

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Proyecto de Investigación Requerimientos Logísticos y Estratégicos del Ecoturismo en Colombia

Trabajo de Grado

Angie Catherine Sánchez León

Carol Vanegas Hincapié

Bogotá, D.C.,

2018

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Proyecto de Investigación Requerimientos Logísticos y Estratégicos del Ecoturismo en Colombia

Trabajo de Grado

Angie Catherine Sánchez León

Carol Vanegas Hincapié

Tutor: Clara Inés Pardo

Administración en Logística y Producción

Bogotá, D.C.,

2018

TABLA DE CONTENIDO

GLOSARIO	6
RESUMEN	8
ABSTRACT.....	9
1. INTRODUCCIÓN.....	10
2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA CONCEPTUAL.....	11
2.1. El Ecoturismo en Colombia	12
3. MARCO METODOLÓGICO	15
3.1. Formulación de preguntas de investigación para aplicar al análisis FODA	16
4. RESULTADOS	21
4.1. Análisis (FODA)	22
4.1.1. Fortalezas	23
4.1.2. Oportunidades.....	24
4.1.3. Debilidades	25
4.1.4. Amenazas.....	26
4.2. Ecoturismo y la importancia de la Logística.....	28
4.2.1. Análisis de la Cadena de Suministro del Ecoturismo	29
4.2.1.1. Eslabón 1: Insumos.....	30
4.2.1.1.1. Áreas protegidas y recursos socioculturales.....	31
4.2.1.1.2. Provisión de alimentos.....	31
4.2.1.1.3. Servicios básicos - Agua y energía.....	31
4.2.1.1.4. Infraestructura de transporte.....	32
4.2.1.2. Eslabón 2: Producción del servicio	33
4.2.1.2.1. Organización de viajes y reservas	34
4.2.1.2.2. Servicio de transporte	34
4.2.1.2.3. Actividades turísticas principales	35
4.2.1.2.4. Alojamiento y gastronomía	35
4.2.1.2.5. Servicios y actividades complementarias	36
4.2.1.3. Eslabón 3: Comercialización.....	36
4.2.1.4. Eslabón 4: Ecoturista.....	37
4.2.1.5. Eslabón 5: Logística inversa y tratamiento de residuos	38

4.2.1.6.	Eslabón 6: Acompañamiento estatal.....	39
4.3.	Análisis de la cadena de valor	40
4.3.1.	Descripción de las Etapas de la Cadena de Valor del Proyecto Ecoturístico	41
4.3.1.1.	Posicionamiento (elección del valor)	41
4.3.1.2.	Comercialización (comercialización de valor)	42
4.3.1.3.	Organización (creación de valor)	42
4.4.	Resultados del Análisis de la cadena de valor.....	43
4.4.1.	Estrategias	53
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	56
6.	BIBLIOGRAFÍA	59

LISTAS ESPECIALES

Índice de tablas

Tabla 1. Normatividad del Ecoturismo en Colombia	12
Tabla 2. Resultado del análisis FODA para el proyecto ecoturístico en Colombia.....	22
Tabla 3. Evaluación de criterios para la Cadena de Valor del Ecoturismo en Colombia	43

Índice de Figuras

Figura 1. Cadena de Suministro del Ecoturismo	30
Figura 2. Cadena de Valor del Proyecto Ecoturístico.....	40

GLOSARIO

Área Natural Única: Área que por poseer condiciones especiales de flora o gea es un escenario natural raro (Parques Nacionales Naturales de Colombia, 2017).

CAR: Las Corporaciones Autónomas Regionales y de Desarrollo Sostenible (CAR) son entes corporativos de carácter público, integrados por las entidades territoriales, encargados por ley de administrar -dentro del área de su jurisdicción- el medio ambiente y los recursos naturales renovables, y propender por el desarrollo sostenible del país. Existe una Corporación por departamento y dos en el departamento de Santander (Departamento Nacional de Planeación, 2016).

Concesión de servicios ecoturísticos: “Consiste en otorgar a un operador profesional y especializado, el manejo y operación de los servicios ecoturísticos existentes en las áreas protegidas seleccionadas, para que los visitantes reciban una mejor atención y Parques pueda direccionar sus labores a las actividades misionales” (PNN). Sin embargo, esta estrategia ha sido blanco de críticas por otorgar demasiados beneficios a los privados que toman la concesión. A 2017 se han concesionado 6 parques: PNN Amacayacú, PNN Tayrona, PNN Gorgona, PNN Los Nevados, SFF Otún Quimbaya, VP Isla Salamanca (Anexo 3 para más detalles) (Parques Nacionales Naturales de Colombia, 2017).

Guardaparques Voluntarios: “Es un espacio que brinda Parques Nacionales Naturales para que la sociedad civil, nacional y extranjera, pueda apoyar con su trabajo voluntario la misión de conservación de las Áreas Protegidas de Colombia. El servicio se puede realizar mínimo por un mes y máximo seis meses” (PNN). Esta figura fomenta la educación y concientización (Parques Nacionales Naturales de Colombia, 2017).

MICIT: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

MinAmbiente: Ministerio del Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible

Parques Nacionales Naturales (43 áreas): Área de extensión de autorregulación ecológica, cuyos ecosistemas no han sido sustancialmente alterados por el hombre, dónde el patrimonio ambiental, silvestre, histórico y/o cultural tienen valor científico, educativo, estético y recreativo a nivel

nacional y que para su perpetuación se somete a un régimen adecuado de manejo. El parque se divide en diferentes zonas, algunas habilitadas al público y otras restringidas únicamente para la conservación (Parques Nacionales Naturales de Colombia, 2017).

Programas de cooperación Internacional: Son programas que vinculan instituciones internacionales para adelantar o coadyuvar con el desarrollo de proyectos en favor del medio ambiente y del ecoturismo. Incentiva la investigación y el desarrollo (Jiménez Bulla, 2010).

Reservas Nacionales Naturales: Área en la cual existen condiciones primitivas de flora, fauna y gea, y está destinada a la conservación, investigación y estudio de sus riquezas naturales. Su acceso al público es muy limitado. (Parques Nacionales Naturales de Colombia, 2017).

Santuarios de Flora y Fauna: Área dedicada a preservar especies o comunidades vegetales y/o animales silvestres para conservar recursos genéticos de la flora y fauna nacional. Su acceso al público está regulado y controlado. (Parques Nacionales Naturales de Colombia, 2017).

Vía Parques: Faja de terreno con carretera, que posee bellezas panorámicas singulares o valores naturales o culturales, conservada para fines de educación y esparcimiento. (Parques Nacionales Naturales de Colombia, 2017).

RESUMEN

El principal objetivo de este proyecto de investigación es brindar herramientas que contribuyan a la implementación de proyectos ecoturísticos en Colombia por medio de su análisis histórico, cadena de suministro y cadena de valor, para así plantear estrategias para el correcto desempeño del ecoturismo en el país teniendo en cuenta para cada uno de estos factores los retos logísticos a los que se enfrenta el sector.

Partiendo del hecho de que el turismo en Colombia está en constante crecimiento, se vuelve una gran oportunidad para el país, sus comunidades, medio ambiente y economía, comenzar a fortalecer aún más el potencial ecoturístico que se tiene gracias a la diversidad e inmensa riqueza natural y cultural con la que este cuenta y se puede ofrecer a los turistas nacionales e internacionales. Por otra parte, para esto es vital tener en cuenta las amenazas que a lo largo de las últimas décadas ha impedido que todo este potencial se aproveche y trabajar con éstas para mitigar sus efectos en los planes que las distintas entidades gubernamentales tienen para el país y el sector ecoturístico.

El presente proyecto plantea estrategias relacionadas en gran medida con el fortalecimiento del capital y talento humano para tener una oferta ecoturística de gran valor, fortalecimiento de la interacción y ejecución entre los actores, para lo cual es muy importante que se cumplan los presupuestos de inversión para el sector, que es un punto de partida trascendental en el desempeño y mejoramiento de los requerimientos logísticos para la implementación de los proyectos ecoturísticos.

Palabras clave: ecoturismo, requerimientos logísticos, cadena de suministro, cadena de valor, competitividad, proyecto ecoturístico, Parques Naturales Nacionales (PNN).

ABSTRACT

The main objective of this research project is to provide tools that contribute to the implementation of ecotourism projects in Colombia through its historical analysis, supply chain and value chain, in order to propose strategies for the proper performance of ecotourism in the country, taking into account for each of these factors the logistical challenges facing the sector.

Starting from the fact that tourism in Colombia is constantly growing, it becomes a great opportunity for the country, its communities, environment and economy, to begin to further strengthen the ecotourism potential that is available thanks to the diversity and immense natural and cultural wealth and richness with which it counts and can be offered to national and international tourists. On the other hand, it is vital to take into account the threats that over the past decades have prevented all this potential from being exploited and working with them to mitigate their effects on the plans that the different government entities have for the country and the ecotourism sector.

This project proposes strategies largely related to the strengthening of capital and human talent to have an ecotourism offer of great value, strengthening the interaction between the actors, for which it is very important that the investment budgets are executed for the sector, which is a transcendental starting point in the performance and improvement of logistical requirements for the implementation of ecotourism projects.

Keywords: ecotourism, logistic requirements, supply chain, value chain, competitiveness, ecotourism project, National Natural Parks (PNN).

1. INTRODUCCIÓN

El Ecoturismo es un subproducto de una rama más grande del turismo, el de naturaleza. Nace como respuesta a la creciente preocupación por el deterioro del medio ambiente que se da en la década de los 70's y como necesidad de combatir el turismo tradicional que se enfoca en atraer turistas por cantidad y no en ofrecer experiencias de calidad (Nel-lo & Llanes, 2016).

Pese a que su definición no tiene un consenso único; según la UICN (Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza), el ecoturismo es una modalidad turística en la que se visitan destinos naturales con escasa intervención humana, con el fin de apreciar y estudiar el patrimonio natural y cultural de una región y apoyar y promover el bienestar de las comunidades locales. Además, la OMT (Organización Mundial del Turismo) sugiere cinco características indispensables para reconocer este tipo de turismo:

- La motivación principal de los turistas es la observación y apreciación de la naturaleza o de las culturas tradicionales presentes.
- Incluye elementos educacionales y de interpretación.
- Generalmente se organizan grupos pequeños de turistas y sus proveedores suelen ser empresas locales.
- Procura reducir todo impacto negativo a nivel natural o sociocultural.
- Contribuye a la protección de las zonas naturales utilizadas como atracción ecoturística a través de la generación de beneficios económicos para los actores locales (comunidades, instituciones, empresas, etc.) que gestionan la zona protegida; también a través de la oferta de empleos decentes, la creación de oportunidades laborales (como las artesanías o creación de empresa) y el aumento en la concientización sobre la conservación de los activos naturales y culturales tanto en los habitantes de la zona como en los turistas.

Tal es el impacto positivo que puede generar esta industria que la ONU en la Resolución 69/233 de 2014, la calificó como una herramienta importante para la erradicación de la pobreza en el mundo porque tiene el potencial de impactar positivamente el medio ambiente, la educación y la economía en una región. Además de las características mencionadas por la OMT, la ONU también

resalta el potencial de esta industria para proteger las culturas autóctonas, para promover la educación técnica y profesional en comunidades locales (además de incluirlas en la toma de decisiones) y para mejorar la presencia estatal en regiones rurales aisladas.

Por otro lado, hay una inmensa oportunidad de desarrollar y fortalecer esta industria en Colombia ya que está basada en la riqueza natural de un territorio, y teniendo en cuenta que Colombia es el país más rico en biodiversidad por kilómetro cuadrado del mundo y el segundo más megadiverso después de Brasil (Earlham Institute, 2017); el territorio nacional tiene el potencial de consolidarse como un destino ecoturístico a nivel mundial.

Así pues, dadas las bondades que ofrece esta industria y valorando el potencial de desarrollo que esta tiene en Colombia, este documento describe las bondades que ofrece esta industria como oportunidad de negocio, pero sobre todo se indagará y analizarán los requerimientos logísticos necesarios para fortalecer esta actividad en el territorio Colombiano. Este documento contiene cuatro secciones, la primera es la presente introducción, la segunda describe los fundamentos teóricos de la presente investigación, la tercera desarrolla el marco metodológico en donde a partir del análisis, se propondrán estrategias que ayuden a consolidar la industria como gran generadora de desarrollo económico en el país. Para ello, se mostrará brevemente el desarrollo de la industria en el país y se hará un análisis FODA, luego se analizarán los requerimientos logísticos del Ecoturismo en el caso colombiano y la importancia de su cadena de valor y finalmente se enfatizará en los elementos claves para potencializar la industria en Colombia para terminar con la cuarta parte de conclusiones y proposición recomendaciones.

2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA CONCEPTUAL

El presente capítulo pretende dar a conocer el desarrollo de los principales conceptos, antecedentes e información relevante de este trabajo de investigación relacionado con el ecoturismo en Colombia analizando los principales actores, normatividad y estado actual de la industria.

2.1. El Ecoturismo en Colombia

El Ecoturismo en Colombia empieza su historia en la década de los 80's, cuando el gobierno de Belisario Betancur hace entrega simbólica de los primeros Parques Nacionales Naturales (PNN), áreas destinadas a la protección ambiental y hasta hoy, los focos del ecoturismo en el país. A 2017, la normatividad que regula esta rama del turismo, se agrupa en 3 grupos como se muestra en la tabla 1: La Ley General del Turismo, el Sistema Nacional de Áreas Protegidas - SINAP - y las Directrices de Ecoturismo en PNN. Por otro lado, su desarrollo y fortalecimiento cuenta con el apoyo e implicación de diferentes instituciones tanto de tipo público como FONTUR, Procolombia, el Programa de Transformación Productiva, ministerios, alcaldías y gobernaciones; como de tipo privado, como operadores turísticos o ANATO y finalmente, además del apoyo de universidades, SENA y ONG's.

Tabla 1. Normatividad del Ecoturismo en Colombia

Norma	Fecha Creación	Autor	Función
Ley General del Turismo: Ley 300 de 1996, Artículos 26 - 31	30 de julio de 1996	Congreso de la República	Define concepto de ecoturismo Asignación de jurisdicción y competencia de PNN a MinAmbiente y MinCIT Define que las actividades ecoturísticas están reguladas y sujetas a limitaciones El Estado promoverá el desarrollo del Ecoturismo En caso de infracciones, el visitante será sancionado, aplicándose el régimen de PNN
Sistema Nacional de Áreas Protegidas - SINAP: Decreto 2372 de 2010	1 de julio de 2010	MinAmbiente	Asignación de áreas protegidas (AP) en el territorio nacional con el fin de preservar la biósfera nacional Categorización de AP en 3 grupos (Anexo 1)

1. Nacionales, administradas por PNN
2. Regionales designadas a las CAR
3. Privadas, dependientes de particulares

Distribución del territorio colombiano en 6 regiones: Caribe, Pacífico, Orinoco, Amazónica, Andes Nororientales y Andes Occidentales.

Maximizar la expansión de AP año tras año

Definición de la administración y gestión dentro de las AP

Aparición de figuras de autofinanciación de los PNN

Directrices de Ecoturismo en PNN: Resolución 531 de 2013

4 de junio de 2013

MinAmbiente y PNN

Define condiciones en las que PNN llevará a cabo la planificación, ordenamiento y manejo de actividades ecoturísticas.

Condiciona las actividades y tipos de infraestructura permitidas dentro de PNN y zonas aledañas

Regula el cobro de tarifas, planes de acción, necesidad de determinar zonas de actividad turística, etc.

Fuente: Elaboración propia.

En el desarrollo de esta industria, es importante resaltar que aunque el turista se interese por el patrimonio natural del país, son la coordinación y capacidad de respuesta del parque y de la industria turística que se desarrolla alrededor de él (hoteles, servicios, actividades complementarias, etc.), los determinantes de su fortalecimiento y expansión.

A 2017, como lo define el SINAP, en Colombia existían 983 áreas protegidas, que representaban el 13% del territorio colombiano y su distribución se detalla en el Anexo 1. De estas áreas, existen 59 Parques Nacionales Naturales (PNN), que son administrados por la Unidad Administrativa Parques Nacionales Naturales de Colombia, y son estos, la apuesta actual del Gobierno para desarrollar el ecoturismo, pues su riqueza en biodiversidad es bien apreciada por el ecoturista. De los 59 parques, 26 contaban con vocación ecoturística y 23 estaban abiertos al

público (Consúltese el listado en Anexo 2). Esta investigación basará sus estudios en estos PNN como la unidad fundamental para el desarrollo del Ecoturismo en el país.

Hasta aquí, es clave reconocer la importancia de la normatividad en el desarrollo de un negocio ecoturístico, pues la industria además de estar regulada y condicionada al trabajo con las comunidades, también condiciona la manera de prestar servicios ya que limita el uso de materiales e insumos que deben utilizarse. Por ejemplo, quién esté en el negocio ecoturístico debe incentivar el uso de productos locales, de energías limpias y debe concientizar al visitante sobre la importancia de la zona, además en su cadena de suministro debe tener en cuenta que la única infraestructura para alojamiento, permitida dentro de PNN son carpas y hamacas.

Por otro lado, el SINAP reconoce diferentes figuras de autofinanciación, gestión y protección de los PNN, que son importantes de reconocer para emprender cualquier proyecto ecoturístico. Entre estas, vale la pena mencionar, los Guardaparques Voluntarios y los Programas de Cooperación Internacional. Sin embargo, las figuras más representativas para el desarrollo del ecoturismo y su cadena productiva, son las concesiones de servicios ecoturísticos y asociaciones público-privadas, y las iniciativas de ecoturismo comunitario.

Las concesiones han sido la apuesta de los gobiernos colombianos desde el 2004 para desarrollar el ecoturismo en el país, por medio de éstas PNN direcciona sus labores a la conservación del patrimonio natural y como beneficio, el privado tiene derecho a quedarse con las utilidades de la actividad, con la condición de dar a PNN una cuota anual establecida previamente. Finalmente, todos los bienes adquiridos por el concesionario son revertidos al Estado al final del contrato. No obstante, al finalizar el 2018, ya habrán finalizado los 6 contratos de concesión que se firmaron desde el 2004 (Anexo 3) y debido a que la mayoría de ellos se terminaron de manera anticipada por diversas razones, se reemplazará esta figura por la de las asociaciones público-privadas que son un instrumento de vinculación de capital privado, similar a la concesión pero con algunas modificaciones en los plazos y modo de asignación de presupuestos.

Por otro lado, el ecoturismo comunitario es el desarrollo de programas y organizaciones turísticas dentro de la población local, sea por iniciativa de un tercero o de la misma comunidad. Estas iniciativas tienen un músculo financiero inferior al de las concesiones, pero su impacto puede llegar a ser mayor, pues integra directamente a pequeños empresarios y a las mismas comunidades

en la ejecución y toma de decisiones. Hasta 2017, se habían cerrado 9 contratos de este tipo en 8 PNN (Anexo 4).

Además, para terminar de entender la situación del Ecoturismo en Colombia, se debe tener presente que es una industria que apenas aflora debido a que el país por más de 60 años ha sufrido la presencia de guerrillas y narcotráfico, especialmente en los territorios con mayor patrimonio natural, impidiendo un adecuado desarrollo económico, social y turístico en los municipios aledaños a zonas violentas. Sin embargo, en el año 2016 el Gobierno Colombiano firmó un Acuerdo de Paz con la guerrilla más grande presente en el país (FARC) y para incentivar y reactivar la economía en esas regiones, le ha apostado a la inversión en agricultura y turismo como industrias esenciales para afrontar el posconflicto.

Es por ello por lo que analizar la viabilidad de fortalecer el Ecoturismo en Colombia se hace vital para mejorar su nueva situación estructural. Así pues, reconocer y entender las fortalezas, debilidades, oportunidades y barreras de esta industria en el país es clave para proceder con una correcta ejecución y para entender los requerimientos logísticos de esta industria.

3. MARCO METODOLÓGICO

La información plasmada en el presente estudio proviene del análisis y comparación de distintas fuentes de información entre las cuales se destacan informes de entidades estatales nacionales y órganos internacionales relevantes en el ámbito medio ambiental y de competitividad, bases de datos informativas de la Universidad del Rosario, reportes gubernamentales, bibliografía de autores expertos en el tema de ecoturismo, normatividad y regulación nacional principalmente.

De esta manera teniendo en cuenta que el objetivo principal del estudio es analizar los requerimientos logísticos para desarrollar el ecoturismo como una oportunidad de negocio en Colombia, inicialmente, se brinda el contexto de esta industria en el país, para ello, se analizó información sobre sus principales conceptos y desarrollo a lo largo del tiempo, su mercado e indicadores, normatividad en el país y herramientas coyunturales relevantes para su evolución.

También, se realizará un análisis por medio de la herramienta FODA, que permite analizar el mercado desde una perspectiva interna (fortalezas y debilidades de la industria) y externa (amenazas y fortalezas), se formularán preguntas específicas que permitan encontrar las diferentes fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas visibles, para más adelante, plantear estrategias teniendo como foco, reforzar las oportunidades existentes y potenciales y mitigar las amenazas correspondientes para grupos interesados en desarrollar proyectos ecoturísticos.

La principal contribución del análisis FODA es brindar una perspectiva de posibilidades y estrategias para la implementación de proyectos ecoturísticos en Colombia enfocándonos en su cadena de valor y la viabilidad de estos. Se analizó información de carácter coyuntural en el tema, de infraestructura, legislación, información macroeconómica política y cultural, partiendo por supuesto de la influencia de cada uno de estos datos en la cadena de valor y de suministro para lograr ventajas competitivas en el mercado del turismo de naturaleza. Para obtener las diferentes fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la industria ecoturística en Colombia, se buscó entre la información disponible, 5 ítems que pudieran responder a las siguientes preguntas:

3.1. Formulación de preguntas de investigación para aplicar al análisis FODA

Pregunta 1: Fortalezas

¿Cuáles son aquellos atributos del sector ecoturístico en Colombia que son útiles para la elaboración de un proyecto y su viabilidad?

Pregunta 2: Oportunidades

¿Cuáles son las condiciones externas a las características propias del sector, es decir del contexto del país y a nivel internacional que contribuyen al desarrollo de un proyecto ecoturístico y su viabilidad en Colombia?

Pregunta 3: Debilidades

¿Cuáles son aquellas características propias del proyecto ecoturístico en Colombia, que son perjudiciales para su viabilidad y buen desarrollo?

Pregunta 4: Amenazas

¿Cuáles son las condiciones del país y el entorno internacional que perjudican el buen desarrollo del proyecto ecoturístico?

Una vez identificadas 5 respuestas para cada pregunta, se comparan los diferentes ítems y se agrupan por temática. En cada grupo, se encontrará una fortaleza, una debilidad, una oportunidad y una amenaza; lo cual sirve para analizar y proponer estrategias sobre las diferentes alternativas que tendría el Gobierno para potencializar oportunidades y fortalezas y mitigar debilidades y amenazas.

Luego, para orientar el estudio a la materia logística, se realizará un análisis desde la cadena de suministro, que analiza la ruta desde la producción de los insumos necesarios para desarrollar el proyecto ecoturístico, hasta la cadena de valor, como el valor agregado en cada uno de los eslabones de su cadena productiva partiendo también de la relevancia de la logística dentro de este desarrollo y su poder para potencializar el turismo dentro del país.

Además, se define la importancia de la logística en la industria ecoturística y se describe su cadena de suministro a partir de la función de cada uno de sus eslabones y el estado actual de los actores participantes en ella. Para ello, se investigó bibliografía referente a factores de competitividad turística y a requerimientos logísticos en el turismo en general.

Finalmente, teniendo en cuenta los actores de la cadena de suministro, se enfatiza en la importancia de la cadena de valor y se analiza siguiendo el modelo de Pulido y López, quienes proponen una cadena de valor enfocada al sector turístico. Para cada eslabón, se evaluarán los siguientes criterios y se dará una calificación de 1 a 5, donde 5 es un escenario ideal:

1. **Valor agregado:** Para el presente análisis se entenderá valor agregado como la capacidad que tienen los agentes que participan en el eslabón para crear estrategias que permitan diferenciar la cadena de valor ecoturística colombiana de otras. Se evalúa entre otras si en este eslabón hay capacidad de proponer, crear e implementar servicios que puedan afectar el valor de toda la cadena. Cada calificación se definirá así:

5 puntos: En este eslabón existe actualmente una fuerte capacidad de proponer, crear e implementar servicios e ideas innovadoras que generan valor a lo largo de la cadena y existen estrategias que permiten diferenciar el ecoturismo colombiano del de otros países. Se cuenta con talento humano capacitado y desde este eslabón se han propuesto estrategias que fortalecen la industria ecoturística del país.

4 puntos: Existe buena capacidad para proponer, crear e implementar servicios e ideas innovadoras que generan valor a lo largo de la cadena y hay estrategias en desarrollo que permitirán diferenciar el ecoturismo colombiano del de otros países. Se cuenta con talento humano capacitado y desde este eslabón se han propuesto estrategias que fortalecen la industria ecoturística del país.

3 puntos: Los actores entienden la importancia y tienen capacidad moderada de proponer, crear e implementar servicios e ideas innovadoras que generan valor a lo largo de la cadena. Se contemplan y/o hay estrategias en desarrollo para diferenciar el ecoturismo colombiano del de otros países. Parte del talento humano está capacitada, desde este eslabón existe la posibilidad de proponer estrategias que fortalecen la industria ecoturística del país.

2 puntos: Los actores entienden la importancia, pero no tienen la capacidad de proponer, crear e implementar servicios e ideas innovadoras que generen valor a lo largo de la cadena. Se contempla la posibilidad de crear estrategias pero no hay ninguna en desarrollo que permita diferenciar el ecoturismo colombiano desde este eslabón. El talento humano con que se cuenta está poco capacitado y no se han propuesto estrategias que fortalezcan la industria ecoturística del país.

1 punto: Los actores no entienden la importancia, ni tienen la capacidad de proponer, crear e implementar servicios e ideas innovadoras que generen valor a lo largo de la cadena. No hay ninguna estrategia propuesta o en desarrollo que permita diferenciar el ecoturismo colombiano del de otros países. El personal tiene poca o no tiene capacitación en turismo y desde este eslabón no se han propuesto estrategias que fortalezcan la industria ecoturística del país.

2. **Relación con el cliente:** Se entenderá como la capacidad del eslabón de proveer información al cliente, influir sobre su decisión final y llevarlo a convertirse en cliente fiel y promotor. La calificación se define así:

5 puntos: Dentro del proyecto ecoturístico colombiano, el presente eslabón tiene información específica y detallada del cliente existente y el cliente potencial, y tiene acceso a este de forma directa en cualquier momento. Tiene total conocimiento de cómo piensa el cliente y por tanto capacidad de influir sobre este.

4 puntos: Dentro del presente eslabón se tiene información y claridad exacta acerca del cliente existente y el cliente potencial, sus sentimientos y pensamientos, sin embargo no hay un acceso permanente a este.

3 puntos: Dentro del presente eslabón se tiene algo de claridad acerca de lo que piensan y sienten los clientes actuales y potenciales sin embargo no hay un acercamiento permanente con este.

2 puntos: Dentro del presente eslabón se tiene algo de claridad acerca de los sentimientos y pensamientos del cliente actual y potencial, pero no hay acercamiento alguno con este.

1 punto: Dentro del presente eslabón no se tiene claridad ni idea alguna acerca de quiénes son los clientes y los clientes potenciales y hay un acercamiento nulo con estos.

3. **Impacto ambiental:** Pese a que es difícil cuantificar el impacto ambiental de cada eslabón, en este criterio se analizará la capacidad de este eslabón de mejorar sus procesos, proponer estrategias que permitan que la cadena de valor sea ambientalmente sostenible e influir sobre otros actores de la cadena. Por ejemplo, si se habla de una empresa operadora de viajes, se considera el gasto de papel, el uso de energía, etc., en oficina pero también su capacidad de elegir un hotel para llevar turistas además de su calidad, por sus prácticas medioambientales.

5 puntos: Dentro del presente eslabón de la cadena de valor, se tiene una total conciencia y conocimiento del impacto ambiental generado en todos y cada uno de los procesos relacionados con las actividades de este, el impacto generado aquí es totalmente sostenible, hay una planeación estratégica de sostenibilidad ambiental y no es para nada negativo con respecto a el medio ambiente.

4 puntos: Existe plena conciencia y conocimiento del impacto ambiental generado por las actividades relacionadas con este eslabón, se tiene planeación estratégica en sostenibilidad

ambiental, sin embargo hay algo de impacto negativo de algunas actividades con respecto al medio ambiente.

3 puntos: Se tiene algo conocimiento del impacto de las actividades relacionadas con el eslabón en el medio ambiente, existe algo de impacto negativo y se está trabajando en el desarrollo de una estrategia para mitigar estos efectos.

2 puntos: Existe un alto impacto negativo de las actividades relacionadas con el eslabón y se está comenzando a trabajar en desarrollar una conciencia, conocimiento y estrategia al respecto.

1 punto: Las actividades relacionadas con este eslabón tienen alto impacto negativo en el medio ambiente y no existe un conocimiento de su magnitud ni una planeación o estrategia actual para combatirlo o solucionar la situación.

4. **Aporte económico a la comunidad:** Este criterio de evaluación es fundamental dentro del ecoturismo, pues se pretende que el impacto de todos los eslabones sobre la comunidad sea altamente beneficioso. En este, se analiza la capacidad directa del eslabón de generar participación de la comunidad, ingresos, empleo, educar y capacitar a las poblaciones locales.

5 puntos: En el presente eslabón de la cadena de valor, existe un gran nivel de interacción con la comunidad haciéndola partícipe del desarrollo de las actividades allí presentes, con una muy buena remuneración y oportunidad de crecimiento personal, laboral y profesional. Existe una buena inversión en la comunidad local.

4 puntos: Las comunidades de las zonas de desarrollo ecoturístico son partícipes en las actividades relacionadas con el eslabón, se tienen en cuenta, existe una oportunidad de aprendizaje y desarrollo profesional y personal pero la remuneración no es muy buena.

3 puntos: En el presente eslabón de la cadena de valor las comunidades locales, existe algo de interacción con las comunidades locales y hay participación existente por parte de ellas en las actividades, sin embargo el aporte económico a éstas es mínimo.

2 puntos: Las comunidades participan en mínima proporción de las actividades relacionadas con el eslabón, sin embargo no hay un aporte económico dentro de la población, no existen oportunidades de desarrollo para esta.

1 punto: En el presente eslabón no hay involucramiento de la comunidad para el desarrollo de actividades relacionadas por lo tanto tampoco hay una remuneración existente y el aporte económico es nulo.

5. **Aporte económico a la industria:** Evalúa el impacto económico del eslabón o del actor dentro de la cadena de suministro.

5 puntos: La realización de las actividades relacionadas con el presente eslabón se encuentran en su mayoría destinadas a la reinversión para el mejoramiento de la industria en las distintas zonas ecoturísticas. Estas actividades generan un muy buen aporte económico a la industria.

4 puntos: El aporte económico a la industria a partir de las actividades de este eslabón, contribuyen a algunas actividades para el mejoramiento de la industria en las distintas zonas ecoturísticas.

3 puntos: Las actividades del presente eslabón contribuyen en menor medida al aporte económico en la industria. Hay un plan estratégico para que las actividades realizadas aporten inversión en desarrollo, sin embargo no se ha implementado.

2 puntos: Se están comenzando a planear planes y estrategias para que las actividades relacionadas con este eslabón sean de aporte económico para la industria.

1 punto: Ninguna de las actividades relacionadas con el presente eslabón generan un aporte económico a la industria ecoturística colombiana.

4. RESULTADOS

A continuación, se describe detalladamente el resultado y análisis a las preguntas elaboradas previamente por medio de la aplicación del análisis FODA, para así dar paso al planteamiento de estrategias en pro de la implementación del proyecto ecoturístico en Colombia.

4.1. Análisis (FODA)

Para el desarrollo del presente análisis, se toma como referencia la propuesta de The Journal of International Social Research, donde se tienen en cuenta las condiciones internas y externas de una industria para su análisis FODA (ver anexo 5). La tabla 2 muestra los principales resultados de la aplicación de este análisis dentro de la industria ecoturística en Colombia, en ella se evidencian por un lado las condiciones internas de la industria, que agrupadas en fortalezas y debilidades, describen el estado actual del ecoturismo, aquellos factores posibles de controlar por los actores propios a este mercado y que sintetizan lo que se está haciendo bien y lo que se debe mejorar. Por otro lado, se evidencian las condiciones externas, que agrupadas en oportunidades y amenazas, son condiciones que no dependen directamente de la industria, pero que afecta su desarrollo y puede representar condiciones favorables o negativas a futuro, según las acciones que tome la industria. En el análisis anexo se justifican estos factores y se proponen estrategias de mejora.

Tabla 2. Resultado del análisis FODA para el proyecto ecoturístico en Colombia

Condiciones Internas	Condiciones externas
Fortalezas	Oportunidades
Inmensidad en biodiversidad, tipos de ecosistema y culturas	Cambios de conciencia de los consumidores
Crecimiento del ecoturismo en el país	Acuerdo de paz
Arduos esfuerzos del Gobierno por el desarrollo del Ecoturismo	Aporte a la disminución de índices de pobreza en el país
Creciente participación de Colombia en Ferias Internacionales de Turismo y relacionadas	Diversificación de la economía
Herramienta de protección ambiental e integración social	Integración de la sociedad en el postconflicto
Debilidades	Amenazas
Falta de articulación de los actores involucrados	Dificultad en la ejecución de proyectos en el país
Accesibilidad a zonas- Infraestructura	Competencia
Recursos financieros	Nivel de seguridad nacional

Calidad de los servicios
Capacitación de trabajadores y ciudadanos

Falta de inversión nacional en el sector
Indiferencia de comunidades locales y empresas del patrimonio natural

Fuente: Elaboración propia.

4.1.1. Fortalezas

Colombia es el país más rico en biodiversidad por kilómetro cuadrado del mundo, y el segundo más megadiverso después de Brasil. Su territorio alberga el 10% de la riqueza natural del planeta, posee un estimado de 62.829 especies (Sistema de Información sobre Biodiversidad de Colombia) y más de 314 tipos de ecosistemas (Instituto Alexander Von Humboldt Colombia, 2017). Además, al ser un país intertropical, cuenta con diferentes pisos térmicos (nieves perpetuas, páramo, frío, templado y cálido) y no tiene estaciones, lo que se traduce en diferentes paisajes para ofrecer y su capacidad de recibir turistas todo el año.

Esto, sumado a su multiculturalidad, representada en la idiosincrasia de las diferentes regiones del país y en los más de 100 pueblos indígenas presentes con tradiciones propias, hacen de Colombia un destino con la capacidad de ser reconocido como un destino ecoturístico mundial, ya que existe la posibilidad de realizar actividades como avistamiento de aves, ballenas y en general de fauna y flora, senderismo, espeleología, etnoturismo, etc.

Por otra parte, el turismo en Colombia ha crecido más que el turismo a nivel mundial. Entre 2016 y 2017, el turismo en el mundo según la OMT creció en promedio entre 3% y 4%, mientras que en Colombia, en el mismo período, el número de visitantes extranjeros creció un 23% (MinCIT, 2017). Además, los visitantes a PNN han incrementado en 164% en la última década y en 14, 26% en el último año (Parques Nacionales Naturales, 2018), mientras que a nivel global la OMT estima que el ecoturismo ha crecido entre 20% y 30% en los últimos 15 años. El turismo en el país está en su mejor momento, a 2017 se consolidó como la segunda industria en recaudo de divisas después del petróleo e hidrocarburos y medios importantes en la industria de viajes recomiendan viajar a Colombia (Lonely Planet, The New York Times, Forbes).

El rol del gobierno en este proceso es bastante importante, si sus esfuerzos se enfocan en explotar inteligente y eficientemente las bondades naturales del país para ofrecer destinos

ecoturísticos; la industria turística en Colombia tiene la posibilidad de consolidarse como un atractivo turístico verde y sostenible, menos convencional y más exclusivo. Una industria que responda a las necesidades del consumidor actual que busca adquirir experiencias diferentes y enriquecedoras, que es más educado, pero también vive en un mundo más globalizado y tecnificado, en cual, el contacto con la naturaleza se vuelve esencial para su salud física y mental y su realización personal (Nel-lo & Llanes, 2016).

El Gobierno Nacional ya ha demostrado con algunas iniciativas la importancia del ecoturismo en la agenda estatal. Por ejemplo, esta industria tiene el apoyo del MinCIT, Procolombia y Fontur que han trabajado en el fortalecimiento de la marca país, la organización y asistencia a ferias internacionales y la creación de nuevas rutas turísticas; y está cobijada por el Programa de Transformación Productiva (PTP), iniciativa que promueve la productividad y competitividad de 16 industrias con el fin de diversificar la economía. Además, el Gobierno también ha utilizado mecanismos que permiten promover el ecoturismo como una herramienta de protección ambiental y de integración social. Las acciones de ecoturismo comunitario, y los 9 contratos de este tipo que ya se han firmado en PNN, han servido para promover la integración de las comunidades al motor económico del país. Darle continuidad a los proyectos que se han empezado, será clave para fortalecer el ecoturismo en el país, pero la industria debe trabajar también en ofrecer actividades ecoturísticas diferenciadoras.

4.1.2. Oportunidades

La firma del Acuerdo de Paz beneficia el crecimiento del turismo en Colombia, pues al mejorar su imagen ante el mundo, estará en capacidad de atraer más turistas extranjeros y motivar a los colombianos a visitar nuevos destinos. Esta confianza, traducida en mayor demanda, permitiría integrar antiguos guerrilleros y familias campesinas o desplazadas a la cadena productiva del ecoturismo, lo que generaría una reactivación efectiva de la economía en regiones rurales y evitaría formas de violencia disidente, aunque esto representa también retos e incertidumbre en términos de amenazas que se explicarán más adelante.

Para aprovechar esta oportunidad no solo se propone la creación de subsidios y acompañamiento para microempresarios, sino también que el Gobierno ofrezca incentivos

interesantes (tributarios o financieros) para el empresario con experiencia que esté interesado en invertir o desarrollar propuestas que exploten y promuevan el desarrollo en territorios y comunidades con potencial ecoturístico, pero poco o nada explorados. La mejora en los índices de turismo en el país, ofrece la oportunidad de utilizar al ecoturismo como herramienta para combatir la pobreza y aprovechar estos territorios, tal como lo plantea la ONU, pues promueve la educación y formación profesional e incentiva la creación de empleos decentes y la creación de empresa; sin embargo, es una industria que sigue requiriendo de acompañamiento para su crecimiento.

La evidente creciente demanda que va teniendo el sector en el país exige también que el ecoturismo sea fuente de diferenciación, pues este será el gancho para que más turistas prefieran Colombia sobre otros destinos similares. También será fundamental empezar a promover PNN diferentes a los hoy posicionados (Corales, Tayrona, Los Nevados), como lo son El Tuparro, Sierra Nevada de Santa Marta, Sierra Macarena, Galeras o Los Flamencos, parques con importantes crecimientos en los últimos 5 años (Anexo 2) y que cuentan con ventajas comparativas sobresalientes.

Adicionalmente, iniciativas de fortalecimiento del ecoturismo en áreas rurales lejanas y contratos como los que se han firmado en ecoturismo comunitario permiten la diversificación de la economía a largo plazo, pero implican una fuerte inversión en la formación de mano de obra calificada. Para ello, es esencial que las instituciones estatales que tienen alguna influencia en proyectos de carácter ecoturístico se involucren correctamente en su desarrollo. Es fundamental tener líderes preocupados por el crecimiento económico sostenible y en este punto vale aclarar que aunque es un enorme reto a superar, sufrido no solo por Colombia pero por la mayoría de Estados del mundo, la concientización y preocupación por el medio ambiente del pueblo, es la máquina que exigirá a sus líderes e instituciones el cuidado ambiental.

4.1.3. Debilidades

A partir de los años 80, cuando el ecoturismo empieza a ser reconocido como industria en Colombia, distintas entidades y actores nacionales han venido desarrollando actividades y proyectos para el crecimiento del sector en el país. Sin embargo, hoy en día se puede evidenciar que hay ausencia de liderazgo y fuerza en las entidades e instituciones nacionales para exigir el

cumplimiento de sus objetivos. Esto se refleja en la falta de herramientas para el reconocimiento del ecoturismo en Colombia, falta de capacitaciones para ofrecer servicios de alta calidad, grandes cantidades de territorio improductivo e inexplorado y falta de interés de los privados y de impulso a la inversión de esta industria por parte del Gobierno.

Pese a las posibilidades que tiene el país de desarrollar esta industria, el Gobierno Nacional, aún no invierte lo necesario en ella. El presupuesto destinado al cuidado de PNN o a investigación (ciencia, tecnología e innovación) es aún muy reducido. Por ejemplo, del presupuesto nacional, solo el 0,3% está destinado a materias ambientales y de ese porcentaje, lo que correspondió a PNN sólo se incrementó en 1,6 puntos entre el año 2000 y 2014, pasando del 9,2% al 10,8%. Lo que esto ocasiona, es desconocimiento del patrimonio natural por parte de empresas y comunidades, amenazando la protección de la riqueza natural. Los bajos rendimientos económicos de un AP, genera que la población prefiera aprovechar los insumos naturales de otra manera más lucrativa, esto se traduce en deforestación, quemas, ganadería, agricultura, etc.

En este punto, la acción de los ciudadanos preocupados por el medio ambiente es importante con el fin de presionar al Gobierno para que mejore las condiciones y apoyo económico para esta industria. Además, si este busca que el Ecoturismo sea una herramienta de desarrollo económico de cara al posconflicto, es esencial que haga esfuerzos por aumentar el presupuesto de manera significativa en el desarrollo, investigación y protección de Áreas protegidas.

Adicionalmente, una de las grandes debilidades que afectan al proyecto ecoturístico y también otras grandes industrias en el país, es la infraestructura turística y de transporte. Aunque el ecoturismo en el país ha venido incrementando, el acceso a muchos PNN y otras zonas turísticas naturales es muy deficiente y genera costos muy elevados competitivamente. Hay un déficit importante de carreteras de calidad en el sur del país en regiones como Guaviare o Caquetá y de frecuencias aéreas a varios destinos ecoturísticos en toda Colombia.

4.1.4. Amenazas

De acuerdo con el presente análisis, aunque el ecoturismo está creciendo, en términos generales los inversionistas y comunidades locales, consideran que las políticas e incentivos que existen

actualmente, no son suficientes para potencializar el crecimiento en Colombia. Por ejemplo, se evidencia deterioro de algunas AP, poco acompañamiento para personas que desean incursionar en proyectos ecoturísticos, vacíos en la regulación y planificación del Ecoturismo, dificultad de acceso a microcréditos en regiones aisladas y poco seguimiento en la creación de Reservas Naturales de la Sociedad Civil (AP privadas).

Por eso, el Gobierno debe dirigir esfuerzos y presupuesto a la construcción de normatividad sostenible pero que a la vez fomente el desarrollo económico; debe contar con instituciones fuertes, capaces de evitar que el ecoturismo crezca de manera desaforada, que llegase a ocasionar impactos negativos o deterioro en PNN o en las comunidades. Se debe estructurar proyectos que tengan a la cabeza personas experimentadas, pues actualmente, una gran barrera es la dificultad en la ejecución de proyectos originado de la baja capacidad de gestión, propuesta y organización de las comunidades. El grupo de investigación considera que para evitar dichas amenazas, es fundamental seguir trabajando en la formación y educación de las comunidades locales.

Por otra parte, el tema de la reintegración de comunidades víctimas de la violencia y exguerrilleros al músculo económico de Colombia, presenta grandes desafíos, como la educación básica y capacitación de personal en idiomas y habilidades turísticas, el desminado de antiguas zonas de combate, la construcción de nueva infraestructura y el constante acompañamiento a la población para evitar grupos rebeldes. Hoy, esos retos aún no se han llevado a la realidad y ese hecho amenaza la seguridad de los turistas, pues ya se han pronunciado diferentes grupos disidentes y bandas delincuenciales. De hecho, en 2017 el país ocupó el último puesto de 136 países en materia de seguridad en el Índice Global de Competitividad de Viajes y Turismo y según la ex presidente de Procolombia, María Claudia Lacouture, hay evidencia de que aún hay presencia de cultivos ilícitos y de minería ilegal en algunos PNN.

Ejecutar efectivamente los retos capaces de mitigar la violencia, requiere grandes montos de inversión y es en este punto dónde es esencial el apoyo estatal y el interés del sector privado para contrarrestar estos posibles efectos. Adicionalmente se hace necesario seguir trabajando en campañas dirigidas al turista colombiano que promuevan conocer regiones inexploradas del país; este hecho promoverá el crecimiento de la industria ecoturística y lo fortalecerá para que en el futuro, haya más ecodestinos que puedan ser ofrecidos mundialmente, ya que además en Latinoamérica hay jugadores fuertes en la industria como lo son Costa Rica, Brasil y México.

Finalmente, es esencial que mientras se madura la implementación de los Acuerdos de Paz, se ponga a disposición policías y militares que velen por el bienestar de la población en estas regiones.

4.2. Ecoturismo y la importancia de la Logística

En esta sección se definirá qué es la cadena de suministro y se proporcionará información sobre los diferentes actores que participan en el sector del ecoturismo en Colombia. En términos generales, se resuelven las siguientes preguntas para cada eslabón de la cadena: ¿Qué es este eslabón?, ¿Cuál es la situación actual de este eslabón en el país?, ¿Qué actores hacen parte de este eslabón?, y en el caso de ser un eslabón que genera valor a la cadena se evaluarán los 5 criterios definidos en el marco teórico (valor agregado, relación con el cliente, impacto ambiental, aporte económico a la comunidad, aporte a la industria).

Para entrar en contexto sobre porqué es importante analizar la logística de una industria, es crucial entender que el buen desempeño logístico de una industria es un factor fundamental para competir en los mercados nacionales e internacionales, este comprende un conjunto de variables que dan paso a la optimización de tiempos y de costos de movilización y desarrollo de productos y servicios; desde la fase de planeación y suministro hasta que llega al consumidor final (Consejo Privado de Competitividad, 2016). Este, representa la optimización de flujos de la cadena de suministro, que en el caso de la industria ecoturística se traduce en la generación de valor para el ecoturista y las comunidades locales en donde se desarrolla la actividad ecoturística y contribuye al fortalecimiento de la industria. Por ende, este capítulo se dedicará a presentar la composición e importancia de la cadena de suministro del ecoturismo en Colombia.

Sumado a esto, el Informe Global de Competitividad de Viajes y Turismo de 2017, que mide el conjunto de factores y políticas que permiten el desarrollo sostenible del sector y contribuye al desarrollo y competitividad de un país, mide a los países bajo índices que evalúan, entre otros, diferentes puntos clave en la cadena de suministro y en la cadena de valor, como el entorno de negocios, seguridad, infraestructura, recursos naturales, sostenibilidad ambiental, desarrollo de TICs, etc. Colombia ocupó la posición 62/136 países a nivel mundial y el puesto 9 entre los países latinoamericanos, por debajo de países como México, Brasil, Costa Rica y Ecuador (Foro

Económico Mundial, 2017) que puntúan como algunos de los eco destinos favoritos a nivel mundial.

Según este reporte, los aspectos, entre otros, en los que Colombia se destaca, incluyen riqueza de recursos naturales y culturales, gran apertura internacional, y una relativamente buena infraestructura aérea. Sin embargo, indicadores como el clima de negocios (licencias de construcción, marco jurídico, etc) - donde ocupó la posición 111- , la infraestructura terrestre - 116- o la seguridad - puesto 136 -, demuestran que aún falta integración de los actores del turismo lo cual impide el desarrollo de propuestas atractivas para el turista y ocasiona una débil exigencia hacia el Estado por parte del sector.

Es por eso, que mientras se trabaja en conjunto con el Gobierno en turno para mejorar la posición del país; el sector del turismo, debe trabajar en optimizar los flujos en la cadena de suministro y para generar y proponer estrategias de mejora, es fundamental hacer un análisis de ella. Agregar valor a la cadena, es al final el objetivo de cualquier industria para diferenciarse y en este caso, mejoraría la propuesta del producto ecoturístico colombiano.

4.2.1. Análisis de la Cadena de Suministro del Ecoturismo

La cadena de suministro en turismo puede entenderse como la unión de procesos y servicios integrados que permite ofrecer y vender toda una región como un solo destino de forma organizada, unificando la calidad de servicios y realizando acciones de coordinación para elaborar productos competitivos y paquetes turísticos con características particulares, de alta creatividad y de acuerdo con las nuevas tendencias del turismo activo y responsable (Jiménez Bulla, 2010).

El análisis de la cadena es entonces una herramienta fundamental para entender la dinámica de la industria y fortalecer el producto que se quiere ofrecer al ecoturista en términos principalmente de calidad, tiempo, oferta y costos. Es importante tener en cuenta que en el turismo especialmente, todos los actores de la cadena deben integrarse como un solo actor, pues el turista tiende a evaluar la experiencia turística de manera holística.

En la figura 1, se construye la cadena de suministro del ecoturismo teniendo en cuenta todos los actores necesarios para consolidar el producto turístico en PNN.

4.2.1.1. Eslabón 1: Insumos

Es el primer eslabón de la cadena de suministro. Son todos los recursos mínimos con los que debe contar la industria para poder ofrecer y explotar el producto ecoturístico, no generan valor por sí solos, y por ende sólo se hablará del contexto actual en Colombia. En ecoturismo estos insumos son:

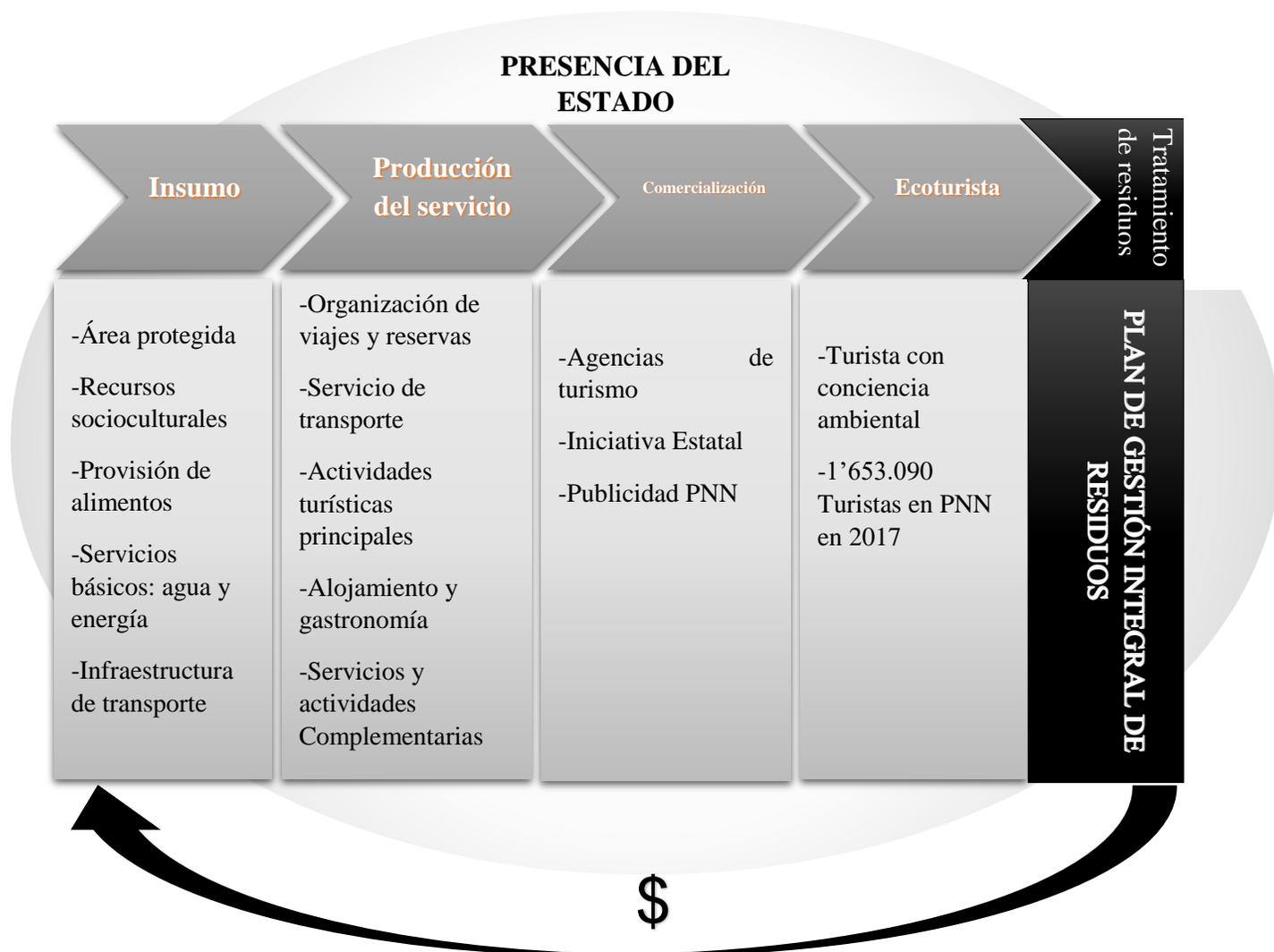


Figura 1. Cadena de Suministro del Ecoturismo

Fuente: Elaboración propia.

4.2.1.1.1. Áreas protegidas y recursos socioculturales

Es el patrimonio natural y la riqueza étnica y cultural con la que cuenta el país y que tiene el potencial de convertirse en atractivo o recurso ecoturístico. Colombia tiene los recursos naturales suficientes y la capacidad de diferenciarse de otros países pues es el segundo país más megadiverso del mundo y posee grandísima riqueza cultural.

4.2.1.1.2. Provisión de alimentos

La industria del turismo, debe estar en capacidad de proveer el suficiente alimento a turistas y visitantes. Con el fin de ejecutar el ecoturismo correctamente, los productores de estos insumos deberán ser locales y al turista se le debe incentivar a consumir lo propio de la región. Entornos aledaños a PNN como el Tayrona, Corales del Rosario o Los Nevados han sido capaces de suplir la demanda alimenticia de sus turistas debido al desarrollo ecoturístico que ya existe en estos parques. Sin embargo, en parques como PNN Tuparro, Serranía Macarena o Cueva de los Guácharos, el turismo de naturaleza, está creciendo en mayor medida que el desarrollo económico de la región. y es necesario hacer planes de fortalecimiento industrial y/o agrícola en regiones aledañas a ellos.

4.2.1.1.3. Servicios básicos - Agua y energía

En busca de siempre mejorar las NBI (Necesidades Básicas Insatisfechas)¹, el país cuenta con zonas que por sus servicios ecosistémicos propios tienen la capacidad de autoabastecerse, y a partir de su volumen de agua puede disponerse para uso hidroeléctrico siendo aproximadamente el 52% de la energía producida en el país proveniente de agua de los PNN y el 64% de la energía abastecida por centrales hidroeléctricas (Parques Nacionales Naturales de Colombia, 2017) , de no ser de allí, su energía puede ser abastecida por plantas térmicas con uso de combustibles fósiles (Fondo de

¹ NBI: de acuerdo con el DANE, la metodología de NBI busca determinar, con ayuda de algunos indicadores simples, si las necesidades básicas de la población se encuentran cubiertas. Los grupos que no alcancen un umbral mínimo fijado, son clasificados como pobres.

Promoción Turística Colombia, 2012) y el agua abastecida por páramos, ríos, quebradas y organización del acueducto de la región de acuerdo a la zona . Sin embargo, con un enfoque sostenible de aprovechamiento de los recursos existentes y mejoramiento de las herramientas ya utilizadas para la sostenibilidad, evaluar la viabilidad de implementar otras fuentes de energías renovables, sistemas fotovoltaicos, termosolares y cocinas eficientes, permite generar una oferta ecoturística aún más atractiva: “el 87% de los turistas prefieren alojamientos con energías renovables, de los cuales el 77% está dispuesto a pagar un costo mayor por esta calidad de energía” (Energías Renovables América, 2015).

4.2.1.1.4. Infraestructura de transporte

La infraestructura de transporte es la base para desarrollar los servicios de transporte, esencial para el desarrollo de cualquier industria; la buena calidad de esta, permite la reducción de costos y optimización de tiempos, lo que se traduce en generación de valor para el consumidor final. Europa por ejemplo, tiene a nivel general buena interconectividad entre países, carreteras y vías férreas de calidad, cientos de frecuencias aéreas y presencia de gran cantidad de aerolíneas, esto, sumado a otras políticas, ha ayudado a que el turismo en el continente tenga los mejores índices de turismo a nivel mundial.

En Colombia, la infraestructura existente es mayoritariamente terrestre y aérea; y aunque para llegar a ciertos destinos con vocación ecoturística (caso Isla Gorgona o Cerros Mavecure) es necesario el uso de medios fluviales o marítimos, la infraestructura portuaria en ríos es muy pobre y las vías férreas en el país son casi inexistentes. El gobierno, sigue en etapa de construcción y ampliación de carreteras y aeropuertos, con el fin de responder a las necesidades de los mercados contemporáneos y buscando escalar posiciones en los rankings logísticos a nivel mundial, donde su imagen se ve deteriorada, por ocupar las últimas posiciones. Por ejemplo, por un lado el Foro Económico Mundial lo posiciona 116/136 países en infraestructura terrestre y portuaria en su Índice Global de Competitividad de Viajes y Turismo 2017, y por otro, el Banco Mundial en el Índice de Competitividad Logística, lo rankea en la posición 11 entre los países latinoamericanos, muy por debajo de Brasil o México, países referentes en la industria ecoturística. Mejorar estos puntajes, se vuelve entonces en un tema importante que afecta el desarrollo del ecoturismo.

En materia vial, con el fin de reducir los tiempos entre ciudades, el gobierno actual ha invertido más de \$50 billones de pesos en la construcción de carreteras 4G, y en 2021 espera haber entregado 8000 kms de vías. Estas mejoras podrían impactar positivamente el ecoturismo, promoviendo los afluentes de turistas, pero deben estar acompañadas de inversión en vías y senderos que comunican las ciudades con los PNN (Portafolio, 2017).

Por otro lado, la infraestructura aérea del país está mejor posicionada. En el índice del Foro Económico, en infraestructura aérea, Colombia ocupó la posición 60/136 países y en el World Airport Awards Ranking el aeropuerto El Dorado de Bogotá ocupó el primer puesto de entre los aeropuertos latinoamericanos. El país logra conectar las ciudades capitales por vía aérea, logra llegar a múltiples destinos internacionales (25 países en vuelo directo) y con el fin de modernizar y aumentar la conectividad aérea un 10% a nivel nacional, ha destinado \$5,1 billones de pesos a la ampliación y mejora de los aeropuertos del país (44 de los 66 aeropuertos nacionales se benefician con esta reforma según el director de la Aeronáutica Civil y hasta se comprenden proyectos de desarrollo sostenible). Si bien, la fortaleza del sector aéreo beneficia al ecoturismo en número de turistas que pudiesen ingresar al país, todavía se puede mejorar la accesibilidad a destinos con vocación ecoturística (ej: Serranía Macarena, El Tuparro, Cerros Mavecure, Utría) a los que actualmente se puede llegar por vía aérea pero a un alto costo y con frecuencias limitadas, ya que la única prestadora del servicio es la aerolínea estatal Satena. Este punto podría mejorarse si el Estado trabaja en coordinación con el sector privado para hacer publicidad y promover los diferentes PNN, pues a medida que se incrementa la demanda de una ruta, aerolíneas privadas podrían verse interesadas en operar la misma (Por ejemplo, ahora a la Serranía Macarena llega además de la estatal, la aerolínea EasyFly). Si la accesibilidad a PNN no mejora, difícilmente mejorará el número de visitantes a estas áreas.

4.2.1.2. Eslabón 2: Producción del servicio

Esta etapa de la cadena de suministro incluye todos los procesos y actores necesarios que participan en la producción y generación de valor del servicio ecoturístico. La coordinación y trabajo conjunto de estos actores es necesaria para generar valor y diferenciar el ecoturismo colombiano. Es la suma de estos actores, la que junto con el Estado, debe definir la estrategia y dirección que debe tomar la industria. Las diferentes cadenas productivas en las diferentes regiones deben ser creativas e innovadoras y trabajar en la creación de experiencias y rutas turísticas diferentes que impacten y atraigan al ecoturista.

Al ser estos participantes, actores que generan valor, son estos sujetos quienes mayor participación tienen en el análisis de cadena de valor en el capítulo siguiente. Los diferentes actores de este eslabón son:

4.2.1.2.1. Organización de viajes y reservas

Este actor puede tomar la forma de agencia de viajes (tradicional o digital) o puede ser el mismo turista quien por voluntad propia, organiza su viaje. Este punto es crucial, pues es la información inicial que recibe el viajero la que lo convencerá a ejecutar la compra, aquí también comienza el flujo de dinero y se coordina la actividad del resto de actores del eslabón - operadores turísticos, servicio de transporte, alojamiento, actividades en el destino, etc. - Entre otros retos del ecoturismo en este punto, Paula Cortés, presidenta de la Asociación Colombiana de Agencias de Viajes y Turismo afirma que es importante la transformación digital, el trabajo en el desarrollo de nichos y la retención del cliente. Además, PNN deberá mejorar sus convenios con estos agentes y trabajar de la mano para crear experiencias atractivas.

4.2.1.2.2. Servicio de transporte

De este actor depende en gran medida que los itinerarios de un viaje se cumplan. Puede tomar la forma de transporte público, taxis, servicio privado, aviones, buses intermunicipales, etc. El reto para Colombia en este punto es trabajar por mejorar frecuencias, optimizar la intermodalidad (uso de varios transportes para llegar a un destino, ej: Isla Gorgona), etc. No obstante, mientras el Gobierno trabaja en la mejora de las vías para llegar a destinos con vocación ecoturística, el

empresario puede pensar en disponer de jeeps, camionetas 4x4, caballos, entre otros que ofrezcan una experiencia diferente al turista. Articular este elemento con la experiencia del viaje, genera valor en el cliente. Por otro lado, a largo plazo, debe pensarse en que todos los vehículos usados dentro de PNN usen energías limpias.

4.2.1.2.3. Actividades turísticas principales

El avistamiento de fauna y flora, senderismo, espeleología, fotografía de naturaleza, estudios botánicos, entre otros, hacen parte de las principales actividades ecoturísticas que tiene el país para ofrecer. Este punto ofrece retos importantes para la creación de valor, pues si bien se tiene el insumo natural, la creatividad de las rutas de avistamiento y la creación de experiencias motivará al turista a volver.

En materia logística, es importante designar las zonas de los PNN donde es posible practicar estas actividades de manera segura y con el acompañamiento de un guía. La creación de infraestructura dentro de PNN hace parte de los retos logísticos para fortalecer el ecoturismo en ellos. Entre ellos, deben hacerse esfuerzos por desarrollar o mejorar los senderos ecológicos y su señalización (en varios idiomas), las pancartas y centros informativos y puntos de comunicación, servicio de alquiler de equipos especializados y la formación de guías especializados. Vale la pena tener en cuenta, que la presencia de enfermería o servicio paramédico en todos los PNN debe ser un servicio obligatorio para garantizar el bienestar del visitante. Finalmente, la inclusión de las comunidades locales en esta parte de la cadena de suministro es obligatoria, y el reto en ello es coordinar a todos los actores y alinear sus objetivos hacia una misma dirección.

4.2.1.2.4. Alojamiento y gastronomía

Dentro del ecoturismo, este actor pasa a ser una actividad de apoyo, pero que bien alineado con la estrategia planteada dentro de las actividades principales, está en la capacidad de agregar alto valor a la cadena. Actualmente, a excepción de los PNN más concurridos (Anexo 2), este punto tiene un subdesarrollo importante.

Adicionalmente, a excepción de los PNN que fueron concesionados en 2005, las Directrices de Ecoturismo en PNN señalan que la única infraestructura de alojamiento permitida dentro de los PNN serán las carpas y hamacas; PNN podría pensar en agregar valor mediante hamacas acolchadas o creación de “Eco-glamping” mediante las figuras de APP dentro de los PNN o a través del turismo comunitario.

Por otro lado, el reto está en alinear a los inversionistas y comunidades locales interesados en ofrecer servicios de alojamiento en zonas aledañas a PNN. Se debe impulsar la creación de alojamientos y restaurantes de todas las categorías que mantengan estándares de sostenibilidad y conciencia ambiental tanto en el inicio, en el uso de materiales de construcción hasta en la prestación del servicio y el uso de energías limpias o deposición de residuos.

Estos albergues, deben estar bien coordinados con los servicios de transporte que permita que los turistas lleguen al destino ecoturístico principal en cualquier momento dentro de los horarios establecidos.

4.2.1.2.5. Servicios y actividades complementarias

Si bien, la belleza paisajística de un parque puede ser motivo suficiente para atraer turistas a una región, convencerlos a quedarse más tiempo en ella es un reto importante para el fortalecimiento de la economía de la región. El ecoturismo, en esta parte de su cadena de suministro, podría alinearse con otros tipos de turismo de naturaleza como el turismo de aventura, etnoturismo, turismo rural o turismo científico. Actualmente, hay varios inversionistas y locales que se han dado a la tarea de crear parques de aventura, ofrecer cabalgatas, ofrecer experiencias en helicóptero, etc. Sin embargo, la oferta es limitada, pues también lo es la demanda. En este punto, es justo explorar y acompañar al emprendedor para crear lugares como fincas que ofrezcan servicios alternativos a las actividades propias de PNN, en zonas aledañas al parque. Promover un destino ecoturístico, incluye trabajar en este actor que generaría aún más valor a la experiencia ecoturística en Colombia y fortalece el ecosistema turístico en la región.

4.2.1.3. Eslabón 3: Comercialización

En este eslabón de la cadena de suministro, es el flujo de información el insumo más importante; consiste en el manejo estratégico que se le da a los diferentes canales de venta que se utilizan para promocionar y vender el producto ecoturístico. Entre estos es fundamental, desarrollar alianzas a nivel nacional e internacional, fortalecer la marca país, exponer las bondades del producto y oferta ecoturística en distintos canales, etc. Es importante, la generación de alianzas para articular actores estatales, agencias de turismo, comunidades locales y otros actores que contribuyan a la promoción del ecoturismo. Es importante trabajar en aspectos como:

- Facilidad en el acceso a la información en distintas plataformas de frecuente visita por parte de turistas o ecoturistas.
- La percepción del país y sus destinos por parte del turista nacional e internacional.
- Despertar el interés por el turismo de naturaleza en nuevos mercados por medio de foros, ferias y ruedas de negocios de turismo (como la Vitrina Turística de la ANATO y Procolombia Travel Mart).
- Alianzas o pautas en revistas turísticas, ecológicas y de cruceros internacionales, así como en catálogos.
- Alianzas con personajes públicos en tendencia que despierten dicho interés en nuevos mercados.
- Promoción de proyectos locales que despiertan la conciencia ambiental: desarrollo de potencial cliente ecoturista.
- Promoción virtual a través de páginas web limpias y llamativas, redes sociales, google, etc.

4.2.1.4.Eslabón 4: Ecoturista

El consumidor final es el principal y más importante actor dentro de la cadena de suministro, es este quién inicia el flujo de dinero, recibe el servicio y brinda una retroalimentación acerca de este.

Como se mencionó anteriormente, el turismo en Colombia está en su mejor momento, por tanto el número de clientes potenciales y propios del ecoturismo es bastante amplio. Esto hace que cada vez se fortalezca el sector y haya más posibilidades de dar a conocer el producto ecoturístico. El consumidor ecoturístico busca experiencias nuevas, distintas y más amigables con el medio ambiente, busca ser partícipe de contribuir positivamente al planeta, en este punto la parte de

promoción, comercialización y alianzas es importante a la hora de hacer conexiones estratégicas ya que por medio de estas se puede llegar a mercados de interés como universidades, colegios y demás asociaciones que dentro de su plan tengan la implementación de proyectos que contribuyan al medio ambiente.

Para fortalecer todos los esfuerzos logísticos, en este punto se debería analizar las nacionalidades que más ingresan a PNN, para así dirigir los esfuerzos a dichos consumidores.

4.2.1.5. Eslabón 5: Logística inversa y tratamiento de residuos

Encargada de la logística de devolución, con el principal objetivo de gestionar el retorno y reciclaje de envases, embalajes, etc. y la disposición final de residuos orgánicos y residuos peligrosos, este eslabón, es probablemente uno de los que más diferencia la cadena de suministro del ecoturismo al del turismo tradicional, pues el objetivo del primero, es que el impacto humano sea el mínimo posible en PNN. Por ende, la gestión de residuos es clave en la logística de Parques para promover la buena conservación, preservación y cuidado de las zonas naturales además de reducir el impacto ecológico.

En Colombia, se ha adoptado una metodología que obliga a municipios y grandes generadores a realizar un manejo integral de residuos sólidos. No ajeno a esto, PNN ha implementado la gestión integral de residuos, que ha sido difícil de ejecutar en algunos casos.

Es común que para algunas zonas de producción de residuos se utilicen rellenos sanitarios, o por el tamaño de la urbe, se reintegren más fácilmente algunos residuos reciclables a la cadena de producción, como el cartón o el vidrio. Sin embargo para el caso de proyectos ecoturísticos en donde se busque un flujo positivo de la cadena de suministro en su logística inversa, realizar una gestión para que los residuos inorgánicos retornen a un lugar en donde haya gestión integral de residuos (zona urbana) y que no interfiera en la conservación del área protegida, es vital y contribuye positivamente a la conservación de la biodiversidad y también al fortalecimiento cultural propio de cada zona natural.

La ausencia de alcantarillado y empresas de aseo dentro de AP y el hecho de que no haya industria pesada en regiones aledañas a PNN que puedan reutilizar algunos residuos, hacen que el

reto sea aún mayor y que cada parque deba desarrollar o adoptar estrategias particulares a su realidad. Hay varias estrategias de gestión de residuos que pueden ser usadas dentro las AP, las cuales hacen distinción entre el tipo de residuos: sólidos biodegradables, sólidos no biodegradables reutilizables, sólidos no biodegradables no reutilizables, residuos peligrosos y residuos líquidos.

La reutilización de residuos biodegradables para hacer compostaje o alimento para cerdos, la utilización de canecas de colores para los diferentes tipos de residuos y la disponibilidad de estas en los senderos ecológicos, la acumulación y separación de materiales no biodegradables reciclables (cartón y papel, vidrio, metales, plástico, etc.) para su futuro traslado a grandes urbes, el uso de plantas de tratamiento de aguas y uso de aguas lluvia, entre otras, son algunas de las buenas prácticas que se recomienda a PNN considerar para su gestión de residuos. Sin embargo, son los residuos peligrosos, dónde PNN genera, casi obligación, impactos negativos en el AP, pues debido a la peligrosidad del residuo, es necesaria su incineración. Para el tratamiento de estos, se propone a PNN considerar la opción de trasladar estos a hospitales cercanos, donde el impacto ambiental es relativamente menor.

Adicionalmente, si se quiere fortalecer el producto ecoturístico, es esencial trabajar en la concientización y educación de visitantes, personal y comunidades locales en este aspecto. Al visitante, se le debe enfatizar desde el comienzo de la cadena de suministro sobre la importancia ecológica de la zona y del impacto negativo que tiene el arrojar basuras dentro del parque. Promover el correcto uso de las canecas, incentivar el uso de papel por las dos caras, reducir el uso de botellas de plástico y promover el uso botilitos propios (para lo que debe existir al menos una fuente de agua potable dentro del parque) y hasta alentar a los visitantes a guardar sus residuos y depositarlos en municipios aledaños o mejor aún en sus ciudades, son requerimientos mínimos que debe implementar parques para mejorar su oferta ecoturística.

4.2.1.6. Eslabón 6: Acompañamiento estatal

El Estado, debe velar porque cada uno de los eslabones de la cadena de suministro cumpla su función y aporte al positivo desarrollo del producto ecoturístico Colombiano. La generación de

incentivos, la rigurosidad de la normatividad, el acompañamiento a los proyectos, la organización y asistencia a ferias turísticas internacionales, el trabajo de promoción como país, etc., son algunas de las actividades propias del Estado y necesarias para fortalecer la industria.

4.3. Análisis de la cadena de valor

El valor es definido como “la evaluación global del consumidor de la utilidad de un producto, basada en la percepción de lo que se recibe y de lo que se entrega” de acuerdo con Zeithaml (1988). La cadena de valor como herramienta fue impulsada por Michael Porter en 1985, utilizada como una herramienta básica para describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial, generando valor al cliente final (Pulido Fernández & López Sanchez, 2016). Con el presente análisis se pretenden estudiar las fuentes de ventaja competitiva en el sector ecoturístico teniendo en cuenta de manera sistemática cada una de las actividades que hacen parte de un proyecto ecoturístico y la interacción entre ellas.

El análisis de la cadena de valor a continuación, se basa en la propuesta de Pulido y López representada en la Figura 2, la cual se compone de una secuencia lógica del proceso de generación de valor en un destino turístico, que a diferencia de otras estructuras de cadena de valor, tiene un enfoque muy vinculado con el cliente y la interacción con este.

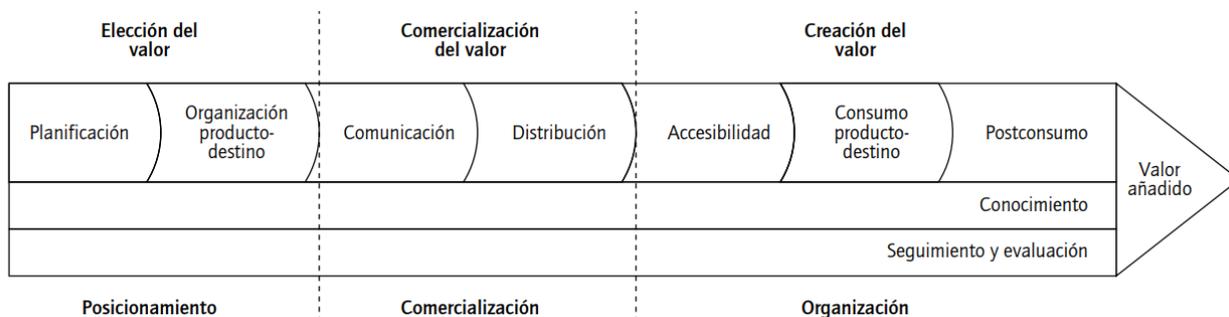


Figura 2. Cadena de Valor del Proyecto Ecoturístico

Fuente: Revista Innovar. Vol 26. Num 59.

En cada una de estas etapas (posicionamiento, comercialización y organización) se realizará un análisis teniendo en cuenta los siguientes criterios de valor agregado, relación con el cliente, impacto ambiental, aporte a la comunidad y aporte a la industria.

4.3.1. Descripción de las Etapas de la Cadena de Valor del Proyecto Ecoturístico

4.3.1.1. Posicionamiento (elección del valor)

Planificación: Según los autores, este eslabón permite detectar cuáles serán los impactos más importantes antes de ejecutar el proyecto, con el fin de minimizar los impactos negativos y maximizar los beneficios potenciales. Hay 3 elementos clave que deben ser tomados en cuenta durante la planeación para que la optimización del valor sea efectiva desde esta etapa.

Gestión del territorio: Hace referencia al nivel de control que existe dentro del territorio, pasando por la planificación física de las atracciones a adoptar un enfoque que incorpore la sostenibilidad en el destino (Pulido Fernández & López Sánchez, 2016), el encargado de gestionar el territorio de Parques en Colombia es directamente la administración de PNN, pero se relaciona también con negocios de alojamiento y restaurantes.

Recursos Humanos: Hace hincapié en la importancia de la educación y formación turística del capital humano como fuente inevitable de competitividad nacional e internacional y de satisfacción para el cliente. En este punto la función de todos los actores, instituciones públicas y privadas e involucrados en estrategias competitivas y su implementación es fundamental para el desarrollo del sector y del proyecto ecoturístico. Se incluye el personal de todas las empresas que participan en la cadena de suministro ecoturística (personal en agencias de viajes, operadores turísticos, entidades gubernamentales - MinCIT, Procolombia, Fontur-, alojamiento, servicios turísticos complementarios, restaurantes, etc.)

Normativa legal y financiación: Este punto analiza la importancia de una correcta legislación en las actividades administrativas del sector y su aplicación viable, además de

un marco jurídico que promueva y permita un ecoturismo sostenible social, económico y ambiental.

Organización del producto- destino: Integra todas las acciones destinadas a diseñar la oferta de productos y servicios que el turista podrá adquirir en el destino. Se define el valor de la oferta ecoturística y se evalúa la originalidad y solidez de la propuesta para que tenga la capacidad de atraer ecoturistas de diferentes orígenes. Dentro de esta etapa se evaluará la labor actual de agencias de viajes nacionales, operadores turísticos y agencias gubernamentales involucradas en turismo (Procolombia, MinCIT y FONTUR).

4.3.1.2.Comercialización (comercialización de valor)

Comunicación: se refiere principalmente a la promoción disponible como instrumento de marketing, capacidad de dar a conocer las ofertas ecoturísticas generando ventajas competitivas para que el consumidor tenga una fiel preferencia, además de una favorable adaptación al proceso de sostenibilidad que se está desarrollando. La manera en que la actual estrategia de comunicación se encuentra apoyando el posicionamiento o por el contrario, contribuyendo con el declive de este. Los actores más involucrados en este eslabón son agencias de viajes nacionales e internacionales y los entes gubernamentales.

Distribución: Conexión de la oferta con la demanda, teniendo en cuenta intermediarios, distribución y marketing de la oferta ecoturística de los proveedores finales y destinos ecoturísticos. Allí es relevante la importancia del conocimiento de las necesidades del mercado y la creación de valor para el ecoturista con el fin de sobrevivir a largo plazo. Se tienen en cuenta OTAS (Online travel agencies), mayoristas de viajes nacionales e internacionales, agencias de viajes y operadores turísticos.

4.3.1.3.Organización (creación de valor)

Accesibilidad (acceso, llegada al destino): como se ha mencionado, el desarrollo del ecoturismo está fuertemente ligado al desarrollo de los medios de transporte y su infraestructura

en Colombia. En este punto se analiza la capacidad y participación de los distintos actores involucrados en la movilidad del ecoturista desde su origen hasta destino final (aerolíneas, aeropuertos, flotas de transporte, estado de las vías, etc.), además del estado actual de los avances tecnológicos en este campo para la comodidad y rapidez en los trayectos y a un precio accesible.

Consumo producto - destino: si bien es cierto que muchos consumidores a la hora de viajar buscan alternativas de bajo precio, en este eslabón se analiza el valor por el dinero pagado, en donde un alto precio no necesariamente indica menos demanda si es claro el valor de lo que el ecoturista está pagando en términos de calidad y servicio. Es importante tener en cuenta el estado de la competencia por precio, ya que esta no siempre es sinónimo de sostenibilidad a lo largo del tiempo. En este eslabón participan todos los actores presentes en el destino: Hoteles, operadores turísticos, atractivos turísticos, restaurantes, artesanías, etc.

Postconsumo: en esta etapa, los actores y empresas ecoturísticas por supuesto experimentan un gran reto, en donde la existencia de una gran estrategia es importante teniendo en cuenta que una vez el ecoturista vuelve a su origen, este se convierte en promotor en su entorno, en donde se encuentran clientes potenciales para el producto ecoturístico en Colombia, además de ser importante para el ecoturista la posibilidad de volver a elegir Colombia como un destino ecoturístico. En esta etapa se califica la satisfacción del cliente y la calidad del servicio de las agencias que genere que el turista recomiende el destino visitado.

4.4.Resultados del Análisis de la cadena de valor

En la tabla 3, se mostrarán los resultados del análisis de la cadena de valor del ecoturismo en PNN en Colombia, a través de la puntuación de los 5 criterios explicados en el marco metodológico del presente documento. Una vez finalizada la evaluación de los criterios, se obtuvo el promedio de cada eslabón y se obtuvieron los siguientes puntajes (5 es un puntaje ideal y 1 el más desfavorable)

Tabla 3. Evaluación de criterios para la Cadena de Valor del Ecoturismo en Colombia

Criterio a evaluar	Puntaje	Análisis / Explicación puntaje
--------------------	---------	--------------------------------

ELECCIÓN DEL VALOR: PLANIFICACIÓN

GESTIÓN DEL TERRITORIO

1. Valor agregado	3	PNN ha aumentado progresivamente su visibilidad ante los turistas colombianos y ha hecho esfuerzos por promocionarlos como áreas de descanso y tranquilidad. Se ha involucrado fuertemente con la promoción del turismo para generar ingresos en parques y ha puesto en marcha diferentes iniciativas que promueven el crecimiento del ecoturismo en Colombia (ej. promoción digital, pasaporte de PNN, etc.). No obstante, en algunas zonas, su poder de proponer es mínimo, debido entre otras a grupos delincuentes.
2. Relación con el cliente	3	PNN tiene control de los turistas que visitan sus parques y sabe quiénes y cuántas personas entran anualmente en ellos. No obstante, por un lado, no es fácil para el turista internacional crear relación directa con PNN y por el otro, PNN no hace pública esta información, lo que hace difícil que agencias de viaje y operadores turísticos, puedan hacer estudios de mercado y/o crear estrategias que permitan aumentar las visitas en PNN. El grupo de investigación no tiene conocimiento de qué tan profundos son los estudios de mercado que actualmente hace PNN.
3. Impacto ambiental	4	Siendo la función principal de PNN, la de proteger y conservar la riqueza natural del país, entiende bien el impacto ambiental que se genera a lo largo de la cadena de suministro del ecoturismo. Por un lado, ha optimizado los procesos dentro de las áreas protegidas, y por otro tiene la capacidad de influir en el impacto creado por terceros, pues crea reglamentación y controla su cumplimiento por parte de otros participantes en la cadena de suministro (operadores turísticos, guías y comunidades locales, ecoturista, etc.)
4. Aporte económico a la comunidad	3	El personal contratado por PNN en el área, es en su mayoría proveniente de comunidades locales y aledañas a las áreas protegidas. Esto, genera empleos, promueve la educación a través de capacitación y genera conciencia del cuidado ambiental en la región. Sin embargo, la capacidad financiera de PNN es aún limitada, el tipo de contratos es por prestación de servicios (no tienen prestaciones) y los salarios son moderados (en promedio un operario de PNN en el área gana entre 1.5 y 3.5 SMMLV) (Parques Nacionales Naturales de Colombia, 2015).
5. Aporte económico a la industria	2	Pese a que hay planes para fortalecer el ecoturismo en PNN y apoyo de expertos ambientalistas y empresarios, la función de PNN aún está muy limitada a la conservación y la mayoría de ingresos de la entidad son aporte Estatal (ej: el 85% del presupuesto en 2017 provino de recursos estatales) (Parques Nacionales Naturales de Colombia, 2018). Por otro lado, a excepción de PNN Tayrona y Corales del Rosario, los alojamientos y restaurantes en PNN y zonas aledañas, aún no tienen un aporte significativo en la economía del sector turístico.

Puntaje total**3**

RECURSOS HUMANOS

1. Valor agregado**2**

Si bien los actores son conscientes de la importancia de la implementación de un plan focalizado en el mejoramiento de la capacitación del recurso humano, actualmente no se cuenta con evidencias específicas y resultados mayores del valor agregado en cuanto a la educación y la formación

turística de estos. Existe mucha informalidad en el sector y es difícil para los empresarios dispuestos a crear un plan ecoturístico, encontrar personas ya capacitadas para realizar las labores. Hay estrategias proyectadas, pero aún no hay ejecución de las mismas.

2. Relación con el cliente

3

El capital humano en el sector ecoturístico se caracteriza por su calidez con el cliente, sin embargo en este punto la educación formal y conocimiento por parte de este con respecto al cliente nacional e internacional para generar una mayor satisfacción y servicio diferencial toma un papel importante. A mayor conocimiento de este, mayor poder de influencia en la toma de decisiones y beneficios para el consumidor final.

3. Impacto ambiental

2

La educación ambiental en poblaciones rurales aún carece de fortalecimiento y difusión y no todos los actores involucrados en la cadena de suministro tienen la misma conciencia ambiental. Si bien el MinCIT con su plan de difusión de las normas técnicas en sostenibilidad turística y sistemas de gestión ambiental para áreas protegidas y PNN, procura generar un impacto positivo, el plan de difusión aún debe seguirse fortaleciendo (Caviedes Rubio & Olaya Amaya, 2017). Es importante trabajar con todos los actores involucrados, para que genere conciencia al ecoturista, quién al final es quién más impacto puede generar al medio ambiente. Los hoteles, por ejemplo, en su mayoría locales aún carecen de gestión integral de residuos, buen manejo de vertientes o separación de residuos en la fuente.

4. Aporte económico a la comunidad

3

Este eslabón tiene toda la capacidad para generar participación de la comunidad, de este principalmente surgen mayores oportunidades de generar ingresos y capacitaciones. Sin embargo aún falta educación en las bases para poder transmitirse a las comunidades. Adicionalmente se requiere más efectividad en términos de que el aporte económico a la comunidad no es mayor a causa de esta falta de involucramiento y participación.

5. Aporte económico a la industria

4

Existe una tendencia positiva del aporte del recurso humano ecoturístico a la industria, es importante allí tener en cuenta que hay incentivos e inversiones para el crecimiento de este. Se debe velar por que la normatividad y su exigencia mantengan el equilibrio en distribución del ingreso por medio de los proyectos ecoturísticos entre los distintos actores.

Puntaje total

2.8

NORMATIVIDAD

1. Valor agregado

4

El país ha logrado avances significativos en la reglamentación de esta industria. La creación del SINAP, el reconocimiento del ecoturismo como industria, la creación de directrices de ecoturismo, la asignación de su gestión a ciertas entidades y ministerios, etc. permite afirmar que

		Colombia entiende su importancia y está es su agenda de desarrollo. La correcta legislación de esta industria es indispensable para su correcto desarrollo. Sin embargo, aún falta fortaleza en las instituciones para garantizar su correcta ejecución y cumplimiento.
2. Relación con el cliente	2	En cuanto al cliente, la normatividad no entiende, ni hace distinción en el tipo de cliente, sin embargo, tiene una alta capacidad de influencia sobre este.
3. Impacto ambiental	5	Existen exigencias puntuales sobre la gestión ambiental, ejemplo de ellas son los programas de manejo integral de residuos, la limitación de construcción y materiales que pueden usarse dentro de parques, el trabajo de concientización del personal, etc. Finalmente, la capacidad de influencia sobre los actores de la cadena es altísima.
4. Aporte económico a la comunidad	3	En la reglamentación, en búsqueda de beneficios a los locales, debe haber procesos de ecoturismo comunitario, lo cual favorece su desarrollo. Sin embargo, a nivel de contrataciones, las entidades públicas, entre ellas PNN contratan a su mayoría de personal a través de la modalidad de prestación de servicios, lo cual no incentiva el crecimiento económico de las regiones.
5. Aporte económico a la industria	2	Las figuras de financiación existentes en PNN aún son insuficientes para que los Parques sean sostenibles por sí mismos. Además, hay poca creación de incentivos para la inversión en esta industria y el acompañamiento en la asesoría jurídica, contabilidad y normatividad de esta industria es aún muy básica.

Puntaje total
3.2

ORGANIZACIÓN PRODUCTO - DESTINO

1. Valor agregado	3	Los actores que diseñan la propuesta trabajan de la mano de personas capacitadas y con experiencia, se han planteado propuestas interesantes para el futuro de la industria en Colombia como el PTP, el programa de fortalecimiento del ecoturismo en PNN, las políticas de turismo de naturaleza del MinCIT, la estrategia de turismo para Colombia de FONTUR y MinCIT, las iniciativas de ANATO, etc. Hay planes de inversión en curso, en 2018 se invertirán más de 57.000 millones de pesos en infraestructura turística (MinCIT, 2018) con el fin de mejorar la infraestructura turística, ofrecer un turismo incluyente y además la creación de megaproyectos que potencialicen la diversidad geográfica y cultural de Colombia (MinCIT, 2016). Aún falta fortalecer el diseño de planes que incluyan PNN en todo el país fuera de Tayrona y Corales.
2. Relación con el cliente	4	Los actores encargados de diseñar la oferta, son quienes mejor conocen el mercado, poseen información de primera mano gracias a estudios de mercado propios o hechos por diferentes instituciones como Procolombia, realizan seguimiento a sus clientes y entienden la importancia de retener al cliente, tienen capacidad de proponer y crear nuevas rutas turísticas, pero aún hay regiones del país con vocación ecoturística, desconocidas para muchas agencias de viaje. Se debe fortalecer y enseñar la importancia de conocer el mercado a nuevos actores que aparezcan en el sector, seguir indagando en cuál es específicamente el perfil del ecoturista y continuar trabajando de la mano con FONTUR, PROCOLOMBIA y ANATO.

3. Impacto ambiental	4	Las tareas de la fase de diseño, se llevan a cabo con un mix de investigación en campo (búsqueda de proveedores y nuevos atractivos) y trabajo en oficina (investigación, estudios de benchmarking con otros países, la situación y estado financiero de la industria, etc.). En este sentido, se entiende la situación de la industria ecoturística del país frente a las nuevas tendencias ambientales a nivel global. Los actores de este eslabón con sensibles al cuidado ambiental, crean y procuran aplicar correctamente las políticas ambientales y sobre todo, están en capacidad de educar en estos ámbitos a otros actores de la cadena.
4. Aporte económico a la comunidad	2	Las comunidades locales de áreas aledañas a PNN tienden a no tener estudios superiores, por lo cual empresas participantes en el eslabón de diseño tienden a no valorar su participación y no los integran a sus procesos productivos y estratégicos. Este es un error frecuente y muy grave, que se da debido a la falta de oportunidades en el área. No obstante, Procolombia, por ejemplo, ha empezado ciclos de capacitación en las diferentes ciudades del país para sensibilizar a empresarios, de tener en cuenta a estas comunidades en el diseño de sus rutas. Además, si bien, las comunidades en su mayoría no trabajan directamente para empresas de este eslabón, se involucran necesariamente posteriormente en la operación del plan ecoturístico.
5. Aporte económico a la industria	4	De la organización que los actores de este eslabón realicen, depende en gran medida el aporte económico a la industria. Si la oferta ecoturística es acorde con los requerimientos del mercado y es bastante atractiva para los turistas, el aporte económico a la industria será mayor, ya que crecerá la calidad de la oferta (lo que se traduce en mayores precios) y habrá más ecoturistas dispuestos a visitar Colombia. Actualmente, el turismo como industria, representa el 2,8% del PIB del país pero el aporte indirecto es del 5,8% (ANATO, 2017) .

3.1 Puntaje total
3.4

COMERCIALIZACIÓN DEL VALOR
COMUNICACIÓN

1. Valor agregado	4	La favorable apertura internacional con la que cuenta actualmente Colombia (4to lugar de acuerdo con el Reporte Global de Viajes y Turismo 2017) comienza a hacer que este sea un gran atractivo, la participación activa en ferias nacionales e internacionales de turismo y el impulso a la industria por parte de entidades como Procolombia, MinCit, Fontur y ANATO, hace de Colombia un destino ecoturístico especial y diferenciado, en dónde existe un plan estratégico y se comunica a clientes potenciales. Sin embargo, el nivel de competitividad internacional, promoción de turismo a nivel interno y nivel de participación de esta industria dentro de las prioridades del gobierno, son retos que se deben fortalecerse este eslabón.
2. Relación con el cliente	3	A nivel global, Colombia se encuentra en el puesto 57 entre 136 en términos de efectividad en sus estrategias de marketing y posicionamiento de marca para el turismo, si bien hay una campaña de comunicación que pulir, la posición que ocupa el país se encuentra en el segundo cuartil del total de países evaluados (World Economic Forum, 2017). El grupo de

		investigación entiende esto como la existencia de una estrategia de promoción que busca enfocarse en la construcción de la relación con el cliente pero que aún debe fortalecer el nivel de influencia sobre la decisión de este y la implementación de tácticas que permitan llegar fuertemente al perfil que se espera.
	3. Impacto ambiental	5 Este eslabón no tiene mayor impacto negativo directo con el medio ambiente ecoturístico, y por lo contrario, tiene capacidad de influir positivamente sobre otros actores de la cadena. Las estrategias de comunicación que utiliza la marca país están totalmente alineadas con disminuir el impacto ambiental negativo y con generar conciencia de conservación y difusión de la riqueza ecoturística Colombiana.
	4. Aporte económico a la comunidad	3 Para el buen desempeño en este eslabón es necesaria la participación de las comunidades con el fin de enriquecer el contenido de la estrategia de comunicación ecoturística. A corto plazo el aporte económico para las comunidades no es mucho, sin embargo, a largo plazo resulta como incremento del ecoturismo en las zonas correspondientes e incremento en planes empresariales para la comunidad. El aporte económico es más indirecto y consecuencia de la ejecución en las estrategias de este eslabón.
	5. Aporte económico a la industria	3 El proyecto de comunicación es clave para el aporte económico a la industria, actualmente los distintos canales de difusión del proyecto ecoturístico colombiano brindan las herramientas para que haya un crecimiento en este aspecto ya que se da a conocer la oferta ecoturística. Hay un plan estratégico, sin embargo su aplicación aún no llega a su punto máximo.

Puntaje total

3.6

DISTRIBUCIÓN

1. Valor agregado

2

En este punto, actualmente hay una diferencia entre la oferta turística internacional, que se conecta con la demanda a través de la conexión entre mayoristas internacionales y las agencias de turismo nacionales, mediante macroruedas de turismo convocadas principalmente por ANATO y Procolombia; y la oferta interna (nacional), que se hace entre agencias de viaje y operadores turísticos. En el caso internacional, se tiende a ofrecer el turismo convencional en el eje cafetero, costa caribe y principales ciudades y el ecoturismo en PNN aún está en etapas tempranas, pues entre los pocos parques que se ofrecen, solo se incluyen Corales, Tayrona y ocasionalmente Serranía Macarena; esto debido a que el resto de destinos no están preparados para atender las exigencias del mercado internacional. En el caso de los nacionales, la oferta se ha ampliado, incluyendo Górgona, Los Nevados o Chingaza. No obstante, el valor agregado entre la oferta y la demanda todavía es poco, pues el comprador tiende a ofrecer exactamente lo mismo que el operador turístico, sin añadir algún diferencial.

2. Relación con el cliente	3	La industria turística es una de las que más ha evolucionado con la aparición de plataformas tecnológicas. Empresas como Booking.com, Despegar, TripAdvisor, Kayak, entre otras, han facilitado el contacto entre el cliente final y cualquier otro actor de la cadena de suministro. No obstante, en materia de ecoturismo, aún no se han aprovechado dichas herramientas, en parte debido a que varias regiones con vocación ecoturística tienen acceso limitado a internet y en parte a que la relación con el cliente en la industria, todavía se limita a depender de la agencia mayorista o agencia de viajes. Debe aprovecharse estas herramientas y fortalecer todos los actores de la cadena, para ofrecer paquetes turísticos, hoteles, etc. a través de las OTAS y generar un impacto mayor en el comprador internacional. Por otro lado, las oficinas comerciales de Procolombia en otros países tampoco entienden a profundidad el perfil de los turistas potenciales en otros países.
3. Impacto ambiental	4	La distribución del paquete turístico genera un impacto relativamente bajo respecto a otras actividades (consumo de agua y energía en oficina, gasto de papel y material publicitario, etc.), pero los compradores (mayoristas internacionales) están en la capacidad de exigir a sus proveedores locales altos estándares y sellos de calidad ambiental, por lo cual tiene un alto poder de influencia.
4. Aporte económico a la comunidad	2	Los integrantes de las comunidades locales, tienden a ser los operadores y guías turísticos. Por otro lado, ya que los mayoristas reciben un pago muy superior al que se paga a los locales, debido entre otras al cambio de divisa, el negocio es más rentable para el mayorista que para los operadores en el lugar. Si bien, no se critica el modelo actual, se plantea la posibilidad de que los actores locales tengan mayor fortaleza digital, que les permita tener clientes a partir de los dos canales (tradicional y digital).
5. Aporte económico a la industria	3	Si bien los mayoristas y las agencias de viaje, junto con los hoteles son las empresas que generan mayores utilidades y aportan más a la industria turística, aún debe trabajarse en el desarrollo de paquetes que incluyan los PNN y fortalezcan a Colombia como destino ecoturístico. Los paquetes de turismo de naturaleza se ofrecen en menor medida por diferentes razones, entre ellas la falta de adecuación de los destinos. Debe seguirse invirtiendo y trabajando para que este tipo de paquetes cumplan los requerimientos para que sean ofrecidos a nuevos posibles compradores.

3.2 Puntaje total

2.8

CREACIÓN DEL VALOR - ORGANIZACIÓN - ACCESIBILIDAD	1. Valor agregado	2	En el capítulo anterior se ha hecho referencia al estado de los medios de transporte en el país. Hay vías de acceso a parques que aún deben ser mejoradas, carreteras que deben ser restauradas para incentivar el turismo y replantearse la posibilidad de utilizar los puertos fluviales y vías férreas como incentivos del turismo. Sin embargo, la apertura aérea e internacional del país al turismo, y la inversión que se está haciendo, permite afirmar que hay planes en marcha que fortalecerán la industria turística en el país.
	2. Relación con el cliente	3	

		La relación entre el transportista y el cliente no es directa, sin embargo, tiene un alto nivel de influencia sobre el cliente, ya que este último depende de la oferta de transporte disponible para llegar al destino que desea.
3. Impacto ambiental	2	El impacto ambiental de los medios de transporte que utiliza actualmente Colombia es alto, ya que todos utilizan gasolina como principal fuente de poder. Si bien, las transportadoras deben tener planes de tratamiento de emisiones, a largo plazo, el ecoturismo debería esperar de las empresas de transporte, una migración a energías más limpias o uso y creación de vías férreas.
4. Aporte económico a la comunidad	1	La mayoría de empresarios prestadores de servicios de transporte no pertenecen a las comunidades locales.
5. Aporte económico a la industria	4	Esta industria aporta en alta magnitud a la industria, teniendo en cuenta que en este eslabón encontramos aerolíneas, construcción de vías e infraestructura, entre otros.

2.4

Puntaje total

CONSUMO PRODUCTO - DESTINO

1. Valor agregado	2	Los planes estratégicos (planeación) y el potencial del país en términos de ecoturismo permiten proyectar positivamente la oferta ecoturística. Sin embargo, actualmente, la ejecución de los paquetes que ofrecen turismo de naturaleza debe fortalecerse. Los alojamientos ofrecidos, son en su mayoría básicos; la guía turística actualmente debe fortalecerse, pues en lugar de la interpretación, se tiende a quedar en la función de orientación, hay poca oferta de atractivos turísticos complementarios, las vías de acceso aún deben ser mejoradas y la calidad del servicio ofrecido, aún no es óptima debido a la falta de instituciones que promuevan el turismo en zonas rurales.
2. Relación con el cliente	3	Aunque todas las empresas turísticas en Colombia requieren de un Registro Nacional de Turismo para operar (lo que garantiza que tienen idea del manejo del negocio), el personal de origen colombiano, aunque destaca por su calidez en trato al turista, no siempre está técnica o profesionalmente capacitado para ofrecer el servicio.
3. Impacto ambiental	2	El impacto ambiental generado en los destinos es alto. Aún la mayoría de alojamientos y operadores turísticos no manejan un sistema integral de residuos ni controlan el uso de agua o energía. Las comunidades aún deben ser educadas para entender la importancia de no arrojar basuras al suelo, de no contaminar las fuentes hídricas, etc.
4. Aporte económico a la comunidad	3	En el destino el aporte económico a la comunidad es alto, pues el ecoturismo, aparte de los actores directos (guías y operadores) permite que otras familias tengan oportunidad de ingresos adicionales a través de ofrecer el servicio de alojamiento y restauración. Además, una de los objetivos a través del turismo es que los turistas compren en tiendas locales. Aún debe trabajarse en organizar espacios para que más microempresarios locales puedan ofrecer sus productos en un ámbito turístico.
	3	

	5. Aporte económico a la industria		De todos los actores en la cadena de suministro ecoturística, son los locales los que reciben menor proporción de las utilidades en relación al valor final que paga el cliente.
	Puntaje total		2.6
POSTCONSUMO	1. Valor agregado	3	Un buen puntaje en este eslabón representa que el cliente ha quedado satisfecho con el servicio ofrecido en el ecodestino. El equipo de investigación concluye, que dado el crecimiento exponencial que ha tenido el turismo en Colombia y los buenos comentarios de revistas y portales como The New York Times, Lonely Planet, Telegraph, etc. El país empieza a proyectar mejor imagen al exterior, el valor agregado es ofrecer un destino turístico atractivo.
	2. Relación con el cliente	2	En los ecodestinos hay poco seguimiento del perfil del turista al que se quiere llegar, lo que conlleva a no fortalecer las relaciones con ciertos clientes cuando vienen a Colombia.
	3. Impacto ambiental	3	En el postconsumo, el viajero contará su experiencia. Si esta no fue buena y el estado de las fuentes, y el control de desechos en el destino no fue el adecuado al punto de molestar al turista, este lo hará público ante familiares, amigos y redes sociales. Esta presión, tiene un buen grado de influencia en los actores que ofrecen el servicio en el ecodestino.
	4. Aporte económico a la comunidad	4	Si existe seguimiento de los mercados a los que se quiere llegar y se genera un mayor flujo de turistas al destino, el postconsumo, tiene la capacidad de generar un alto impacto económico y cultural en las comunidades locales, mediante la recomendación del destino.
	5. Aporte económico a la industria	4	Si existe seguimiento de los mercados a los que se quiere llegar y se genera un mayor flujo de turistas al destino, el postconsumo, tiene la capacidad de generar un alto impacto económico en la industria a través de la recomendación del destino.
2.7	Puntaje total		3.2

Fuente: Elaboración propia

Resumen de calificaciones

Elección del valor	3.1/5
Comercialización del valor	3.2/5
Creación del valor	2.7/5

De acuerdo con el análisis y la evaluación realizada en el cuadro de evaluación de la cadena de valor (Anexo 4), se evidencia que de las 3 etapas de la cadena de valor (elección del valor/

posicionamiento, comercialización del valor y creación del valor/organización), la etapa que se encuentra en una situación más desfavorable es la creación de valor y la etapa menos desfavorable es la etapa de comercialización del valor. A continuación, se profundizará en las principales razones de esta situación y se presentarán estrategias para la mejora de estas.

En la creación de valor, en la fase de consumo producto- destino, se evidencia que aún falta trabajo en los eslabones de valor agregado e impacto ambiental, esto es principalmente por el hecho de que existen muchos retrasos en la agenda de ejecución del plan ecoturístico colombiano, en donde en términos de planeación y proyección hay un trabajo realizado, sin embargo, la materialización de estos es aún difícil de consolidar. Un pilar que debe fortalecerse para mejorar estos resultados es el desarrollo de planes educativos en las distintas zonas en materia ambiental y turística, ya que podría mejorar estructuralmente el aporte económico de la industria a las diferentes comunidades.

Adicionalmente en la fase de accesibilidad hay gran deficiencia en el aporte económico a la comunidad debido a que la mayoría de empresas prestadoras de servicios de transporte y logísticos no pertenecen a comunidades locales; impacto ambiental, pues en este sector es alto y menos regulado, y finalmente valor agregado, pues aunque haya en marcha planes de mejora, la actualidad de las vías de acceso a muchas zonas ecoturísticas presentan grandes inconvenientes y deficiencias en calidad.

Por otra parte, la comercialización del valor en términos generales se encuentra en una posición más favorable debido en parte a la apertura internacional del país que hoy en día es una de las mayores a nivel global (puesto 4), producto del trabajo de comercialización de la oferta turística colombiana en el mundo y que representa una influencia positiva en el desempeño del sector. Por otra parte los atractivos naturales del país, han facilitado la oferta y comercialización del ecoturismo en Colombia. Además, todo el plan de comunicación y promoción del ecoturismo está enfocado en la preservación del medio ambiente y aprovechamiento consciente de las riquezas naturales del país. Sin embargo, el valor agregado en la distribución y el aporte económico a comunidades, son los campos que más deben fortalecerse y donde hay más áreas de oportunidad en la fase de comercialización del valor dado por factores de diferenciación y poder adquisitivo de comunidades vs. mayoristas.

En cuanto a la elección del valor/ planificación, la fase menos favorable es la de recursos humanos, debido a que no existe un gran valor agregado en términos de la educación y capacitación del capital humano y por tanto la competitividad y satisfacción al cliente podría ser mucho mejor. En consecuencia, hay deficiencia también en el manejo de residuos y gestión ambiental en las distintas zonas ecoturísticas en donde hay una gran brecha por cerrar en cuanto al impacto ambiental generado.

En esta fase de elección del valor/planificación, los actores involucrados tienen mayores ventajas en cuanto a la organización producto- destino, debido a que en esta etapa, son los actores que participan en la planeación quienes tienen más conocimiento del mercado y de todo el plan de desarrollo ecoturístico. En efecto, sus acciones y decisiones tienen gran influencia y efecto en el desarrollo del manejo del impacto ambiental, los clientes y el aporte económico a comunidades y la industria.

En el siguiente párrafo el grupo de investigación propone algunas estrategias de mejora para los eslabones que obtuvieron las menores calificaciones (inferiores a 3).

4.4.1. Estrategias

1. El **aporte económico** a la industria por parte de PNN y similarmente originado desde la normatividad legal y financiación, es aún mínimo. Sus labores aún limitadas a la conservación, hace que la mayoría de su presupuesto provenga del Estado y los ingresos propios por concesiones y entradas a parques aún no alcanzan el 80%. En este punto el grupo de investigación propone:

- Que PNN se apoye de la experiencia de Procolombia y FONTUR para promover el ecoturismo en PNN tanto en el exterior como en el interior del país.
- Generar campañas de expectativa y divulgación de las ventajas tarifarias para colombianos y creación de nuevas tarifas para estudiantes y personas de la tercera edad para promover el turismo en estos nichos de mercado.
- Proponer una cátedra ambiental obligatoria a PNN en los colegios del país, que tenga como meta concientizar a los niños sobre el cuidado ambiental y despertar la curiosidad en ellos

desde edades tempranas en los diferentes tipos de ecosistemas, además de generar reconocimiento del nombre “Parques Naturales en sus familiares”.

- Reevaluar los ingresos por el sistema de recaudo y financiación de las concesiones (ahora que está terminada la infraestructura y que las empresas inversionistas debieron devengar ingresos, se debe replantear el sistema de gestión y financiación”.
- Diseñar rutas innovadoras dentro de los mismos PNN que permitan al turista una mirada al PNN desde diferentes ángulos y perspectivas (inversión en senderos, miradores y pancartas informativas).
- Creación de nuevas figuras jurídicas que incentiven la inversión privada en PNN, con la condición de mantener el fin de conservar los ecosistemas. Puede haber incentivos tributarios, sociales y de reconocimiento social.
- Incentivos y/o créditos subsidiados para la inversión y creación de infraestructura turística en las áreas aledañas a PNN para promover el turismo en diferentes PNN.

2. El **impacto ambiental** en varios de los eslabones es todavía muy alto (recursos humanos, transporte (accesibilidad) y consumo producto-destino obtuvieron calificaciones inferiores a 3), algunas estrategias planteadas para mejorar estos puntos:

- *Fortalecimiento de los planes de educación en regiones aledañas a algún PNN:*
 - o Creación de programas de voluntarios profesionales o estudiantes en turismo, ecología, ambientalistas, entre otras áreas afines que busquen mejorar la calidad de la oferta ecoturística y el cuidado ambiental en una región para que lleven a cabo programas de desarrollo con las comunidades locales.
 - o Como requisito para la obtención de RNT (Registro Nacional de Turismo) y Cámara de Comercio de una agencia, operador turístico, hoteles, etc., MinCIT en colaboración con PNN y MinAmbiente, pueden exigir la toma de un curso presencial de corta duración en la que se forme a empresarios sobre aspectos básicos y necesarios en la gestión y conservación ambiental.

- Creación de programas en formación turística y ambiental en escuelas y colegios de ciudades y municipios en zonas aledañas a PNN.
- *Creación de valor en zonas de difícil acceso terrestre:*
 - Mientras se trabaja en el desarrollo de infraestructura y accesibilidad cial, se propone la creación de caminos y rutas aptas para acceder a los PNN por medio de bicicletas, caballos, entre otros medios diferentes a automóviles. Esto añadirá valor a la experiencia y brindará un mejor nivel de servicio al ecoturista.
- *Migración a energías limpias y sostenibles:*
 - Si bien la producción de energías limpias es un tema que genera debate en la sociedad colombiana debido al alto costo de generarla, a la capacidad actualmente instalada y debido a que los medios actuales mueven en grandes proporciones la economía, lo cierto es que las naciones más desarrolladas han comenzado la migración a estas energías y el futuro del ecoturismo en Colombia debe pensarse de esa manera. Ejemplos como el pueblo de Zermatt en Suiza, un destino de vocación ecoturística dónde no está permitido el ingreso de automóviles que usan combustibles fósiles, permite considerar que es posible migrar paulatinamente a áreas naturales libres de combustibles fósiles.
 - A corto plazo, debe promoverse el uso de vans o buses institucionales (de PNN) que movilicen desde un pueblo cercano, hasta la entrada al parque a varios turistas, con el fin de reducir el impacto que genera la utilización de un carro por familia para aproximarse o ingresar a los PNN.
 - Debe seguir controlándose la emisión y mantenimiento de buses turísticos.

3. El **valor agregado** que aportan los eslabones de Recursos Humanos y Consumo Producto Destino, son cruciales para el buen desarrollo de la industria, sin embargo aún tienen bajísimas calificaciones que repercuten en el aporte económico a la comunidad en varios eslabones como organización y consumo producto-destino, distribución y accesibilidad, e impiden el crecimiento del ecoturismo. El grupo de investigación plantea:

- Llevar el programa de turismo del SENA a más regiones del país, con el fin de mejorar y desarrollar actitudes y aptitudes en el recurso humano de la región para ofrecer paquetes turísticos de calidad. Promover iniciativas de educación particular en diferentes pueblos y municipios con vocación ecoturística.
- Creación de programas de bilingüismo que atraigan ciudadanos extranjeros, voluntarios con interés en educar y viajar a través de Colombia con el fin de formar y motivar a niños y jóvenes campesinos con interés en crear alternativas económicas para su futuro y desarrollo de la región.
- Creación de incentivos a la academia para crear iniciativas y grupos que apoyen la creación de iniciativas de turismo comunitario.
- Creación de incentivos, dónde la educación del personal corra por cuenta de la empresa y como recompensa, obtenga beneficios de tipo tributario.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Colombia tiene el potencial de consolidarse como referente global en la industria del Ecoturismo, debido a su riqueza natural y el impulso e importancia que le empieza a dar el gobierno como economía alternativa de cara al posconflicto en regiones marginadas y otras más desarrolladas.
- Las tendencias desde ya impulsadas por los nuevos consumidores, que prefieren usar energías limpias, materiales no contaminantes, proteger la naturaleza, entre otros., confirma que la tendencia del turismo de naturaleza está en aumento y los crecimientos globales de entre 20 y 30% de esta industria, son un indicador de que esta es una de las vías que promete fortalecer el turismo en el mundo.
- El ecoturismo tiene la capacidad de transformar pequeñas comunidades dada la importancia de la educación que se requiere para desarrollar la industria. Involucra educación ambiental, educación técnica y profesional, bilingüismo, etc. Por ende, es una

excelente oportunidad para recuperar la gobernabilidad en zonas selváticas y marginadas, que han sido dominadas por el conflicto armado que ha asediado a Colombia los últimos 60 años.

- En materia de normatividad en ecoturismo y protección ambiental, Colombia demuestra tener claros avances en el entendimiento de la industria. No obstante, precisa fortalecer sus instituciones para ser capaz de ponerlas a funcionar de manera correcta.
- Mientras que en 2017, se registraron más de 6 millones de turistas en el país, el promedio de visitas a PNN a excepción de Corales del Rosario y Tayrona, no superan las 50.000 visitas al año. Es importante que las entidades encargadas de su gestión, con apoyo del Gobierno, difundan y promuevan el turismo en PNN a través de campañas que fortalezcan el vínculo entre ciudadanos y sus Parques Nacionales, además de difundir campañas internacionales exaltando la belleza de sus áreas protegidas.
- Las principales limitaciones para el desarrollo de los PNN en Colombia son la falta inversión en la industria, la seguridad de las áreas aledañas, la dificultad de acceso a regiones con vocación ecoturística y la falta de personal capacitado. A lo largo del presente documento se propusieron diferentes estrategias de incentivos, tributarios, sociales y educativos para promover la inversión y mejorar la economía de dichas regiones, además de propuestas que permitan añadir valor mientras se fortalece el transporte a algunas regiones con vocación ecoturística. También se propone que las fuerzas armadas y/o policía acompañen el trabajo de Parques Nacionales en las regiones con posibles disidencias y problemas de narcotráfico, es importante reconocer que no todo el territorio nacional es apto para ejercer el ecoturismo. Finalmente, se recalca la importancia de crear iniciativas de educación turística y ambiental en todo el país.
- Dada la situación estructural del país, sin la integración del gremio turístico, financiero, comunidades locales, sector educativo y gobierno; impulsar y fomentar el Ecoturismo en Colombia tardará mucho tiempo y no será una opción viable como economía alternativa para el país. Es entonces labor de PNN y Procolombia trabajar de la mano para articular estos actores en pro del desarrollo de la industria.
- El reconocimiento de la cadena de suministro del ecoturismo permite concluir que esta industria impacta indirectamente otras industrias, como lo son la restauración, el transporte, medios digitales, etc. Además, impacta directamente el sector hotelero y agencias de viaje.

Esto, permite concluir que el turismo, tiene la capacidad de incrementar y mejorar la economía de manera significativa.

- La gestión integral de residuos es un reto en el que la industria aún debe plantearse planes de ejecución. Ya se demostró que el ecoturista es per se una persona educada y preocupada por el medio ambiente, por ende responder a su necesidad de conservación es uno de los grandes desafíos que se plantea esta industria. Trabajar de la mano de instituciones internacionales con experiencia en esta área, podría contribuir y resolver dudas sobre planes de ejecución y formación.
- No basta con mostrar la riqueza natural del país como producto, sino que es importante que los empresarios y entes educadores entiendan que la creación de valor (storytelling, creación de rutas turísticas y temáticas, reconocimiento y conocimiento de especies, etc.) son lo que finalmente, convence al turista de comprar la oferta turística colombiana.
- El turismo, a diferencia de los productos o de otros servicios, si bien es un conjunto de servicios, debe entenderse como una sola oferta, dónde cada servicio puede afectar la percepción del turista y arruinar la calidad de su experiencia. Por ende, compactar y asociar diferentes tipos de proveedores es imprescindible en la búsqueda del fortalecimiento del ecoturismo en Colombia.
- En el análisis de la cadena de valor se comprende que cada fase de la construcción del valor (posicionamiento, comercialización y organización), necesita de elementos precisos de cada uno de los actores de la cadena de suministro, lo que permite concluir que mientras que algún elemento de la cadena de suministro sea débil, aun cuando los otros son muy fuertes, el servicio ecoturístico no alcanzará los estándares de calidad internacional, necesarios para competir con países de la región como México o Brasil.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Agencia Nacional de Infraestructura. (26 de abril de 2017). Agencia Nacional de infraestructura. Recuperado el febrero de 28 de 2018, de Gobierno Nacional invierte \$5.1billones en modernización de infraestructura aeroportuaria del país.: <http://www.ani.gov.co/gobierno-nacional-invierte-51-billones-en-modernizacion-de-infraestructura-aeroportuaria-del-pais>
- ANATO. (Agosto de 2017). El turismo representa el 2,8% del PIB, y será el principal motor de la economía del país: ANATO. Obtenido de Agencia Nacional de Turismo: <https://www.anato.org/es/el-turismo-representa-el-28-del-pib-y-ser%C3%A1-el-principal-motor-de-la-econom%C3%ADa-del-pa%C3%ADs-anato/el>
- Arboleda, M. N. (2009). Programa de manejo integral de residuos sólidos en el PNN Górgona, Cauca, Colombia. Obtenido de Universidad Tecnológica de Pereira: <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/1291/363728A666.pdf?sequence=1>
- Asamblea General de Naciones Unidas. (2014). Resolución 69/233 aprobada por la Asamblea General el 19 de diciembre de 2014. Tema 23 - Promoción del turismo sostenible, incluido el ecoturismo, para la erradicación de la pobreza y la protección del medio ambiente, (pág. 5).
- Avia Export, T&L Europraxis, MinComercio, Proexport Colombia, & Programa de Transformación Productiva. (marzo de 2013). Plan de Negocio de Turismo de Naturaleza de Colombia . Obtenido de Presentación Final: https://www.anato.org/images/stories/Comunicados_2013/plan%20de%20negocio%20de%20turismo%20de%20naturaleza.pdf
- Caviedes Rubio, D. I., & Olaya Amaya, A. (22 de Diciembre de 2017). Ecoturismo en áreas protegidas de Colombia: una revisión de impactos ambientales con énfasis en las normas de sostenibilidad ambiental. Obtenido de Universidad de Caldas: <http://lunazul.ucaldas.edu.co/index.php/english-version/91-coleccion-articulos-espanol/284-ecoturismo-en-areas-protégidas-de-colombia>

Consejo Privado de Competitividad. (Noviembre de 2016). Informe Nacional de Competitividad 2016-2017. Obtenido de <https://compite.com.co/wp-content/uploads/2016/11/ITLCCap.pdf>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (22 de marzo de 2017). DANE Información estratégica. Obtenido de Pobreza Monetaria y Multidimensional en Colombia 2016: <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/pobreza-y-condiciones-de-vida/pobreza-y-desigualdad/pobreza-monetaria-y-multidimensional-en-colombia-2016>

Departamento Nacional de Planeación . (noviembre de 2017). Asociaciones Público Privadas - APP - en Infraestructura en Colombia . Obtenido de http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=82664&name=Presentacion_evento_Turismo_APP.pdf&prefijo=file

Earlham Institute. (18 de abril de 2017). Earlham Institute. Recuperado el 05 de febrero de 2018, de Keeping Colombia megadiverse: <http://www.earlham.ac.uk/articles/keeping-colombia-megadiverse>

Energías Renovables América. (2015). Ecoturismo y energías renovables. Obtenido de <https://america.energias-renovables.com/panorama/ecoturismo-y-energias-renovables-20150521>

Fondo de Promoción Turística Colombia. (2011). Estrategia de turismo para Colombia. Obtenido de Tomo 1 - Diagnóstico del sector Turismo, visión y estrategia para el sector: https://fontur.com.co/aym_document/aym_estudios_fontur/ESTUDIO%20MCKIENSEY/1._PRIMER_TOMO ESTRATEGIA_TURISMO_PARTE_A.PDF

Fondo de Promoción Turística Colombia. (2011). Estrategia de turismo para Colombia. Obtenido de Tomo 3 - Análisis del segmento Turismo de Naturaleza: https://fontur.com.co/aym_document/aym_estudios_fontur/ESTUDIO%20MCKIENSEY/3._TERCER_TOMO ESTRATEGIA_TURISMO_.PDF

Fondo de Promoción Turística Colombia. (2012). Plan de Desarrollo Turístico – Departamento de Amazonas. Obtenido de http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=65914&name=PLAN_DESARROLLO_TURISTICO_AMAZONAS.pdf&prefijo=file

Instituto Alexander Von Humboldt Colombia. (11 de Septiembre de 2017). Boletín de Prensa Instituto Humboldt. Biodiversidad colombiana: Números para tener en cuenta. Bogotá D.C, Colombia.

Jiménez Bulla, L. H. (2010). Ecoturismo. Oferta y desarrollo sistémico regional. Bogotá, D.C: ECOE Ediciones.

Marín López, C., Maldonado, A., & Castodelrío Ceballos, J. A. (septiembre de 2015). Plan de gestión integral de residuos sólidos (PGIRS). Recuperado el 28 de febrero de 2018, de Ministerio de Vivienda, USAID, Iniciativa Regional para el Reciclaje Inclusivo: <http://www.minvivienda.gov.co/Documents/ViceministerioAgua/PGIRS/PGIRS%20de%20Segunda%20Generaci%C3%B3n/Gu%C3%ADa%20para%20la%20formulaci%C3%B3n,%20implementaci%C3%B3n,%20evaluaci%C3%B3n,%20seguimiento,%20control%20y%20actualizaci%C3%B3n%20de%20los%20PGIR>

MinAmbiente & Parques Nacionales Naturales. (febrero de 2017). Ecoturismo en Parques Nacionales Naturales de Colombia. Recuperado el 26 de febrero de 2018, de Una estrategia para la conservación, la educación y el desarrollo económico local.

MinCIT. (09 de 2016). MinComercio establece acciones para un turismo accesible para todos en la Colombia moderna. Obtenido de Mincomercio Industria y Turismo: http://www.mincit.gov.co/publicaciones/36987/mincomercio_establece_acciones_para_un_turismo_accesible_para_todos_en_la_colombia_moderna

MinCIT. (2 de Enero de 2018). En 2018, Gobierno invertirá más de \$57.000 millones en infraestructura turística. Obtenido de Mincomercio Industria y Turismo: http://www.mincit.gov.co/publicaciones/39691/en_2018_gobierno_invertira_mas_de_57000_millones_en_infraestructura_turistica

MinCIT. (22 de Diciembre de 2017). Informe Mensual de Turismo. Obtenido de Sitio web del Ministerio de Comercio Industria y Turismo: http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=82875&name=OEE_OP_Turismo_Noviembre_22-12-2017.pdf&prefijo=file

Ministerio del Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible. (s.f.). Ministerio del Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible. Obtenido de Corporaciones Autónomas Regional: <http://www.minambiente.gov.co/index.php/component/content/article/885-plantilla-areas-planeacion-y-seguimiento-33#documentos-de-int%C3%A9res>

Nel-lo, M., & Llanes, C. (2016). Ecoturismo. Barcelona: UOC.

Organización Nacional Indígena de Colombia. (s.f.). Organización Nacional Indígena de Colombia. Recuperado el 9 de febrero de 2018, de Pueblos indígenas Colombianos: <http://www.onic.org.co/pueblos>

Parques Nacionales Naturales de Colombia. (2015). Escala de Salarios 2015. Obtenido de Parques Nacionales Naturales de Colombia: <http://www.parquesnacionales.gov.co/portal/wp-content/uploads/2013/08/5.-ESCALA-DE-SALARIOS-2015.pdf>

Parques Nacionales Naturales de Colombia. (2017). Aporte de los Parques Nacionales Naturales al Desarrollo Socio-Económico de Colombia . Obtenido de <http://documentos.uexternado.edu.co/78435129/wp-content/uploads/2017/02/Parques%20Informe%20Ejecutivo-%20LA%20IMPORTACIA%20DE%20PNN.pdf>

Parques Nacionales Naturales de Colombia. (2017). Parques Nacionales Naturales de Colombia. Recuperado el 04 de febrero de 2018, de Sistema Nacional de Áreas Protegidas: <http://www.parquesnacionales.gov.co/portal/es/sistema-nacional-de-areas-protegidas-sinap/>

Parques Nacionales Naturales de Colombia. (2017). Reservas Naturales de la Sociedad Civil. Obtenido de Sitio web de Parques Nacionales Naturales de Colombia: <http://www.parquesnacionales.gov.co/portal/es/sistema-nacional-de-areas-protegidas-sinap/reservas-naturales-de-la-sociedad-civil/>

Parques Nacionales Naturales de Colombia. (Marzo de 2017). APORTE DE LOS PARQUES NACIONALES NATURALES AL DESAROLLO SOCIO- ECONOMICO DE COLOMBIA. Obtenido de <http://documentos.uexternado.edu.co/78435129/wp>

content/uploads/2017/02/Parques%20Informe%20Ejecutivo-
%20LA%20IMPORTACIA%20DE%20PNN.pdf

Parques Nacionales Naturales de Colombia. (Mayo de 2018). Presupuesto de ejecución a Diciembre de 2017. Obtenido de Parques Nacionales Naturales: <https://storage.googleapis.com/pnn-web/uploads/2018/05/PtoEjecucionDic2017.pdf>

Portafolio. (21 de Julio de 2017). El futuro viaja por superautopistas. Obtenido de <http://www.portafolio.co/economia/el-futuro-viaja-por-superautopistas-507962>

Programa de Transformación Productiva. (s.f.). Programa de Transformación Productiva. Recuperado el febrero de 09 de 2018, de ¿Cuándo se creó y en qué consiste el Programa de Transformación Productiva?: <https://www.ptp.com.co/contenido/contenido.aspx?catID=607&conID=1>

Pulido Fernández, J. I., & López Sanchez, Y. (2016). La cadena de valor del destino como herramienta innovadora para el análisis de la sostenibilidad de las políticas turísticas. *Revista Innovar Journal*, 156.

Rodríguez, O. G. (17 de Agosto de 2017). Colombia: reservas naturales privadas piden más beneficios por proteger la biodiversidad. Obtenido de https://es.mongabay.com/2017/08/bosques-areas_naturales_protegidas-colombia-politicas_ambientales/

Sánchez Herrera, G., Hernández Turriago, M., Mayor Aragón, G., Gómez Rangel, C., Corredor Bobadilla, I. P., Puentes Amaya, M., . . . Franke Ante, R. (2006). Plan de Manejo 2005 - 2009, Parque Nacional Natural Tayrona. Obtenido de Parques Nacionales Naturales de Colombia Dirección territorial Caribe: <http://www.parquesnacionales.gov.co/portal/wp-content/uploads/2013/12/PMPNNTayrona.pdf>

Sistema de Información sobre Biodiversidad de Colombia. (diciembre de 2017). Recuperado el 05 de febrero de 2018, de <https://www.sibcolombia.net/actualidad/biodiversidad-en-cifras/>

World Bank. (2016). The World Bank Logistics Performance Index. Obtenido de Global Rankings 2016: <https://lpi.worldbank.org/international/global?sort=asc&order=Infrastructure#datatable>

World Economic Forum. (2017). Insight Report The Travel & Tourism Report 2017. Recuperado el 09 de febrero de 2018, de Paving the way for a more sustainable and inclusive future: http://www3.weforum.org/docs/WEF_TTCR_2017_web_0401.pdf

World Tourism Organization. (2002). Ecotourism and Protected areas. Recuperado el 01 de febrero de 2018, de <http://sdt.unwto.org/content/ecotourism-and-protected-areas>