrollo turístico y desarrollo local: la competitividad de los destinos turísticos de sol y playa. *Estudios y perspectivas en turismo*, 24(1), 118-136.
- González, R. (2022). Análisis PESTEL: uno de los primeros pasos antes de emprender. *Cinco Días*, pág. https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/05/01/emprendedores/1651394970_016118.html.
- Gutierrez, C. C. (2018). *El turismo alternativo como estrategia empresarial para lograr el encadenamiento del turismo religioso en Guadalajara de Buga*. Obtenido de <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/20794/31643292.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hall, C. (2007). *Pro-Poor Tourism: Do ‘Tourism Exchanges Benefit Primarily the Countries of the South’?* Obtenido de Current Issues in Tourism, 10:2-3, 111-118: DOI: 10.1080/13683500708668426
- Hall, P., & Tewdwr-Jones, M. (2019). *Urban and Regional Planning*. Londrés: Routledge.
- Harrison, D. (2001). *Tourism and the Less Developed World: Issues and Case Studies*. Obtenido de [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=bIjpa-XApQC&oi=fnd&pg=PR5&dq=%22Tourism+and+the+Less+Developed+World:+Issues+and+Case+Studies%22+-+David+Harrison+\(2001\):&ots=wOaWTUW6Rb&sig=tF0lQzotM8rXGRpm7DqgRzkJnUc#v=onepage&q=%22Tourism%20and%20the%20Less%](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=bIjpa-XApQC&oi=fnd&pg=PR5&dq=%22Tourism+and+the+Less+Developed+World:+Issues+and+Case+Studies%22+-+David+Harrison+(2001):&ots=wOaWTUW6Rb&sig=tF0lQzotM8rXGRpm7DqgRzkJnUc#v=onepage&q=%22Tourism%20and%20the%20Less%)
- Hernandez Mendoza, S., & Duana Avila, D. (2020). *Técnicas e instrumentos de recolección de datos*. Boletín Científico De Las Ciencias Económico Administrativas Del ICEA, 9(17), 51-53. Obtenido de <https://doi.org/10.29057/icea.v9i17.6019>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la Investigación. Sexta Edición*. México: McGraw-Hill Interoamericana.
- Hernández Torres, T. A. (2023). *Aprenda cómo se deben crear la misión, visión y valores de una empresa*. Obtenido de El Tiempo: <https://www.eltiempo.com/economia/empresas/aprenda-como-crear-la-mision-vision-y-valores-de-una-empresa-767485>
- Hernández, J. (2020). *Pymes precisan un plan de actuación financiera en tiempos de crisis*. Obtenido de CE Noticias Financieras: <https://bd.univalle.edu.co/wire-feeds/pymes-precisan-un-plan-de-actuacion-financiera-en/docview/2460680584/se-2>
- Izquierdo, S. I. (2021). *Capacidades de innovación y resiliencia para el desarrollo turístico sostenible en una ciudad intermedia. Desafíos emergentes del escenario post Covid-19*. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.13048/1993>

- Kumar, S., & Valeri, M. (2022). Understanding the relationship among factors influencing rural tourism: a hierarchical approach. Obtenido de: *Journal of Organizational Change Management*, 35(2), 385-407.
- Kürüm Varolgüneş, F., Çelik, F., Del Río-Rama, M. D. L. C., & Álvarez-García, J. (2022). Obtenido de Reassessment of sustainable rural tourism strategies after COVID-19. *Frontiers in Psychology*, 13, 944412: <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2022.944412/full>
- La Recicladora Cultural (2024). *Pasos para elaborar una guía didáctica*. Recuperado de: <https://larecicladoracultural.es/actualidad/elaborar-guia-didactica/>
- Leñero, C. (2010). *Estrategia y estructura*. *La Nación*. Obtenido de <https://bd.univalle.edu.co/newspapers/estrategia-y-estructura/docview/376362732/se-2>
- Lerín, M. C. (2007). *Construya un plan estratégico para reducir deudas y aumentar inversiones*. Obtenido de El Economista: <https://bd.univalle.edu.co/newspapers/construya-un-plan-estrategico-para-reducir-deudas/docview/336467231/se-2>
- Liu, Y. L., Chiang, J. T., & Ko, P. F. (2023). The benefits of tourism for rural community development. Obtenido de: *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1), 1-12: <https://www.nature.com/articles/s41599-023-01610-4>
- Lozano, J. I., Domínguez, A. L., Robles, C. H., & Ramírez, C. Á. (2018). Canopy river - medio ambiente, sociedad y rentabilidad: Un equilibrio estratégico en la empresa turística rural. Obtenido de *Estudios Gerenciales*, 34(147), 238-246: doi: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.147.2606>
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados*. quinta edición, editorial Pearson Educación. México ISBN, 978-970.
- Marín Moya, S., & Rojas Ramírez, A. (2021). *Diseño de un plan estratégico para el desarrollo del turismo rural en el municipio de Zarzal, Valle del Cauca*. *Universidad del Valle*. Obtenido de <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/21797/3845-M337dis2.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Mariño, I. A., Cortés, A. F., & Garzón, R. L. (2008). *A software tool for teaching and training how to build and use a TOWS matrix*. Obtenido de *Ingeniería e Investigación*, 28(3), 159-164. : <https://bd.univalle.edu.co/scholarly-journals/software-tool-teaching-training-how-build-use/docview/1677615039/se-2>
- Martínez, R. O., Higuera, L. M., Torres, P. J., Salas, A. R., Samper, O. M., & Piñas, J. A. (2022). *Análisis económico, social y ambiental de las ventas informales en el sector del mercado público de barranquilla*. [Economic, social and environmental analysis of ambulant sales in Barranquilla's public market sector]. Obtenido de *Ingeniare : Revista Chilena De Ingenieria*, 30(2), 306-320.: <https://bd.univalle.edu.co/scholarly-journals/análisis-económico-social-y-ambiental-de-las/docview/2722402242/se-2>

- Maturana Miranda, F. (2017). *¿Ausencia de planificación urbana en Chile? Algunas reflexiones*. Cybergeog: European Journal of Geography, 1996-2016. Obtenido de: <http://journals.openedition.org/cybergeog/28064>
- Medina, M. A. (2017). *Diagnóstico de la juventud rural: ¿por qué migra a las ciudades y cómo evitarlo?* Obtenido de El Espectador: <https://www.elespectador.com/economia/diagnostico-de-la-juventud-rural-por-que-migra-a-las-ciudades-y-como-evitarlo-article-707410/>
- Melo, T. L., Ortiz, M. C., & Ortiz, M. L. (2023). *Estrategias para el desarrollo turístico: caso Gachantivá Boyacá-Colombia*. Obtenido de Revista De Gestão E Secretariado, 14(8), 14672–14691.: <https://doi.org/10.7769/gesec.v14i8.2708>
- Meraz, R. L., Alvarez, V. M., & González, R. V. (2019). *‘Turismo rural’ como estrategia para el desarrollo turístico del Valle de Mexicali, Baja California*. Obtenido de Universidad Autónoma del Estado de México: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=193467294006>
- Middleton, V. T., & Clarke, J. R. (2012). *Marketing in travel and tourism*. Londrés: Routledge.
- Millán, V. d., López-Guzmán, G. T., & Agudo, G. E. (2006). *El turismo rural como agente económico: desarrollo y distribución de la renta en la zona de Priego de Córdoba*. Obtenido de Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Córdoba: <http://hdl.handle.net/20.500.12412/1489>
- Ministerio de Ambiente. (2016). *40% del territorio colombiano presenta algún grado de degradación de suelos por erosión*. Obtenido de Noticias Ministerio de Ambiente: <https://www.minambiente.gov.co/40-del-territorio-colombiano-presenta-algun-grado-de-degradacion-de-suelos-por-erosion/>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia. (2010). *Metodología para la elaboración del inventario de atractivos turísticos*. Obtenido de Ministerio de Comercio: <https://www.mincit.gov.co/getattachment/minturismo/calidad-y-desarrollo-sostenible/desarrollo-regional/inventarios-turisticos/metodologia-para-la-elaboracion-del-inventario-de/metodologia-para-la-elabora>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia. (2014). *Diseño de producto turístico para el municipio de Pasto y sus corregimientos*. Obtenido de FONTUR COLOMBIA: https://fontur.com.co/sites/default/files/2020-12/PRODUCTO_TURISTICO_Y_SUSTENTABLE_DE_PASTO.PDF
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia. (2016). *Plan Estratégico de Seguridad Turística*. Obtenido de Ministerio de Comercio: <https://www.mincit.gov.co/getattachment/minturismo/calidad-y-desarrollo-sostenible/politicas-del-sector-turismo/plan-estrategico-de-seguridad-turistica/plan-estrategico-de-seguridad-turistica/plan-estrat>

- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia. (2021). *Buenas prácticas de sostenibilidad para turismo de naturaleza. Agencias de viajes*. Obtenido de Ministerio de Comercio: <https://ventanillaverde.cvc.gov.co/archivos/1615387238.pdf>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia (2021). *Guías de buenas prácticas de sostenibilidad. Prestadores de servicios en turismo de naturaleza*. Obtenido de Ministerio de Comercio: <https://ventanillaverde.cvc.gov.co/archivos/1616527826.pdf>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia (2022). *Política de Turismo Cultural*. Obtenido de <https://www.mincit.gov.co/getattachment/minturismo/calidad-y-desarrollo-sostenible/politicas-del-sector-turismo/politica-de-turismo-cultural-colombia-destino-turi/15-03-2022-politica-de-turismo-cultural-colombia-destino-turistico-cultural-creativo-y-soste>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia (2022). *Pueblos de Colombia reconocidos a nivel internacional por su gran potencial turístico*. Obtenido de <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/turismo/pueblos-patrimonio-de-colombia-potencial-turistico>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia (2022). *Plan Sectorial de Turismo "Turismo para la construcción de paz" 2022-2026*. Obtenido de Ministerio de Comercio, Industria y Turismo: <https://fontur.com.co/sites/default/files/2024-02/PLAN%20SECTORIAL%20DE%20TURISMO%202022-2026.pdf>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia (2023). *Gobierno nacional lanza EMPRETUR, el primer programa de estímulos, incentivos y fomento al sector turístico*. Obtenido de: <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/turismo/gobierno-nacional-lanza-empretur-2023>
- Ministerio de Vivienda de Colombia (2020). *¿Qué es una Política Pública?* Obtenido de Ministerio de Vivienda: <https://minvivienda.gov.co/node/676>
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Nueva York: Simon and Schuster.
- Minvivienda (2023). *POT*. Obtenido de Ministerio de Vivienda: <https://minvivienda.gov.co/viceministerio-de-vivienda-espacio-urbano-y-territorial-plan-ordenamiento-territorial-pot>
- Moreno Melgarejo A., Sariego López I. & Reyes Ávila B. (2018). *La planificación y la gestión como herramientas de desarrollo de los destinos turísticos*. Revista Turydes: Turismo y Desarrollo, n. 25 (diciembre / dezembro 2018). Recuperado de: <https://www.eumed.net/rev/turydes/25/gestion-destinos.html>
- Muñoz, R. A. (2010). *LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE: NUEVO RETO PARA LAS EMPRESAS Y LA SOCIEDAD*. Obtenido de Boletín De Estudios Económicos, 65(200), 263-281. : <https://bd.univalle.edu.co/scholarly-journals/la-competitividad-sostenible-nuevo-reto-para-las/docview/1348843750/se-2>
- Navarrete, c. E. (2021). *PLAN ESTRATÉGICO QUE FOMENTE LA REACTIVACIÓN TURÍSTICA EN MANABÍ*. Obtenido de ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ: <https://repositorio.espam.edu.ec/handle/42000/1378>

- Navarro, A., & Pedrero, N. (2013). *La planificación estratégica en el turismo: Revisión crítica de la literatura. Estudios y Perspectivas en Turismo*, 22(2), 303-322.
- Noticias Financieras. (2014). *Noticias Financieras*. Obtenido de <https://bd.univalle.edu.co/wire-feeds/gerencia-tiene-su-empresa-el-plan-estrategico-que/docview/1517751318/se-2>
- Noticias Financieras. (2015). *Noticias Financieras*. Obtenido de <https://bd.univalle.edu.co/wire-feeds/tener-un-plan-estrategico-puede-inspirar-su/docview/1752354110/se-2>
- OBREAL. (2024). *Turismo y cambio climático: una relación estrecha y complicada*. Obtenido de OBREAL: <https://obreal.org/es/turismo-y-cambio-climatico-una-relacion-estrecha-y-complicada/>
- Occidente, U. A. (2019). *Renace el turismo de naturaleza en el Valle de Cauca*. Obtenido de <https://www.uao.edu.co/agencia-de-noticias/renace-el-turismo-de-naturaleza-en-el-valle-de-cauca/>
- Oliveros Múnera, L. (2024). *El Valle le apunta a tener 'Comunidades de Conectividad' en zonas rurales del departamento*. Obtenido de Gobernación del Valle del Cauca: <https://www.valledelcauca.gov.co/publicaciones/81698/el-valle-le-apunta-a-tener-comunidades-de-conectividad-en-zonas-rurales-del-departamento/>
- ONU-Alimentación y Agricultura (2025). *Guía para la formulación de planes de desarrollo turístico en territorios rurales*. Obtenido de <https://www.fao.org/family-farming/detail/es/c/341924/#:~:text=El%20plan%20de%20desarrollo%20tur%C3%ADstico,desarrollo%20tur%C3%ADstico%20sostenible%20e%20inclusivo>.
- ONUTurismo. (s.f.). *El turismo: un fenómeno económico y social*. Obtenido de <https://www.unwto.org/es/turismo>
- ONUTurismo. (s.f.). *Turismo Rural*. Obtenido de <https://www.unwto.org/es/turismo-rural>
- Organización Mundial del Turismo (ONUTurismo). (2019). *International Tourism Highlights 2019 Edition*. Obtenido de UNTWO: [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284421152](https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284421152)
- Organización Mundial del Turismo (ONUTurismo). (2023). *El Turismo Internacional se situó en 2022 al 63% del nivel previo a la pandemia, con Europa y Oriente Medio a la cabeza*. Obtenido de UNTWO: <https://www.unwto.org/es/evaluacion-del-impacto-de-la-covid-19-en-el-turismo-internacional>
- Organización Mundial del Turismo (ONUTurismo). (2023). *El Turismo Internacional Supera Rápidamente La Crisis Pandémica*. Obtenido de UNTWO: <https://www.unwto.org/es/news/el-turismo-internacional-supera-rapidamente-la-crisis-pandemica>
- Organización Mundial del Turismo (ONUTurismo). (s,f). *Turismo*. Obtenido de UNTWO: <https://www.unwto.org/es/glosario-terminos-turisticos>

- Orgaz, A. F., & Cañero, M. P. (2015). *EL ECOTURISMO COMO MOTOR DE DESARROLLO EN ZONAS RURALES: UN ESTUDIO DE CASO EN REPÚBLICA DOMINICANA*. Obtenido de <https://revistas.intec.edu.do/index.php/ciso/article/view/1007/pdf-OrgazAguera>
- Orgaz, A. F., & Cañero, M. P. (2015). *El ecoturismo como motor de desarrollo en zonas rurales: un estudio de caso en República Dominicana*. Obtenido de <https://revistas.intec.edu.do/index.php/ciso/article/view/1007/pdf-OrgazAguera>
- Orozco Tascón, C. (2021). *Falta de acceso a internet, una trampa de desigualdad*. Obtenido de El Espectador: <https://www.elespectador.com/colombia/falta-de-acceso-a-internet-una-trampa-de-desigualdad/>
- Pacheco, C. V., Carrera B, P., & K., A. F. (2011). Propuesta metodológica para la evaluación de la factibilidad de proyectos de turismo comunitario. Caso de estudio: Comunidades Huaorani, Achuar y Shiwiar de la Amazonia Ecuatoriana. *Gestión Turística*, (15), 21-46.
- País, E. (2011). *Turismo rural en el Valle del Cauca: una aventura al natural*. Obtenido de <https://www.elpais.com.co/valle/turismo-rural-en-el-del-cauca-una-aventura-al-natural.html>
- Patiño, Z. D. (2014). *PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO RURAL DEPARTAMENTAL*. Obtenido de SECRETARÍA DE AGRICULTURA DESARROLLO RURAL Y MEDIO AMBIENTE: https://quindio.gov.co/home/docs/items/item_100/Políticas_Publicas/Agricultura/PLAN_ESTRAATEGICO_DESARROLLO_RURAL.pdf
- Peña, F. E. (2020). *Una aproximación del Buen Vivir y el Turismo Rural como Alternativas de Desarrollo del Municipio de Cajamarca, Colombia*. Obtenido de Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Venezuela: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88064965005>
- Peña, T. P., Marlés, B. C., & Correa, C. L. (2023). *Oportunidades y capacidades del turismo de naturaleza como dinamizador empresarial en el Caquetá*. Obtenido de Clío América, 17(33), 147–158.: <https://doi.org/10.21676/23897848.5205>
- Pérez Porto, J., & Merino, M. (2022). Voz activa - Qué es, ejemplos, definición y concepto. Recuperado de. <https://definicion.de/voz-activa/>
- Pérez, S. F. (2010). *El valor estratégico del turismo rural como alternativa sostenible de desarrollo territorial rural*. Obtenido de Agronomía Colombiana, 28(3), 507-513.: <https://bd.univalle.edu.co/scholarly-journals/el-valor-estrategico-del-turismo-rural-como/docview/1677584500/se-2>
- Pilon, M. (2016). *Comer, rezar, contaminar: las nefastas consecuencias del turismo de yoga*. Obtenido de <https://www.vice.com/es/article/yoga-festival-turismo-contaminacion-ganges-india/>
- Portafolio. (2014). *Análisis ¿Pasó de moda la ventaja competitiva?* Obtenido de <https://bd.univalle.edu.co/trade-journals/analisis-pasó-de-moda-la-ventaja-competitiva/docview/1556279083/se-2>

- Portales, R. (2021). *Riesgos, vulnerabilidad y paradojas del turismo*. Obtenido de Barataria. Revista Castellano-Manchega de Ciencias Sociales, (30).: <https://doi.org/10.20932/barataria.v0i30.611>
- Porter, M. (1980). *Techniques for analyzing industries and competitors*. Nueva York: Free.
- Porter, M. (1990). *La ventaja competitiva de las naciones*. Obtenido de <https://librosdeeconomiahistoria.wordpress.com/2015/02/17/la-ventaja-competitiva-de-las-naciones-de-michael-e-porter-1990/>
- Priatmoko, S., Kabil, M., Akaak, A., Lakner, Z., Gyuricza, C., & Dávid, L. D. (2023). Understanding the complexity of rural tourism business: Scholarly perspective. Obtenido de: *Sustainability*, 15(2), 1193: <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/2/1193>
- ProColombia. (2021). *Colombia se consolida como un destino imperdible para los amantes del Ecoturismo*. Obtenido de ProColombia: <https://procolombia.co/actualidad/colombia-se-consolida-como-un-destino-imperdible-para-los-amantes-del-ecoturismo>
- ProColombia. (s.f.). *Campaña nacional de Promoción Turística*. Obtenido de ProColombia: <https://colombia.co/actualidad/noticias/campana-nacional-de-promocion-turistica>
- Publuu (s.f.). Guía práctica: todo lo que necesita saber. Recuperado de: https://publuu.com/es/knowledge-base/guia-practica-todo-lo-que-necesita-saber/#Que_es_una_guia_practica
- Qu, M., McCormick, A. D., & Funck, C. (2022). Community resourcefulness and partnerships in rural tourism. Obtenido de: *Journal of Sustainable Tourism*, 30(10), 2371-2390: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09669582.2020.1849233?needAccess=true>
- Ramírez, A. H., & Wagner, C. C. (2020). *Plan estratégico para impulsar el clúster del turismo académico e industrial en la región BRUTZ - (Bolívar, Roldanillo, La Unión, Toro y Zarzal)*. Obtenido de Universidad del Valle.: <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/21805/3845-R173pla.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ramón-Arízaga, J., Reyes-Cárdenas, N., & Torres-Palacios, M. (2020). *Plan Estratégico de desarrollo turístico regional*. Obtenido de Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA: <http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v5i3.919>
- Red turística de Pueblos Patrimonio. (2020). *Guadalajara de Buga, Valle del Cauca. Pueblo patrimonio desde el 2013. "La Ciudad Señora de Colombia"*. Obtenido de Red turística de Pueblos Patrimonio: <https://redturisticadepueblospatrimonio.com.co/es/pueblos/guadalajara-de-buga>
- Red Turística de Pueblos Patrimonio. (s.f.). *Guadalajara de Buga, Valle del Cauca*. Obtenido de Red Turística de Pueblos Patrimonio: <https://redturisticadepueblospatrimonio.com.co/es/pueblos/guadalajara-de-buga>
- Redacción El País. (29 de Julio de 2024). *Crece la oferta de turismo sostenible en el Valle del Cauca*. Obtenido de El País: <https://www.elpais.com.co/cal-cop16/crece-la-oferta-sostenible-en-el-valle-del-cauca-2900.html>

- Redacción El País. (2024). *Turismo industrial, la apuesta para atraer más viajeros al Valle del Cauca, ¿en qué consiste el proyecto?* Obtenido de El País: <https://www.elpais.com.co/california/turismo-industrial-la-apuesta-para-atraer-mas-viajeros-al-valle-del-cauca-en-que-consiste-el-proyecto-1005.html>
- Redacción Turismo. (9 de Julio de 2021). *Colombia cuenta con una nueva “Política de Infraestructura Turística”*. Obtenido de El Espectador: <https://www.elespectador.com/turismo/colombia-cuenta-con-una-nueva-politica-de-infraestructura-turistica/>
- Redacción Vanguardia. (2023). *Estos son los seis retos que afrontan las agencias de viajes y turismo en medio de la crisis en Colombia*. Obtenido de Vanguardia: <https://www.vanguardia.com/economia/nacional/2023/09/01/estos-son-los-seis-retos-que-afrontan-las-agencias-de-viajes-y-turismo-en-medio-de-la-crisis-en-colombia/>
- Redacciones Especiales El Espectador. (2021). *¿Cuál es el poder de la innovación turística en el medio rural?* Obtenido de El Espectador: <https://www.elespectador.com/turismo/cual-es-el-poder-de-la-innovacion-turistica-en-el-medio-rural-article/>
- Rentería, R. C. (2007). *Propuesta metodológica para la elaboración de planes estratégicos territoriales*. Obtenido de Departamento Nacional de Planeación, DNP: Quebecor World Bogotá S.A
- Richards, G., & Hall, D. (2003). *Tourism and sustainable community development*. (Vol. 7). Psychology Press.
- Rigol Madrazo, L. M. (2010). *Modelo y procedimiento para la gestión de la demanda de un destino turístico*. Editorial Universitaria. <https://elibro-net.bd.univalle.edu.co/es/lc/univalle/titulos/71360>
- Rizo, M. (2022). *Planeación estratégica*. Obtenido de Mural: <https://bd.univalle.edu.co/newspapers/mario-rizo-planeaci%C3%B3n-estrat%C3%A9gica/docview/2682167350/se-2>
- Rondón, G. L., Troitiño, T. L., & Mulet, F. C. (2020). *El turismo después de la pandemia global análisis, perspectivas y vías de recuperación*. Universidad de Salamanca. Obtenido de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=8r85EAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT209&dq=Bauza,+F.+J.+y+Melgosa+F.J.+Turismo+post+COVID-19:+El+turismo+despu%C3%A9s+de+la+pandemia+global,+an%C3%A1lisis,+perspectivas+y+v%C3%ADas+de+recuperaci%C3%B3n.&ots=kKPv3R0uNa&sig=n>
- Rosalina, P. D., Dupre, K., Wang, Y., Putra, I. N. D., & Jin, X. (2023). Rural tourism resource management strategies: A case study of two tourism villages in Bali. Obtenido de: *Tourism Management Perspectives*, 49, 101194: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2211973623001228>
- Saavedra, C. J., García, R. M., Martínez, M. O., & Mora, F. J. (2021). *Análisis del turismo rural comunitario en Colombia y España: Estudio de casos*. Obtenido de Corporación Universitaria Minuto de Dios. UNIMINUTO: <http://hdl.handle.net/20.500.12226/896>
- Sampieri, R. H. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw Hill México.

- Sánchez, A. F. (2003). *Planificación estratégica y gestión pública por objetivos*. Obtenido de <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/ef792e6b-8df0-407f-94e6-406a6a7f1f18/content>
- Sánchez Sánchez, F. J., & Sánchez Sánchez, A. M. (2018). Impacto del turismo rural sobre el empleo en España: Una aproximación a escala provincial. [Impact of the Rural Tourism on the Employment in Spain: An Approach at a Province Extent]. Obtenido de *Cuadernos De Desarrollo Rural = International Journal of Rural Development*, 15(82), 1-18.: doi: <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cdr15-82.itre>
- Sánchez G, J. (2024) *Plan estratégico: qué es, para qué sirve y elementos*. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/plan-estrategico.html>
- Santana Zuleta, G. L., & Sanchez Zapata, V. K. (2006). *ANÁLISIS DEL SECTOR TURÍSTICO DEL MUNICIPIO DE GUADALAJARA*. Obtenido de <https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/5531/?jsessionid=9BD7317D897652C35286EC22D6C9379B?sequence=1>
- Sarmiento Barrios, O., & Ávila González, L. A. (2016). Determinación de indicadores pertinentes para utilizar dentro de un sistema de gestión de información turística para el departamento del Casanare. *Turismo y Sociedad*, vol. 20, 191-209.
- Serna Gómez, H. (2010). Gerencia estratégica: Teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos índices de gestión (10ª ed.). 3R Editores: https://www.academia.edu/12171098/Libro_gerencia_estrategica_humberto_serna_gomez_140615221927_phpapp01
- SECTUR. (s.f.). Planeación y gestión del desarrollo turístico municipal. México: SECTUR.
- Sesame (s.f.). *Guías*. Obtenido de: <https://www.sesametime.com/assets/recursos/guias/#:~:text=Las%20gu%C3%ADas%20empresariales%20se%20tratan,%2C%20people%20management%2C%20control%20horario%E2%80%A6>
- Sharpley, R., & Roberts, R. (2004). Rural tourism—10 years on. *International Journal of tourism research* 6.3, 119-124.
- Shpak, N., Bondarenko, Y., Sroka, W., Kulyniak, I., Tsymbalista, N., & Prosovyh, O. (2022). Strategic planning of the recreational and tourism industry development: the Ukrainian evidence. Obtenido de: *International Journal of Entrepreneurial Knowledge*, 10(1), 100-122: <https://ijek.org/index.php/IJEK/article/view/158>
- Sierra Suárez, J. F. (2017). *Los cinco problemas que frenan el turismo en Colombia*. Obtenido de El Colombiano: <https://www.elcolombiano.com/negocios/al-turismo-le-urge-superar-talanqueras-ML6058952>
- Sisto, R., Fernández-Portillo, L. A., Yazdani, M., Estepa-Mohedano, L., & Torkayesh, A. E. (2022). Obtenido de: Strategic planning of rural areas: Integrating participatory backcasting and multiple criteria decision analysis tools. *Socio-Economic Planning Sciences*, 82, 101248.

- Smith, M. (2003). *Issues in cultural tourism studies*.
[https://books.google.com.co/books?id=YklnDwAAQBAJ&lpg=PT13&ots=g7kCCfcmXn&dq=Smith%2C%20M.%20K.%20\(2003\).%20Issues%20in%20cultural%20tourism%20studies.%20&hl=es&pg=PP1#v=onepage&q=Smith,%20M.%20K.%20\(2003\).%20Issues%20in%20cultural%20tourism%20studies](https://books.google.com.co/books?id=YklnDwAAQBAJ&lpg=PT13&ots=g7kCCfcmXn&dq=Smith%2C%20M.%20K.%20(2003).%20Issues%20in%20cultural%20tourism%20studies.%20&hl=es&pg=PP1#v=onepage&q=Smith,%20M.%20K.%20(2003).%20Issues%20in%20cultural%20tourism%20studies).
 Obtenido de [https://books.google.com.co/books?id=YklnDwAAQBAJ&lpg=PT13&ots=g7kCCfcmXn&dq=Smith%2C%20M.%20K.%20\(2003\).%20Issues%20in%20cultural%20tourism%20studies.%20&hl=es&pg=PP1#v=onepage&q=Smith,%20M.%20K.%20\(2003\).%20Issues%20in%20cultural%20tourism%20studies](https://books.google.com.co/books?id=YklnDwAAQBAJ&lpg=PT13&ots=g7kCCfcmXn&dq=Smith%2C%20M.%20K.%20(2003).%20Issues%20in%20cultural%20tourism%20studies.%20&hl=es&pg=PP1#v=onepage&q=Smith,%20M.%20K.%20(2003).%20Issues%20in%20cultural%20tourism%20studies).
- Soler, V. F., & San Martín, G. E. (2022). *Efectos del turismo rural sobre la evolución demográfica en municipios rurales de España*. Obtenido de AGER: Revista de Estudios sobre Despoblación y Desarrollo Rural (Journal of Depopulation and Rural Development Studies).: DOI: 10.4422/ager.2022.13
- Sostenible, M. d. (2019). *Planes Estratégicos*. Obtenido de <https://www.minambiente.gov.co/planeacion-y-seguimiento/planes-estrategicos/>
- Suárez-Morales, L. N. (2021). Confianza: Estrategia tácita en la gestión organizacional. Obtenido de *Revista Ibérica De Sistemas e Tecnologias De Informação*, 353-365.: <https://bd.univalle.edu.co/scholarly-journals/confianza-estrategia-tacita-en-la-gestion/docview/2647406870/se-2>
- Telfer, D., & Sharpley, R. (2015). *Tourism and Development in the Developing World*. Routledge.
- TerriData (2024). *Departamento del Valle del Cauca*: https://terridata.blob.core.windows.net/fichas/Ficha_76000.pdf
- Toda Colombia. (2019). *Escudo del Departamento del Valle del Cauca*. Obtenido de Toda Colombia: <https://www.todacolombia.com/departamentos-de-colombia/valle-del-cauca/escudo.html>
- Toda Colombia. (s.f.). *Geografía de Colombia*. Obtenido de Toda Colombia: <https://www.todacolombia.com/geografia-colombia/index.html>
- TodaColombia. (2019). *Departamento del Valle del Cauca*. Obtenido de TodaColombia: <https://www.todacolombia.com/departamentos-de-colombia/valle-del-cauca/index.html#1>
- Toselli, C. (2015). *Turismo, planificación estratégica y desarrollo local*. Obtenido de Dialnet: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8068944>
- Turismo, M. d. (2023). *Gobierno nacional lanza EMPRETUR, el primer programa de estímulos, incentivos y fomento al sector turístico*. Obtenido de Noticias de Turismo: <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/turismo/gobierno-nacional-lanza-empretur-2023>
- Uesvalle. (2016). *Departamento Valle del Cauca*. Obtenido de <https://www.uesvalle.gov.co/publicaciones/237/valle-del-cauca/>

- unwto.org. (2021). 2020: *EL PEOR AÑO DE LA HISTORIA DEL TURISMO, CON MIL MILLONES MENOS DE LLEGADAS INTERNACIONALES*. Obtenido de <https://www.unwto.org/es/news/2020-el-peor-ano-de-la-historia-del-turismo-con-mil-millones-menos-de-llegadas-internacionales>
- Urbina, E. S. (2004). *El diamante de porter en los convenios bilaterales: Colombia*. *Revista Iusta*, (21). Obtenido de doi: <https://doi.org/10.15332/s1900-0448.2004.0021.09>
- Valencia Valencia, G. (2019). *Análisis competitivo del sector turístico del Valle del Cauca*. Obtenido de Universidad del Valle, Maestría en Administración: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/server/api/core/bitstreams/a435fd07-3dbe-4c67-821e-6f0210a5fc8a/content>
- Vargas, H. J. (2016). *Enfoques teóricos para el análisis de la capacidad de innovación como factor que incide en la competitividad de la industria de software de Jalisco*. Obtenido de Scientific Figure on ResearchGate: https://www.researchgate.net/figure/Figura-1-Modelo-del-diamante-de-Porter_fig8_314278910
- Varisco, C. (2008). *Desarrollo turístico y desarrollo local: la competitividad de los destinos turísticos de sol y playa*. Desarrollo turístico y Tesis de Postgrado para la Maestría en Ciencias Sociales. Universidad de Mar del Plata.
- Vaya, F., & González, E. (2020). *Efectos del turismo rural sobre la evolución demográfica en municipios rurales de España*. Obtenido de [Effects of Rural Tourism on Demographic Evolution in Rural Municipalities in Spain] *Ager*, (35), 131-163.: <https://doi.org/10.4422/ager.2022.13>
- Viceministerio de Turismo, Dirección de Calidad y Desarrollo Sostenible. (2020). *Metodología para la elaboración del inventario de atractivos turísticos*.
- Villafuerte, L., Pionce, M., Ganchozo, B., Merino, M., & Marcillo, S. (2019). *Plan estratégico de innovación tecnológica para el desarrollo agroturístico*. Obtenido de *Revista Ibérica De Sistemas e Tecnologias De Informação*, 58-69.: <https://www.proquest.com/openview/f028e804d507417f02339da94afc8252/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1006393>
- Villafuerte, L., Pionce, M., Ganchozo, B., Merino, M., & Marcillo, S. (2019). *Plan estratégico de innovación tecnológica para el desarrollo agroturístico. [Technological innovation strategic Plan for agroturism development]* *Revista Ibérica De Sistemas e Tecnologias De Informação*, 58-69. Obtenido de <https://bd.univalle.edu.co/scholarly-journals/plan-estrategico-de-innovación-tecnológica-para/docview/2317841609/se-2>
- Villao, W. G. G., Villao, L. P. G., Villao, W. A. G., Quishpe, J. E. T., & Pinoargote, J. M. C. (2023). *Estrategias digitales comunicacionales en el desarrollo del turismo rural en gobiernos descentralizados. [Digital communication strategies in the development of rural tourism in decentralized governments]*. Obtenido de *Revista Ibérica De Sistemas e Tecnologias De Informação*, 140-151.: <https://bd.univalle.edu.co/scholarly-journals/estrategias-digitales-comunicacionales-en-el/docview/2839509909/se-2>

- Villasís Keever, M., Márquez González, H., Zurita Cruz, J. N., Miranda Novales, G., & Escamilla Núñez, A. (2018). *El protocolo de investigación VII. Validez y confiabilidad de las mediciones*. *Revista Alergia México*, 65(4), 414-421.
- Wall, G., & Mathieson, A. (2006). *Turismo: cambios, impactos y oportunidades*. Pearson Educación.
- Weaver, D. (2007). *Sustainable Tourism*. Londres: Routledge.
- Wehrich, H. (2011). *La matriz DOFA: una herramienta para análisis situacional*. Obtenido de University of San Francisco: <https://www.virtualpro.co/biblioteca/la-matriz-dofa-una-herramienta-para-analisis-situacional>
- Yüksel, I. (2012). Developing a multi-criteria decision making model for PESTEL analysis. *International Journal of Business and Management*, 7(24), 52-66.

ANEXO 1.

Guía para la entrevista semiestructurada, dirigida a los actores del turismo

El objetivo de la guía es recolectar información relevante sobre el funcionamiento, estructura y proyección del Círculo Metropolitano de Turismo (CMT), así como evaluar la pertinencia y aplicabilidad de una guía propuesta para la formulación de planes estratégicos en turismo rural.

Introducción: Somos estudiantes del programa de Administración de Empresas, y actualmente estamos desarrollando una propuesta de guía para la elaboración de planes estratégicos en turismo rural. Consideramos que la planificación estratégica es un componente esencial para el desarrollo sostenible del turismo, especialmente en territorios con potencial en este sector como lo es el Círculo Metropolitano de Turismo del Centro del Valle del Cauca. Por ello, su opinión es fundamental para validar la utilidad práctica de esta herramienta en contextos reales de gestión.

Agradecemos de antemano su tiempo y disposición para compartir su experiencia y conocimientos.

Preguntas de la entrevista:

1. ¿Qué es el Círculo Metropolitano de Turismo (CMT)?
2. ¿Quiénes conforman el Círculo Metropolitano de Turismo y qué municipios hacen parte de él?
3. ¿Quién lidera actualmente el Círculo Metropolitano de Turismo y cuál es su rol dentro del proceso de articulación turística?
4. ¿Cuáles son los principales tipos de turismo que se desarrollan dentro del Círculo Metropolitano de Turismo?
5. ¿Qué logros se han alcanzado hasta la fecha a través del trabajo conjunto en el marco del Círculo Metropolitano de Turismo?

6. ¿Cuáles son las metas a corto, mediano y largo plazo que se han planteado para el fortalecimiento del turismo en la región?
7. Desde su experiencia, ¿considera importante realizar procesos de planificación en el sector turístico? ¿Por qué?
8. ¿El equipo de trabajo del Círculo Metropolitano de Turismo actualmente cuenta con una herramienta de planificación estratégica que les permita estructurar objetivos, estrategias y acciones para el desarrollo turístico en los diferentes municipios?
9. A partir de la guía propuesta para la elaboración de planes estratégicos de turismo rural en esta investigación, ¿considera usted que este instrumento es pertinente y puede contribuir al diseño e implementación de planes turísticos en la región? ¿Por qué?

Muchas gracias por su colaboración.