



MBA TIEMPO COMPLETO

**PROYECTO DE GRADO**

Mercadeo de destinos: Diagnóstico y potencialización del turismo en el Eje  
Cafetero (Modelo Aplicado)

**Diana Baquero Fonseca.**  
**Marcela Delgado Rincón.**

Octubre 24 de 2008

INTRODUCCIÓN.....	6
<b>I. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>11</b>
a. Mercadeo de Servicios.....	11
b. Mercadeo de Lugares .....	13
c. Mercadeo de Destinos.....	18
d. Branding de Destinos.....	21
<b>II. ORIENTACIÓN METODOLÓGICA .....</b>	<b>22</b>
a. Metodología .....	22
b. Fuentes Primarias.....	26
c. Información Secundaria .....	27
<b>III. ANÁLISIS PREVIO .....</b>	<b>29</b>
a. Entorno .....	29
b. Planteamiento de hipótesis.....	37
<b>IV. DIAGNOSTICO .....</b>	<b>40</b>
a. Grupo de planeación .....	40
b. Unidad Política.....	43
c. Orientación Estratégica y visión.....	45
i. Generalidades .....	45
ii. Segmentación del mercado objetivo y análisis de la competencia.....	51
iii. Mercadeo interno.....	53
d. Identidad e imagen de marca.....	55
i. Creación de la marca .....	55
ii. Plan de acción .....	56

iii. Críticas.....	58
e. Involucramiento de los actores .....	59
i. Cooperación entre el sector público y privado.....	59
ii. Participación del sector privado.....	62
iii. Participación del gobierno nacional .....	64
iv. Apoyo de entes internacionales.....	65
f. Liderazgo.....	66
<b>V. CONCLUSIONES .....</b>	<b>68</b>
<b>VI. RECOMENDACIONES .....</b>	<b>76</b>
BIBLIOGRAFÍA .....	82
ANEXOS .....	85



## **INDICE DE FIGURAS**

Figura # 1. Prospecto de crecimiento del turismo mundial. Fuente: WTO (2006)

Figura # 2. Levels of place marketing. Fuente: Kotler et al. (1993)

Figura # 3. Framework of the focal study. Success factors in place marketing. Fuente: Rainisto (2003)

Figura # 4. Modelo de factores críticos de éxito para el estudio del Eje Cafetero.

Figura # 5. Principales datos de la región. Fuente: Dane

Figura # 6. Ingresos netos por turismo en el Eje Cafetero en el año 2006. Fuente: Infi Manizales, tomado de la WTO

## **INDICE DE ANEXOS**

Anexo # 1. Los países más visitados del mundo.

Anexo # 3. Guía de la entrevista

Anexo # 2. Listado de entrevistas.

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

ACODRES: Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica

ANATO: Asociación Colombiana de agencias de viajes

ASOTOUR: Asociación de operadores turísticos

AT: Asociación turística de Manizales y Caldas

BID: Banco Interamericano de desarrollo

CTURC: Comercializadora internacional turística de la cultura cafetera

CORRETUR: Consejo regional de turismo

COTELCO: Asociación Hotelera de Colombia

DANE: Departamento administrativo nacional de estadísticas

MIDAS: Más Inversión Para el Desarrollo Sostenible

OMT: Organización Mundial del Turismo

ONG: Organización no gubernamental

PANACA: Parque Nacional de la Cultura Agropecuaria

PIB: Producto interno bruto

SENA: Servicio nacional de aprendizaje

SUIT: sistema unificado de información turística del Quindío

UNESCO: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization

USAID: United States Agency International Development

WTO: World Tourism organization

## INTRODUCCIÓN

La Organización Mundial del Turismo, conocida por sus siglas en inglés como WTO, define el *Turismo* como el “movimiento de personas que viajan y se quedan en lugares fuera de su entorno habitual por no más de un año consecutivo ya sea por placer, negocios u otros propósitos no relacionados con el ejercicio de una actividad remunerada por el lugar visitado”<sup>1</sup>. Para esta organización, el turismo es un fenómeno tanto social como económico, que a lo largo de la historia, ha demostrado ser un motor de desarrollo y progreso para países del primer y tercer mundo. Tal ha sido el crecimiento de este sector en las últimas décadas, que se ha convertido en uno de los sectores de más rápido crecimiento en la economía global. “Hoy en día, el volumen de negocios del turismo iguala o incluso supera las exportaciones de petróleo, productos alimenticios o la industria automotriz”<sup>2</sup>. En el 2007 más de 900 millones de personas se contabilizaron como turistas internacionales, generando US\$856 billones en el mismo año<sup>3</sup>. Lo más interesante de estas astronómicas cifras son las proyecciones que se tienen para el año 2020, donde se espera que la afluencia de turistas supere 1.5 billones de personas<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> About UNWTO. En World Tourism Organization, Spain. [página de internet]. [Consultado el 10 de Julio de 2008]. Disponible en < <http://www.unwto.org/aboutwto/why/en/why.php?op=1> >

<sup>2</sup> *ibíd.*

<sup>3</sup> UNWTO World Tourism Barometer June 2008. En World Tourism Barometer. [página de internet]. [Consultado el 10 de Julio de 2008]. Disponible en < <http://www.unwto.org/aboutwto/why/en/why.php?op=1> >

<sup>4</sup> Long-term Prospects: Tourism 2020 Vision. En World Tourism Barometer. [página de internet]. [Consultado el 10 de Julio de 2008]. Disponible en < <http://www.unwto.org/aboutwto/why/en/why.php?op=1> >

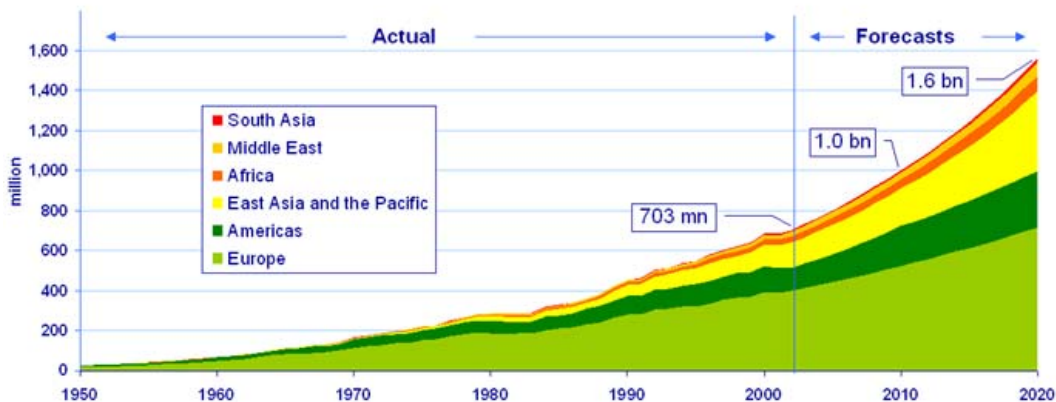


Figura #1. Prospeco de crecimiento del turismo mundial. Fuente: WTO (2006)

El reto que hoy enfrentan la mayoría de los países, sobre todo a aquellos en desarrollo, es entrar a participar significativamente en este millonario mercado, donde tan solo unos pocos son quienes más participación ostentan. En el 2005, los principales 15 destinos absorbían el 57% del total de los ingresos provenientes del turismo, situación que no ha variado representativamente en las últimas cifras entregadas por la WTO. Dentro del Top 10 del 2007, hay 7 países de Europa (ver anexo # 1) los cuales representan el 49,6% del total de 842 millones de turistas que viajaron alrededor del mundo en ese año. Este concentrado porcentaje revela la necesidad del surgimiento de nuevos destinos, que puedan aprovechar el potencial que representa el turismo para el progreso y desarrollo de un país o lugar.

El acelerado desarrollo del turismo planteó nuevos retos tanto a la academia, como a los países en desarrollo. El potencial económico del sector y la relativa novedad de su



implementación como una oportunidad de crecimiento, hacen interesante analizar el fenómeno en Colombia, donde existen regiones como el Eje Cafetero que, a paso acelerado, está escalando posiciones dentro del sector turístico.

A raíz de la crisis vivida por los Departamentos de Risaralda, Caldas y Quindío debido al decrecimiento de los precios del café a nivel internacional, la región del Eje Cafetero se vio en la obligación de buscar fuentes de ingresos alternas, convirtiendo al turismo en un renglón importante para la economía regional. A partir de ese momento, la región ha tenido un desarrollo turístico sostenido e impulsado por la creación de parques temáticos como El Parque del Café y PANACA, con una especialización en el turismo rural, que “se ha convertido en un polo de desarrollo y generador de nuevas oportunidades de inversión”<sup>5</sup>.

Aunque el caso del Eje Cafetero presenta un ejemplo de desarrollo acelerado de una región, obedece aparentemente a un desarrollo situacional más que a un proceso de planeación estratégica. Por esta razón, surge como objetivo principal del presente proyecto de grado, analizar la situación actual de la región bajo el marco conceptual de *Mercadeo de Destinos* (Modelo Adaptado), para realizar un diagnóstico y estudiar la posible potencialización del turismo en la región. El modelo escogido propone analizar 6 factores de éxito claves que resultan como directrices de los objetivos secundarios:

1. Identificar si existe un grupo de planeación al interior de las políticas del turismo.

---

<sup>5</sup> GÓMEZ, Alberto; RESTREPO, Gonzalo; y GONZÁLEZ, Pablo Emilio. (2004). Turismo en el ejecafetero. Ensayos sobre la economía regional. Banco de la república.

2. Identificar si existe una orientación estratégica en la planeación del turismo de la región.
3. Examinar los planes de desarrollo de marca e identidad de la región.
4. Estudiar las relaciones de integración y colaboración de los organismos que influyen en el turismo (sector privado, sector público y organizaciones del turismo)
5. Identificar si existe algún tipo de liderazgo que acelere el desarrollo del turismo en la región.
6. Evaluar el nivel de consistencia y articulación en las diferentes prácticas orientadas al turismo.

Se espera que el presente estudio aporte a la región una visión general del estado en que se encuentran sus prácticas de gestión turística y, de esta manera, pueda plantear posibles cursos de acción, alineados con las mejores prácticas de destinos exitosos, que le permitan competir en el mercado del turismo a nivel mundial. Por otro lado, académicamente se busca abrir el camino para investigaciones que permitan construir un marco más amplio de toda la situación del *Mercadeo de Destinos* en Colombia, replicando el modelo en otras regiones turísticas del país.

## I. MARCO TEÓRICO

El rápido crecimiento de la industria turística y la necesidad de nuevos participantes, ha comenzado a llamar la atención de varios catedráticos, principalmente de las ciencias sociales y administrativas, los cuales buscan aplicar las ya conocidas teorías, así como formular otras nuevas que se puedan aplicar al a brumador desarrollo del sector. Tal es el caso del *Mercadeo de Servicios*, del *Mercadeo de Lugares*, del *Mercadeo de Destinos* y del *Branding de destinos*.

### a. **Mercadeo de Servicios**

Paralelamente con el desarrollo del turismo a nivel mundial desde los años 50's (crecimiento promedio del 6% anual<sup>6</sup>), no en vano la aparición de publicaciones acerca del Mercadeo de Servicios comenzó a surgir. "El desarrollo económico se ve acompañado de una tercerización de las actividades económicas... que refleja un progresivo aumento del consumo en servicios frente a los bienes. El sector terciario tiene una importancia cada vez mayor sobre el empleo, en la formación de producto interno bruto y sobre la balanza de pagos de los países"<sup>7</sup>. Las diferencias entre los bienes y los servicios generó la necesidad de un mercadeo específico para estos últimos.

---

<sup>6</sup> GOODALL, Brian & ASHWORTH, Gregory. (1990). Marketing in the Tourism Industry. London, Routledge.

<sup>7</sup> GRANDE, Delfonso. (2000). Marketing de los Servicios. Tercera edición. Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing. Madrid.

Kotler, Bowen y Makens (2003) definen como servicio “cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra: es esencialmente intangible y no se puede poseer. Su producción no tiene que ligarse necesariamente a un producto físico”<sup>8</sup>. Zeithaml y Bitner (2000)<sup>9</sup> describen las características inherentes de los servicios como: intangibilidad, inseparabilidad (no se puede separar de la persona o cosa que lo produce, heterogeneidad (difíciles de estandarizar), carácter perecedero y ausencia de propiedad (se adquiere un derecho, pero no la propiedad).

El *Marketing de Servicios* se basa en la creación de valor por medio de la relación con el consumidor. Al igual que el marketing tradicional, el de servicios cuenta con las conocidas cuatro P’s de la mezcla de marketing, más tres adicionales:<sup>10</sup>

- Personas: como consecuencia de la inseparabilidad de los servicios, las personas juegan un papel primordial en la entrega del servicio e influyen en la percepción del consumidor.
- Procedimientos: mecanismos o rutinas en la prestación de un servicio que afectan la calidad del mismo.
- Planta y evidencia física: el ambiente en el cual el servicio se entrega y donde la empresa y el consumidor interactúan.

---

<sup>8</sup> GRANDE, Delfonso. (2000). *Marketing de los Servicios*. Tercera edición. Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing. Madrid. Pág. 26.

<sup>9</sup> ZEITHAML, Valerie A and BITNER, Mary Jo. (2000). *Services Marketing: integrating customer focus across the firm*. Second edition. London, Irwing- McGraw Hill.

<sup>10</sup> ZEITHAML, Valerie A and BITNER, Mary Jo. (2000). *Services Marketing: integrating customer focus across the firm*. Second edition. London, Irwing- McGraw Hill.

Aunque los servicios que involucra el turismo (hoteleros, atracciones y transporte aéreo, entre otros) se pueden clasificar dentro de la teoría propuesta por el *Mercadeo de Servicios*, surge la necesidad de establecer un marco teórico que permita a los entes involucrados con el turismo plantear estrategias de mercadeo que potencialicen el número de visitantes en el lugar. Como respuesta a esta necesidad nace el *Mercadeo de Lugares*, para guiar a los países en el desarrollo de estrategias que les permitan participar de las grandes ganancias del sector y del progreso económico y social que éste conlleva.

#### **b. Mercadeo de Lugares**

Desde hace varias décadas las empresas, principalmente las grandes multinacionales, han aprovechado de manera exitosa las teorías desarrolladas por los expertos en mercadeo. Dichas empresas han logrado posicionar su marca e imagen no solo en los lugares de origen sino globalmente, beneficiándose de mayores ingresos y clientes más leales. Los beneficios de una estrategia de mercadeo bien formulada e implementada han sido identificados de igual forma por el sector público y otras organizaciones sin ánimo de lucro. Para los expertos en *Mercadeo de Lugares*, "existe un consenso acerca de la adaptabilidad del mercadeo de los lugares, y de cómo éstos deben ser mercadeados con la misma eficiencia que las empresas mercadean sus productos o servicios"<sup>11</sup>. El término *lugar* se refiere a una ciudad, región o país, que puede ser enmarcado como una

---

<sup>11</sup> RAINISTO, Seppo K. (2003). Success Factors of Place Marketing: A Study of Place Marketing Practices in Northern Europe And The United States. Disertación Doctoral. Finland, Helsinki University of Technology, Institute of Strategy and International Business. Pág. 10.

organización pública, donde se identifican diferentes segmentos objetivo, dependiendo de los planes estratégicos que desarrollen.

Aunque varios autores, tales como Goodall (1988), desde los años 80 comienzan a explicar este fenómeno a través de teorías aplicables al mercadeo de los lugares, son Kotler, Haider y Rein quienes en 1993 definen un marco teórico apropiado para implementar el *Mercadeo de lugares*. En su libro *Marketing Places: Attracting Investment, Industry and Tourism to Cities, States, and Nations*, estos autores definen el *Mercadeo de Lugares* como “el procedimiento de planeación de un lugar el cual concierne la satisfacción de las necesidades de los mercados objetivo. Puede ser exitoso cuando se cumplen dos parámetros: **1)** la satisfacción de las empresas y los residentes cuando adquieren bienes y servicios que el lugar ofrece y **2)** la satisfacción de las expectativas de mercados objetivos potenciales (empresas y visitantes), en cuanto a que, lo que se espera del lugar, es lo que de hecho se encontrará”<sup>12</sup>.

Para Kotler et al. (1993), el *Mercadeo de Lugares* cubija tres actividades principales, las cuales permitirán desarrollar el *Mercadeo de Lugares Estratégico*, que para los autores resulta ser “el más adaptativo y productivo enfoque a los problemas de los lugares”<sup>13</sup>. Éste se puede explicar mediante el siguiente gráfico:

---

<sup>12</sup> BAKER, Michael J. and CAMERON, Emma (2007). “Critical Success Factors in Destination Marketing”, *Palgrave Journals Macmillan*, Vol. 8, Pág 79-97. *Tourism and Hospitality Research*. Published On-line 17 March 2008. pág. 79.

<sup>13</sup> KOTLER, Philip, HAIDER, Donald, REIN, Irving. (1993). *Marketing Place: Attracting investment, industry and tourism to cities, states and Nations*. United States, The Free Press. Pág 20

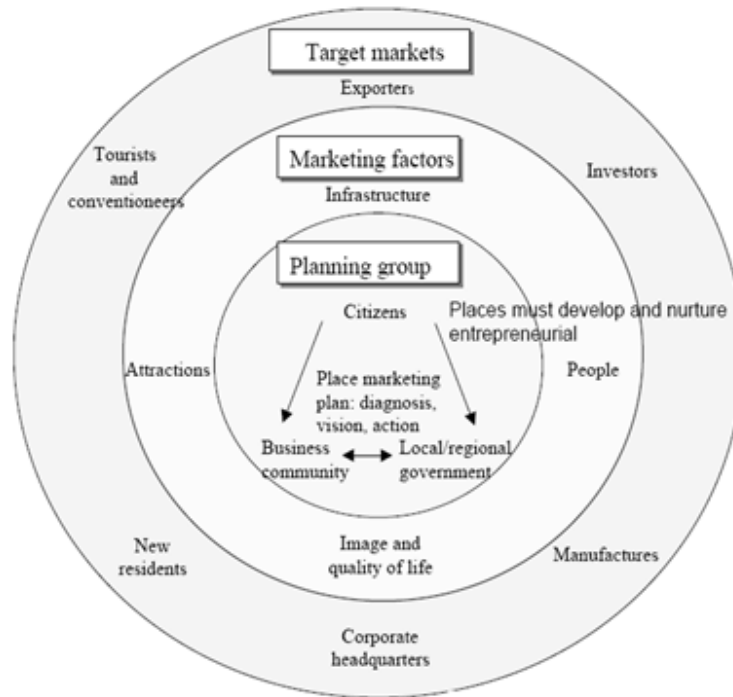


Figura # 2. Levels of place marketing. Fuente: Kotler et al. (1993)

En el núcleo se encuentra el *Grupo de planeación* que se encarga de definir y diagnosticar los mayores problemas del lugar, así como sus causas. También desarrolla una visión de largo plazo que provea solución a los problemas del lugar, basándose en un análisis realista de los valores, recursos y oportunidades del lugar. Por último, desarrolla un plan de acción a largo plazo que involucre varios pasos intermedios de inversión y transformación del lugar. En el siguiente nivel, los *Factores de Mercadeo* deben estar alineados con la solución que el Grupo de Planeación ha definido, de tal forma que los servicios básicos sean proveídos y la infraestructura sea la adecuada para satisfacer a sus ciudadanos, negocios y visitantes. Además, el lugar necesita nuevas atracciones que

generen inversiones, y una comunidad que exprese una imagen vivaz por medio de la calidad de vida del sitio y el apoyo a los planes desarrollados por quienes se encargan del mercadeo del lugar. Al integrar los *Factores de Mercadeo*, el lugar estará listo para llegar a sus *Mercados Objetivo* mediante varias estrategias<sup>14</sup>: atraer turistas y visitantes de negocios, atraer empresas y expandir negocios, expandir las exportaciones y la inversión extranjera, así como aumentar la población o cambiarla mezcla de residentes.

Trabajos más recientes e integrales acerca de la teoría del *Mercadeo de Lugares*, se pueden encontrar en la disertación de doctorado del Dr. Seppo Rainisto, quien en el 2003 realiza un estudio de casos (Helsinki, Stockholm, Copenhagen y Chicago), que pretende identificar los factores de éxito en el *Mercadeo de Lugares*. El modelo desarrollado por Rainisto consiste en nueve factores de éxito<sup>15</sup>: 1) Grupo de planeación, 2) Visión y Análisis Estratégico, 3) Identidad e Imagen del Lugar, 4) Asociaciones Público-Privadas, 5) Unidad Política, 6) Mercado Global, 7) Desarrollo Local, 8) Coincidencias del Proceso y 9) Liderazgo.

---

<sup>14</sup> KOTLER, Philip, HAIDER, Donald, REIN, Irving. (1993). *Marketing Place: Attracting investment, industry and tourism to cities, states and Nations*. United States, The Free Press. Pág 20.

<sup>15</sup> RAINISTO, Seppo K. Op. cit., Pág. 65





Figura # 3. Framework of the focal study. Success factors in place marketing. Fuente: Rainisto (2003)

Los 5 factores de éxito que se localizan dentro del prisma, son aquellos que pueden ser controlados por el lugar, mientras que los otros 4 factores que rodean el prisma son los retos del entorno que se deben afrontar<sup>16</sup>:

- Grupo de planeación: es el órgano responsable por el proceso de planear y ejecutar las prácticas de *Mercadeo de Lugares* en una localidad.
- Visión y análisis estratégico: la visión es la profunda intuición y el acercamiento a una posición de largo plazo que le permita visualizar el futuro del mercado que

<sup>16</sup>RAINISTO, Seppo K. Op. cit., Pág. 67.

cobija el lugar. El análisis estratégico es el examen detallado de los elementos de la información estratégica para este propósito.

- **Identidad e Imagen:** La identidad del lugar consiste en cómo el lugar quiere ser percibido e implica una promesa a los clientes; la imagen del lugar es la suma de las creencias, ideas e impresiones que la gente tiene del lugar.
- **Asociaciones público-privadas:** significa la cooperación entre el sector público y privado.
- **Unidad política:** consenso general acerca de los asuntos públicos entre los involucrados en la toma de decisiones políticas.
- **Mercado global y desarrollo local:** el mercado global es todo el terreno mundial que existe para competir. El desarrollo local de un lugar se refiere a los intentos de manejar y moldear sus cambios a nivel nacional.
- **Coincidencias del proceso:** se definen como concurrencias de eventos notorios que toman lugar durante el proceso.
- **Liderazgo:** es la capacidad holística de la administración del lugar para conducir el complejo proceso de mercadeo del sitio, formar las estrategias adecuadas y obtener poder dentro del medio.

### **c. Mercadeo de Destinos**

Tal como lo explicaron Kotler et al (1993), el *Mercadeo de Lugares* no consiste únicamente en incrementar la llegada de turistas pues los visitantes solo hacen parte de uno de los

segmentos que un país puede identificar como objetivo. Sin embargo, el turismo ha tomado tal fuerza en la economía global, que se hace inevitable la creación de modelos aplicados específicamente a éste importante segmento. De esta forma, nace la teoría de *Mercadeo de Destinos*, haciendo alusión al desarrollo del mercadeo orientado al segmento de turistas únicamente. Para Homer y Swarbrooke (1999) el *Mercadeo Destinos* “involucra usar el turismo como un medio más que un fin, mejorando la imagen del lugar para atraer a los segmentos escogidos, incrementando el rango de facilidades e infraestructura disponibles para el lugar, proveer un fundamento racional para ir perfeccionando el entorno local, y hacer cada vez más apetecido el lugar para los extranjeros”<sup>17</sup>.

Entre los estudios más recientes de *Mercadeo de Destinos* se conoce el artículo de Michael Baker y Emma Cameron (Julio, 2007) *Critical success factors in destination marketing*, de Palgrave Journals. En éste se identifican 33 factores críticos de éxito que se asocian con el desarrollo de una estrategia de mercadeo sobresaliente para un destino. Estos factores mencionados, se sintetizan en 4 vectores que rigen el modelo:

- Orientación estratégica: significa adoptar un acercamiento a la planeación del turismo a largo plazo.
- Imagen e Identidad del Destino: consiste en la creación de una imagen que caracterice la propuesta de valor que el lugar quiere transmitir.

---

<sup>17</sup>En BAKER, Michael J. and CAMERON, Emma. Op. Cit. Pág.80.

- Involucramiento de los actores: es un requisito fundamental que la satisfacción de los objetivos y necesidades de los diferentes actores del turismo sean tomados en cuenta. Las asociaciones publico-privadas son esenciales en el proceso como motores de desarrollo y evaluación.
- Implementación, monitoreo y revisión de marca: es necesario que exista un plan de seguimiento y control de cada uno de los pasos que se establecieron en la planeación estratégica.

Buhalis (2000) propone que el *Mercadeo de Destinos*, se use como un mecanismo estratégico en coordinación con la planeación y la gestión, de tal forma que se generen ganancias sostenibles a todos los actores, y no solo como una herramienta promodonal.

Aun cuando se piensa que la teoría general de mercadeo se puede aplicar al *Mercadeo de Destinos*, algunos retos se hacen más palpables para este último, debido a la complejidad del turismo como servicio/producto y al número de actores involucrados. Es decir, la fragmentación de propiedad que existe para el turismo, dificulta que se ofrezca el lugar como un producto consolidado, ofrecido por un único productor, pues existe una amplia variedad de organizaciones que pueden influir en la imagen del lugar. Por otro lado, existen diferentes actores involucrados en el proceso, incluidos organizaciones públicas y privadas, y residentes.

#### d. Branding de Destinos

En el libro de Kotler et al. (1993) se hace énfasis en que no solo es necesario que los lugares adopten herramientas de gestión de mercadeo estratégico, sino una gestión de marca consiente y continúa<sup>18</sup>. De ésta manera, dentro de la teoría de *Mercadeo de Destinos*, se resalta la importancia del *Branding de Destinos*, entendiendo branding como el proceso de creación de valor de marca mediante la administración estratégica del conjunto total de activos y pasivos vinculados al nombre y/o símbolo que identifican a la marca<sup>19</sup>. Morgan, Pritchard y Pride (2002) argumentan que el *Branding de Destinos* es uno de los temas más actuales entre los mercaderistas de lugares, puesto que cuando un lugar consigue crear asociaciones de marca favorables en la mente de los consumidores objetivo, la marca del lugar surge y existe la posibilidad que el consumidor se vuelva cliente del lugar<sup>20</sup>. Por lo tanto, este branding se enfoca en situar en la mente de los consumidores el lugar y crear un vínculo entre las asociaciones deseables para los visitantes alrededor del lugar<sup>21</sup>. Finalmente, el destino debe buscar la diferenciación frente a la competencia como estrategia principal y, en este contexto, el branding se convierte en la principal herramienta para alcanzar dicha diferenciación.

---

<sup>18</sup> RAINISTO, Seppo K. Op. cit., Pág. 12

<sup>19</sup> Definición de Branding. En Wikipedia [página de Internet]. [Consultado el 30 de mayo de 2008]. Disponible en <<http://es.wikipedia.org/wiki/Branding>>

<sup>20</sup> RAINISTO, Seppo K. Op. cit., Pág. 49

<sup>21</sup> KELLER, Kevin. Strategic Brand Management: Building, measuring and managing brand equity. (2003). Second Edition. Prentice-Hall, New Jersey.

## II. ORIENTACIÓN METODOLÓGICA

### a. Metodología

El estudio de casos ha sido una de las metodologías más usadas por los investigadores que se han propuesto explicar los factores determinantes que permiten a algunos sitios alcanzar un desarrollo superior gracias al *Mercadeo de Lugares*. El Doctor Seppo Rainisto, en su disertación doctoral en el año 2003, presentó los “*Factores de Éxito del Mercadeo de Lugares*”<sup>22</sup>. En ésta utiliza la estrategia de estudio de casos, explicando por qué suele ser la más apropiada: “un caso de estudio es una investigación empírica que indaga un fenómeno contemporáneo dentro de su vida real, especialmente cuando los límites entre fenómeno y contexto no son claramente evidentes”<sup>23</sup>. Gracias a más de 30 años de experiencia en el área de mercadeo y alrededor de 4 años dedicados a la creación de un marco teórico para el *Mercadeo de Lugares*, Rainisto ofrece una herramienta adecuada para evaluar y diagnosticar los lugares a la luz del mercadeo. De acuerdo a Philip Kotler, “el marco teórico de los factores de éxito (los propuestos por Rainisto) constituye definitivamente un avance en el conocimiento dentro del campo de *Mercadeo de Lugares*”<sup>24</sup>.

En un comienzo se pensó utilizar como base del proyecto el modelo de Rainisto por su exhaustivo análisis del *Mercadeo de Lugares* y su metodología de casos. Al profundizar en

---

<sup>22</sup> RAINISTO, Seppo K. (2003). Success Factors of Place Marketing: A Study of Place Marketing Practices in Northern Europe And The United States. Disertación Doctoral. Finland, Helsinki University of Technology, Institute of Strategy and International Business.

<sup>23</sup> *Ibíd.* Pág. 92.

<sup>24</sup> Place Marketing Conference: From small places into the Big World. En Ottepää Cultural Center. [página de Internet]. [Consultado en Marzo de 2008] Disponible en <http://conference.consumetric.ee/index.php?lk=22>

la investigación e identificar los objetivos que se querían alcanzar, surgió la duda de si los factores que expone Rainisto podían ser aplicados al caso del Eje Cafetero sin modificaciones al modelo. Aquella duda se produjo principalmente por el enfoque que Rainisto le da a su investigación, encauzándose esencialmente en analizar los lugares cuyos segmentos objetivo son la inversión extranjera directa y las empresas multinacionales. De esta forma, se advirtió que era necesario encontrar alguna metodología que permitiese evaluar el *Mercadeo de Lugares* dirigido específicamente al segmento de visitantes, es decir a la luz del *Mercadeo de Destinos*, pues no solo el Eje Cafetero se ha convertido en uno de los destinos turísticos más importantes del país, sino que algunos de sus Departamentos ya ven en el turismo un importante renglón de la economía local\*.

Surgió como una posibilidad interesante el trabajo desarrollado por Emma Cameron y Michael Baker (2007) acerca de los "*Factores de Éxito en el Mercadeo de Destinos*"<sup>25</sup>. Parecía ser el modelo adecuado, ya que combinaba la teoría propuesta por Kotler y Rainisto, con la orientación hacia el segmento de turistas. No obstante, aunque la propuesta de Baker y Cameron incluía algunos factores de éxito que Rainisto identificaba en su modelo<sup>26</sup>, no en todos se profundizaba de igual manera, principalmente por las

---

\*Entrevista con Ricardo Lozano. Presidente de ANATO, Bogotá. Junio 20 de 2008.

<sup>25</sup> BAKER, Michael J. and CAMERON, Emma (2007). "Critical Success Factors in Destination Marketing", Palgrave Journals Macmillan, Vol. 8, Pág. 79-97. Tourism and Hospitality Research. Published On-line 17 March 2008.

<sup>26</sup> Véase RAINISTO, Seppo (2003). "Success Factors of Place Marketing: A Study of Place Marketing Practices in Northern Europe And The United States". Disertación Doctoral. Finland, Helsinki University of Technology, Institute of Strategy and International Business. El modelo considera 5 factores internos: 1) Planning Group, 2) Vision and Strategic analysis, 3) Place identity and Place Image, 4) Public-Private partnerships, 5) Leadership. Y 4 factores externos: 1) Political unity, 2) Local development, 3) Process coincidences, 4) Global marketplace.

diferencias en los segmentos que buscaban atacar y los objetivos que los modelos proponían. Consecuentemente, se creyó necesario introducir, al modelo original de Baker y Cameron (2007) previamente abordado, los factores de grupo de planeación, liderazgo y unidad política, explicados en el marco teórico, del modelo de Rainisto, con el fin de complementarlo propuesto por Baker y Cameron de una forma más integral y adecuada para el estudio. También, se decidió unir dos factores del modelo base (Baker y Cameron), Imagen e Identidad del destino y el factor Implementación, monitoreo y revisión de la marca, por su naturaleza complementaria<sup>27</sup>.

El modelo resultó entonces de la siguiente forma:



**Figura # 4. Modelo de factores críticos de éxito para el estudio del Eje Cafetero.**

---

<sup>27</sup> Nótese que todo el desarrollo de la Imagen e Identidad del Destino, se compone de la creación de la marca, pero así mismo de la implementación, del monitoreo y de la revisión constante de la misma, por lo tanto lo resumimos en un solo factor.



Los seis factores críticos de éxito que se identificaron para el estudio constituyen el criterio para evaluar la habilidad y la capacidad del Eje Cafetero de interiorizar y adoptar dichos factores en sus prácticas orientadas al turismo. A su vez, estos factores de éxito se pueden clasificar según su estado de desarrollo en dichas prácticas realizadas para posicionarse como destino. La clasificación utilizada se deriva del modelo de Rainisto y establece tres criterios de evaluación: *en consideración*, *en planeación* y *en implementación*. El estado *en consideración* significa que los actores involucrados en el turismo, reconocen la necesidad de incluir el factor dentro de sus análisis y planeación, pero no se ha logrado hacerlo y solo existe la intención; *en planeación* significa que el factor de éxito ya ha sido identificado por el lugar como un asunto indispensable y de esta forma, lo está introduciendo dentro de su proceso de planeación como un aspecto relevante y estratégico, sin embargo, solo se encuentra en la planeación y todavía no existen resultados que verifiquen su implementación y los beneficios que éste ha traído al lugar; por último, se encuentra el estado *en implementación* que abarca los anteriores estados, es decir, el factor de éxito ya se ha identificado, se ha puesto en práctica y sus beneficios son tangibles para todo el lugar como destino turístico. Vale la pena adarar, que los modelos usados se basan en la observación de las mejores prácticas a nivel mundial, lo que permitirá a la región, a la luz de estos factores, revisar sus políticas y adaptarlas a los lineamientos mundiales de mayor éxito.

La estructura del proyecto por medio del estudio de casos requirió utilizar métodos cualitativos de investigación, tales como entrevistas a profundidad. Según Rainisto (2003), advirtiendo el amplio contexto del *Mercadeo de Destinos*, por su riqueza de forma y la participación de tan diferentes actores y roles, los métodos cualitativos “permiten entender mejor la complejidad del fenómeno..., la información recolectada es más fiel a la situación y se puede enfatizar en un caso específico”<sup>28</sup>.

#### **b. Fuentes Primarias**

Con la metodología seleccionada, se escogió *la Rueda dinámica de los actores del turismo*<sup>29</sup>, de Buhalis (2000), como guía para la elección de las personas que se entrevistaron a profundidad. La rueda dinámica identifica como actores principales a 1) La población del lugar, 2) Turistas, 3) Sector público y gobierno, 4) Operadores y 5) Empresas del turismo. El modelo adaptado, sugiere analizar el punto de vista de actores que participan directamente en la oferta turística, por lo cual se decidió realizar las entrevistas a los tres últimos actores de la rueda dinámica.

En un inicio se estableció como cantidad adecuada de entrevistados 15 actores, entre personas del sector público, sector privado y organizaciones afines al turismo de la región. De igual forma, se consideró pertinente manejar la técnica “bola de nieve”<sup>30</sup>, es decir, a las personas identificadas como participantes claves, pedir recomendación de otros

---

<sup>28</sup> RAINISTO, Seppo (2003). Óp. cit. Pág. 90

<sup>29</sup> BAKER, Michael J. and CAMERON, Emma (2007). Op. Cit. Pág. 82.

<sup>30</sup> RAINISTO, Seppo (2003). Óp. cit. Pág. 103

personajes del medio que aportaran a la investigación. Con esta técnica el número de entrevistados a profundidad ascendió a 27 personas, todas influyentes en el desarrollo del mercadeo del Eje Cafetero y que encajan en los parámetros definidos por la rueda dinámica (referirse al anexo #2).

Para conseguir la información primaria de manera efectiva, se realizaron entrevistas de forma personal, aplicando un instrumento guía (referirse a anexo #3) y con un tiempo de duración promedio de cincuenta minutos. Este instrumento de investigación, se construyó alrededor del objetivo principal y de los seis objetivos secundarios, los cuales a su vez, se basaron en la búsqueda inicial de fuentes secundarias y en el marco teórico adaptado. Se realizó un instrumento con preguntas estructuradas y concretas para lograr respuestas objetivas y claras. La información suministrada fue grabada y se tomaron apuntes de los comentarios más relevantes dentro del proyecto. Para la articulación del documento final y el análisis de los resultados se utilizaron los verbatim<sup>31</sup> de la narración de los entrevistados. Por último, cabe anotar que la receptividad de los actores fue excelente y todos estuvieron dispuestos a colaborar anotando que el documento permitirá a la región avanzar en su proceso de mercadeo como destino turístico.

### **c. Información Secundaria**

Al inicio de la investigación, se realizó una consulta general de la región por internet, con el fin de lograr una documentación adecuada para realizar la guía de la entrevista.

---

<sup>31</sup> Frases expresadas por los entrevistados que se transcriben textualmente.

Además, Internet fue una fuente de gran importancia para identificar los autores más recientes del *Mercadeo de Lugares* y *Mercadeo de Destinos*. Gracias a los modelos de Rainisto, Baker y Cameron, fue posible clasificar y analizar la información recolectada y aplicarla al caso del Eje Cafetero. Por otro lado, gran parte de la información secundaria se obtuvo de documentos suministrados por los entrevistados, que fueron consultados como material de apoyo.

### III. ANÁLISIS PREVIO

#### a. Entorno

La región cafetera comienza su historia a principios del siglo XIX con las migraciones de los antioqueños a diversas poblaciones del Viejo Caldas y la fundación de Salamina, Aguadas, Neira y Manizales, entre otras<sup>32</sup>. Luego del surgimiento de Armenia y Pereira como ciudades importantes e incidentes en el Viejo Caldas al temas a su capital (Manizales), comenzaron los conflictos entre líderes y gobernantes que desembocaron en el desmembramiento del Viejo Caldas en 1966, dando origen a dos nuevos Departamentos: Quindío y Risaralda<sup>33</sup>.

La región cafetera se compone de tres Departamentos ubicados estratégicamente en la zona céntrica de Colombia, en torno a la cordillera Central, bastante cerca de las principales ciudades del país. La región está conformada por 53 municipios, de los cuales Caldas cuenta con la mayor cantidad (27), seguido por Risaralda con 14 y Quindío con 12. Su población total, según datos del censo realizado por el DANE en el 2005, asciende a 2.3 millones de habitantes aproximadamente<sup>34</sup>. Sin embargo, algunos datos encontrados en

---

<sup>32</sup> Eje Cafetero. En Ecoturismo Colombia [página de internet]. [Consultado el 20 de Agosto de 2008]. Disponible en <[http://www.ecoturismo-colombia.com/p/paginas\\_new/region\\_cafetera/index.htm](http://www.ecoturismo-colombia.com/p/paginas_new/region_cafetera/index.htm)>

<sup>33</sup> Manizales. En Colombialink [página de internet]. [Consultado el 20 de Agosto de 2008]. Disponible en <[http://www.colombialink.com/01\\_INDEX/index\\_turismo/destinos/manizales.html](http://www.colombialink.com/01_INDEX/index_turismo/destinos/manizales.html)>

<sup>34</sup> DANE. Censo de 2005 [base de datos en línea]. [Consultado el 21 de Agosto de 2008]. Disponible en <<http://www.dane.gov.co/censo/>>

otras fuentes secundarias, sugieren que la población total está cercana a los 3 millones de habitantes<sup>35</sup>.

La economía regional tiene como actividad principal la agricultura y primordialmente la producción de café. Las tierras de esta zona, enriquecidas por erupciones volcánicas y un clima adecuado, hacen que el café sembrado en estas tierras tenga una calidad excepcional. Además, teniendo en cuenta la extensión de sus territorios, el Eje Cafetero tiene la mayor densidad de cultivos del grano<sup>36</sup>. La ganadería, la lechería, la industria y el comercio hacen parte también de la economía de la región.

	POBLACION <sup>37</sup>	SUPERFICIE <sup>38</sup>	PIB total 2006 <sup>39</sup>	ACTIVIDADES ECONÓMICAS
<b>CALDAS</b>	898,490	7.800 KM2	\$ 151.612.740.000	Agricultura, Ganadería, Industria, Turismo
<b>QUINDIO</b>	518,691	1.845 KM2	\$ 78.414.500.000	Agricultura, Ganadería, Turismo
<b>RISARALDA</b>	859,666	4,141 KM2	\$ 175.701.420.000	Agricultura, Ganadería, Comercio, Turismo.
<b>TOTAL</b>	2,276,847	13.786 KM2		

Figura # 5. Principales datos de la región.

<sup>35</sup> Eje Cafetero. En Ecoturismo Colombia [página de internet]. [Consultado el 20 de Agosto de 2008]. Disponible en <[http://www.ecoturismo-colombia.com/p/paginas\\_new/region\\_cafetera/index.htm](http://www.ecoturismo-colombia.com/p/paginas_new/region_cafetera/index.htm)>

<sup>36</sup> En el Eje se produce el 25 por ciento del café de todo el país. En Revista Portafolio [página de internet]. [Consultado el 13 de Septiembre de 2008]. Disponible en <[http://www.portafolio.com.co/economia/economiahoy/2008-03-31/ARTICULO-WEB-NOTA\\_INTERIOR\\_PORTA-4047934.html](http://www.portafolio.com.co/economia/economiahoy/2008-03-31/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-4047934.html)>

<sup>37</sup> DANE. Censo de 2005 [base de datos en línea]. [Consultado el 21 de Agosto de 2008]. Disponible en <<http://www.dane.gov.co/censo/>>

<sup>38</sup> Eje Cafetero. En Ecoturismo Colombia [página de internet]. [Consultado el 20 de Agosto de 2008]. Disponible en <[http://www.ecoturismo-colombia.com/p/paginas\\_new/region\\_cafetera/index.htm](http://www.ecoturismo-colombia.com/p/paginas_new/region_cafetera/index.htm)>

<sup>39</sup> *Ibíd.*

Por otro lado, luego de la crisis cafetera vivida por la región a finales de los años 80, los caficultores identificaron fuentes alternativas de ingresos “convirtiendo al turismo en un renglón importante para la economía regional, inicialmente a través del turismo rural y el agroturismo”<sup>40</sup>. La región tiene una amplia riqueza en fauna y flora que la convierte en un sitio turístico apto para explotar dicha biodiversidad. En la actualidad, la zona cafetera recibe más de 500.000 visitantes al año<sup>41</sup> que generan ingresos aproximados de 450 millones de dólares anuales, y de los cuales, el Quindío se lleva la mayor parte como se muestra en el gráfico a continuación.

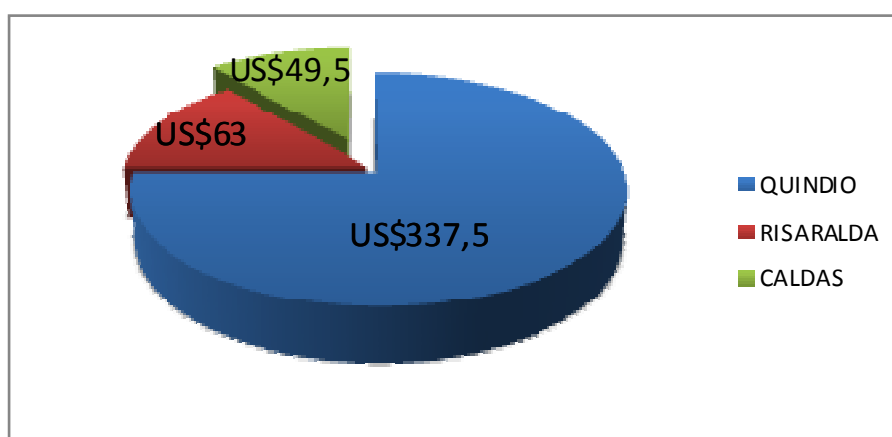


Figura # 6. Ingresos netos<sup>42</sup> por turismo en el Eje Cafetero en el año 2006. Fuente: Infi Manizales, tomado de la WTO

<sup>40</sup> GOMEZ, Alberto; RESTREPO, Gonzalo; y GONZALEZ, pablo Emilio. Turismo en el Eje Cafetero. Ensayos sobre la economía regional. Banco de la república. Junio 2004. P. 3

<sup>41</sup> Oferta turística del Eje Cafetero atrae cada año a más de medio millón de visitantes. En Revista Portafolio [página de internet]. [Consultado el 13 de Septiembre de 2008]. Disponible en <[http://www.portafolio.com.co/economia/economiahoy/2008-03-31/ARTICULO-WEB-NOTA\\_INTERIOR\\_PORTA-4047937.html](http://www.portafolio.com.co/economia/economiahoy/2008-03-31/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-4047937.html)>

<sup>42</sup> NTR: National Tourism Receipts, es decir, la facturación reportada por el sector turístico formal.

El beneficio económico del turismo se ha considerado localmente en cada Departamento y por esta razón se han comenzado a tomar decisiones más estructuradas y a más largo plazo. Es importante tener en cuenta la dificultad de realizar las mediciones en la región para cuantificar los ingresos por el turismo, debido a la cantidad de turistas que viajan por carretera y por ser una región céntrica considerada por muchos como una región de paso.

Diversos factores han permitido que la región se haya convertido un destino turístico importante en el país:

- Infraestructura vial:

La conectividad en el Eje Cafetero es una fortaleza derivada de la alta densidad vial de la zona, considerada una de las más altas del país<sup>43</sup>. En efecto, el Quindío es uno de los Departamentos con mayor densidad vial y Risaralda y Caldas también están por encima del promedio a nivel nacional<sup>44</sup>. Sin embargo, el estado de algunas vías secundarias es aún deficiente, lo que impide el acceso a ciertas regiones y a ciertos sitios naturales de alto potencial turístico y además existen problemas de señalización que generan desorientación al visitante.

Por otro lado, después de 10 años de firmado el acuerdo de inicio de la Autopista del Café, hoy por fin es una realidad que ha generado posibilidades de conectividad mucho más rápidas entre los tres Departamentos. Diversos problemas relacionados con los peajes

---

<sup>43</sup> GOMEZ, Alberto; RESTREPO, Gonzalo; y GONZALEZ, pablo Emilio. Op. Cit Pág. 3

<sup>44</sup> Últimos datos disponibles: Ibíd. Pág. 6



atrasaron las obras, pero finalmente se tiene como meta conducir la autopista en octubre del 2009<sup>45</sup>. De la misma forma, la conectividad de la zona con el resto del país ha venido mejorando con el proyecto del Túnel de la Línea que es un proyecto de vital importancia para el desarrollo de la región, y con el mejoramiento de las vías que conectan la región con el Caribe, al Valle, y el Pacífico.

- Aeropuertos:

La región cuenta con tres aeropuertos ubicados en las capitales de los tres Departamentos:

- Aeropuerto El Edén de Armenia
- Aeropuerto La Nubia de Manizales
- Aeropuerto Internacional Matecaña de Pereira

Solo el de Pereira es de carácter internacional en la actualidad lo cual le genera cierta ventaja sobre los demás, pero el Aeropuerto el Edén de Armenia, ha estado realizando mejoras en su pista para obtener la internacionalización.

Por otro lado, existe el proyecto de construir el Aerocafé de Palestina para reemplazar el aeropuerto de Manizales, y un proyecto para adecuar el aeropuerto Santa Ana de Cartago en el Norte del Valle. Estos proyectos buscan superar las restricciones que tienen los aeropuertos de la Nubia y el Matecaña en su operación, tanto por la longitud de la pista

---

<sup>45</sup> DUQUE ESCOBAR, Gonzalo. El transporte en el Eje Cafetero. En Blog GODUES [página de internet]. [Consultado el 22 de Agosto de 2008]. Disponible en <<http://www.godues.blogspot.com/2007/11/d-transporte-en-colombia.html>>

como por factores climáticos derivados de su ubicación. Ambos proyectos han sido ampliamente debatidos<sup>46</sup>:

- El proyecto del aeropuerto Santa Ana de Cartago es más viable económicamente que el proyecto de Palestina pero tiene inconvenientes con el radio de acción que se intercepta con el del aeropuerto de Cali en Palmaseca.
- El proyecto de Palestina tiene diversos escenarios entre los cuales se ha considerado la opción de realizar una pista similar a la del aeropuerto la Nubia, una pista como la del Matecaña o una pista mucho más larga con posibilidad de recibir vuelos internacionales o transoceánicos. El escenario más viable está aún en proceso de decisión, así como el préstamo económico que se espera obtener para llevarlo a cabo.

Es importante resaltar algunos inconvenientes del acceso aéreo a la región. Por un lado, los aeropuertos tienden a estar cerrados frecuentemente por factores climáticos, y por otro lado, existen pocas frecuencias y altas tarifas lo cual dificulta la llegada de muchas personas por vía aérea.

- Hoteles:

Ante la dinámica de la actividad turística en la región, se generó un crecimiento en la oferta de alojamientos en diversas modalidades: hoteles urbanos, hoteles campestres,

---

<sup>46</sup> DUQUE ESCOBAR, Gonzalo. El transporte en el Eje Cafetero. En Blog GODUES [página de internet]. [Consultado el 22 de Agosto de 2008]. Disponible en <<http://www.godues.blogspot.com/2007/11/d-transporte-en-colombia.html>>

fincas cafeteras y hoteles boutique\*. Existen gremios que reúnen los hoteles de la región como COTELCO que tiene sede en cada Departamento, y agremiaciones privadas como Turiscafé y Haciendas del Café que coordinan los alojamientos rurales en la zona. No obstante, a pesar del aumento de camas disponibles, sigue existiendo una deficiencia en infraestructura hotelera. En la actualidad, la zona cafetera dispone de aproximadamente 18.500 camas<sup>48</sup>, sin embargo, no todas los alojamientos cumplen con los estándares de calidad adecuados, y solo cerca del 20% tiene acceso a internet o a Televisión o telefonía internacional\*\*.

A pesar de esta aparente deficiencia en infraestructura hotelera, la llegada de la Cadena Decameron a Panaca, abre las puertas a la llegada de grandes cadenas hoteleras como Estelar y Holliday que están contemplando incursionar en la región. Se están construyendo también diversos hoteles para ejecutivos del tipo “Bed and breakfast” que ayudan a atraer el turismo corporativo, pero no son aptos para el turismo internacional.

- Atractivos turísticos:

La posición geográfica y la riqueza natural de la región han permitido el desarrollo de diversas atracciones y actividades. Las montañas, los nevados, los valles y los ríos generan una amplia biodiversidad con riqueza en fauna y flora exuberante, dando espacio para diferentes tipos de turismo como el turismo de aventura y el agroturismo. Existe por tanto

---

\* Entrevista con Juan Martin Grisales, gerente de Citurc, Bogotá, 22 de agosto de 2008.

<sup>48</sup> Dato suministrado por COTELCO pero no corresponde únicamente a la cifra de los alojamientos exclusivos del gremio.

\*\* Entrevista con Juan Alejandro Duque, ex funcionario de Proexport Triangulo del café, Pereira, 28 de julio de 2008.

una oferta de actividades como canopy, canotaje, rafting, escalada de montaña, cabalgatas, pesca deportiva, y el balsaje por el Río La Vieja<sup>50</sup>.

Por otro lado, la creación de parques temáticos fue crucial para el desarrollo turístico de la región. Con la apertura del Parque Nacional del Café y de PANACA, inaugurados en 1995 y 1999 respectivamente, se dinamizó el turismo, generando una identidad propia del Quindío que en últimas, involucró a los Departamentos de Caldas y Risaralda.

Adicionalmente, la región cuenta con atractivos turísticos consolidados y destacados como el Valle de Coora en Salento, los temales de Santa Rosa, el Parque Nacional de los Nevados, El Zoológico Matecaña en Pereira, el Jardín Botánico de Marsella, la Granja de Mamá Lulú en Quimbaya, el Ecoparque los Yarumos entre otros.

De la misma forma, se viene proyectando la construcción de otros atractivos como el Parque de la Flora y Fauna en Pereira, el Teleférico al Alto del Nudo, el Embalse multipropósito del Río Mapa, el Parque de las Aguas en la Tebaida, el Mirador del Quindío en Filandia, el Parque temático de las Flores en Villamaría, el mirador en la zona amortiguadora del Nevado y el proyecto del Cable vía en Manizales<sup>51</sup>.

---

<sup>50</sup> UNIVERSIDAD DELQUINDIO. En el Turismo, alternativa en desarrollo agroindustrial. P.4 [Texto en internet]. [Consultado el 20 de agosto de 2008]. Disponible en <[http://www.almamater.edu.co/new\\_page/documento/memorias\\_foro\\_itinerante/Memorias/1\\_DOCUMENTOS.PREPARATORIOS/2\\_Documento.Quind%C3%ADO.y.Norte.del.Valle.El.Turismo.Alternativa.en.Desarrollo.Agroindustrial.pdf](http://www.almamater.edu.co/new_page/documento/memorias_foro_itinerante/Memorias/1_DOCUMENTOS.PREPARATORIOS/2_Documento.Quind%C3%ADO.y.Norte.del.Valle.El.Turismo.Alternativa.en.Desarrollo.Agroindustrial.pdf)>

<sup>51</sup> Regiones: Eje Cafetero, crecimiento diverso. En Revista dinero [página de internet] [Consultado el 22 de Agosto de 2008]. Disponible en <<http://www.dinero.com/noticias-caratula/eje-cafetero-crecimiento-diverso/49898.aspx>>

Sin embargo, el paisaje es un atractivo turístico por sí solo y debe ser explotado al máximo, ya que éste es el principal motivo de las visitas de los turistas extranjeros<sup>52</sup>. Por esta razón, la Federación Colombiana de Cafeteros está gestionando la declaratoria del paisaje cultural cafetero como patrimonio de la humanidad por parte de la UNESCO, con lo cual se generaría un compromiso de conservación de los paisajes.

### **b. Planteamiento de hipótesis**

Para el planteamiento de las hipótesis se accedió a los objetivos del proyecto, formulados con base en el análisis previo del entorno, y a algunas de las definiciones acerca de *Mercadeo de Lugares* encontradas al inicio de la investigación.

Las hipótesis que planteadas fueron:

1. Como región el Eje Cafetero carece de un grupo de planeación que integre las políticas de los tres Departamentos y represente a todos los actores involucrados. Por lo tanto, el factor de Grupo de Planeación se clasifica hasta el momento *en consideración* por parte de las estrategias del lugar.
2. No se encuentra una consistencia y articulación en las diferentes prácticas de la región, pues cada uno de los Departamentos maneja planes de acción individuales que dejan de lado los intereses de la región como un todo. De esta forma, la unidad política de la región se cataloga *en consideración*.

---

<sup>52</sup> Información obtenida de encuestas realizadas por el SUIIT en el Quindío.

3. Aún cuando el Eje Cafetero ha sido vanguardista en el entorno colombiano, logrando posicionarse como uno de los primeros destinos turísticos del país, se considera que la orientación estratégica de la región no está formulada a largo plazo. De esta forma, las prácticas del factor de éxito orientación estratégica están clasificadas *en consideración*.
  
4. A pesar de existir una marca que une los tres Departamentos en una sola región (El Triángulo del Café), falta una estrategia de implementación y divulgación tanto a nivel nacional como internacional. Además, su identidad pueden no haberse desarrollado y puede faltar la asociación de la marca a una experiencia con la cual se identifiquen los principales actores, entre estos, el consumidor objetivo. Por este motivo, la imagen e identidad de marca de la región se considera que está *en planeación*.
  
5. Falta la unión y coordinación entre los actores implicados (gobierno, sector privado, instituciones y ciudadanos), desaprovechando la sinergia y potencialización que se lograría con la integración de éstos y sus respectivas instituciones. Así, la integración de los actores involucrados hasta ahora se cataloga *en consideración*.

6. La Federación de Cafeteros y otros Líderes gremiales han aportado a la región el impulso necesario para el desarrollo del turismo en la región. El Parque del Café es un ejemplo claro de este tipo de liderazgo que ha posicionado a la región dentro de los principales destinos turísticos del país. Por tales razones, se clasifica al liderazgo *en implementación*.

#### **IV. DIAGNOSTICO**

##### **a. Grupo de planeación**

A nivel regional se hace evidente la carencia de un grupo de planeación y la desintegración de las políticas turísticas de los tres Departamentos. Cada uno de ellos, trabaja por el desarrollo del turismo local y no tiene en cuenta el desarrollo de los demás Departamentos para consolidarse como único destino. Sin embargo, a pesar de no existir un grupo de planeación regional, a nivel departamental existen diversos organismos que trabajan localmente por el desarrollo del turismo y que implementan políticas aisladas.

En Quindío existen:

- a. La Secretaría de Cultura y Turismo del Departamento para promover el desarrollo cultural y turístico.
- b. El Fondo de Promoción Turística encargado de planear, desarrollar y fomentar la promoción integral del Departamento del Quindío.
- c. El Convention and Visitors Bureau liderado por la Cámara de Comercio, con el fin de unir a los actores y de promover el Quindío para realizar convenciones y eventos corporativos.
- d. La Mesa de coordinación turística del Quindío en donde se unen los actores directamente implicados en el turismo. Su principal objetivo es “dirigir el desarrollo armónico del Departamento hacia un escenario con mejores



condiciones de calidad de vida de sus habitantes, y en el contexto de buscar un territorio competitivo y sostenible.”<sup>53</sup>

Existe también una amplia participación del sector privado, representado por gremios y otras instituciones como ACODRES, COTELCO, Haciendas del Café, ANATO, Cámara de Comercio, Corporación Regional del Quindío, y Parques temáticos entre otros, que trabajan en compañía de la Secretaría de cultura y turismo en las mesas de coordinación.

En Risaralda existen:

- a. La dirección de desarrollo turístico de la Gobernación en la cual existe un director de desarrollo turístico, un profesional especializado y un contratista.
- b. La dirección de fomento al turismo de Pereira que se encarga de la promoción de la ciudad y de sus fiestas.
- c. La mesa de desarrollo turístico de Risaralda que reúne las voluntades de todos los sectores público, privado y la academia para definiciones en conjunto.

El sector privado tiene una gran importancia en este Departamento con la Cámara Colombiana de Turismo que une a los actores privados del Departamento y es apoyada por el sector público. Además, es la entidad que desarrolla proyectos de cooperación nacional e internacional para liderar proyectos de calidad. Turiscafé es igualmente

---

<sup>53</sup> Pacto por la integración y el desarrollo del Quindío. En Mesa de planificación departamental Quindío-Armenia-Municipios [página de internet]. [Consultado el 4 de Agosto de 2008]. Disponible en <<http://www.quindio.gov.co/home/docs/general/cesar.pdf> >

importante en el Departamento ya que agremia a los alojamientos rurales y genera una oferta sólida y consolidada de servicios turísticos.

En Caldas existen:

- a. La Unidad de desarrollo turístico de la Gobernación a través de la cual se maneja la unión de todo el sector y el convenio de competitividad.
- b. El Instituto de Cultura y Turismo de la Alcaldía que se encarga del desarrollo cultural y turístico de la ciudad de Manizales.
- c. Convention and Visitor Bureau que integra el sector privado y público para promoción del Departamento como destino de eventos y convenciones.
- d. Consejo regional de competitividad (mesa de competitividad) que reúne la Gobernación, las alcaldías, la Cámara de comercio y los gremios, y la academia para definir las políticas regionales y macro-proyectos.

Existen también asociaciones que reúnen los gremios como la AT y ASOTUR.

En general, en todos los Departamentos existen entes encargados de coordinar el turismo pero parece no existir una integración adecuada entre ellos para manejar eficientemente la planeación y el desarrollo turístico. Adicionalmente existe una carencia de planificación y organización de los entes públicos para manejar los proyectos y los presupuestos.

- “Todos actúan independientemente”.
- “La integración del municipio y el gobierno depende de los mandatarios”.

- “Hace falta la unión entre todos los actores para que se trabaje por el bien de todo el Departamento”.
- “Hay muchas entidades pero todo esto debe ir acompañado de un presupuesto y de un plan claro que no siempre existen”.

### **b. Unidad Política**

A pesar de haber existido un intento de integración con el CORRETUR, cuyo objetivo era construir políticas conjuntas para el desarrollo turístico de la zona cafetera, la diferencia en los intereses buscados por cada región impidió que se siguiera trabajando en conjunto por el bienestar del Eje Cafetero como destino turístico integrado. A partir de este momento, se ha venido trabajando independientemente en cada Departamento por lo cual se evidencia una falta de unidad política en la región y una desintegración de las políticas públicas de turismo.

- “No hay unidad entre los tres Departamentos. Hay ejercicios aislados de algunos actores pero una unidad como tal, no la hay”.
- “Si no existe unión, no hay posibilidad de desarrollar un plan estratégico”.
- “El CORRETUR no funciona porque los intereses de los territorios son distintos y tenemos tres fenotipos totalmente diferentes”.
- “Las gobernaciones tienen que demostrar resultados en sus Departamentos y por eso se gastan los recursos en proyectos y en las marcas locales”.

Esta desintegración obedece a un individualismo general que ha caracterizado la cultura cafetera y a una fuerte rivalidad entre los tres Departamentos, pues todos los entrevistados coincidieron que existe una competencia latente y que en lugar de apoyarse en la promoción y de ofrecer servicios complementarios, se ven como rivales. Estos dos factores dificultan la integración de las políticas públicas para trabajar por la región como destino turístico.

- “Cada Departamento quiere brillar por luz propia”.
- “La integración es muy complicada de manejar porque hay envidias entre los Departamentos”.
- “Desafortunadamente nos vemos como competencia”
- “Tenemos que ser competitivos y no ser competencia”.

Según el 74% de entrevistados, existe cierta unidad política para desarrollar proyectos de infraestructura en conjunto, pero la unidad de los tres Departamentos depende mucho de la voluntad política de sus gobernantes.

- “Existe unidad política para ciertos desarrollos de infraestructura”.
- “Hay unidad política para ciertos proyectos y depende mucho del gobernante. Hay para algunos macro proyectos como la doble calzada y el embalse del Rio Mapa”.
- “A los Departamentos les ha tocado unirse para desarrollar proyectos como la Autopista del café”.

Por otro lado, Proexport ha venido trabajando en la integración de los tres Departamentos bajo un grupo que en la actualidad está liderando la consolidación de la nueva marca regional, el Triángulo del Café, para realizar la promoción de la región a nivel internacional.

- “El extranjero no diferencia si está en Risaralda, en el Quindío o en Caldas”.
- “No se ha creado la dinámica que se necesita, pero al menos hay un facilitador que es Proexport. Si no existiera, estaríamos en guerra”.
- “Proexport ha logrado reunir a los tres Departamentos bajo una misma sombrilla y eso ya es un adelanto”.

### **c. Orientación Estratégica y visión**

#### **i. Generalidades**

Como se mencionó anteriormente, el turismo se dio coyunturalmente en la región cafetera. No obstante, desde hace algunos años, las gobernaciones y las alcaldías han tomado consciencia de la importancia del turismo y de una planeación organizada para

maximizar su beneficio en el desarrollo de la región, por lo cual se ha venido trabajando en políticas y planes de desarrollo turístico.

- “No ha habido una planeación estratégica pero estamos empezando. Antes era muy improvisado”.
- “Antes el turismo era desorganizado y poco planeado. Ahora se nota algo de planeación aunque sabemos que aún hace falta”.
- “Hasta ahora se está hablando de una política pública y de una planificación enfocada”.

Sin embargo, la falta de continuidad de las políticas turísticas y su dependencia de los periodos de gobierno ha sido una constante en la región, y ha dificultado la visión de una política turística de largo plazo. Adicionalmente, se contratan personas en los cargos públicos que no tienen mucha información ni conocimiento acerca del sector.

- “Trasciende más el interés del sector público y el afán de gobernadores y alcaldes por poner su sello, que la misma visión económica o la vocación de cada Departamento”.
- “Diagnósticos hay miles, pero no ha habido continuidad en la persona que maneja el turismo”.
- “Se contratan personas que tienen muy buena voluntad pero que no tienen el conocimiento necesario para estar en esos cargos”.

Es claro que, debido a la falta de planificación, la región ha tenido problemas para determinar la vocación y el segmento objetivo, lo cual ha conducido a una pérdida de

orientación en la promoción de los Departamentos y a una oferta turística poco especializada.

- “Un aspecto fundamental en el tema de planificación es entender el tema de vocación y generar prioridades”.
- “Se debe identificar una fortaleza y buscar explotarla para enfocarse en un determinado tipo de turismo”.
- “A veces los Departamentos tratan de vender todos los municipios lo cual es muy delicado porque no todos tienen la vocación o las facilidades”.
- “Si existen estrategias montadas pero los Departamentos no se saben limitar a un solo tipo de turismo”.

A nivel departamental se observa una clara diferencia entre el Quindío y los demás Departamentos. Por haberse convertido en el primer renglón de la economía, y gracias al compromiso de los gobernantes en los últimos periodos, el turismo en este Departamento es manejado recientemente de forma planificada a través de un plan decenal (a 10 años) y de una política de turismo (a 15 años). El plan decenal tiene como visión, consolidar en el año 2015 el Quindío como “destino turístico rural a nivel nacional con criterios de sostenibilidad, constituyéndose en un factor estratégico de desarrollo socio – económico local”<sup>54</sup>. La política departamental de turismo tiene una visión a más largo plazo según la

---

<sup>54</sup> Asamblea departamental del Quindío. Plan decenal estratégico de desarrollo turístico del Quindío, Artículo # 2, 2005.

cual “en el 2020 el Quindío será el primer destino nacional y latinoamericano para la práctica del turismo rural y temático con desarrollo sostenible”<sup>55</sup>.

Adicionalmente, este Departamento identificó la necesidad de obtener información pertinente como insumo valioso para llevar a cabo la planeación estratégica. Por esta razón, el Observatorio de la Cámara de Comercio a través de su sistema SUIT ha realizado nueve grupos de encuestas para analizar el perfil del turista que visita el Departamento y para hacer comparaciones y análisis de tendencias.

- “El Quindío ha liderado el proceso de planificación del turismo y se nota en los resultados”.
- “En la política de turismo se fijan metas, acciones y se definen productos con unos resultados esperados a corto y a mediano plazo”.
- “La política y el plan decenal están elevadas a categoría de ordenanza”.
- “En el Quindío ha habido más claridad de los gobernantes que en los otros Departamentos, lo que ha permitido una continuidad de trabajo”.

En Caldas, existe un gran compromiso por parte de las Alcaldías y de la Gobernación para integrar esfuerzos y lograr un desarrollo organizado del turismo, aunque es más reciente que el del Quindío. Desde 1998 se creó la Secretaría de turismo, y en 2002, la Gobernación la transformó en la Unidad de turismo, una de las tres dependencias de la Secretaría de desarrollo económico, con una visión más amplia y un enfoque económico. Se decretó un plan de turismo sectorial elevado a nivel de ordenanza y se creó un Cluster de turismo

---

<sup>55</sup> Asamblea departamental del Quindío. Política departamental de turismo. Artículo #2, 2005.



para integrar todos los eslabones relacionados. Se tienen borradores de una política pública de turismo para el Departamento y de planes sectoriales por regiones, que están en proceso de aprobación por parte de la Asamblea. A partir del 2004, se han realizado inventarios turísticos tangibles e intangibles en los 27 municipios con la nueva metodología del Ministerio de Comercio a través de una matriz de competitividad.

Actualmente se nota una integración entre la Gobernación y la Alcaldía de Manizales en un trabajo mancomunado en pro del turismo. Ambos gobernantes tienen una visión del turismo como potencial de desarrollo económico para la región, por lo cual están trabajando en proyectos ambiciosos y estructurados. Infi Manizales e Infi Caldas juegan un papel bastante importante en la planeación de estos proyectos.

- “Se le quiso dar al turismo la importancia para convertirlo en un eje de desarrollo económico”.
- “Existen dos planes de desarrollo turístico: el Plan A es de 700 millones de pesos en el año y el Plan B es traer las vigencias futuras para desarrollar el turismo en Caldas para trabajar proyectos macro con planes estratégicos”.
- “Se están preparando macro proyectos que le permitan a Caldas y a Manizales diferenciarse de los demás Departamentos”.

Risaralda por su parte, presenta un caso algo diferente puesto que el desarrollo del turismo ha sido liderado principalmente desde el sector privado. Al sector público le ha faltado determinación en el trabajo hacia el desarrollo turístico, pues los planes de desarrollo departamental han tenido diferentes prioridades y no han palpado la necesidad

de convertir el turismo en un renglón importante de la economía, por lo cual los demás Departamentos de la región le han tomado cierta ventaja en la planificación. De hecho, la planeación del turismo en el Risaralda es bastante nueva comparada con la de los demás Departamentos de la región, y existe poca información relacionada con la actividad turística, pues solo hasta ahora se están comenzando a realizar inventarios turísticos del Departamento mientras que Caldas y Quindío los tienen hace unos años.

En el 2006 se hizo un plan de desarrollo turístico hasta el 2020 acompañado de un plan estratégico, pero aún no se ha comenzado a trabajar en él. En el plan de desarrollo de la gobernación actual, se estipuló que se llevará a cabo el 20% de este plan turístico durante este cuatrienio. Para este periodo de gobierno se tienen 3 prioridades en materia turística\*:

1. Infraestructura y consolidación de destino: analizar inventarios para identificar debilidades y fortalezas.
2. Cultura e identidad turística: procesos de capacitación y formación.
3. Promoción: Risaralda integrada y de cara al mundo.

Cinco entrevistados opinaron que en Risaralda no se ha encontrado una identidad, por lo cual los planes de desarrollo departamental y municipal distan de la realidad.

- “En el Quindío se vio la necesidad. Nosotros nunca hemos visto el futuro en el turismo porque somos una ciudad comercial”.

---

\*Entrevista con Carlos Andrés Gil, Director de desarrollo turístico de Risaralda, Pereira, 26 de julio de 2008.

- “La dirección en Risaralda es muy joven porque solo lleva 2 años”.
- “El sector privado es quien ha dictado la política gubernamental de desarrollo turístico”.
- “El plan de desarrollo turístico entró a los anaqueles del Departamento y se está retomando en este momento”

## ii. Segmentación del mercado objetivo y análisis de la competencia

Debido al desarrollo coyuntural del turismo, se obvió la segmentación y la cuantificación del mercado y se fue desarrollando un mercado natural compuesto por familias de Antioquia y del Valle principalmente y posteriormente de Bogotá. Hace poco tiempo, se ha venido trabajando para atraer al turista internacional pero la oferta de los Departamentos tiene deficiencias para poder complacer debidamente a un turista exigente y experto.

- “No se ha diferenciado entre el turista nacional e internacional”.
- “Los parques temáticos tienen su segmento. Los extranjeros no vienen a visitar los parques. Lo que les interesa es la cultura cafetera y lo auténtico del paisaje”.
- “Ya tenemos muchos desarrollos para el mercado local pero a nivel internacional falta mucho. Falta calidad, conectividad, bilingüismo...”

En el proceso de identificación y conocimiento del mercado, es clave resaltar la importancia de la información. Tener cifras para conocer tendencias y cambios es indispensable y esto es algo en lo que ha venido trabajando el Quindío con el Observatorio

turístico de la Cámara de Comercio y en lo cual, están comenzando a trabajar los demás Departamentos.

- “En Risaralda no existen cifras y estamos trabajando con los ojos vendados”.
- “Se están haciendo unas encuestas muy importantes de parte de la Cámara de Comercio que nos dan una clara idea del perfil de los turistas”.
- “No hay forma de diseñar un producto turístico si no nos soportamos en una estadística”.
- “Muchos de los productos han aparecido por las cifras”.

Los planificadores del turismo han detectado, sin embargo, la necesidad de definir un segmento objetivo y unos productos turísticos, por lo cual se ha comenzado a trabajar en ello y ya se tienen algunos adelantos.

- “Sabemos que necesitamos definir un mercado objetivo y en eso estamos trabajando”.
- “Estamos trabajando un plan de mercadeo que nos permite hacer la segmentación del mercado”.
- “La idea es conseguir información y empezar a direccionar el turismo para poder segmentar el mercado y re direccionar los recursos”.
- “Estamos haciendo esfuerzos de conocer el cliente con estudios de campo y encuestas a los visitantes y prestadores de servicio”.

Adicionalmente, para afrontar la estacionalidad del turismo, se ha resaltado la importancia de dos segmentos claves: el turismo internacional que no tiene temporadas

específicas, y el turismo corporativo para realizar convenciones y eventos en la región. Es importante tener en cuenta que el Eje Cafetero tiene deficiencias en su infraestructura para recibir a turistas del extranjero y tiene limitaciones de capacidad para recibir grandes convenciones empresariales.

- “Estamos comenzando a pensar seriamente en el turismo internacional”.
- “Estamos pensando en vender el destino para eventos corporativos y para eso creamos el Bureau”.
- “Estamos montando dinámicas para empresas en temporadas frías”.
- “Se está trabajando el tema de convenciones y eventos todo el año”.

De la misma forma como la planificación del turismo ha carecido de una identificación del mercado objetivo, ésta carece también de la identificación de la competencia y las amenazas que ésta representa. Ningún entrevistado respondió contundentemente a esta pregunta y la mayoría se limitó a decir que no se había considerado hasta el momento.

### iii. Merca deo intemo

Como en los demás aspectos de la planificación estratégica, el Quindío le lleva algo de ventaja a los demás Departamentos en la creación de una cultura de servicio para el turista y en la educación de sus ciudadanos. Se ha tomado conciencia de la importancia de inculcar un sentido de pertenencia y una sensibilización de los ciudadanos para lograr el mejoramiento del servicio ofrecido a los turistas. Para ello, en el Quindío se ha

trabajado con la Escuela de turismo del SENA y se han realizado proyectos de sensibilización en los municipios con las comunidades locales para que conozcan las riquezas de la zona y la importancia del turismo en la economía de la región. Adicionalmente, se están realizando sensibilizaciones en colegios y se está educando al taxista para que brinde un servicio adecuado y honrado al turista.

- “Estamos haciendo sensibilizaciones en los municipios para que las personas conozcan lo que tienen en sus localidades”.
- “Estamos yendo a colegios para educar a las futuras generaciones”.
- “El SENA esta capacitando las personas en su escuela de turismo para ofrecer un servicio adecuado al turista”.

En Caldas se están desarrollando proyectos en barrios para capacitar a los ciudadanos con el fin de que se conviertan en informadores. Se está siguiendo un plan de capacitación de las personas que tienen contacto directo con el turista como taxistas, conductores de buses, meseros, recepcionistas, etc. De la misma forma, la Alcaldía tiene un plan de bilingüismo muy importante en la actualidad para promover el turismo internacional.

- “Necesitamos crear una cultura del servicio para actuar con prontitud y ágilmente”.
- “Nos estamos tomando los barrios con el programa “el turismo llegó al barrio”.
- “Queremos taxistas y conductores de buses bien educados, con cultura y conocimiento de historia”.

En Risaralda se están comenzando a educar las personas en los municipios con la ayuda del sector público y del SENA y se tiene pensado llevar la nueva imagen del Departamento a colegios y universidades. Además, se están realizando unas Caravanas turísticas para incentivar a los ciudadanos locales a que recorran el Departamento para que conozcan sus bondades naturales.

- “Hasta el momento se está empezando a hacer y no es fácil atraer a otros turistas si no se atraen los risaraldenses primero”.
- “Se está haciendo sensibilización turística en todos los municipios para que sepan que existen atractivos y que hay que hacerlos conocer”.
- “En el occidente de Risaralda no hay desarrollo turístico y no hay valoración de recursos naturales porque la gente no sabe lo que tiene”.

#### **d. Identidad e imagen de marca**

##### **i. Creación de la marca**

Con la creación de la unidad de turismo de Proexport en el 2004, se inició la promoción internacional de las regiones del país para fomentar el turismo. Con el fin de promocionar el Eje Cafetero como destino turístico integrado en lugar de Departamentos aislados, surgió la necesidad de crear una marca que sirviera para la promoción internacional. La marca “Eje Cafetero” no era adecuada según estudios realizados por Proexport, puesto que la palabra “eje” tenía una traducción relacionada a los ejes de los automóviles, y la

palabra “cafetero” no era entendida por las culturas internacionales. Por esta razón, luego de algunas reuniones programadas por Proexport con empresarios del sector hotelero, con operadores turísticos, con algunos representantes de Parques temáticos y con el sector público, en mayo de 2007 se le encargó a la agencia de publicidad Sancho el diseño de la marca que hoy representa a los tres Departamentos en la promoción del turismo a nivel internacional: “El Triángulo del Café, donde toma vida el café colombiano”.

Esta marca se utiliza para la promoción de la región a nivel internacional, pero a nivel nacional, la región se sigue promocionando como el Eje Cafetero o bajo el nombre de los Departamentos independientes.

- “En cada uno de los eventos a los que asistían los tres Departamentos se iba notando la necesidad de unir los tres Departamentos en una sola promoción”.
- “Mandaban consultores y nos reuníamos con los tres Departamentos para trabajar en la marca”.
- “Participamos empresarios del sector público y privado de los tres Departamentos pero en la decisión final no participamos, fue una decisión autónoma de Proexport y de su grupo asesor”.

## ii. Plan de acción

Luego de creada la marca, se realizó una presentación a los Departamentos individualmente para incentivar su uso por parte de las entidades relacionadas con el turismo en la región. A partir de ese momento, se ha venido trabajando en un plan de



acción a cinco años con dos representantes de cada Departamento (uno del sector privado y otro del sector público) para definir temas como Fam trips<sup>57</sup>, Prese trips<sup>58</sup>, work shops<sup>59</sup>, participación en ferias y material de promoción. Luego de diversas reuniones, se fijaron unos aportes de cada Departamento y de cada sector para llevar a cabo este plan de acción, pero el cambio de gobernaciones y alcaldías vivido en ese entonces hizo que el proceso se frenara un poco. Finalmente, hoy se tiene un plan de acción que ya fue aprobado por las administraciones de los tres Departamentos y que está siendo aprobado por Proexport.

- “Nos hemos reunido a mirar planes de acción. Hemos mirado hacia donde estamos apuntando y ellos nos han marcado un norte”.
- “Nos hemos reunido con los otros Departamentos. Los tres COTELCO lideran las reuniones y convocan a tres personas más que puedan aportar recursos para el plan de mercadeo”.
- “Existe un plan de asistencia a ferias internacionales con el material para cada una”.

Sin embargo, el 81% de los entrevistados manifestaron su desconocimiento ante este plan de acción o ante la estrategia de Proexport para promocionar la marca en el exterior y ningún encuestado tiene conocimiento de un plan estratégico a largo plazo que permita implementar, monitorear y revisar el desempeño de la marca continuamente, ni tienen conocimiento de cronogramas a largo plazo.

---

<sup>57</sup> Fam trips son viajes de familiarización de mayoristas turísticos extranjeros para que vengan a conocer el destino y lo vendan en sus países de origen.

<sup>58</sup> Prese trips son viajes de familiarización pero con prensa internacional.

<sup>59</sup> Work Shops son viajes internacionales con el fin de convocar a los distribuidores de turismo.

- “No sé si exista un plan de acción. Se planteó pero no sé en qué esté ahora”.
- “Sé que hay un manual de uso de marca pero no sé si exista un plan organizado a futuro”.
- “Es más presencia de marca que plan estratégico, porque eso depende de qué tanto le compren los Departamentos la marca a Proexport y hasta el momento no la han comprado”.
- “En el plan de mercadeo quedaron unos objetivos concretos con unas metas y unas líneas de acción, pero yo no lo llamaría un plan estratégico”.

### iii. Críticas

Diez entrevistados fueron enfáticos en la falta de sensibilización realizada por Proexport para el uso de la nueva marca y su falta de acompañamiento en este proceso.

- “Proexport no ha hecho una sensibilización del Triangulo del café. No se ha dado ninguna inducción y no ha habido acompañamiento”.
- “Nosotros a veces lo que hacemos es copiar y pegar de la página de internet”.
- “Nosotros utilizamos la marca como queramos. No existe un entrenamiento ni un acompañamiento”.
- “Le ha faltado toda la campaña de promoción y de medios”.

Por otro lado, en las entrevistas no se evidencia un sentimiento de agrado por la nueva marca y se aprecia cierto descontento por la exclusión de algunos sectores en la creación de la misma.

- “No me parece que esa sea la marca para identificarnos. A mí me dio pesar que dejáramos de hablar del Eje cafetero, es como si perdiéramos años de tradición”.
- “Vender la marca cuando las personas no participan es mucho más difícil, pero hay que tener en cuenta que si se hubiera pedido la opinión de todo el mundo nunca se hubiera llegado a nada”.
- “A la Federación colombiana de cafeteros no la tuvieron en cuenta”.
- “Le hemos dicho a Proexport que incorporaren a los Departamentos en todo lo que hacen porque muchas veces ellos van por un lado y los Departamentos por otro”.

Debido a la novedad de la marca y a las rivalidades que todavía se sienten en la región, los Departamentos se siguen promocionando independientemente y la marca Triángulo del Café no se usa de forma consistente para la promoción nacional.

- “La marca existe pero todavía no se conoce”.
- “La unión a través del Triángulo del café todavía no está clara”.
- “Si le trabajamos al Triángulo del café, Risaralda y Caldas le van a hacer el favor al Quindío”.
- “Hemos hecho dos reuniones con Proexport y los otros dos Departamentos para tratar de coordinar la marca, pero no se le ha dado continuidad y cada uno sigue como por su lado promocionando sus marcas locales”.

#### **e. Involucramiento de los actores**

- i. Cooperación entre el sector público y privado

En los tres Departamentos se evidencia cierto grado de cooperación entre el sector privado y público en la planeación del turismo, lo cual constituye uno de los pilares para la promoción de un destino turístico. Como un punto a favor, se identifica que existe conciencia de la importancia de un trabajo mancomunado entre ambos sectores. El manejo del turismo en la región depende tanto de actores públicos (Gobernaciones y Alcaldías) como de actores privados (gremios), unidos en torno a entidades o instituciones que agrupan las voluntades de ambos sectores, llámense mesas de planificación o Convention and Visitors Bureaux. A nivel regional, la colaboración de ambos sectores se da, una vez más, alrededor del Triángulo del Café y de Proexport.

- “No se puede trabajar por el turismo si no existe empatía entre el sector público y el privado”.
- “Desde acá de la Gobernación trabajamos mucho con los gremios”
- “Es clave (refiriéndose a la unión del sector privado y público). Si no se camina de manera conjunta no es posible sacar el turismo adelante. El plan de desarrollo turístico se hizo en conjunto con el sector privado y la academia”.
- “Se trata de hacer todo de manera concertada con el sector privado”.

Para el 89% de los entrevistados, esta integración es indispensable ya que ambos sectores hacen diferentes y valiosos aportes, pues el sector público tiene poder en el desarrollo local y el sector privado tiene dinámica, conocimiento y organización.

- “El sector público no sabe de turismo. Los que saben de turismo pertenecen al sector privado”.

- “El sector público, por su falta de continuidad, no tiene la experiencia ni la dinámica que tiene el sector privado”.
- “Se deben manejar los entes públicos con una óptica privada, pues el peso oficial (refiriéndose a dinero) no duele y el peso privado sí”.
- “El sector privado aporta lo más importante que es la experiencia, el conocimiento y la dinámica”.

A pesar de existir una colaboración entre los actores, hablar de integración es apresurado y optimista, debido a que:

- Los intereses y las formas de proceder en ambos sectores difieren considerablemente.
  - La cooperación depende en muchas ocasiones de la voluntad de los gobernantes y de algunos actores del sector privado en particular.
  - Parece falta una política clara de largo plazo que integre ambos sectores.
- “Creo que han habido buenas intenciones pero todo depende de las administraciones”
  - “La integración se da, pero está manejada por unos pocos que son quienes lideran el turismo en cada Departamento, generalmente provenientes del sector privado”.
  - “Ya empezó la integración pero lo que no existe es una estrategia de largo plazo de trabajo conjunto”.
  - “Hablar de integración es difícil porque hay una diferencia de intereses y diferencia en normativas”

## ii. Participación del sector privado

La participación del sector privado es indiscutible en los tres Departamentos, y en algunos casos ha sido el gran impulsador en el desarrollo turístico de la región. En Quindío y en Caldas, la iniciativa surgió principalmente de parte del sector público apoyado por el sector privado, mientras que en Risaralda, el sector privado fue el gran pionero en materia turística.

- “Si no fuera por el sector privado no habría forma de desarrollar todos esos planes”.
- “El empresario ha hecho un gran esfuerzo y los gremios han aportado mucho al desarrollo turístico de la región”.
- “Nuestra responsabilidad (del sector privado) es muy grande y donde el (sector) privado no se ponga a empujar al (sector) público, no pasa nada”.
- “En Risaralda, las iniciativas salen generalmente del sector privado”.

La participación del sector privado en el turismo está liderada por gremios que unen las voluntades de los diferentes actores pertenecientes a un sector. Los hoteles urbanos, por ejemplo, se agremian alrededor de COTELCO, los restaurantes se reúnen en ACODRES, las agencias de viaje en ANATO, las fincas cafeteras en Haciendas del Café o en Turiscafé, etc... Sin embargo, el 30% de entrevistados, notaron con preocupación que los gremios pierden cierta legitimidad por no reunir una cantidad representativa de actores.

- “Los gremios asocian solo algunos miembros. Por ejemplo, COTELCO solo agremia unos cuantos hoteles de todos lo que hay en la región. Lo mismo pasa con las cooperativas que agremian las haciendas cafeteras”.
- “Dentro de algunos gremios no existe representatividad”.
- “No son los voceros del turismo por que una gran oferta de los prestadores de alojamiento rural y de turismo de aventura, se quedan por fuera”.

De la misma manera, el 81% de los entrevistados coincidieron que, a pesar de existir una participación considerable del sector privado en el manejo del turismo, ésta podría ser más proactiva y asertiva, pues falta decisión, unión de voluntades e integración.

- “Dentro del sector privado falta integración”.
- “Si ha habido participación del sector privado pero falta. Se necesitan objetivos claros y llevar las cosas hasta al final”.
- “Falta todavía que el sector privado se meta más en el cuento”.

Por otra parte, cinco entrevistados consideran que el sector privado es egoísta y busca siempre su bienestar propio por encima del bienestar común.

- “El turismo es un gremio muy egoísta y por eso es muy difícil que el Departamento se venda como destino”.
- “Tienen mucho la concepción de su negocio en particular más que la del turismo departamental como un todo”.

- “Algunos gremios buscan lo mejor para sus integrantes sin pensar en el bienestar de los demás”.

### iii. Participación del Gobierno nacional

Los aportes del Gobierno nacional al turismo de la región se podrían categorizar en cuatro principales contribuciones:

1. Recursos para capacitación orientada al turismo a través del SENA.
  2. Apoyo a los gobiernos departamentales y municipales con asistencias técnicas a través del Viceministerio de turismo.
  3. Recursos para facilitar la promoción de la región a nivel internacional por medio de Proexport.
  4. Recursos para mejorar la competitividad del turismo en la región a través del Fondo de promoción nacional y del Viceministerio de turismo.
- “El Viceministerio de turismo tiene planes y recursos para apoyar iniciativas y proyectos tanto privados como públicos”.
  - “El Fondo de promoción nacional de turismo aporta recursos para mejorar la competitividad del turismo en las regiones del país”.
  - “Aporta asesorías, e incentivos a través de líneas de crédito y de exenciones fiscales que a veces se desconocen”.



No obstante, el 22% de los entrevistados opina que el aporte del Gobierno nacional es esporádico e insuficiente y que muchas veces se sienten relegados en materia de turismo.

- “Los aportes del gobierno nacional son importantes pero no suficientes.
- “Veo muy poco apoyo. Lo veo muy de espaldas”.
- “Apoya en cosas muy esporádicas y muy coyunturales”.
- “El fondo de promoción turística apoya pero con los mismos impuestos del sector. Aporta muy poco y cuando aporta, lo hace al sector público y ahí se diluye”.

#### iv. Apoyo de entes internacionales

El 78% de los entrevistados desconocen la participación o el apoyo de entes internacionales en la planeación del desarrollo turístico de la región. Sin embargo, algunos entrevistados nombraron la crecientemente inversión extranjera en proyectos regionales, el apoyo de ONG's y el apoyo del BID en la construcción de una red de turismo y en el fortalecimiento de la calidad de los alojamientos. Además, algunos gremios privados han logrado el apoyo del programa MIDAS del USAID para estudios y desarrollo de proyectos de competitividad.

- “Para la construcción del teleférico existen unos inversionistas peruanos dispuestos a invertir mucha plata”.
- “No es fácil pero hemos venido trabajando con el BID”.
- “Nosotros como Citurc tenemos el apoyo de Amadeus y de Mucho viaje.com”.

## **f. Liderazgo**

El liderazgo se ha hecho explícito a nivel departamental, por la acción de diferentes personas u organizaciones que han logrado que el turismo se convierta en un eje importante de la economía.

Aún cuando el liderazgo en materia turística ha provenido principalmente del sector privado, en Quindío y Caldas se ha evidenciado un liderazgo importante del sector público.

En Quindío se recolectaron afirmaciones como:

- “Las gobernaciones en el Quindío han hecho un esfuerzo muy importante para consolidar el turismo del Departamento. La cámara de Comercio y el fondo mixto han jugado también un papel muy importante”.
- “Un peso importante ha sido el de la gobernación porque le ha dado continuidad al turismo”.
- “Hay líderes privados que llevan trabajando mucho por el turismo como Hector Londoño”.

Y en Caldas, estos fueron algunos de los comentarios de los entrevistados:

- “Hay un liderazgo muy importante desde la administración municipal del Alcalde e Infiernales que está jalonando el desarrollo turístico de la región. La ventaja de estos líderes es que vienen del sector privado y le van a meter la dinámica al sector público”.
- “A nivel departamental la alcaldía y la gobernación están muy unidos para liderar el desarrollo turístico y los gremios también están jalonando”.
- “Los gerentes de Temales del Otoño (Carlos Arturo Gallego) y del Hotel Carretero (Carlos Zapata) son líderes indiscutibles”.

En Risaralda, el liderazgo ha provenído principalmente del sector privado y los entrevistados concluyen que son liderazgos particulares y aislados:

- “En Risaralda existe un liderazgo indiscutible del sector privado por parte de la Cámara colombiana de turismo y Turiscafé”.
- “La cámara es la que lidera el proceso de fortalecimiento del destino”.
- “Existe muy buen liderazgo pero líderes individuales”.

El liderazgo proveniente del sector privado no siempre es bien visto y ha generado ciertas envidias según la opinión de 6 entrevistados:

- “Los liderazgos particulares han generado envidias”.
- “Los líderes privados a veces son mal vistos porque se cree que trabajan por su propio bien”.
- “El problema con este tipo de liderazgos es que siempre hay segundas intenciones detrás”.

A nivel Eje Cafetero no se aprecia ningún tipo de liderazgo concreto, exceptuando el de Proexport para promover el destino.

- “A nivel Eje cafetero no hay liderazgo porque los líderes locales no permiten que los líderes de otros Departamentos les impongan cosas”.
- “En cada sitio alguien es gomo del tema, pero nivel regional no lo veo muy claro”.
- “Se podría decir que Proexport es la única entidad que tiene una especie de liderazgo a nivel regional”.

## V. CONCLUSIONES

El proceso de desarrollo turístico del Eje Cafetero ha obedecido más a un resultado coyuntural derivado de la crisis cafetera de la década de los 90, que a una planeación estratégica. Como asegura Julián Morales, dueño de la hacienda los Balsos en el Quindío, “en 1989 se cayó el pacto del café y los precios se deprimieron, por lo que las señoras de los cafeteros tuvieron la iniciativa de abrir las puertas de las fincas para alojar a personas, como entrada de dinero alternativa”. Sin embargo, la ubicación geográfica de la región, su conectividad terrestre, su riqueza paisajística, su diversidad climática, y su calidad humana, entre otros, le han permitido sobresalir en el turismo rural, tanto a nivel nacional como internacional. Es importante resaltar que la zona cafetera ha sabido aprovechar estas oportunidades y ha tenido grandes aciertos en el desarrollo de su turismo:

1. Haber incursionado en turismo rural mediante un aprovechamiento del paisaje cafetero y a través de la conversión de las fincas en hospedajes. Supo aprovechar las tendencias mundiales hacia el turismo natural.
2. Haber generado parques temáticos que ayudaran a lanzar la región como polo turístico. Fue pionero en Colombia en la creación de este tipo de parques, siguiendo la estrategia adoptada por destinos exitosos como Orlando, USA.
3. Haber logrado una identidad propia que ha generado un incentivo para formular planes estratégicos que buscan la sostenibilidad a largo plazo.

Esto ha hecho que la región reciba hoy en día alrededor de 500.000 visitantes al año, por lo cual el turismo se ha convertido en un importante renglón de la economía de los tres Departamentos. No obstante, no se pueden negar algunas amenazas del entorno que afectan negativamente la industria del turismo en la región. Para el turismo nacional, existen limitaciones de conectividad aérea, falta de claridad del producto turístico, ausencia de una cultura turística consolidada en la región, entre otros. Para el turismo internacional, estas limitaciones se suman a la imagen negativa de seguridad del país, a la cantidad deficiente de personal de servicio bilingüe en la región, a la insuficiencia de tecnologías de comunicación en los hospedajes, entre otras.

Analizando internamente, se evidencia que los Departamentos tienen diversas fortalezas que han sabido explotar para dinamizar su desarrollo turístico. Quindío, indiscutiblemente, es el Departamento que más ha visualizado el futuro del turismo por su potencial en la economía local y por ende, es el que más ha estructurado un desarrollo estratégico del mismo. Caldas y Risaralda por su parte, han estado más rezagados debido a que no dependen económicamente del turismo, ya que Caldas es un Departamento industrial y cafetero mientras que Risaralda es principalmente comercial.

A nivel regional se observa una clara división en las políticas de los tres Departamentos. No trabajan de manera integrada por el desarrollo del turismo regional, sino que siguen las políticas turísticas locales para promocionar los Departamentos individualmente. La integración se ha dado bajo la nueva marca creada por Proexport para la promoción

internacional de la región como único destino, el Triángulo del Café. Aunque esta marca ha sido bastante debatida, todos los entrevistados concluyen que es un inicio importante para la promoción internacional de la región y para la integración de los tres Departamentos bajo una misma forma de actuar. Además como lo sugieren los expertos, el branding es una manera inteligente de comenzar las acciones del *Mercadeo de Destinos*.

Luego de realizar las entrevistas se identificaron grandes aspectos que caracterizan el manejo del turismo en la región:

- Existe una evidente desarticulación entre las entidades que tienen que ver con el turismo.
- No existe continuidad en las políticas turísticas debido al cambio de personal en los cargos estatales.
- No hay claridad en la vocación turística de los Departamentos ni en la consolidación de un producto turístico.
- No se han definido claramente los segmentos de mercado que se quieren atacar y se tiene poca información de los mismos.
- La nueva marca creada por Proexport está comenzando a ser usada por los diferentes actores pero ha faltado una sensibilización y un mercadeo interno para incentivar su uso.

A continuación, se realiza la revisión de cada una de las hipótesis planteadas al inicio de la investigación, de acuerdo al análisis de las entrevistas en cada uno de los factores críticos de éxito.

#### **Factor de éxito: grupo de planeación**

La hipótesis planteaba que no existía un grupo de planeación que integrara las políticas de los tres Departamentos y representara a los actores involucrados, por lo cual este factor de éxito se planteó en *consideración*. Se encontró que a nivel departamental existen diversos organismos tanto públicos como privados que funcionan como grupos de planeación individuales. Ejercen funciones importantes en la planeación del turismo local, pero se evidencia una desarticulación entre ellos. A nivel regional, no existe un grupo de planeación consolidado que integre los actores de los tres Departamentos para trabajar por la región como destino, pero se está comenzando a trabajar en conjunto con actores de toda la región para establecer proyectos integrales, más específicamente, para promover la nueva marca de la región. Por esta razón, se puede concluir que este factor de éxito está en *planeación*.

#### **Factor de éxito: Unidad política**

Se tenía planteado como hipótesis que no existe una consistencia y articulación en las prácticas de la región, estando este factor en *consideración*.

La unidad política es definitivamente un punto crítico en el manejo del turismo en el Triángulo del Café. Existe una evidente falta de continuidad en las políticas de turismo derivada de los cambios de gobernantes que no tienen una visión a largo plazo del turismo. Esto no ha permitido que se alineen los intereses de los actores involucrados, y sobre todo del sector público. Aunque existan planes de acción individuales en cada Departamento, es necesaria la existencia de un ente que articule estos planes y logre una consistencia en la planeación e implementación de las prácticas del turismo regional. Es por esto, que la unidad política de la región aún no ha pasado a una etapa de planeación y sigue estando en *consideración*.

#### **Factor de éxito: Orientación estratégica**

Inicialmente se había planteado como hipótesis que los resultados obtenidos hasta el momento en materia de turismo eran derivados de situaciones coyunturales y no de una planeación estratégica per se. No obstante, a pesar de que esta hipótesis tiene algo de cierto, en la investigación se encontró que se ha tomado conciencia de la importancia que tiene la planeación estratégica dentro del desarrollo turístico, por lo cual los Departamentos han introducido dentro de sus planes de desarrollo departamental, un espacio para la política de turismo. En Quindío ya se está implementando dicha política, pero en Caldas está en periodo de aprobación por parte de la Asamblea y en Risaralda está planteada pero no se ha comenzado a implementar. Adicionalmente, a nivel regional



no se evidencia un plan consolidado o una política de turismo conjunta que permita el desarrollo integral del turismo. Por esta razón, se considera que el factor de éxito está en *planeación*, pues, a pesar de existir algunas políticas de largo plazo, no todas están en implementación y no se evidencia la existencia de un plan consolidado a nivel regional.

### **Factor de éxito: Imagen e identidad**

En el estudio preliminar de la zona se planteó como hipótesis que la Imagen e Identidad estaba en *planeación* puesto que se consideró que hacía falta una estrategia de implementación y divulgación tanto a nivel nacional como internacional.

La imagen de la zona cafetera es reconocida a nivel nacional y existe una asociación de marca derivada del esfuerzo que ha realizado cada Departamento en el posicionamiento de sus marcas locales. Con el fin de lograr un reconocimiento de dicha imagen a nivel mundial, Proexport diseñó una marca que reuniera los tres Departamentos para la promoción internacional del destino bajo el Triangulo del Café. En la actualidad se están diseñando los planes de mercadeo para organizar la presencia de la marca en ferias y la promoción del destino a través de herramientas de promoción diversas como Fam Trips y Pre-nse trips, explicados anteriormente. La imagen de la región está en *implementación*, puesto que ya se tienen folletos y videos que permiten la promoción de la marca a nivel internacional y ya se considera uno de los 5 destinos turísticos del país promocionados en las ferias internacionales. No obstante, es preciso aclarar que hace falta una

sensibilización general de la marca a los actores involucrados en su uso, y aún no se tienen claros los planes de implementación y revisión de la marca a largo plazo.

**Factor de éxito: Involucramiento de los actores.**

La hipótesis planteaba la falta de unión y de coordinación entre los actores implicados (gobierno, sector privado, instituciones y ciudadanos), por lo cual, este factor crítico de éxito se estipuló en *consideración*. No obstante, existe una evidente interacción entre los actores por lo cual se considera que el factor está en *planeación*.

El sector privado es representado a través de gremios que agrupan los intereses de actores relevantes en el desarrollo del turismo, como los hoteles, los alojamientos rurales, los restaurantes, entre otros. Su participación ha sido adecuada en la región cafetera, especialmente en Risaralda, pero carece de representatividad y podría tener mayor proactividad y empuje. Su interacción con el sector público ha sido evidente en todos los Departamentos lo cual ha sido un factor clave de éxito en el desarrollo del turismo local. Sin embargo, a nivel regional, se evidencia la carencia de una alianza estratégica entre actores públicos y privados de los tres Departamentos que desarrollen planes en conjunto. Adicionalmente se evidencia una falta de asociatividad entre los actores involucrados por lo cual aún no se considera que el factor crítico de éxito esté en *implementación*.

### **Factor de éxito: Liderazgo**

A pesar de haber considerado en un principio el liderazgo en *implementación* por ejemplos tangibles como el de la Federación de Cafeteros con la creación del Parque del Café, se evidenció una carencia de liderazgo consolidado en la región.

El rápido crecimiento del turismo en el Triángulo del Café ha obedecido al liderazgo de algunas personas que han trabajado incansablemente por el desarrollo turístico local. Así, en cada Departamento existen líderes individuales reconocidos por sus aportes. Adicionalmente, algunas alcaldías y gobernaciones de los Departamentos han jugado un papel importante gracias a la posición que han adoptado frente al tema del turismo, como es el caso de Quindío y Caldas. A nivel regional, el único caso de liderazgo general que se hace evidente es el que tiene en la actualidad Proexport, puesto que reúne a los tres Departamentos bajo una misma marca y bajo un mismo objetivo. Esto demuestra que no se puede considerar que el liderazgo está en implementación, y parece más bien estar en etapa de *planeación*.

## **VI. RECOMENDACIONES**

Tal como lo comentaba Rainisto (2003), no existe todavía una práctica perfecta en el Merca deo de Destinos, pues aquellas regiones o ciudades que hoy gozan de una posición privilegiada en el mercado global, no aplican los factores de éxito de manera ideal o en su totalidad. Sin embargo, sus aproximaciones les otorgan las herramientas necesarias para atraer turistas de todas partes del mundo. Como recomendaciones se presentan ciertas prácticas y enfoques que el Eje Cafetero debería adoptar con el fin de potencializar el turismo en la región. No obstante, es pertinente aclarar que estas recomendaciones solo representan las oportunidades que se identificaron en la investigación y el análisis de la información recolectada.

Según Oscar Rueda, Vice ministro de Turismo, Colombia está 25 años atrasada en esta materia, debido a la imagen negativa del país en el exterior. A pesar de ser un indicador muy perjudicial para el país, esta situación representa una importante oportunidad para la región, puesto que tienen la ventaja de adoptar políticas ya probadas y evitar los errores cometidos por los “primeros”.

Uno de los principales retos que enfrenta el Eje Cafetero es verse así mismo como región. No solo existe una clara evidencia de las ventajas y beneficios de la integración regional, sino que hoy en día se declara que es una de las formas más adecuadas para alcanzar un nivel avanzado en el desarrollo económico y social de los lugares. Un paso inicial del Eje

Cafetero es lograr la integración de sus políticas turísticas conformándose como un destino con una única propuesta de valor al turista. Los antecedentes históricos y la arraigada identidad que los habitantes sienten hacia sus Departamentos, son factores que deben retroceder para dar paso a la integración de la región, de tal forma que ésta pueda aprovechar los beneficios de una política unificada. “Las regiones han adquirido más poder y más tareas, con una clara tendencia hacia el traspaso de competencias y la descentralización... en este desarrollo, una identidad regional fuerte tiene un alto valor de mercado”<sup>60</sup>. Tal como lo comenta Carlos Krauel, asesor español de Proexport en materia turística, “ni siquiera el mercado local conoce las diferencias entre los Departamentos, ahora menos lo va a hacer el extranjero... de no unirse como región las oportunidades que se están dejando de lado son infinitas”, es decir los tres Departamentos por si solos no representan una oferta valiosa para el turista internacional y para las entidades promotoras. De esta manera, como recomendación principal se propone que la formulación, planeación e implementación de las estrategias turísticas se manejen de una forma consistente y articulada a lo largo de toda la región, tal como lo sugiere el factor crítico de éxito de Unidad política.

La consolidación de la región, depende en gran medida de las alianzas entre el sector público y privado. El involucramiento de dichos actores se hace cada vez más crucial para la recaudación de recursos de cooperación nacional e internacional, de una manera más efectiva y eficiente. No debe existir tal atomización entre los diferentes sectores y al

---

<sup>60</sup> RAINISTO. Op. Cit. Pág. 13

contrario es necesario crear clusters que fortalezcan la cadena de comercialización del turismo con el fin de consolidar una oferta única al visitante internacional.

Otro importante punto de partida, se encuentra en la segmentación del mercado objetivo. Parte de la explicación del factor crítico de éxito Orientación estratégica sugiere que el lugar identifique de manera clara cuál será el segmento o los segmentos que quiere atacar, con el objetivo de construir una propuesta de valor adecuada y satisfactoria para su mercado objetivo. La mayoría de los Departamentos conocen las cifras y datos de los turistas que los visitan cada año, por lo general familias jóvenes colombianas, provenientes de Antioquia, Cundinamarca y Valle<sup>61</sup>, que han sido atraídos más por la oferta natural del lugar, que por una propuesta clara hacia ellos. No obstante, se hace necesario que la región entre a competir globalmente con los demás destinos turísticos, con una propuesta única de valor que le permita diferenciarse y posicionarse en el mercado extranjero. Aún cuando el Eje Cafetero posee importantes ventajas por su paisaje, no es un atributo exclusivo de la región, por lo que sería interesante explotar la Cultura Cafetera como atributo autóctono de la región. Tal como lo hacen algunos lugares con la Cultura del Vino, el Eje Cafetero puede desarrollar alrededor del café un paquete integral que ofrezca a sus visitantes vivir la cultura cafetera en todo su esplendor, con todos sus elementos latentes. Una tarea de esta magnitud, requiere que todos los actores involucrados coordinen sus esfuerzos y se desarrollen planes de manejo natural, ambiental y cultural (con criterios de sostenibilidad), de tal forma que la región pueda

---

<sup>61</sup>Quindío Turístico (Informe Final). Ipsos Napoleón Franco. Informe #9307. Fecha de trabajo de campo: 2008.

cumplir con las expectativas del turista. Desde la academia hasta los cultivadores, se debe crear esta conciencia “cafetera turística”.

En cuanto al Grupo de planeación, los Departamentos pueden tener uno propio que les permita gestionar el turismo de una forma más cercana. Sin embargo, estos grupos departamentales de planeación deben pertenecer a un Grupo Regional de Planeación, que reúna actores públicos, privados, academia y organizaciones del turismo, en donde se coordinen los demás organismos existentes para garantizar una articulación entre todos y asegurar que el turismo sea redistributivo en toda la región. Es muy importante que varios factores se presenten simultáneamente si se quiere un grupo de planeación efectivo: involucramiento de todos los actores, liderazgo y unidad política. Como principales tareas del grupo de planeación regional se encuentran:

- Efectuar el DOFA de la región con el fin de realizar un diagnóstico que permita formular planes a mediano y largo plazo.
- Incluir constantemente actores expertos en el área de mercadeo y branding.
- Plantear proyectos de potencialización que aprovechen la unión en la promoción turística de los tres Departamentos.

Una vez la región logre implementar los factores de éxito mencionados (Unidad Política, Orientación estratégica y Grupo de planeación) la divulgación de la marca desarrollada por Proexport, El Triángulo del Café, tendrá el sentido que se busca. Esta “marca sombrilla” debe ser la única que la región maneje para la promoción de sus productos turísticos a nivel nacional e internacional; se hace innecesario continuar dirigiendo

recursos de los Departamentos para posicionar sus propias marcas. De igual forma, la región debe ser consciente que la marca no es solo una palabra y un gráfico, ésta debe ir acompañada por una gestión que permita crear en el imaginario de las personas asociaciones positivas con el lugar. Como reto la región debe comenzar a desarrollar el mercadeo interno, sensibilizando a toda la comunidad y actores involucrados de tal forma que la marca se interiorice para crear asociaciones fuertes con la cultura cafetera y así “cerrar el círculo”, es decir que en el Eje Cafetero se respire en todo momento la cultura cafetera.

#### **LIMITACIONES**

Una de las principales limitaciones que se encontraron en el proyecto de grado fue la falta de algunos actores claves para el Mercadeo de Destinos, por lo tanto se tuvo que optar por escoger para la investigación los actores que representan la oferta en el Mercadeo de Destinos dejando de lado dos, de los cinco actores sugeridos por la rueda dinámica de Buhalis (2000). De esta forma es pertinente para futuras investigaciones revisar la cara de la demanda, es decir, visitantes y los mismos residentes.

Otro tipo de limitación que se presenta en la mayoría de las investigaciones cualitativas es la imposibilidad de generalizar los resultados a otros casos de estudio. Sin embargo, esta es la única forma de abordar el fenómeno del turismo y en particular el surgimiento del Eje Cafetero como destino. No obstante, la población que se tomó como foco, es una importante representación del universo de posibilidades para este estudio. Se



consideraría interesante que se efectuaran otras investigaciones con el mismo modelo en otros destinos turísticos y de esta forma poder generar un marco más general para Colombia en esta materia.

Por último, aunque se realizó un exhaustivo análisis para las posibilidades de potencialización, se considera de igual forma muy provechoso realizar un estudio ahondando en un enfoque más estratégico que permita al Eje Cafetero realizar una alineación estratégica más profunda en su planeación turística.

## **BIBLIOGRAFÍA**

BAKER, Michael J. and CAMERON, Emma (2007). "Critical Success Factors in Destination Marketing", Palgrave Journals Macmillan, Vol. 8, Pág. 79-97. Tourism and Hospitality Research. [Published On-line 17 March 2008].

BUHAUS, Dimitrios. (2000). Marketing the competitive destination of the future. Elsevier Science Ltd, London.

GÓMEZ, Alberto; RESTREPO, Gonzalo; y GONZÁLEZ, Pablo Emilio. (2004). Turismo en el eje cafetero. Ensayos sobre la economía regional. Banco de la república, Bogotá.

GOODALL, Brian & ASHWORTH, Gregory. (1988). Marketing in the Tourism Industry. Routledge, London.

GRANDE, Idelfonso. (2000). Marketing de los Servicios. Tercera edición. Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing. ESIC Editorial, Madrid.

HEATH, Emie. WALL, Geoffrey.(1992). Marketing tourism destinations : a strategic planning approach. Wiley, New York.

HORNER, Susan. SWARBROOKE, John. (1999). Consumer Behavior in Tourism. Linacre House, Jordan Hill, Oxford.

KELLER, Kevin. Strategic Brand Management: Building, measuring and managing brand equity. (2003). Second Edition. Prentice-Hall, New Jersey.

KOTLER, Philip. BOWEN, John. MAKENS, James. (2003). Marketing for hospitality and tourism. 3rd ed. Prentice Hall, NJ.

KOTLER, Philip. GERTNER, David. (2002). Theoretical papers. Country as a brand, product, and beyond: A place marketing and brand management perspective. Brand Management. Vol. 9.Nº. 4-5. 249-261. Abril 2002.

KOTLER, Philip, HAIDER, Donald, REIN, Irving. (1993). Marketing Place: Attracting investment, industry and tourism to cities, states and Nations. The Free Press, United States.

MORGAN, Nigel. PRITCHARD, Annette. PRIDE, Roger. (2002). Destination branding: creating the unique destination proposition. Butterworth-Heinemann. Linacre House, Jordan Hill, Oxford.

RAINISTO, Seppo K. (2003). Success Factors of Place Marketing: A Study of Place Marketing Practices in Northern Europe And The United States. Disertación Doctoral. Helsinki University of Technology. Institute of Strategy and International Business, Finland.

ZEITHAML, Valerie A and BITNER, Mary Jo. (2000). Services Marketing: integrating customer focus across the firm. Second edition. Irwing- McGraw Hill, London.

About UNWTO. En World Tourism Organization, Spain. [página de internet]. [Consultado el 10 de Julio de 2008]. Disponible en <http://www.unwto.org/aboutwto/why/en/why.php?op=1> UNWTO World Tourism Barometer June 2008.

En World Tourism Barometer. [página de internet]. [Consultado el 10 de Julio de 2008]. Disponible en <http://www.unwto.org/aboutwto/why/en/why.php?op=1>

Long-term Prospects: Tourism 2020 Vision. En World Tourism Barometer. [página de internet]. [Consultado el 10 de Julio de 2008]. Disponible en <http://www.unwto.org/aboutwto/why/en/why.php?op=1>

Definición de Branding. En Wikipedia [página de Internet]. [Consultado el 30 de mayo de 2008]. Disponible en <<http://es.wikipedia.org/wiki/Branding>>

Place Marketing Conference: From small places into the Big World. En Ottepää Cultural Center. [página de Internet]. [Consultado en Marzo de 2008] Disponible en <http://conference.consume.tce.ee/index.php?k=22>

Eje Cafetero. En Ecoturismo Colombia [página de internet]. [Consultado el 20 de Agosto de 2008]. Disponible en

[http://www.ecoturismo-colombia.com/p/paginas\\_new/region\\_cafetera/index.htm](http://www.ecoturismo-colombia.com/p/paginas_new/region_cafetera/index.htm)

Manizales. En Colombialink [página de internet]. [Consultado el 20 de Agosto de 2008]. Disponible en

[http://www.colombialink.com/01\\_INDEX/index\\_turismo/destinos/manizales.html](http://www.colombialink.com/01_INDEX/index_turismo/destinos/manizales.html)

DANE. Censo de 2005 [base de datos en línea]. [Consultado el 21 de Agosto de 2008]. Disponible en <http://www.dane.gov.co/censo/>

Pacto por la integración y el desarrollo del Quindío. En Mesa de planificación departamental Quindio-Armenia-Municipios.[página de internet]. [Consultado el 4 de Agosto de 2008]. Disponible en

<http://www.quindio.gov.co/home/docs/general/cesar.pdf>

En el Eje se produce el 25 por ciento del café de todo el país. En Revista Portafolio [página de internet]. [Consultado el 13 de Septiembre de 2008]. Disponible en

[http://www.portafolio.com.co/economia/economiahoy/2008-03-31/ARTICULO-WEB-NOTA\\_INTERIOR\\_PORTA-4047934.html](http://www.portafolio.com.co/economia/economiahoy/2008-03-31/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-4047934.html)

Oferta turística del Eje Cafetero atrae cada año a más de medio millón de visitantes. En Revista Portafolio [página de internet]. [Consultado el 13 de Septiembre de

2008]. Disponible en [http://www.portafolio.com.co/economia/economiahoy/2008-03-31/ARTICULO-WEB-NOTA\\_INTERIOR\\_PORTA-4047937.html](http://www.portafolio.com.co/economia/economiahoy/2008-03-31/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-4047937.html)

DUQUE ESCOBAR, Gonzalo. El transporte en el Eje Cafetero. En Blog GODUES [página de internet]. [Consultado el 22 de Agosto de 2008]. Disponible en

<http://www.godues.blogspot.com/2007/11/el-transporte-en-colombia.html>











UNIVERSIDAD DEL QUINDIO. En el Turismo, alternativa en desarrollo agroindustrial. P.4 [Texto en internet]. [Consultado el 20 de agosto de 2008]. Disponible en

[http://www.almamater.edu.co/new\\_page/documento/memorias\\_foro\\_itinerante/Memorias/1\\_DOCUMENTOS.PREPARATORIOS/2\\_Documento.Quind%3%ADo.y.Norte.del.Valle.El.Turismo.Alternativa.en.Desarrollo.Agroindustrial.pdf](http://www.almamater.edu.co/new_page/documento/memorias_foro_itinerante/Memorias/1_DOCUMENTOS.PREPARATORIOS/2_Documento.Quind%3%ADo.y.Norte.del.Valle.El.Turismo.Alternativa.en.Desarrollo.Agroindustrial.pdf)

Regiones: Eje Cafetero, crecimiento diverso. En Revista dinero [página de internet] [Consultado el 22 de Agosto de 2008]. Disponible en <http://www.dinero.com/noticias-caratula/eje-cafetero-crecimiento-diverso/49898.aspx>

## ANEXOS

### Anexo # 1. Los países más visitados del mundo.

Posición Mundial	País	Continente	Llegadas de turistas internacionales en 2007 (en millones)	Llegadas de turistas internacionales en 2006 (en millones)	Aumento % 2006-2007
1	 Francia	Europa	81,9	79,1	3,8
2	 España	Europa	59,2	58,5	1,7
3	 Estados Unidos	Norteamérica	56,0	51,1	9,8
4	 China	Asia	54,7	49,6	9,6
5	 Italia	Europa	43,7	41,1	6,3
6	 Reino Unido	Europa	30,7	30,7	0,1
7	 Alemania	Europa	24,4	23,6	3,9
8	 Ucrania	Europa	23,1	18,9	22,1
9	 Turquía	Europa	22,2	18,9	17,6
10	 México	Norteamérica	21,4	21,4	0,3

Fuente: Organización Mundial del Turismo (2008). UNWTO World Tourism Barometer June 2008 (Inglés). UNWTO. Consultado el 2008-08-01. Volumen 6 No. 2

## Anexo # 2. Listado de entrevistas

	INSTITUCIÓN	NOMBRE	CARGO	TIEMPO (min)
<b>RISARALDA</b>				
1	Gobernación	Carlos Andres Gil	Director de desarrollo turístico	59
2	Instituto de fomento al turismo	Ruben Darío Naranjo	Director de Fomento y turismo	40
3	Cámara de Comercio	Eric Duport	Presidente	55
4	Turiscafé	Javier Antonio Mejía	Presidente	54
5	SENA	Dora Inés Sanchez	Instructora de Turismo	48
6	Cámara Colombiana de Turismo	Nicolás Gonzales	Director de proyectos	52
<b>QUINDIO</b>				
7	Gobernación	Ana Isabel Jaramillo	Secretaria de Turismo	50
8	Cámara de Comercio	Urte Duis	Asesora en turismo	68
9	COTELCO	Maria Claudia Campos	Directora Ejecutiva	47
10	Club de Calidad Haciendas del Café	Julian Morales	Asociado y dueño Hacienda los Balsos	45
11	Convention and Visitor Bureau	Hector Londoño	Gerente	47
12	SENA	Carmenza Quintero	Directora de la Escuela de Turismo	60
13	Eje Cafetero Tours	Luis Fernando Ramirez	Dueño	53
<b>CALDAS</b>				
14	Instituto de Cultura y turismo	Carolina Vasquez	Gerente General	53
15	Celerak: asesoría Infi Manizales	Jaime Montoya	Gerente	49
16	Gobernación	Luis Carlos Ramirez	Jefe de la Unidad de turismo	54
17	Hotel Termal del Otoño	Carlos Arturo Gallego	Dueño y Gerente	61
18	Hotel Carretero	Carlos Zapata	Gerente	64
19	Infi Manizales	William Naranjo	Director operativo	55
<b>NACIONAL</b>				
20	Proexport	Juan Alejandro Duque	Ex funcionario para el Eje Cafetero	56
21	Proexport	Eduardo Sanchez	Director para el Eje Cafetero	43
22	Asesoría Proexport	Carlos Crowel	Independiente	65
23	CITURC	Juan Martin Grisales	Gerente	68
24	ANATO	Ricardo Lozano	Presidente	46
25	COTELCO	Jaime Alberto Cabal	Presidente	42
26	ANDI	Luis Carlos Villegas	Presidente	38
27	Federación Colombiana de Cafeteros	Luis Fernando Samper	Director de propiedad intelectual	48

Duración promedio en entrevista 52.59

### **Anexo # 3. Guía de la entrevista**

Nombre :

Institución :

Cargo :

---

#### **Grupo de planeación**

1. ¿Cómo es manejada la política turística en los Departamentos?
2. ¿Quién se encarga de la coordinación de todas las actividades turísticas en cada Departamento?
3. ¿Existe un grupo de planeación a nivel regional?

#### **Unidad política**

4. ¿Cómo es el manejo entre los Departamentos?
5. ¿Considera que existe unidad política en el manejo del turismo regional?

#### **Orientación Estratégica**

6. ¿Cree que exista una planeación estratégica a largo plazo del turismo en el Eje Cafetero? ¿Existe un plan de acción para los próximos 10 a 15 años?
7. ¿Se ha identificado el segmento objetivo?
8. ¿Se ha identificado la competencia y analizado las amenazas y oportunidades?
9. ¿Se ha considerado el beneficio económico que genera el turismo en la región?
10. ¿Se está impulsando en la región algún tipo de mercado interno?

#### **Identidad e imagen de marca**

11. ¿Existe una marca reconocida para identificar el eje cafetero como región turística?
12. ¿Qué actores fueron involucrados en este proceso?
13. ¿Qué planes y acciones se han llevado a cabo para desarrollar y posicionar dicha marca? ¿Qué tipo de instrumentos de comunicación y publicidad se han usado?

14. ¿Existe un plan o proceso que permita implementar, monitorear y revisar el desempeño de la marca continuamente?

#### **Involucramiento de los actores (Stakeholders)**

15. ¿Existe algún tipo de cooperación entre el sector público y privado para desarrollar programas de acción del turismo?

16. ¿Considera que existe una adecuada participación del sector privado en el apoyo de planes regionales de turismo? como es este apoyo?

17. ¿Qué aporta el gobierno nacional al turismo de la región?

#### **Liderazgo**

18. ¿Existe algún tipo de liderazgo en la creación, desarrollo e implementación de estrategias para el turismo en la región? De quien o de que entidad?

#### **Pregunta adicional**

19. ¿Qué considera que le hace falta al Eje Cafetero para convertir a la región en un polo turístico exitoso?