

PROPUESTA DE ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL PARA LA ORGANIZACIÓN



ANDREA BIVIANA QUIÑONES SANCHEZ

ASESORA:

Dra. CATALINA RAMÍREZ CAJIAO

Proyecto de grado para aspirar al título de Ingeniero Industrial

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES

FACULTAD DE INGENIERÍA

DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

BOGOTÁ

MAYO DE 2013

CONTENIDO

| | |
|---|----|
| INDICE DE TABLAS..... | 4 |
| INDICE DE GRÁFICOS..... | 5 |
| INDICE DE ANEXOS..... | 6 |
| 1. JUSTIFICACIÓN | 7 |
| 2. OBJETIVOS..... | 9 |
| 2.1 Objetivo General..... | 9 |
| 2.2 Objetivos específicos..... | 9 |
| 3. ANTECEDENTES..... | 10 |
| 4. MARCO TEÓRICO | 12 |
| 4.1 Estrategia organizacional | 12 |
| 4.2 Turismo Comunitario | 13 |
| 4.3 Turismo de Naturaleza..... | 13 |
| 4.4 Ecoturismo | 15 |
| 4.5 Cadena de Valor del Turismo | 15 |
| 5. CONTEXTO..... | 16 |
| 5.1 Provincia del Guavio | 16 |
| 5.2 Municipio de Guasca..... | 18 |
| 6. ASOCIACIÓN ECOTURÍSTICA Y DE EDUCACIÓN AMBIENTAL - SUASIE..... | 19 |
| 6.1 Antecedentes | 19 |
| 6.2 Situación Actual | 20 |
| 7. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA | 22 |
| 7.1 Situación Problemática | 22 |
| 7.2 Metodología..... | 23 |
| 8. ANÁLISIS EXTERNO – PESTEL..... | 24 |
| 8.1 Análisis Político | 24 |
| 8.2 Análisis Económico..... | 30 |
| 8.3 Análisis Socio – Cultural | 32 |
| 8.4 Análisis Tecnológico | 34 |

| | | |
|--------|---|----|
| 8.5 | Análisis Ambiental..... | 34 |
| 8.6 | Análisis Legal..... | 35 |
| 9. | ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO..... | 40 |
| 9.1 | CANVAS actual de Suasie..... | 41 |
| 9.2 | Retos de Suasie..... | 43 |
| 10. | ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA..... | 45 |
| 11. | ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO A NIVEL INDUSTRIAL..... | 49 |
| 12. | ALINEACIÓN MISIÓN Y VISIÓN..... | 57 |
| 13. | IDENTIFICACIÓN DE LAS DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS, Y AMENAZAS (DOFA) ... | 60 |
| 14. | PROPUESTA DE VALOR..... | 62 |
| 14.1 | Propuesta Nuevo CANVAS..... | 62 |
| 14.1.1 | Segmentos de mercado..... | 62 |
| 14.1.2 | Capacitación en Guianza Turística..... | 63 |
| 14.1.3 | Interpretación del territorio..... | 64 |
| 14.1.4 | Inclusión de la Comunidad..... | 71 |
| 14.1.5 | Posibles Alianzas..... | 72 |
| 15. | CONCLUSIONES..... | 78 |
| 16. | BIBLIOGRAFÍA..... | 80 |
| 17. | ANEXOS..... | 85 |

INDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1: Análisis PESTEL..... | 37 |
| Tabla 2: Atractivos Naturales de Guasca..... | 47 |
| Tabla 3: Fuerzas de Porter..... | 55 |
| Tabla 4: DOFA..... | 60 |
| Tabla 5: Aspectos que logran la Progresión en el Aprendizaje / Interpretación Poderosa..... | 67 |
| Tabla 6: Calificación promedio y desviación estándar del desempeño de la interpretación de Suasie..... | 69 |
| Tabla 7: Agencias Operadoras PNN Chingaza 2012..... | 73 |
| Tabla 8: Agencias Operadoras de la región del Guavio..... | 75 |

INDICE DE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| Gráfico 1: <i>Clasificación del Turismo Naturaleza</i> | 14 |
| Gráfico 2: <i>Cadena de Valor del Turismo Simplificada</i> | 16 |
| Gráfico 3: <i>Total de visitantes del PNN Chingaza (2010, 2011, 2012)</i> | 49 |
| Gráfico 4: <i>Guías Turísticos en Cundinamarca</i> | 52 |
| Gráfico 5: <i>Histórico de proporción de visitas al PNN Chingaza por organización</i> | 62 |
| Gráfico 6: <i>Disposición de los visitantes para cambiar hábitos en pro de la conservación</i> | 70 |
| Gráfico 7: <i>Distribución de ingresos con agencias operadoras en el 2012</i> | 74 |
| Gráfico 8: <i>Posibles Socios Estratégicos de Suasie</i> | 77 |

INDICE DE ANEXOS

| | |
|--|-----------|
| <i>Anexo 1. Modelo Canvas Actual de Suasie.....</i> | <i>85</i> |
| <i>Anexo 2. Propuesta de modelo Canvas para Suasie.....</i> | <i>86</i> |
| <i>Anexo 3. Formato de encuesta sobre el desempeño de la interpretación de Suasie.....</i> | <i>87</i> |
| <i>Anexo 4. Convenio de Cooperación Educativa entre Suasie y la Institución Educativa Departamental Domingo Savio.....</i> | <i>89</i> |

1. JUSTIFICACIÓN

Actualmente Colombia cuenta con un sector turístico fortalecido, reconocido por su importancia económica, social y cultural, el cual representa una fuente de empleo muy importante para los colombianos, pues del total de personas ocupadas de la nación, el 26,6% se encuentran en el sector de comercio, hoteles y restaurantes (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Lineamientos de Política para el Desarrollo del Turismo Comunitario en Colombia, 2012).

El turismo en Colombia ha tenido bastante influencia internacional en las últimas décadas (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Lineamientos de Política para el Desarrollo del Turismo Comunitario en Colombia, 2012). La Organización Mundial del Turismo (OMT) se ha encargado de propagar la intención de que el sector turístico de cada país siga los principios de sostenibilidad, lo cual implica lograr un equilibrio entre los aspectos ambientales, económicos y socioculturales en un territorio, permitiendo un desarrollo que no ponga en peligro los recursos existentes a largo plazo (World Tourism Organization Network). En relación a ello, el turismo en Colombia ha asumido el reto de fortalecer su función social y medio ambiental dentro de un país con grandes riquezas naturales, que enfrenta enormes cifras de desigualdad, pobreza extrema y explotación desmedida de recursos; de este modo el sector evoluciona como un pilar para el desarrollo regional y la conservación ambiental del país (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Lineamientos de Política para el Desarrollo del Turismo Comunitario en Colombia, 2012).

La región del Guavio, ubicada en el departamento de Cundinamarca, ha sido foco de estudio de entidades como la Cámara de Comercio de Bogotá, la Asociación de Cámaras de Comercio de la Zona Centro -ASOCENTRO, la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá, el grupo de investigación Ingenieros Sin Fronteras, entre otras, dado que es una provincia con inmensa riqueza ambiental y cultural que necesita oportunidades de desarrollo (Cámara de Comercio de Bogotá & Asocentro, Plan de Desarrollo Turístico de la provincia del Guavio, 2010). Debido a ello se ha encontrado que en el Guavio es posible realizar proyectos turísticos que contribuyan

a la conservación ambiental del territorio al mismo tiempo que se generan fuentes de ingresos para sus habitantes.

En la provincia del Guavio, existen ciertas iniciativas de desarrollo turístico originadas a nivel local, como por ejemplo la Asociación Ecoturística y de Educación Ambiental Suasie, que fue establecida en el 2006 en el municipio de Guasca con el objetivo de prestar servicios de educación y sensibilización ambiental a través actividades de senderismo. Esta organización realiza el acompañamiento en actividades de senderismo dentro del Parque Nacional Natural Chingaza (PNNC) que es una de las 56 áreas naturales protegidas de Colombia; en relación a ello, cierto fragmento del PNN Chingaza se encuentra bajo la jurisdicción del municipio de Guasca y esto representa un enorme atractivo turístico para el territorio. A pesar de ello actualmente el municipio de Guasca no ofrece una oferta de valor diferenciada que le permita ser competitivo dentro del departamento de Cundinamarca y por ende la afluencia de visitas al municipio no es muy alta (Páez, 2012); paralelo a ello las iniciativas turísticas locales no se apoyan en las políticas nacionales de desarrollo debido a que en Colombia no existe una buena articulación de estrategias turísticas a nivel nacional, departamental y municipal, pues los diferentes niveles del gobierno expiden políticas desde marcos de referencia reducidos (Páez, 2012). Adicional a ello, a nivel municipal las autoridades locales y las pequeñas organizaciones desconocen las estrategias nacionales y por tanto “Se genera un círculo vicioso en el que las políticas no obedecen a las necesidades de los locales y las comunidades no se apoyan en las políticas para lograr un desarrollo organizado” (Páez, 2012).

De acuerdo a ello, este documento abordará el caso de la organización Suasie y propondrá una estrategia organizacional para que ésta se convierta en una organización eco-turística sostenible, que genere valor económico y social y que por tanto contribuya al desarrollo sostenible de la región del Guavio, de manera tal que se aproveche su potencial turístico y cumplan los principios de sostenibilidad del sector.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

Desarrollar una estrategia organizacional para Suasie dirigida a establecer una organización ecoturística sostenible, que genere valor económico y social en el municipio de Guasca.

2.2 Objetivos específicos

- Analizar el entorno competitivo (externo) y operativo (interno) de la organización, para identificar el conjunto de temas que deben ser enfrentados a través de una estrategia organizacional.
- Definir las pautas para formular y ejecutar la estrategia organizacional de Suasie, lo cual incluye reestablecer la misión y la visión de dicha organización.
- Establecer una propuesta de valor para Suasie que la posicione dentro del sector ecoturístico de la región del Guavio.
- Proponer a través de Suasie una alternativa de empleo y desarrollo personal dentro del municipio de Guasca, para estudiantes y profesionales, que les permita mejorar su calidad de vida y evitar las emigraciones de la región.

3. ANTECEDENTES

El sector del turismo comienza a sufrir cambios estructurales desafiantes desde 1980 con la declaración de Manila, en 1992 con la declaración de Río y en 1999 con la Expedición del Código de ética Mundial para el turismo. Por un lado la declaración de Manila otorga a la actividad turística una perspectiva social; más adelante hacia 1987 surge el concepto de **desarrollo sostenible**, el cual consiste en “satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades” (Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2012) y de acuerdo a ello la declaración de Río genera la Agenda 21 como propuesta estratégica para conservar los recursos del planeta. Por otro lado el Código de Ética Mundial para el Turismo reconoce al turismo como un factor de desarrollo sostenible y además establece que el Turismo de Naturaleza y el Ecoturismo son formas de turismo enriquecedoras que ofrecen valor, en la medida en que respeten el patrimonio natural y la población local en que se desarrollen (Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2012).

A partir de ello, la Organización Mundial del Turismo - OMT (ente rector en materia turística) se ha encargado de generar espacios y herramientas a nivel mundial que permitan concientizar y sensibilizar a los países sobre la importancia de desarrollar actividades turísticas responsables. En este contexto nace el concepto de Turismo Sostenible y la OMT establece los criterios de Desarrollo Sostenible del Turismo enfocados principalmente en: “... dar uso óptimo a los recursos ambientales; respetar la autenticidad socio cultural de las comunidades anfitrionas; asegurar unas actividades económicas viables a largo plazo, que reporten a todos los agentes unos beneficios socioeconómicos bien distribuidos” (World Tourism Organization Network).

En el año 2002 se firma la declaración de Quebec sobre el Ecoturismo y en ella se insta a: gobiernos, sector privado, organizaciones no gubernamentales, asociaciones comunitarias, instituciones académicas e investigadoras, organizaciones intergubernamentales, instituciones financieras internacionales, organismos de asistencia para el desarrollo, y comunidades locales

e indígenas a que apoyen, participen y propicien políticas de planificación para obtener beneficios (a nivel de desarrollo del capital humano, físico, económico y social) colectivos de las actividades del ecoturismo (Declaración de Quebec sobre Ecoturismo, 2002).

Así mismo, en el 2012 se llevó a cabo la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible Río+20 establece que las naciones deben apoyar las actividades de turismo sostenible que permitan “(...) crear conciencia ambiental, conservar y proteger el medio ambiente, respetar la fauna y la flora silvestres, la diversidad biológica, los ecosistemas y la diversidad cultural, aumentar el bienestar y mejorar los medios de vida de las comunidades locales apoyando a las economías locales y el medio humano y natural en su conjunto”. Así mismo, la declaración resalta la importancia de construir directrices y reglamentos en cada país para promover y apoyar el turismo sostenible (Río + 20).

En torno a ello, en Colombia se han desarrollado distintas iniciativas hacia el desarrollo del turismo sostenible como la Política Nacional para el Desarrollo del Ecoturismo (2004) en la cual se reconoce el potencial natural del país y se construye una articulación entre el Ministerio de Ambiente, La Unidad Administrativa de Parques Nacionales Naturales de Colombia y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (Ministerio de Ambiente & Parques Nacionales Naturales, 2007). Así mismo se expide el CONPES 3296 de 2004 “Lineamientos para Promover la Participación Privada en la Prestación de Servicios Ecoturísticos en el Sistema de Parques Nacionales Naturales”, también se establecen los Lineamientos para el desarrollo del Ecoturismo Comunitario (2008), el Plan Sectorial de Turismo 2008-2010, la Política de Turismo Social (2009), el Plan Nacional de Desarrollo 2011-2014 y finalmente el Plan Sectorial de Turismo 2011-2014. Todas las iniciativas aquí mencionadas se explicarán a lo largo del documento.

4. MARCO TEÓRICO

4.1 Estrategia organizacional

El concepto de **estrategia** empleado hoy en día en los negocios, proviene del griego *strategia* que significa "generalato" (Liddell, 1967). En el ámbito militar, la estrategia a menudo se refiere a maniobrar la posición de las tropas antes de enfrentar al enemigo; una vez se enfrenta al enemigo, la atención se centra en las tácticas que serán utilizadas para vencerlo (Liddell, 1967).

Más adelante en el mundo de los negocios, George Steiner (1979) plantea que la estrategia se refiere a las decisiones de dirección básicas que se realizan para alcanzar ciertos propósitos y misiones. Según este autor la estrategia responde a la pregunta: ¿Qué objetivos queremos alcanzar y cómo debemos alcanzarlos?

Por otro lado, Michael Porter (1996) adiciona al concepto de estrategia el término de **competitividad**. Este autor establece que la **estrategia competitiva** "es la combinación de los fines (metas) por los que la empresa lucha y los medios (políticas) a través de los cuales busca llegar allí".

Las organizaciones necesitan una estrategia para dos cosas principalmente: (1) Lograr un posicionamiento externo, lo cual implica ajustar los recursos y las capacidades internas de la empresa con el entorno externo en el que se desarrolla, con el objetivo de lograr ventajas competitivas en el mercado. A su vez las ventajas competitivas surgen al ofrecer ciertas cosas a los clientes que los competidores no pueden ofrecer, (2) Lograr un posicionamiento interno, lo cual asegura que los recursos disponibles en la organización sean asignados para apoyar las prioridades de ésta; así mismo esto permite que los órganos y los trabajadores que conforman la entidad tomen decisiones e implementen políticas enfocadas en alcanzar ventajas competitivas (Kaplan & Norton, 2008).

4.2 Turismo Comunitario

El Turismo Comunitario en Colombia es una estrategia de aprovechamiento de los recursos locales de manera sostenible que permite dar solución a problemas complejos como la paz y el desarrollo. Se caracteriza por la preservación de los recursos naturales y valorización del patrimonio, los derechos económicos, sociales y culturales de sus habitantes. De este modo, el turismo comunitario se define como “La oferta de servicios turísticos, por parte de una comunidad organizada, que participa, se beneficia e involucra en los diferentes eslabones de la cadena productiva del turismo, en busca de mayor bienestar, desarrollo y crecimiento económico, valorando las características naturales y culturales de su entorno, que les permite prestar servicios competitivos, sostenibles y de calidad” (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Lineamientos de Política para el Desarrollo del Turismo Comunitario en Colombia, 2012).

4.3 Turismo de Naturaleza

En Colombia se define al turismo de naturaleza como “Aquel cuya oferta de productos y servicios se desarrolla en torno a un atractivo natural que se rige por principios de sostenibilidad” (Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2012).

Por otro lado, la Organización Mundial del Turismo establece la siguiente definición: “El turismo de naturaleza es todo tipo de turismo basado en la naturaleza, en la que la principal motivación es la observación y la apreciación de la naturaleza, así como las culturas tradicionales” (OMT, 2012). De acuerdo a ello, la OMT clasifica el turismo de naturaleza en 3 categorías: (1) Turismo en la naturaleza: Es aquel que tiene como objetivo realizar actividades recreativas en la naturaleza, (2) Turismo sobre la naturaleza: Es aquel que tiene como motivación principal realizar actividades deportivas utilizando los recursos naturales sin degradarlos, (3) Turismo por la naturaleza: Es aquel cuyo objetivo principal es contemplar y conocer el medio natural, con diferente grado de profundidad, en el que se pueden realizar actividades físicas de baja intensidad.

En base a la clasificación de la OMT, la Política de Turismo de Naturaleza desarrollada en el 2012 por el Ministerio de Turismo, Industria y Comercio, establece una clasificación del Turismo de Naturaleza en Colombia, tal como se expone en el Gráfico 1.

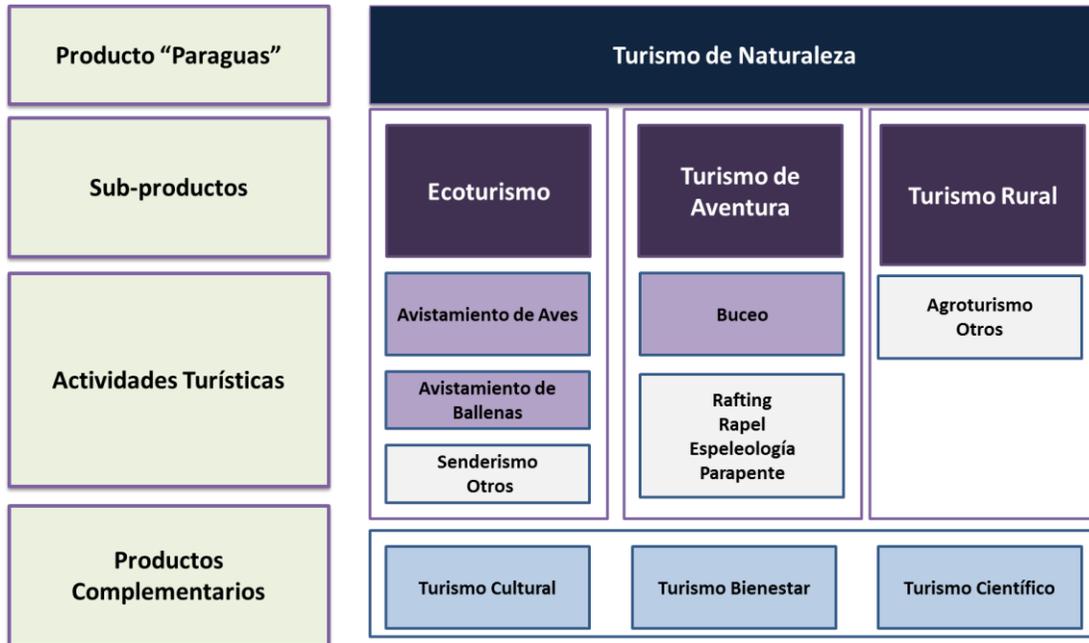


Gráfico 1: Clasificación del Turismo Naturaleza

Fuente: Programa de Transformación Productiva – Turismo de Naturaleza 2012

Así pues, de acuerdo con el Ministerio de Turismo, Industria y Comercio la Política de Turismo de Naturaleza en Colombia se acoge a los parámetros de los Lineamientos de Política para el desarrollo del Turismo Comunitario en Colombia, en la medida en que “debe contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida de las comunidades, teniendo en cuenta un enfoque diferencial étnico y socioeconómico, que permita implementar estrategias de desarrollo, de superación de la pobreza y el logro de las metas y objetivos de desarrollo del milenio en general” (Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2012).

4.4 Ecoturismo

La Sociedad Internacional del Ecoturismo (TIES)¹ define el ecoturismo como: “El viaje responsable a las áreas naturales para conservar el medio ambiente y mejorar el bienestar de las personas locales”.

TIES establece que los que llevan a cabo actividades de ecoturismo y los que participan en actividades de ecoturismo deberían de seguir los siguientes principios:

- Minimizar los impactos ambientales y sociales que produce a actividad ecoturística.
- Aumentar la conciencia y el respeto por el ambiente y la cultura.
- Ofrecer experiencias positivas tanto para los visitantes como para los anfitriones.
- Ofrecer beneficios financieros directos para la conservación.
- Proveer beneficios financieros para el empoderamiento de la población local.
- Aumentar la sensibilidad de los turistas hacia temas políticos, culturales y sociales del país anfitrión.

4.5 Cadena de Valor del Turismo

Una versión simplificada de la cadena de valor del turismo se representa en el Gráfico 2. En un extremo se encuentra la etapa “principal” de la cadena de valor, que consiste en los prestadores de productos y/o servicios turísticos que ofrecen los servicios básicos y fundamentales del turismo (transporte, alojamiento, alimentación, entretenimiento, entre otros) y allí también se encuentran los servicios periféricos o auxiliares del turismo (Guías turísticos, seguro de viajes, entre otros). En el medio se encuentra la etapa “intermediaria” que se encarga de unir, construir y promocionar los productos turísticos y además hacerlos disponibles a los consumidores. Es importante resaltar que las tecnologías de comunicación e

¹ TIES es la organización de ecoturismo más grande y más antigua en el mundo dedicada a diseminar información sobre ecoturismo y turismo sostenible. Fue fundada en 1990 como organización no-gubernamental y se esfuerza en proporcionar lineamientos y estándares, entrenamiento, asistencia técnica, investigación y publicaciones para fomentar el desarrollo sano del ecoturismo (The International Ecotourism Society).

información hacen posible ahora que la etapa principal ofrezca y entregue sus productos y/o servicios directamente a los consumidores.

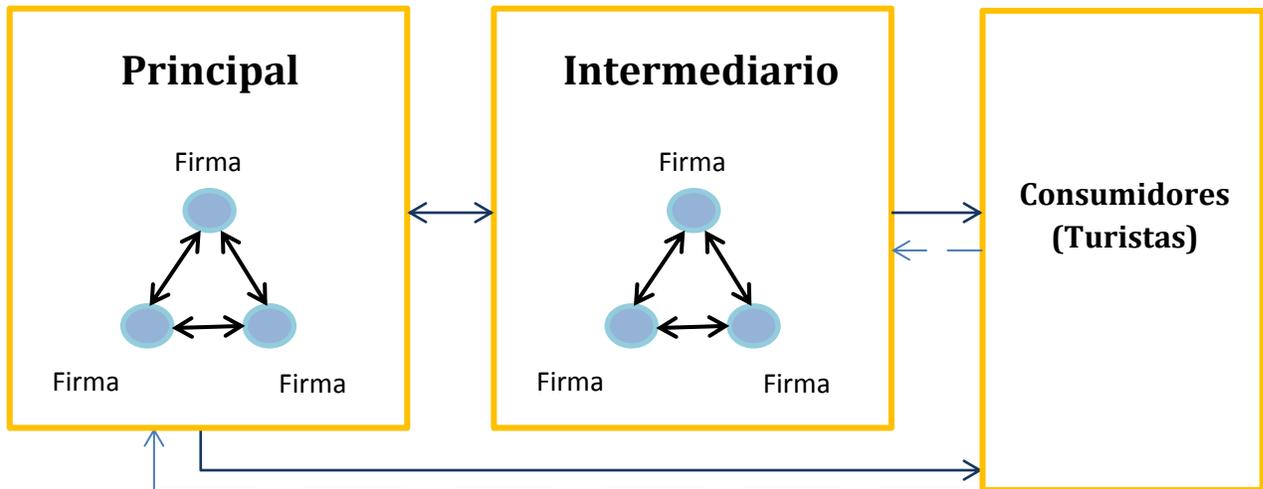


Gráfico 2: Cadena de Valor del Turismo Simplificada.

Fuente: OECD (2005)

En Colombia existen tres tipos de agencias turísticas, que de acuerdo al decreto 502 de 1997 se clasifican así: (1) Agencias de viajes y turismo: Organizan, venden y promocionan planes turísticos que son operados por agencias operadoras, (2) Agencias operadoras: Organizan y promocionan planes turísticos operados por ellas mismas y (3) Agencias mayoristas: Programan y organizan planes turísticos que son vendidos por las agencias de viajes y turismo y ejecutados por las agencias operadoras.

5. CONTEXTO

5.1 Provincia del Guavio

El Guavio se encuentra localizado en el costado oriental del departamento de Cundinamarca y constituye el 11,6% de su área total. Esta provincia está conformada por los municipios de La Calera, Guasca, Guatavita, Gachetá, Junín, Ubalá, Gama y Gachalá y tiene una población total de 87. 521 habitantes, lo cual representa sólo el 3,4% de la población total de Cundinamarca

(DANE, 2012). Los habitantes de la región se encuentran concentrados principalmente en los municipios de La Calera y Guasca.

De acuerdo con la Cámara de Comercio de Bogotá (2010) la población del Guavio está constituida en su mayoría por jóvenes entre 10 y 19 años y niños entre 0 y 9 años, que representan el 19,9% y 19,0% de la población respectivamente. Sin embargo es importante resaltar que el porcentaje de población que se encuentra entre los 20 y los 30 años (14%) es inferior al de otras provincias de Cundinamarca como Sumapáz (15%), Soacha (17%) o Sabana Centro (17%), lo cual según el diagnóstico del Plan de Competitividad de la Provincia del Guavio elaborado por la Cámara de Comercio de Bogotá en el 2010, es el resultado de la constante emigración de personas, principalmente hacia Bogotá, en busca de mejores oportunidades de ingreso y de desarrollo personal. Lo anterior se puede comprobar al analizar la formación educativa de la población de la provincia, pues sólo el 11,6% de las personas en edad de trabajar tienen formación superior o de posgrado. Por otro lado, el nivel de ocupación de la provincia es de 49,3%, lo cual representa un porcentaje bajo en comparación a otras provincias de Cundinamarca como Sabana o Soacha en las que el nivel de ocupación es superior al 60% (Cámara de Comercio de Bogotá, Plan de Competitividad para la Provincia del Guavio, 2010).

De acuerdo con las cifras del 2008 de la Cámara de Comercio de Bogotá, las sociedades del Guavio realizan en su mayoría actividades de servicios (48,2%), seguidas de actividades de comercio (17,7%) e industrias manufactureras (12,8%). Así mismo, la base empresarial de la provincia se conforma en su mayoría de microempresas (75%) y de empresas pequeñas que conforman el 11,6% del total.

Por otro lado, la provincia del Guavio es de importancia única para la nación ya que proporciona gran parte del agua que consume la capital y aproximadamente el 20% de la energía del país; esta provincia contiene grandes reservas forestales e hídricas como la Balsa de Junín, los ríos Chorreras y Concepción, el embalse de San Rafael, el PNN Chingaza, entre muchos otros (Cámara de Comercio de Bogotá, Plan de Competitividad para la Provincia del Guavio, 2010). Por otro lado, el Guavio fue habitada durante la época precolombina por los

Muiscas, una de las culturas más estudiadas y admiradas en América Latina; a partir de ello las lagunas de Guatavita, las de Siecha y la de Martos adquirieron una connotación sagrada debido a los rituales que los Muiscas practicaban a ellas y por lo tanto actualmente el Guavio es una región representativa de dicha cultura (Cámara de Comercio de Bogotá & Asocentro, Plan de Desarrollo Turístico de la provincia del Guavio, 2010). En relación a ello, el Plan de Desarrollo Turístico de la provincia liderado por la Cámara de Comercio de Bogotá y ASOCENTRO, ha sido denominado: **El Guavio, la ruta del agua, hacia el corazón de la cultura Muisca.**

5.2 Municipio de Guasca

El municipio de Guasca se ubica al oriente del departamento de Cundinamarca, en la provincia del Guavio, a una distancia de 51 km de Bogotá (Cámara de Comercio de Bogotá, Caracterización económica y empresarial Guavio, 2012). Limita por el norte con el municipio de Guatavita, por el sur con el La Calera, por el oriente con el de Junín y por el occidente con el de Sopó. Con una extensión de 346 km², el municipio está dividido políticamente por 14 veredas y la cabecera municipal en la cual se encuentran los servicios administrativos, judiciales y financieros del territorio (Cámara de Comercio de Bogotá, Caracterización económica y empresarial Guavio, 2012). De acuerdo con la Oficina del SISBEN (2013) Guasca tiene una población de 12.450 habitantes y es posible que estos pertenezcan a uno de los siguientes grupos étnicos: Indígenas, Afrodescendientes, Raizal del Archipiélago de San Andrés y Providencia o Gitanos.

Guasca sustenta su actividad económica en el sector Servicios (48,2%), Comercio al por mayor o al detal (17,7%), Industrias manufactureras (12,8%), Agricultura, ganadería, caza y silvicultura (8,5%), entre otros (Cámara de Comercio de Bogotá, Caracterización económica y empresarial Guavio, 2012). Según el Registro mercantil de la CCB, en el 2006, Guasca contaba con 159 empresas de las 693 que tiene la provincia Guavio, es decir, el 22,9%.

Por otro lado, bajo la jurisdicción del municipio de Guasca existen importantes riquezas ambientales y culturales de Colombia como por ejemplo las Lagunas de Siecha (ubicadas en la parte noroccidental del PNN Chingaza), las Piedras de Aguascalientes, la alta meseta de Chingaza, la capilla de Siecha (la primera casa de teja y barro que hubo en el municipio), del

templo de Guasca, entre otros (Cámara de Comercio de Bogotá, Caracterización económica y empresarial Guavio, 2012). Algunas de las riquezas aquí mencionadas hacen que el municipio haga parte del legado Muisca que caracteriza a la región del Guavio.

6. ASOCIACIÓN ECOTURÍSTICA Y DE EDUCACIÓN AMBIENTAL - SUASIE

6.1 Antecedentes

Suasie se establece en el municipio de Guasca, en el 2006, por un grupo de jóvenes de la región interesados en contribuir a la conservación ambiental del municipio y generar beneficios económicos. En dirección a ello, desde su fundación, Suasie ha realizado actividades de sensibilización ambiental, recreación, recolección de residuos, entre otros.

En principio Suasie es conformada por quince jóvenes del municipio: cuatro profesionales, tres técnicos, un tecnólogo y siete bachilleres. En ese momento estas personas consolidan la organización como una entidad de derecho civil sin ánimo de lucro con la siguiente misión:

“La Asociación Ecoturística y de Educación Ambiental - SUASIE, tendrá como objetivo la protección, conservación, recuperación de recursos del medioambiente, adelantando programas de reforestación y restauración ecológica, en ecosistemas afectados por desastres naturales; además el fortalecimiento, desarrollo, prevención y divulgación de actividades de ecoturismo y agroturismo, con el fin de aumentar el nivel de vida, creando en la comunidad la mentalidad y la actitud frente a los valores ecológicos” (Suasie, Suasie, 2008).

Y la siguiente visión:

“Ser, dentro de las organizaciones legalmente organizadas, la más reconocida por las autoridades ambientales, gubernamentales y particulares, en el desarrollo de actividades ecoturísticas, agroturísticas y de educación ambiental en el municipio de Guasca con proyección a nivel departamental” (Suasie, Suasie, 2008).

De acuerdo a estos planteamientos Suasie establece en 2007 un Convenio de Cooperación Técnica y Administrativa con en el PNN Chingaza, cuyo objetivo es identificar y marcar estaciones informativas y de descanso a lo largo de los senderos del Parque. Adicional a ello, para el cumplimiento del convenio, Suasie lleva a cabo el proceso de demarcación de rutas de tránsito de caminantes con el objetivo de proteger el ecosistema del Parque.

Otro hecho importante en el desarrollo de Suasie ocurre en el 2011 cuando Andrés Felipe Rodríguez, estudiante de Ingeniería Industrial de la Universidad de los Andes realiza su tesis de grado enfocada en dicha organización. La tesis de grado propone construir un establecimiento de alojamiento para los visitantes de las Lagunas de Siecha, que incluye cabañas, zona de camping, restaurante, baños, ecotienda, parqueadero, entre otros. En dirección a ello se plantea aprovechar el predio “Santa María de las lagunas”, ubicado en la zona de amortiguación de las Lagunas de Siecha que es propiedad de la Gobernación de Cundinamarca, Corpoguavio y la alcaldía de Guasca. Sin embargo, a la fecha el proyecto no se ha desarrollado debido a dos razones principales: en primer lugar la organización no cuenta con los recursos necesarios para realizar la inversión de \$190 millones de pesos que plantea la tesis y los miembros de Suasie no se inclinan por la opción de ser financiados a través de préstamos; en segundo lugar, como se menciona anteriormente el predio sobre el cual se realiza la propuesta es propiedad la Gobernación de Cundinamarca, Corpoguavio y la alcaldía de Guasca, lo cual implica que las negociaciones entre los tres actores son procesos largos y difíciles de coordinar (Pedraza , Pedraza, & Sánchez, 2013).

6.2 Situación Actual

Actualmente la organización Suasie se consolida como un grupo de informadores turísticos que realiza acompañamientos en actividades de senderismo (que hacen parte del ecoturismo) dentro del PNN Chingaza. En base a la Cadena de Valor del Turismo Simplificada expuesta por la OEDC (2005), Suasie se sitúa en la etapa “Principal” de la cadena y hace parte de los servicios periféricos o auxiliares del turismo. Así pues, para conocer el lugar de los informadores turísticos en Colombia se acude a la “Guía para la elaboración de un plan de negocios con enfoque hacia la sostenibilidad” elaborada por Duque y Ochoa en el 2007, la cual establece lo

siguiente: “En materia de orientación en terreno al turista, solo los **guías** son reconocidos por la Ley, sin embargo existen otros prestadores de servicios en este sentido, tales como los baquianos, los **informadores turísticos** e intérpretes ambientales, quienes por su gran conocimiento de la región complementan la labor de los guías y se constituyen en el elemento articulador del producto turístico de la localidad” (Duque & Ochoa, 2007).

Es importante resaltar que todo ingreso al PNN Chingaza debe ser realizado obligatoriamente con el acompañamiento de un informador turístico que es establecido previamente por el Parque; esto se hace debido a que uno de los principios del ecoturismo es causar el mínimo impacto posible en el área visitada y por ello se ha hecho indispensable que las actividades de senderismo se realicen en compañía de personas que conocen el territorio y están enterados de las labores de conservación que desarrolla el PNN Chingaza. En relación a ello, desde septiembre del 2012 se establece un Convenio de Asociación entre Parques Nacionales Naturales de Colombia y Suasie, el cual autoriza a Suasie para realizar actividades de información e interpretación del patrimonio natural y cultural en ciertos senderos de común acuerdo del PNN Chingaza, y de igual modo se autoriza a dicha organización para realizar actividades de avistamiento de aves dentro del Parque (Parques Nacionales Naturales de Colombia, 2012). El Convenio de Asociación tiene como objetivo principal desarrollar el ecoturismo en el PNN Chingaza con el fin de contribuir a la conservación y socialización de los procesos dinámicos del Parque y a la mejora de la calidad de vida de la comunidad local (Parques Nacionales Naturales de Colombia, 2012).

Adicional a ello, a través del convenio antes descrito, Suasie ha podido iniciar acciones de conservación ambiental dentro de del área protegida del Parque, lo cual se alinea perfectamente con los principios del ecoturismo y con los objetivos de los miembros de dicha organización. Entre las acciones de conservación ambiental enmarcadas en el convenio se destacan las siguientes:

- 1) Apoyar a PNNC en las tareas de monitoreo y control de aves.
- 2) Realizar el mantenimiento preventivo a los senderos del Parque en que se desarrollan las actividades de senderismo.

- 3) Brindar a los visitantes del PNN Chingaza información detallada que promueva la conservación, generando procesos de sensibilización sobre la importancia y cuidado de áreas protegidas.

Los senderos del PNN Chingaza en los que se realizan actividades de senderismo son: Lagunas de Siecha, Lagunas de Buitrago, Laguna Seca, Suasie, Laguna de Chingaza, La Arboleda y Monterredondo.

7. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

7.1 Situación Problemática

Recopilando el trabajo hecho por el Grupo de Gestores de Competitividad Turística del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, el programa de incubación sectorial del Turismo de Naturaleza y el Programa de Transformación Productiva, el Ministerio de Industria y Turismo establece en el documento preliminar de la Política para el Turismo de Naturaleza (2012), que el ecoturismo a nivel nacional presenta ciertas limitantes para su desarrollo y para su competitividad. Las limitantes son:

- Poca definición y diseño del producto turístico.
- Altos índices de informalidad por parte de los empresarios (Pocas empresas legalmente constituidas).
- Baja articulación institucional para el desarrollo del turismo.
- Dificultades de acceso a los atractivos turísticos.
- Falta de promoción y comercialización de los productos a nivel nacional y regional.
- Escasa utilización de mecanismos web o redes sociales para la promoción turística.
- Deficiencias en el manejo de un segundo idioma.

Estas limitantes se ven reafirmadas en el municipio de Guasca, pues durante el 2012 Ana María Páez elabora sus tesis de grado sobre un Plan Piloto de Turismo Sostenible para Guasca – Cundinamarca, el cual establece que actualmente el municipio no ofrece una oferta de valor diferenciada que le permita ser competitivo dentro de los demás municipios de Cundinamarca y además no existe una segmentación del mercado objetivo, a nivel turístico, al que el municipio

esté apuntando, y por tanto las necesidades y/o expectativas de los visitantes no son cumplidas. La tesis también plantea que en Colombia no existe una buena articulación de estrategias turísticas a nivel nacional, departamental y municipal, pues los diferentes niveles del gobierno expiden políticas desde marcos de referencia reducidos. Así mismo, a nivel municipal las autoridades locales y las pequeñas organizaciones desconocen las estrategias nacionales y por tanto “Se genera un círculo vicioso en el que las políticas no obedecen a las necesidades de los locales y las comunidades no se apoyan en las políticas para lograr un desarrollo organizado” (Páez, 2012).

Así pues, la organización Suasie se desarrolla bajo el marco de las problemáticas del ecoturismo a nivel nacional y municipal, y actualmente no cuenta con una estrategia organizacional que le permita enfrentar las limitantes antes descritas y alinear sus objetivos al entorno externo e interno en el que se desarrolla. De acuerdo a ello, la situación problemática que se abordará en el presente trabajo de investigación es: *“Propuesta De Estrategia Organizacional Para La Organización Suasie”*.

7.2 Metodología

Para el desarrollo de la estrategia organizacional de Suasie se implementa la metodología establecida por Kaplan y Norton (2008) que consiste en tres etapas básicas:

1. Realizar un análisis estratégico del entorno competitivo (externo) y operativo (interno), de la organización resaltando los cambios relevantes que han ocurrido desde la fundación de la misma. Este análisis se lleva a cabo a través de las siguientes herramientas: Tabla PESTAL (entorno externo a nivel macro), Canvas (entorno interno) y Fuerzas de Porter (entorno externo a nivel industrial). La evaluación del entorno se resume en la tabla DOFA que expone las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a las que se debe enfrentar la estrategia organizacional.
2. Afirmar el propósito de la organización (misión) y los resultados futuros que ésta aspira obtener (visión).
3. Formular una estrategia para la organización, lo cual incluye establecer los posibles nichos en los que se va a competir, plantear una propuesta de valor que diferencie a Suasie en

dichos nichos, y establecer los procesos necesarios para alcanzar la propuesta de valor deseada. Lo anterior se llevará a cabo a través de dos herramientas principales: La matriz C.R.E.A y el modelo Canvas.

8. ANÁLISIS EXTERNO – PESTEL

De acuerdo con Kaplan y Norton (2008) al desarrollar la estrategia de una compañía es necesario entender el impacto que las tendencias macroeconómicas ejercen sobre ésta. En dirección a ello se realiza a continuación un análisis de los componentes políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales (denominado comúnmente como análisis PESTEL) que conforman el entorno de la organización Suasie.

8.1 Análisis Político

Nivel Nacional

- La *Política Nacional para el Desarrollo del Ecoturismo* establece en el 2005 el objetivo de lograr que las regiones del país puedan ofrecer productos y servicios competitivos y sostenibles ambiental, social, económica y culturalmente, de manera tal que se deriven beneficios para la comunidad receptora y la integren de manera productiva en su prestación (Política para el desarrollo del ecoturismo, 2004). De esta política se deriva el **Ecoturismo Comunitario** en Colombia, dentro del cual se enmarcan las iniciativas ecoturísticas que cuentan con activa participación comunitaria, permitiendo así el desarrollo local, la autonomía y la reafirmación cultural de las regiones (Ministerio de Ambiente & Parques Nacionales Naturales, 2007). Así pues en el 2008 la Unidad Administrativa Especial de Parques Nacionales Naturales de Colombia (PNNC) establece los *Lineamientos para el Ecoturismo Comunitario en Colombia* con el fin de constituir un marco de referencia y orientar a las autoridades nacionales, departamentales, regionales, municipales y locales, en el tema.

- El *Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014* plantea la necesidad de fortalecer el desarrollo de productos turísticos especializados e identifica el Turismo de Naturaleza como el sector en que se tienen las mayores oportunidades debido a que Colombia cuenta con enormes ventajas comparativas en términos de recursos naturales. Así pues, este Plan de Desarrollo establece que el Turismo de Naturaleza será incluido en el Programa de Transformación Productiva² para que sea objeto de apoyo y asistencia técnica. En la misma dirección, el *Plan Sectorial de Turismo 2011-2014* establece la estrategia de implementar acciones para el desarrollo del Turismo de Naturaleza, dentro de las cuales se incluye: Diseñar y poner en marcha el Plan para estimular la inversión y la operación de parques naturales y el fomento al turismo de naturaleza; expedir las Guías Turísticas de Avistamiento de Aves; elaborar el proyecto de ley para la reglamentación de las actividades derivadas del ecoturismo y del turismo de aventura.
- El *Plan Sectorial de Turismo 2011-2014: Turismo Factor de Prosperidad para Colombia* cae en cuenta de la necesidad de incluir el concepto de Ecoturismo Comunitario en otros tipos de turismo y por ello plantea una nueva forma de turismo para el país: el **Turismo Comunitario**. El Turismo Comunitario en Colombia es “La oferta de servicios turísticos, por parte de una comunidad organizada, que participa, se beneficia e involucra en los diferentes eslabones de la cadena productiva del turismo, en busca de mayor bienestar, desarrollo y crecimiento económico, valorando las características naturales y culturales de su entorno, que les permite prestar servicios competitivos, sostenibles y de calidad” (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Lineamientos de Política para el Desarrollo del Turismo Comunitario en Colombia, 2012).

² “El Programa de Transformación Productiva, PTP, es una alianza público-privada, creada por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, que fomenta la productividad y la competitividad de sectores con elevado potencial exportador, por medio de una coordinación más eficiente entre el sector público y privado” (Programa de Transformación Productiva).

- El programa de *Ecoturismo Comunitario en Parques Nacionales Naturales de Colombia* pertenece a una de las iniciativas del Turismo Comunitario y consiste en la construcción de alianzas con organizaciones comunitarias locales para la prestación de servicios y actividades ecoturísticas, con el fin de generar beneficios económicos y sociales para los actores locales, favorecer la conservación de la naturaleza y la cultura de los territorios y mejorar la sostenibilidad financiera de PNNC. Esta alianza se realiza a través de contratos por prestación de servicios los cuales especifican que un porcentaje de las utilidades se debe destinar a PNNC (10%), otro porcentaje se destina a un fondo de financiación de proyectos de salud, educación y otros que beneficien a la comunidad (mínimo 1%) y el monto restante se utiliza para el fortalecimiento de la organización comunitaria (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Lineamientos de Política para el Desarrollo del Turismo Comunitario en Colombia, 2012). Actualmente 6 de los 56 parques Nacionales Naturales de Colombia tienen programas de Ecoturismo Comunitario: PNN Los Corales del Rosario y San Bernardo (Bolívar y Sucre), Santuario de Fauna y Flora Iguaque (Boyacá), PNN Utría (Chocó), Santuario de Fauna y Flora Los Flamencos (La Guajira), Santuario de Fauna y Flora Otún-Quimbaya (Risaralda) y PNN El Cocuy (Arauca y Boyacá) (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Lineamientos de Política para el Desarrollo del Turismo Comunitario en Colombia, 2012).

El Turismo y el Ecoturismo Comunitario están bastante alineados con los propósitos de Suasie, pues tanto dicha organización como los programas descritos, pretenden generar desarrollo económico sostenible dentro de una comunidad que presta servicios turísticos, al mismo tiempo que contribuyen a la conservación del medio ambiente y de la cultura de la región en que operan. Debido a ello, Suasie tiene la posibilidad de crecer dentro del marco de estas nuevas formas de turismo en Colombia.

- El artículo 24 de la Ley 558 de 2012 establece que el Gobierno Nacional fomentará los estudios turísticos a través de las siguientes estrategias: Propiciará la unificación de criterios en la programación de los estudios de formación reglamentarios del sector turístico;

promoverá el acceso a la formación continua de los trabajadores ocupados del sector; apoyará la formación turística en nuevos conocimientos y tecnologías y la formación de formadores; impulsará la suscripción de acuerdos y convenios con las universidades para la elaboración de programas y planes de estudios en materia turística y fomentará el desarrollo de competencias de bilingüismo a través del SENA y otras Entidades de Educación Superior reconocidas por el Gobierno Nacional. Así pues, a través de las herramientas que el gobierno proporciona, organizaciones como Suasie pueden acceder de manera fácil y rápida a estudios en materia turística.

Nivel regional

Desde de la Cámara de Comercio de Bogotá y la Asociación de Cámaras de Comercio de la Zona Centro (ASOCENTRO) se crea en el 2010 el *Plan de Desarrollo Turístico para la provincia del Guavio* el cual busca establecer una identidad turística para la región, que la diferencie y la posicione en el sector turístico de Colombia. De acuerdo a ello, el objetivo del Guavio es posicionarse como “La ruta del agua, hacia el corazón de la cultura Muisca”, lo cual implica aprovechar los recursos hídricos, la biodiversidad y el legado Muisca con los que cuenta la región. Para ello, el Plan de Desarrollo Turístico implanta las siguientes estrategias:

- Construir un parque recreativo alrededor del agua y un parque temático sobre la cultura Muisca.
- Desarrollar productos complementarios dentro del sector turístico tales como deportes extremos, cabalgatas ecológicas, avistamientos de aves, espeleología y ciclo montaña.
- Construir una alianza entre la provincia mencionada y los colegios públicos y privados de Bogotá, para impartir cátedras sobre el agua y la cultura Muisca, enfatizando la relación directa que ambas tienen con la región del Guavio.
- Crear dos eventos anuales en Bogotá que giren en torno al agua y a la cultura Muisca y que posicionen al Guavio como el lugar representativo de ello.

- Fortalecer ciertos factores básicos que le permiten a un territorio ser competitivo en materia turística. Para ello se pretende recuperar la malla vial de la provincia, implementar programas de señalización vial y construir un terminal de transporte en el municipio de Gachetá.
- Fortalecer la formación, capacitación e innovación de los recursos humanos vinculados a la actividad turística. Como estrategia para cumplir dicho objetivo, se pretende incluir el turismo en el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y estructurar los programas de capacitación y asistencia técnica de acuerdo con las necesidades empresariales y los productos de la provincia (en coordinación con el SENA). En relación a esto, actualmente el Colegio Domingo Savio ubicado en el municipio de Guasca, presta el servicio educativo de Media Técnica con especialidad en Turismo.

Se espera que las iniciativas descritas anteriormente permitan que la región del Guavio no continúe siendo desconocida a nivel nacional e internacional (Cámara de Comercio de Bogotá & Asocentro, Plan de Desarrollo Turístico de la provincia del Guavio, 2010). Además, se espera que el difícil y confuso acceso a los principales atractivos turísticos de la región (entre ellos las Lagunas de Siecha) no represente un problema para los turistas, para así sacar ventaja de la cercanía existente entre el Guavio y la capital del país, cuyo aeropuerto recibió en el 2012 al 50% de las personas no residentes de Colombia (Ministero de Comercio, Industria y Turismo, 2012). Por otro lado, la formación y capacitación en materia turística de los pobladores de la región, posibilita que en el futuro cercano exista disponibilidad de trabajadores locales capacitados, con un alto sentido de pertenencia y conocimiento de la región.

Lo anterior puede conllevar a que la afluencia de visitantes a la región aumente, beneficiando al sector turístico y por tanto a Suasie. Adicional a ello, el territorio de las Lagunas de Siecha (que es uno de los principales atractivos turísticos en los que Suasie realiza las actividades de guianza) se promueve como uno de los componentes principales de la Ruta del Agua y de la cultura Muisca, lo cual puede aumentar el interés de los visitantes de realizar caminatas en la zona.

Nivel municipal

El Consejo Municipal de Guasca instaura el *Plan de Desarrollo Municipal de Guasca 2012-2015* cuyo objetivo consiste en posicionar al municipio como un territorio con alta productividad y competitividad en el desarrollo económico. En dirección a ello se establece el pilar de Potencialización del Sector Turístico el cual apunta a aprovechar el potencial del territorio a través del turismo sostenible en base al *Plan de Desarrollo Turístico de la provincia del Guavio “La Ruta del Agua hacia el corazón de la Cultura Muisca”*, elaborado en el 2010 por la Cámara de Comercio de Bogotá y ASOCENTRO.

Para direccionar el desarrollo del turismo sostenible, la administración del municipio de Guasca plantea dos subprogramas a cargo de la Secretaría de desarrollo económico:

- 1) Infraestructura y Servicios Turísticos: Dentro de sus metas, el subprograma pretende asesorar, certificar y capacitar a 10 establecimientos que presenten servicios asociados al turismo.

De acuerdo con el Secretario de Turismo de Guasca, Sandro Pedraza, a la fecha existen 9 establecimientos que se verán beneficiados por éste subprograma, pero Suasie no ha podido ingresar debido a la falta de disposición de los integrantes para recibir las capacitaciones. Según él, desde el año 2011, en el municipio de Guasca han abierto dos convocatorias para realizar la carrera tecnológica en Guianza Turística a través del SENA, pero debido a la falta de personas dispuestas a tomar los cursos (se necesitan mínimo 20 personas) las capacitaciones no se han llevado a cabo.

- 1) Promoción y Mercadeo: Dentro de sus metas, este subprograma establece gestionar un programa de bilingüismo para el fortalecimiento del inglés en la población, herramienta que podría ser aprovechada por Suasie para capacitar a sus guías en el manejo de un segundo idioma, con el objetivo de atender la demanda creciente de turistas internacionales. Sin embargo, de acuerdo con el Secretario de Turismo, Sandro Pedraza, a pesar de que el municipio ha ofrecido cursos de inglés gratis para cumplir la meta del

programa de bilingüismo, el número de inscripciones siempre es bastante bajo o por lo general las personas desertan al poco tiempo de empezar.

El subprograma de promoción y mercadeo también tiene como meta promocionar a Guasca en cinco páginas web, implementar dos puntos de información turística en el municipio, apoyar la conformación de una red de operadores turísticos a nivel municipal y adecuar las vías de acceso a establecimientos turísticos y a ciertos atractivos turísticos de Guasca. Como operador eco turístico Suasie se verá directamente influenciado positivamente por estas iniciativas.

- Por otro lado, de acuerdo con el *Plan de Desarrollo Municipal de Guasca 2012-2015*, actualmente el gobierno de este municipio presenta una organización ineficaz y carece de aplicación de procedimientos, por lo cual cuenta con un bajo apoyo comunitario; así mismo, los mecanismos de participación comunitaria con los que cuenta son ineficaces. Lo anterior genera una incidencia negativa para Suasie, ya que no puede apoyarse en un gobierno fuerte y ordenado para lograr crecimiento. En relación a ello, Cesar Gaviria (2010) afirma que en un país siempre habrá personas, organizaciones y regiones que debido a ciertas condiciones no podrán avanzar a medida que avanza el mercado (lo cual significa que no podrán competir con inmensas multinacionales), por ende, la inexistencia de un fuerte apoyo por parte del gobierno, genera que dichos grupos sean marginados y desfavorecidos.

8.2 Análisis Económico

- El contexto en el que se enmarca el actual *Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014* es diferente al de otras administraciones, pues el país es considerado actualmente como una economía emergente, atractiva para la inversión y para el turismo (República de Colombia & DNP, 2010). Colombia pasó a ser parte del grupo de naciones CIVETS (Colombia, Indonesia, Vietnam, Egipto, Turquía y Suráfrica), que son consideradas a nivel global como economías con grandes expectativas de crecimiento para las próximas décadas (República de Colombia & DNP, 2010). En relación a ello, de enero a septiembre de 2012 el PIB del sector de la

industria turística en Colombia, representado en gran parte por el sector denominado “hoteles y restaurantes”, creció en 4,5% con respecto al mismo periodo del año anterior. Así mismo, la Inversión Extranjera Directa (IED) realizada en el mismo sector ha acaparado altos porcentajes del total de inversión hecha en Colombia en los últimos años; por ejemplo a tercer trimestre de 2012 la IED efectuada en el sector de comercio, restaurantes y hoteles fue de US \$1.113 millones, lo cual corresponde al 9,4% del total IED hecha en Colombia durante el mismo periodo. Pero no todas las cifras son buenas, pues en comparación al mismo periodo del año 2011, la IED en el sector turístico disminuyó en un 35,8%, lo cual representa un suceso preocupante para la industria (Banco de la República, 2012). En la medida en que la economía turística y la inversión extranjera en el sector aumentan, los operadores turísticos como Suasie se pueden ver beneficiados si sus productos e ideas son lo suficientemente competitivos en el mercado (Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2012).

- El municipio de Guasca presenta infraestructura deficiente de la malla vial, lo cual dificulta el transporte y la movilidad (Consejo Municipal de Guasca, 2012); debido a que las rutas terrestres son la única alternativa para acceder a los principales atractivos turísticos del municipio, la deficiencia en la malla vial representa una desventaja significativa para Suasie con respecto a otros informadores turísticos que ofrecen el servicio acompañamiento en actividades de senderismo y que se ubican en otros municipios del departamento de Cundinamarca o del país, cuyo fácil acceso vial permite a los visitantes sentirse cómodos realizando actividades de turismo.
- De acuerdo con el *Plan de Desarrollo Municipal de Guasca 2012-2015*, algunos de los principales problemas en materia económica que presenta el municipio de Guasca son: Bajo poder de gobernabilidad y de inversión social debido al desequilibrio fiscal, a los bajos niveles de recaudo y a la carencia de instrumentos de planificación; así mismo se presentan bajos niveles de impulso empresarial e incubación de proyectos, inexistencia de arraigos a la cultura asociativa productiva, inexistencia de canales de comercialización y ausencia de

servicios financieros eficientes. Dado lo anterior, organizaciones pequeñas como Suasie no tienen la posibilidad de apoyarse financieramente en el gobierno para fomentar planes de crecimiento y posicionamiento dentro de la región.

8.3 Análisis Socio – Cultural

- De acuerdo con la Organización Mundial del Turismo las llegadas de viajeros no residentes a Colombia en el 2012 crecieron en 3,0% en relación al 2011, alcanzando los 2´429.075. En el mes de diciembre de 2012 ingresaron al país 319.267 viajeros no residentes lo cual representa un crecimiento de 11,1% frente al mismo mes de 2011. Durante este mismo periodo el principal destino turístico fue Bogotá (55,0%) seguido de Cartagena (12%) y Medellín (10,0%) (Ministero de Comercio, Industria y Turismo, 2012). El incremento de visitantes internacionales favorece al sector de turismo en Colombia y además impone retos importantes para grupos turísticos pequeños como Suasie, pues las organizaciones que pretendan satisfacer la demanda y las preferencias de los viajeros no residentes, deben tener estrategias claras y organizaciones fortalecidas (Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2012). Es importante resaltar que las llegadas de viajeros no residentes a Bogotá (55%) representan para Suasie una ventaja significativa, ya que Guasca es uno de los municipios más cercanos a la capital y las personas que visitan esta ciudad pueden transportarse por recorridos cortos hacia los principales atractivos turísticos de este municipio.
- Durante el 2012 los viajeros no residentes viajaron principalmente por motivos relacionados con vacaciones, recreo y ocio (64,9%), negocios y motivos profesionales (13,4%) y trabajo (10,3%). En el mismo año los principales motivos de viaje de los viajeros residentes en Colombia que se hospedaron en hoteles fueron ocio (44,6%), negocios (42,0%) y participación en convenciones (9,0%) (Ministero de Comercio, Industria y Turismo, 2012). Lo anterior influye positivamente en la organización Suasie ya que ésta brinda a sus clientes servicios enmarcados dentro de la categoría de recreo y ocio, que es la razón principal por la cual tanto los viajeros no residentes como los residentes viajan dentro de Colombia.

- En el 2012 el ingreso de visitantes a los Parques Nacionales Naturales de Colombia incrementó en 18,9% en relación al 2011; así pues, el ingreso en 2012 fue de 825.497 visitantes. Este aumento es bastante alto y significa que la diversidad biológica del país, reflejada en estas reservas naturales, se ha convertido en uno de los principales atractivos del sector turístico de Colombia. En relación a ello, otra cifra significativa corresponde a los PNN que presentaron mayor incremento en visitas en relación al 2011: El Cocuy (49,2%), Chingaza (45,5%) e Iguaque (44,9%) (Ministero de Comercio, Industria y Turismo, 2012). De acuerdo a ello, es posible apreciar que Chingaza se destaca radicalmente dentro de los 56 parques naturales que posee el país, lo cual proporciona a Suasie ventajas competitivas con respecto a los informadores turísticos de otros parques nacionales con menor afluencia de visitantes y menor reconocimiento a nivel nacional e internacional.
- De acuerdo con el actual Consejo Municipal de Guasca y el *Plan de Desarrollo Municipal* para el periodo comprendido entre el 2012 y 2015, el municipio de Guasca presenta baja oferta y cobertura de programas culturales, lo cual genera pérdidas de la identidad cultural entre los habitantes; así mismo el tiempo libre de las personas es malgastado, pues la integración social y el sano esparcimiento no están respaldados por fuertes programas municipales. La pérdida de cultura de los habitantes del municipio genera influencia negativa sobre Suasie, pues para que la organización crezca el ideal es poder integrar habitantes del municipio que tengan una fuerte conexión con éste y valoren y respeten el medio que los rodea. Por otro lado, la inexistencia de buenos programas de esparcimiento en el municipio, puede representar un posible campo de acción en el que Suasie desarrolle sus actividades, expandiendo así su mercado.
- El municipio actualmente brinda pocas oportunidades laborales para personas que alcanzan estudios de educación superior (el porcentaje de personas en Guasca con educación secundaria es de 24,3% y de media técnica es de sólo de 3,3% (Cámara de Comercio de Bogotá, Plan de Competitividad para la Provincia del Guavio, 2010)). Adicional a ello, Guasca

presenta bajos niveles de capacitación, asistencia técnica y transferencias tecnológicas, lo cual genera bajos ingresos para la población económicamente activa (Consejo Municipal de Guasca, 2012), por ende se presentan altos niveles de emigración de jóvenes, especialmente hacia la ciudad de Bogotá (Cámara de Comercio de Bogotá, Plan de Competitividad para la Provincia del Guavio, 2010); lo anterior afecta de forma negativa a Suasie ya que esta organización necesita que en la región se formen jóvenes con aspiraciones de obtener títulos de educación superior y que además quieran trabajar en su municipio de origen.

- Actualmente el municipio de Guasca presenta problemas de inseguridad en las zonas rurales y urbanas y tiene una baja implementación de programas de seguridad comunitaria. La seguridad es un factor muy importante a considerar por los turistas antes de visitar una región; tal como se ha percibido en Colombia, la recuperación de la imagen positiva del país a nivel nacional e internacional ha logrado la reactivación del turismo, que había sido afectado significativamente debido a los problemas de orden público (Nieto, 2007). Debido a ello, es posible concluir que el factor de inseguridad presente en Guasca representa una desventaja para la organización Suasie, pues a pesar de que el municipio no presenta problemas de conflicto armado, cualquier tema de inseguridad influye directamente en los visitantes.

8.4 Análisis Tecnológico

- De acuerdo con el *Plan de Desarrollo Municipal de Guasca 2012-2015*, el municipio carece de desarrollos tecnológicos e innovación, lo cual disminuye sus niveles de competitividad y desarrollo. Además existen escasas herramientas tecnológicas en los centros educativos y por tanto hay baja accesibilidad a proyectos tecnológicos.

8.5 Análisis Ambiental

- La Ola ambiental de mediados del 2010 ha cambiado el rumbo de la política ambiental y ha cambiado la visión de los colombianos sobre las posibles consecuencias del cambio climático. En relación a ello el *Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014* establece la necesidad

de realizar un diagnóstico de la gestión ambiental en el país que permita entender la geografía colombiana, conocer los riesgos y adaptarse a ellos (República de Colombia & DNP, 2010). En respuesta a ello, el gobierno nacional diseñó un Corredor de Conservación entre los Parques Nacionales Naturales Chingaza y Sumapáz, los Cerros Orientales y el Páramo de Guerrero, el cual pretende proteger la biodiversidad del territorio y articularla con los servicios eco sistémicos que éste ofrece; lo anterior se realiza a través de iniciativas que influyen en la adaptación y mitigación del cambio climático, la protección del recurso hídrico, la prevención de desastres y el desarrollo local. Este tipo de articulaciones entre la conservación del medio ambiente y el desarrollo local son herramientas funcionales en las que Suasie puede apoyarse para desarrollar su misión y visión en la región del Guavio.

- La población del municipio de Guasca realiza intervenciones inapropiadas sobre los recursos naturales y los ecosistemas estratégicos del territorio, lo cual se plasma en las siguientes consecuencias: Deterioro y extinción de las zonas de reserva declarada y de los ecosistemas del municipio, degradación del suelo, fauna y flora por actividad minera y por incumplimientos de las normas de ordenamiento territorial y de uso del suelo, contaminación en el aire por emisiones atmosféricas y contaminación y deterioro en las fuentes hídricas (Consejo Municipal de Guasca, 2012). Así pues, el marco ambiental del municipio demuestra la necesidad de que existan organizaciones enfocadas en la educación ambiental de la población y de los visitantes, que incidan en el desarrollo del sentido de pertenencia del territorio y en la protección de los recursos naturales.

8.6 Análisis Legal

- El artículo 62 de la ley 300 de 1996 (Ley General de Turismo) establece todos los tipos de empresas de servicios turísticos que deben inscribirse en el Registro Nacional de Turismo y en éste se incluyen los Guías de Turismo. El Artículo 94 de la Ley 300 de 1996 establece que el profesional en el área de Guionaje o Guianza turística es aquel que esté inscrito en el Registro Nacional de Turismo y que tenga la tarjeta profesional de guía de turismo³. Para

³ “Se considera guía de turismo a la persona natural que presta servicios profesionales en el área de guionaje o guianza turística, cuyas funciones hacia el turista, viajero o pasajero son las de orientar,

obtener la tarjeta profesional es necesario obtener una certificación de Guía Turístico emitida por el SENA o por una Entidad de Educación Superior reconocida por el Gobierno Nacional. Este requerimiento legal influye negativamente en la organización Suasie ya que sus integrantes son informadores turísticos y no profesionales en el área de guianza turística.

- De acuerdo con el Decreto 205 de 1997 las agencias operadoras⁴ deben prestar el servicio de guianza con personas debidamente inscritas en el Registro Nacional de turismo.
- De acuerdo con el decreto 2788 de 2003 que reglamenta el artículo 207-2 de la Ley 788 de 2002, actualmente existe una “Exención de renta por servicios de ecoturismo” que consiste en un incentivo de carácter tributario, aplicable por 20 años a partir del primero de enero de 2003, a aquellos prestadores de servicios que cumplan con los criterios preestablecidos por las resoluciones 0118 y 890 de 2005. La organización Suasie no puede acceder a la exención de renta descrita ya que no se encuentra inscrita en el Registro Nacional de Turismo.
- Actualmente existen en el país las Normas Técnicas Sectoriales del Subsector de Guías de Turismo (NTSGT) que son documentos normativos establecidos por consenso y aprobados por una Unidad Sectorial de Normalización, teniendo en cuenta los requisitos establecidos por la Organización Mundial del Comercio (OMC). Estas normas son de aplicación voluntaria y están respaldadas por un comité técnico integrado por representantes de los guías de turismo del país, consumidores e interesados, quienes mediante un consenso establecen parámetros fundamentales que rigen la normalización de productos, procedimientos o

conducir, instruir y asistir durante la ejecución del servicio contratado” (Congreso de la República, Ley 1558 de 2012, 2012)

⁴ En Colombia existen tres tipos de agencias turísticas, que de acuerdo al decreto 502 de 1997 se clasifican así: (1) Agencias de viajes y turismo: Organizan, venden y promocionan planes turísticos que son operados por agencias operadoras, (2) Agencias operadoras: Organizan y promocionan planes turísticos operados por ellas mismas y (3) Agencias mayoristas: Programan y organizan planes turísticos que son vendidos por las agencias de viajes y turismo y ejecutados por las agencias operadoras.

servicios en el subsector de los guías de turismo (ICONTEC INTERNACIONAL). Para Suasie estas normas son de vital importancia, y son una referencia clara de la dirección que debe tomar u negocio para ser competitivo frente a los demás operadores turísticos que brindan el servicio de guianza.

| FACTORES | INCIDENCIA POSITIVA EN SUASIE | INCIDENCIA NEGATIVA EN SUASIE |
|-----------|---|---|
| POLÍTICOS | <p style="text-align: center;">Nivel Nacional</p> <ul style="list-style-type: none"> • La Política Nacional para el Desarrollo del Ecoturismo (2005), los Lineamientos para el Ecoturismo Comunitario en Colombia (2008) y el programa de Ecoturismo Comunitario en Parques Nacionales Naturales de Colombia – PNNC, impulsan las iniciativas que cuentan con activa participación comunitaria, con el fin de favorecer la conservación de la naturaleza, promover el desarrollo local, y permitir la reafirmación cultural de las regiones. • El Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014 establece que el Turismo de Naturaleza será incluido en el Programa de Transformación Productiva para que sea objeto de apoyo y asistencia técnica. • El Plan Sectorial de Turismo 2011-2014 establece la estrategia de implementar acciones para el desarrollo del Turismo de Naturaleza, las cuales incluyen planes de inversión, expedición de Guías Turísticas de Avistamiento de Aves y elaboración de un proyecto de ley para la reglamentación de las actividades derivadas del ecoturismo. • El Plan Sectorial de Turismo 2011-2014 cae en cuenta de la necesidad de incluir el concepto de Ecoturismo Comunitario en otros tipos de turismo y por ello plantea una nueva forma de turismo para el país: el Turismo Comunitario. • El artículo 24 de la Ley 558 de 2012 establece que el gobierno pretende desarrollar y consolidar programas para la certificación de competencias laborales en idiomas, servicio, operación y diseño de productos de turismo. <p style="text-align: center;">Nivel Regional</p> <p>El Plan de Desarrollo Turístico para la provincia del Guavio (2010): “La ruta del agua, hacia el corazón de la cultura Muisca” busca establecer una identidad turística para la región, que la diferencie y la posicione en el sector turístico de Colombia. Algunas de las iniciativas que plantea son:</p> | <p style="text-align: center;">Nivel Municipal</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actualmente el gobierno de Guasca presenta una organización ineficaz por lo cual cuenta con un bajo apoyo comunitario (Consejo Municipal de Guasca, 2012). • Los mecanismos de participación comunitaria con los que cuenta Guasca son ineficaces (Consejo Municipal de Guasca, 2012). |

| | | |
|--------------------------|---|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Construir un parque recreativo alrededor del agua y un parque temático sobre la cultura Muisca. • Construir una alianza entre el Guavio y los colegios públicos y privados de Bogotá, para impartir cátedras sobre el agua, la cultura Muisca y el Guavio. • Crear dos eventos anuales en Bogotá que giren en torno al agua y a la cultura Muisca. • Recuperar la malla vial de la provincia, implementar programas de señalización vial y construir un terminal de transporte en el municipio de Gachetá. • Incluir el turismo en el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y estructurar los programas de capacitación y asistencia técnica de acuerdo con las necesidades empresariales y los productos de la provincia. Por ejemplo, el Colegio Domingo Savio ubicado en el municipio de Guasca, presta el servicio educativo de Media Técnica con especialidad en Turismo. <p style="text-align: center;">Nivel Municipal</p> <p>El Plan de Desarrollo Municipal de Guasca 2012-2015 establece un pilar de Potencialización del Sector Turístico, el cual busca aprovechar el potencial del territorio a través del turismo sostenible. En dirección a ello se plantean las siguientes metas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Certificar y capacitar a 10 establecimientos que presten servicios asociados al turismo. ➤ Gestionar un programa de bilingüismo. ➤ Promocionar al municipio en cinco páginas web. ➤ Implementar dos puntos de información turística en Guasca. ➤ Apoyar la conformación de una red de operadores turísticos a nivel municipal. | |
| <p>ECONÓMICOS</p> | <p style="text-align: center;">Nivel Nacional</p> <ul style="list-style-type: none"> • El país es considerado actualmente como una economía emergente, atractiva para la inversión y para el turismo; en este contexto se enmarca el actual <i>Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014</i> (República de Colombia & DNP, 2010) • Colombia pasó a ser parte del grupo de naciones CIVETS (Colombia, Indonesia, Vietnam, Egipto, Turquía y Suráfrica), que son consideradas a nivel global como economías con grandes expectativas de crecimiento para las próximas décadas (República de Colombia & DNP, 2010). • De enero a septiembre de 2012 el PIB del sector de la industria turística creció en 4,5% con respecto al mismo periodo del año anterior (Banco de la | <p style="text-align: center;">Nivel Nacional</p> <ul style="list-style-type: none"> • De enero a septiembre de 2012 la Inversión Extranjera Directa en el sector turístico disminuyó en un 35,8%, en relación al mismo periodo del año 2011 (Banco de la República, 2012). <p style="text-align: center;">Nivel Municipal</p> <p>De acuerdo con el <i>Plan de Desarrollo Municipal de Guasca 2012-2015</i>, el municipio presenta:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura deficiente de la malla vial, dificultando el transporte y la |

| | | |
|----------------------------------|---|--|
| | República, 2012). | <p>movilidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bajo poder de gobernabilidad y de inversión social debido al desequilibrio fiscal, a los bajos niveles de recaudo y a la carencia de instrumentos de planificación • Bajos niveles de impulso empresarial e incubación de proyectos • Inexistencia de arraigos a la cultura asociativa productiva. • Inexistencia de canales de comercialización. • Ausencia de servicios financieros eficientes. |
| <p>SOCIO - CULTURALES</p> | <p style="text-align: center;">Nivel Nacional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las llegadas de viajeros no residentes a Colombia en el 2012 crecieron en 3,0% en relación al año anterior, alcanzando los 2'429.075 viajeros. En el mes de diciembre de 2012 ingresaron al país 319.267 viajeros no residentes lo cual representa un crecimiento de 11,1% frente al mismo mes de 2011. (Organización Mundial del Turismo, 2012) • Durante el 2012 el principal destino turístico de los viajeros no residentes fue Bogotá (55,0%), seguido de Cartagena (12%) y Medellín (10,0%) (Ministero de Comercio, Industria y Turismo, 2012). • Durante el 2012 los viajeros no residentes viajaron principalmente por motivos relacionados con vacaciones, recreo y ocio (64,9%), negocios y motivos profesionales (13,4%) y trabajo (10,3%). En el mismo año los principales motivos de viaje de los viajeros residentes en Colombia que se hospedaron en hoteles fueron ocio (44,6%), negocios (42,0%) y participación en convenciones (9,0%) (Ministero de Comercio, Industria y Turismo, 2012). • Durante el 2012 el ingreso de visitantes a los parques nacionales naturales de Colombia incrementó en 18,9% en relación al 2011. Uno de los PNN que presentó mayores crecimientos fue Chingaza: 45,5% (Ministero de Comercio, Industria y Turismo, 2012). | <p style="text-align: center;">Nivel Municipal</p> <p>De acuerdo con el <i>Plan de Desarrollo Municipal de Guasca 2012-2015</i>, el municipio presenta:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Baja oferta y cobertura de programas culturales, lo cual genera pérdidas de la identidad cultural entre los habitantes • Tiempo libre de las personas malgastado, pues la integración social y el sano esparcimiento no están respaldados por fuertes programas municipales. • Pocas oportunidades laborales para personas que alcanzan estudios de educación superior y altos niveles de emigración de jóvenes. • Bajos niveles de capacitación, asistencia técnica y transferencias tecnológicas, lo cual genera bajos ingresos para la población económicamente activa. • Problemas de inseguridad en las zonas rurales y urbanas. |
| <p>TECNOLÓGICOS</p> | - | <ul style="list-style-type: none"> • De acuerdo con el <i>Plan de Desarrollo Municipal de Guasca 2012-2015</i>, el municipio carece de desarrollos tecnológicos e innovación, lo cual disminuye sus niveles de competitividad y desarrollo. Además existen escasas herramientas tecnológicas en los centros educativos y por tanto hay baja accesibilidad a proyectos tecnológicos. |
| | | |

| | | |
|---------------------------|--|---|
| <p>AMBIENTALES</p> | <p style="text-align: center;">Nivel Nacional</p> <ul style="list-style-type: none"> • El Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014 establece la necesidad de realizar un diagnóstico de la gestión ambiental en el país que permita entender la geografía colombiana, conocer los riesgos ambientales y adaptarse a ellos. • El gobierno nacional diseñó un Corredor de Conservación entre los Parques Nacionales Naturales Chingaza y Sumapáz, los Cerros Orientales y el Páramo de Guerrero, el cual pretende proteger la biodiversidad del territorio y articularla con los servicios ecosistémicos que éste ofrece. El corredor incluye una zonificación cartográfica, un diagnóstico del territorio y ciertas iniciativas de conservación ambiental que incluyen a la comunidad para generar desarrollo local (Sguerra, Bejarano, Rodríguez, Blanco, Jaramillo, & Saclemente, 2011). | <p style="text-align: center;">Nivel Municipal</p> <ul style="list-style-type: none"> • La población Guasqueña realiza intervenciones inapropiadas sobre los recursos naturales del territorio lo cual ocasiona: Deterioro y extinción de las zonas de reserva declarada y de los ecosistemas del municipio, degradación del suelo, fauna y flora por actividad minera y por incumplimientos de las normas de ordenamiento territorial y de uso del suelo, contaminación en el aire por emisiones atmosféricas y contaminación y deterioro en las fuentes hídricas (Sguerra, Bejarano, Rodríguez, Blanco, Jaramillo, & Saclemente, 2011) |
| <p>LEGALES</p> | <p>Actualmente existen en el país las Normas Técnicas Sectoriales del Subsector de Guías de Turismo (NTSGT). Estas normas son de aplicación voluntaria y establecen los parámetros fundamentales que rigen la normalización de productos, procedimientos y/o servicios en el subsector de los guías de turismo (ICONTEC INTERNACIONAL).</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Un Guía Turístico es aquel que tiene una tarjeta profesional y está inscrito en el Registro Nacional de Turismo; dicho registro debe ser actualizado anualmente (Artículo 62 y 94 de la ley 300 de 1996). • De acuerdo con el Decreto 205 de 1997 las agencias operadoras deben prestar el servicio de guianza con personas inscritas en el Registro Nacional de turismo. • Actualmente existe una “Exención de renta por servicios de ecoturismo” para aquellas empresas que se encuentren inscritas en el Registro Nacional de Turismo y que cumplan con los criterios preestablecidos por las resoluciones 0118 y 890 de 2005 (Decreto 2788 de 2003). |

Tabla 1: Análisis PESTEL

Fuente: Investigador

9. ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO

9.1 CANVAS actual de Suasie

Para conocer el entorno interno de Suasie se describe el modelo de negocio⁵ que ésta maneja actualmente a través de la herramienta CANVAS. Esta herramienta, despliega la esencia de una organización a través de nueve bloques que se describen a continuación:

El bloque de **Segmentos de Mercado** define los diferentes grupos de personas u organizaciones que una empresa pretende alcanzar. Dado que la supervivencia de un modelo de negocio depende de los clientes que adquieren sus productos y/o servicios, las organizaciones deben enfocarse en aumentar el nivel de satisfacción de los mismos (Osterwalder & Pigneur, 2009); para ello, Osterwalder y Pigneur (2009) sugieren agrupar a los clientes en distintos segmentos que compartan necesidades y comportamientos comunes.

El bloque de la **Propuesta de Valor** describe los productos y/o servicios ofrecidos que crean valor para cada segmento del mercado. Es importante resaltar que la Propuesta de Valor es la razón por la cual los clientes escogen una organización u otra (Osterwalder & Pigneur, 2009); así pues algunas Propuestas pueden ser nuevas e innovadoras y otras pueden ser similares a las existentes, pero incluyen atributos adicionales.

El bloque de **Canales de Distribución** identifica la forma en que la organización se comunica y alcanza sus Segmentos de Clientes para ofrecer su Propuesta de Valor. Una organización puede elegir si llegar a sus clientes a través de canales propios (fuerza de ventas, páginas web o tiendas propias), a través de canales en sociedad (como tiendas de socios o mayoristas), o a través de una mezcla de ambos. El desafío está en encontrar un balance adecuado entre los tipos de canales utilizados, de forma tal que sean integrados creando valor para el cliente (Osterwalder & Pigneur, 2009).

De acuerdo con Osterwalder y Pigneur (2009) los Canales de Distribución cumplen las siguientes funciones: (1) Informar al mercado sobre los productos y servicios de la organización, (2) Permitir que los clientes evalúen la Propuesta de Valor de la organización, (3) Proveer los

⁵ Un modelo de negocio describe la forma en que una organización crea, entrega y captura valor (Osterwalder & Pigneur, 2009).

mecanismos a través de los cuales los clientes realizan la compra de productos y/o servicios ofrecidos, (4) Hacer entrega de la Propuesta de Valor a los clientes y (5) Proveer asistencia post-venta al cliente.

El bloque de **Relaciones con los Clientes** describe los tipos de relación que la organización establece con cada Segmento del Mercado. Los tipos de relación pueden variar entre relaciones personales o automatizadas, y se establecen según las motivaciones de la empresa; por ejemplo, algunas motivaciones pueden ser adquirir clientes, retener clientes o incrementar las ventas (Osterwalder & Pigneur, 2009).

El bloque de **Recursos Clave** expone los activos más importantes que el modelo de negocio requiere. Estos recursos permiten crear y ofrecer la Propuesta de Valor, incursionar en el mercado, mantener las relaciones con los Clientes y obtener Beneficios. Dependiendo del modelo de negocio los Recursos Clave pueden ser físicos, financieros, intelectuales o humanos; estos pueden ser propios o contratados por la organización, o por los socios principales de ésta.

El bloque de **Actividades Clave** describe las actividades más importantes que la organización debe hacer para lograr que su modelo de negocio funcione. Al igual que los Recursos Clave, las Actividades Clave se requieren para crear y ofrecer la Propuesta de Valor, incursionar en el mercado, mantener las relaciones con los Clientes y obtener Beneficios (Osterwalder & Pigneur, 2009).

El bloque de **Socios Estratégicos** identifica las conexiones existentes entre proveedores y socios que permiten que el modelo de negocio funcione. Estas alianzas se establecen con el objetivo de optimizar procesos de la cadena de valor, reducir los riesgos del negocio, adquirir recursos, entre otros (Osterwalder & Pigneur, 2009). De acuerdo con Osterwalder y Pigneur (2009), existen cuatro tipos de alianzas: (1) Alianzas estratégicas entre organizaciones que no compiten entre sí, (2) Alianzas de cooperación entre competidores, (3) Iniciativas conjuntas para desarrollar nuevos negocios y (4) Alianzas entre compradores y proveedores.

El bloque de **Beneficios Sociales y Medioambientales** establece los beneficios derivados de modelo de negocio a nivel social y ambiental.

El bloque de **Costos Sociales y Medioambientales** establece los costos derivados de modelo de negocio a nivel social y ambiental.

De acuerdo a lo anterior, en el Anexo 1 se presenta el modelo de negocio de Suasie en base a la herramienta CANVAS.

Notas sobre el CANVAS actual de Suasie:

Para acceder al PNN Chingaza el público tiene disponible una página web oficial de Parques Nacionales Naturales en la cual se brinda información necesaria para planear el recorrido (Permisos a tramitar, características de los senderos, entre otros); así mismo, Parques Nacionales Naturales cuenta con un centro de atención al cliente vía telefónica que además de brindar información, realiza las reservas pertinentes para acceder al Parque. Una vez realizada la reserva, el PNN Chingaza contacta a Suasie para asignar un guía de dicha organización al grupo de visitantes; el costo de la entrada al Parque y el transporte hasta el mismo, es independiente del costo del guía. Paralelo a ello, Suasie cuenta con una página web propia en la cual se encuentra la información necesaria para acceder al Parque y un teléfono de contacto de la organización a través del cual es posible realizar la reserva de la visita.

Dado que las atracciones del ecoturismo deben ser basadas principalmente en la naturaleza (The International Ecotourism Society) (Weaver & Lawton, 2007) y Suasie enmarca su misión dentro de ésta forma de turismo, el principal recurso requerido por dicha organización es la disponibilidad de áreas naturales atractivas para los turistas. Adicional a ello, Suasie requiere recursos humanos (informadores turísticos) para llevar a cabo los acompañamientos y la interpretación ambiental y cultural del territorio.

9.2 Retos de Suasie

En base a un taller llevado a cabo en el municipio de Guasca con los integrantes de Suasie, es importante resaltar dos de las problemáticas más importantes a las que se enfrenta ésta organización:

- 1) La cantidad de guías con los que cuenta actualmente Suasie no cubren la demanda del PNN Chingaza en ciertas temporadas del año, lo cual hace que los miembros de la organización no tengan claras sus aspiraciones de crecimiento para el futuro. Lo anterior desata tres implicaciones importantes: (a) Suasie no contempla dentro de sus objetivos incrementar la demanda de visitantes al PNN Chingaza, (b) Suasie no contempla elaborar actividades de senderismo fuera del PNN Chingaza, (c) Suasie no realiza acciones de promoción y divulgación de su organización en el mercado.
- 2) La organización no genera los niveles de ingresos necesarios para los integrantes, pues a pesar de que en ciertas temporadas del año no es posible cubrir la demanda del PNN Chingaza, existen periodos que presentan demandas de visitantes bastante bajas. Lo anterior ha generado que la cantidad de integrantes de la organización haya disminuido de quince a nueve personas en los últimos siete años y actualmente cuatro de los nueve miembros no dedican tiempo completo a la organización pues tienen trabajos alternos de tiempo completo.
- 3) Los guías de Suasie no están certificados en el Registro Nacional de Turismo debido a que no han cursado la carrera tecnológica en Guianza Turística tal como lo estipula la ley (Esto se describe en el Análisis del Entorno Externo a Nivel Macro). A pesar de ello, algunos de los miembros de la organización son profesionales y estudiantes de carreras afines con el medio ambiente como por ejemplo:
 - Tecnología en Recursos Naturales
 - Licenciatura en Biología
 - Ingeniería Ambiental
 - Técnico en Desarrollo Ambiental
 - Administración Ambiental y de Recursos Naturales

Lo anterior hace que actualmente no exista una disposición por parte de los miembros de Suasie para realizar la carrera tecnológica en Guianza Turística para ser profesionales en dicha área.

10. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Con el objetivo de determinar las estrategias de posicionamiento que deberá seguir Suasie para desarrollarse en el mercado, es necesario conocer quiénes son sus competidores y cuál es su comportamiento (Duque & Ochoa, 2007).

Como se menciona en el Análisis del Entorno Interno de Suasie, esta organización ofrece sus servicios únicamente en los senderos del PNN Chingaza y por tanto sus únicos clientes son los visitantes de dicho Parque. Además, Suasie es la única organización de informadores turísticos que tiene un Convenio de Asociación con el Parque Chingaza y actualmente no existen otros grupos de informadores turísticos que realicen los acompañamientos en actividades de senderismo allí. Dado lo anterior, es posible concluir que la competencia de Suasie hoy en día es nula y ésta solo ve amenazada por la imposibilidad de la organización de satisfacer la demanda de informadores turísticos en ciertas épocas del año.

Aun así, la supervivencia de Suasie depende directamente de la cantidad de personas que visitan el PNN Chingaza, por lo cual es pertinente analizar los demás atractivos naturales que ofrece el municipio de Guasca, pues éstos representan una competencia directa para este Parque y por tanto para Suasie. De acuerdo a ello, a continuación se exponen las principales características que definen al PNN Chingaza y a las demás alternativas turísticas naturales del municipio; lo anterior se sintetiza en la Tabla 2.

1. Parque Nacional Natural Chingaza: El Parque Chingaza pertenece a una de las 56 áreas protegidas por el gobierno nacional, está ubicado en la Cordillera Oriental de los Andes colombianos, al nororiente de Bogotá en los Departamentos de Cundinamarca y Meta. Este Parque es considerado una verdadera “Fábrica de agua” y es uno de los principales atractivos turísticos y educativos de la región del Guavio (Sistema de Parques Nacionales Naturales Colombia).

2. **Reserva El Encenillo:** Esta reserva pertenece a la Fundación Natura Colombia⁶ y fue constituida en el 2007 con el propósito de conservar el bosque del Encenillo, así como la fauna y flora presente allí. Así pues, actualmente la reserva realiza proyectos de conservación ambiental como por ejemplo la siembra de árboles (Fundación Natura Colombia).
3. **Sendero Las Orquídeas:** Se ubica en el Centro de Rehabilitación de Especies de Alta Montaña (CREAM) que pertenece a la Fundación Bioandina de Colombia⁷. Este Centro está bajo la jurisdicción de la Corporación Autónoma Regional del Guavio (Corpoguavio) y el sendero de Las Orquídeas también es propicio para recibir Universidades, Colegios, Empresas, Familias, entre otros (CORPOGUAVIO, 2011).
4. Adicional a estos tres atractivos, de acuerdo al Plan de Turismo de Guasca (2007-2020), existe un atractivo turístico natural en planeación que consiste en un sendero natural que conectará al municipio de Guasca con el municipio de Sopó y según lo planteado, sería el sendero de Guasca más cercano al casco urbano.

| | | | |
|--|---------------------|-----------------------------|--------------|
| | PNN CHINGAZA | RESERVA EL ENCENILLO | CREAM |
|--|---------------------|-----------------------------|--------------|

⁶ La Fundación Natura Colombia es una organización de la sociedad civil dedicada a la conservación, uso y manejo de la biodiversidad para generar beneficios social, económico y ambiental, en el marco del desarrollo humano sostenible. Esta fundación cuenta con treinta años de recorrido y tiene actualmente cinco reservas naturales en Colombia, además de un amplio portafolio de proyectos direccionados a la misión descrita anteriormente (Fundación Natura Colombia).

⁷ La Fundación Bioandina realiza el manejo especializado de la Fauna Silvestre rescatada o decomisada, brindando a los especímenes procesos de rehabilitación y posterior liberación y monitoreo. La Fundación cuenta con dos Centros de Rehabilitación; uno de ellos está ubicado en el municipio de Guasca y el otro en el municipio El Colegio, ambos pertenecientes al departamento de Cundinamarca (CORPOGUAVIO, 2011).

| | | | |
|---|---|--|--|
| Ubicación | <ul style="list-style-type: none"> Vereda La Trinidad y La Concepción | <ul style="list-style-type: none"> Vereda La Trinidad | <ul style="list-style-type: none"> Vereda Pastor Opina |
| Extensión | <ul style="list-style-type: none"> 76.600 hectáreas | <ul style="list-style-type: none"> 186,79 hectáreas | <ul style="list-style-type: none"> 100 hectáreas aprox. |
| Segmentos de mercado⁸ | <ul style="list-style-type: none"> Turista Integrales Turistas de Naturaleza | <ul style="list-style-type: none"> Turistas Integrales. Turistas de Naturaleza. | <ul style="list-style-type: none"> Turistas de Naturaleza. |
| Servicios ofrecidos | Actividades de senderismo, alojamiento (28 camas), zona de camping (capacidad máxima de 35 personas), zona de alimentación, auditorio, eco tienda, parqueadero. | Actividades de senderismo, zona de alimentación, zona de camping con una capacidad máxima de 40 personas, servicio de transporte, baños con duchas, ecotienda, observación de aves, eventos empresariales, eco Cabalgatas, charlas especializadas sobre temas ambientales, recorridos especializados de relajación y reconexión sensorial con la naturaleza. | Actividades de senderismo. |
| Número de Senderos | <ul style="list-style-type: none"> Siete Senderos | <ul style="list-style-type: none"> Seis Senderos | <ul style="list-style-type: none"> Un Sendero (Las Orquídeas) |
| Principales Recursos Naturales | Lagunas, frailejones, oso de anteojos, venado de cola blanca, danta de páramo, puma, cóndor de los Andes, gallito de roca, jaguar, pavas, entre otros. | Bosque andino primario de la Cordillera Oriental, algunas especies de orquídeas y ciertos mamíferos como el guache y el armadillo de la zona. | Osos andinos, tigrillos, cóndores y zorros de monte. |
| Canales de | (1) Página web del Sistema de PNN (Brinda información | (1) Página web de la Fundación Natura (2) Centro de atención al | (1) Agencias de viajes y turismo, |

⁸ La segmentación del mercado utilizada en éste análisis proviene del Plan Piloto de Turismo Sostenible Para Guasca, Cundinamarca, realizada por Ana María Páez en el 2012; dentro de este Plan Piloto se propone utilizar tres segmentos de clientes para el desarrollo del turismo sostenible en Guasca: 1) Turistas Integrales: Visitantes cuyo tiempo estimado de estadía en el municipio es más de un día. 2) Turistas de Naturaleza: Visitantes cuyo objetivo es explorar el potencial y la belleza de los recursos naturales del municipio. 3) Turistas de Historia o Culturales: Visitantes interesados en los atractivos históricos del municipio y recordar sus raíces.

| | | | |
|--------------------------------|--|--|--|
| Distribución | sobre el sitio) (2) Centro de atención al cliente vía telefónica del Sistema PNN (Brinda información sobre el sitio y permite realizar reservas a los clientes). | cliente vía telefónica de la Fundación Natura (Ambos brindan información del sitio y permiten realizar reservas a los clientes) | agencias operadoras y agencias mayoristas, locales y nacionales |
| Informadores Turísticos | Informadores Turísticos de Suasie | Informadores Turísticos locales independientes | Profesionales de la Universidad Nacional especializados en diferentes áreas de las Ciencias Naturales. |
| Tarifas | <ul style="list-style-type: none"> Entrada al Parque: Adultos extranjeros: CO \$35.000, Adultos residentes: CO \$12.000, Niños (entre 5 y 12 años) y estudiantes (menores de 26 años): CO \$7.500 Informador turístico por cada 20 personas: CO \$55.000 | <ul style="list-style-type: none"> Entrada a la reserva: Adultos extranjeros: CO \$30.000, Adultos residentes: CO \$15.000, Niños (menores de 8 años) y adultos mayores de 65 años: CO \$10.500, Estudiantes de colegios públicos: CO \$2.000 Informador turístico por grupo de visitantes (cada grupo puede ser de máximo 15 personas): CO \$40.000 | <ul style="list-style-type: none"> Entrada a la reserva: CO \$10.000 |

Tabla 2: Atractivos Naturales de Guasca.

Fuente: Sistema de PNN de Colombia, Fundación Natura, Corpoguavio e Investigador.

En base a lo anterior es posible observar que el Parque Chingaza y la Reserva El Encenillo además de ser atractivos turísticos naturales también son Prestadores de Servicios Turísticos lo cual les permite ser competitivos en la región. Por otro lado el Centro CREAM, cuenta con profesionales especializados en diferentes áreas de las Ciencias Naturales, lo cual permite que los visitantes tengan experiencias profundas de interpretación ambiental, en relación a las que pueden tener con los informadores turísticos de Parque Chingaza y El Encenillo. (Pedraza S. , Secretario de Turismo, 2013). Así mismo, se observa que los tres atractivos expuestos son escenarios perfectos para el desarrollo del ecoturismo y el fomento de actividades educativas y de senderismo, por lo cual es posible recibir grupos como Universidades, Colegios, Empresas, Familias, entre otros.

Sin lugar a duda, el convenio con el PNN Chingaza implica grandes ventajas competitivas para Suasie, pues en relación a los demás atractivos naturales del municipio, éste Parque tiene un alto nivel de reconocimiento a nivel nacional e internacional, ya que pertenece a una de las 56 áreas protegidas por el gobierno y adicional a ello es el área protegida más cercana a la capital del país. La cantidad de visitantes recibidos por el Parque Chingaza en los últimos tres años se expone en el Gráfico 3.

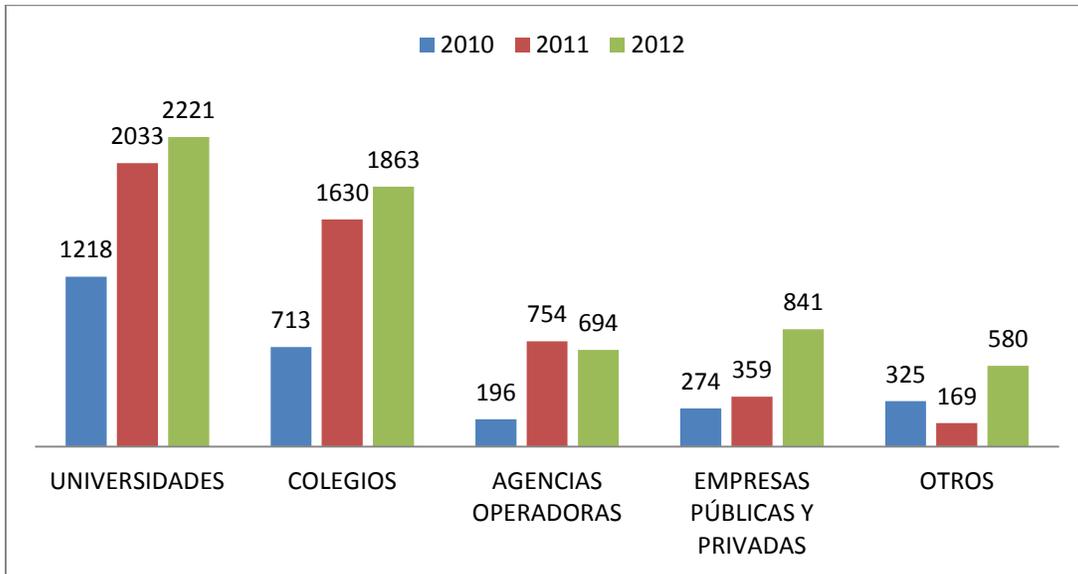


Gráfico 3: Total de visitantes del PNN Chingaza (2010, 2011, 2012).

Fuente: Sistema PNN de Colombia.

11. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO A NIVEL INDUSTRIAL

Al realizar el análisis externo de una organización es necesario elaborar un examen de la industria en la que ésta se desarrolla; en este caso se explora la industria de Guianza Turística enfocada en el ecoturismo de la región del Guavio. Para ello, se implementa el marco de las Cinco Fuerzas de Porter en el cual se estudia el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores, la disponibilidad de sustitutos, la amenaza de los nuevos entrantes y la rivalidad del sector. Lo anterior permite identificar las fuerzas que

influyen en el sector de manera favorable y desfavorable y así medir el atractivo de una industria (Consejo Municipal de Guasca, 2012)

Aplicando el modelo de Porter y en base a los aportes de los miembros de la organización Suasie y al Secretario de Turismo de Guasca, se encuentra lo siguiente:

- 1. Amenaza de entrada de nuevos competidores:** Puede considerarse que esta amenaza es media ya que actualmente existen tanto incentivos como barreras de entrada en el sector de guianza turística en la región del Guavio. Por un lado, la riqueza ambiental y cultural, el bajo desarrollo turístico, los programas impulsados desde el gobierno nacional y departamental mencionados en el análisis PESTAL y los bajos niveles de inversión monetaria requeridos, hacen que la conformación de un grupo de guías turísticos enfocados en el ecoturismo sea una alternativa de negocio atractiva tanto para grandes inversionistas, como para pequeños empresarios. Sin embargo, existen ciertas barreras de entrada al sector: (1) Un Guía Turístico legal debe haber cursado una carrera Tecnológica en Guianza Turística lo cual le permite obtener una Tarjeta Profesional e ingresar al Registro Nacional de Turismo (Congreso de la República, Ley 300 de 1996, 1996) (2) Deben existir alianzas estratégicas con entidades gubernamentales, fundaciones, prestadores de servicios turísticos (agencias de viajes, agencias operadoras, entre otras) que hagan posible la promoción de los servicios de guianza turística ofrecidos y que además permitan el ingreso a los principales atractivos naturales de la región (Cámara de Comercio de Bogotá & Asocentro, Plan de Desarrollo Turístico de la provincia del Guavio, 2010). (3) Es necesario cumplir los principios del ecoturismo establecidos por la Sociedad Internacional de Ecoturismo, los cuales incluyen: Minimizar los impactos ambientales y sociales que produce la actividad ecoturística, aumentar la conciencia y el respeto por el ambiente y la cultura, ofrecer experiencias positivas tanto para los visitantes como para los anfitriones, ofrecer beneficios financieros directos para la conservación, proveer beneficios financieros para el empoderamiento de la población local, aumentar la sensibilidad de los turistas hacia temas políticos, culturales y sociales del país anfitrión (The International Ecotourism Society). (4) Es necesario tener conocimiento en temas de: geografía del territorio, lugares de interés turístico, elaboración de rutas turísticas, estrategias de

comercialización de productos y servicios y manejo de idiomas (Pedraza , Pedraza, & Sánchez, 2013) (Pedraza S. , Secretario de Turismo, 2013).

En relación a ello, el pasado 10 de Mayo de 2013, la Asociación Colombiana de Agencias de Viajes y Turismo (ANATO) dio a conocer que desde el mes de Mayo del presente año los informadores turísticos de la ciudad de Bogotá que pertenecen a dicha asociación (115 informadores turísticos), iniciarán la carrera tecnológica en guianza turística en el SENA. Dado que estas agencias de viajes organizan y preparan viajes en toda Colombia, lo anterior significa que la amenaza de entrada de nuevos competidores en la industria del Guianza Turística enfocada en el ecoturismo de la región del Guavio es media – alta.

- 2. Poder de negociación de los clientes:** Los clientes en este sector son dos; los visitantes de la región del Guavio y las agencias operadoras que desarrollan actividades ecoturísticas en la región.

Como se expone en el Gráfico 4, en el departamento de Cundinamarca existen 106 Guías Turísticos, de los cuales el 85% provienen de la ciudad de Bogotá. En la tabla también se muestra que en la región del Guavio existe tan solo un guía turístico y éste está ubicado en el municipio de La Calera (Cámara de Comercio de Bogotá, Registro Único Empresarial y Social Cámaras de Comercio, 2013). Como se menciona en el Análisis Pestel, para las agencias operadoras es obligatorio prestar el servicio de guianza con personas debidamente inscritas en el Registro Nacional de Turismo y así pues, de acuerdo con el Secretario de Turismo de Guasca, Sandro Pedraza, ante la inexistencia de Guías Turísticos en la región, las agencias operadoras (que pueden ser de la región o de la capital) contratan Guías Turísticos provenientes de la ciudad de Bogotá. En otras ocasiones, las agencias operadoras (que puede que estén legalmente constituidas o puede que sean informales) optan por contratar informadores turísticos locales como Suasie o personas independientes (lo cual va en contra de la ley).

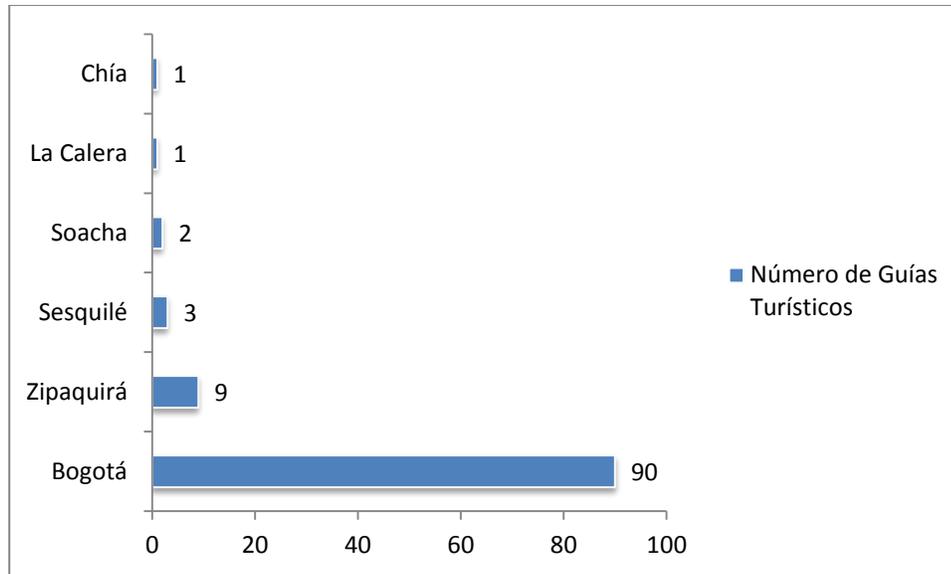


Gráfico 4: Guías Turísticas en Cundinamarca

Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá, Registro Único Empresarial y Social Cámaras de Comercio (2013)

Por otro lado, como se menciona en el Análisis de la Competencia, Suasie es la única organización de informadores turísticos que realiza acompañamientos en actividades de senderismo dentro del PNN Chingaza y además este Parque establece que todo ingreso al área protegida debe hacerse obligatoriamente con el acompañamiento de un informador turístico que es establecido previamente por el Parque. Lo anterior significa que no existe la posibilidad de que los visitantes escojan el informador turístico que debe acompañarlos de manera obligatoria. Sin embargo, los visitantes en repetidas ocasiones llevan un informador turístico o un guía turístico adicional, de acuerdo a sus intereses, y éste lo contratan en la ciudad de Bogotá.

A pesar de ello, el número de Guías Turísticas en la capital es bastante bajo para una ciudad que recibe al 55,0% de viajeros no residentes de Colombia (Ministero de Comercio, Industria y Turismo, 2012) y que por tanto se sitúa como el principal destino turístico del país. Adicional a ello, la información suministrada por la Cámara de Comercio de Bogotá (2013) no permite distinguir cuántos guías de los 106 de Cundinamarca están enfocados en el ecoturismo. Dado lo

anterior es posible concluir que el poder de negociación de los clientes en el sector de Guianza Turística en actividades de ecoturismo de la región del Guavio es Bajo.

3. Poder de negociación de los proveedores: En la industria de Guianza Turística enfocada en actividades de ecoturismo, los proveedores son los Guías Turísticos dedicados a ello. De acuerdo con el Ministerio de Comercio Industria y Turismo (2012) uno de los limitantes para el desarrollo y el aumento de competitividad del ecoturismo en Colombia es la existencia de altos índices de informalidad por parte de los empresarios que ofrecen dicho tipo de turismo; así pues hoy en día pocas empresas ecoturísticas están legalmente constituidas y un ejemplo de ello es que en la región del Guavio existe una oferta prácticamente nula de Guías Turísticos y una alta oferta de informadores turísticos, que como se menciona anteriormente, no están regidos por la ley (Cámara de Comercio de Bogotá, Registro Único Empresarial y Social Cámaras de Comercio, 2013). En otras palabras, de acuerdo con el Secretario de Turismo de Guasca, Sandro Pedraza, cualquier persona que tenga cierto conocimiento sobre un territorio puede llamarse a sí mismo informador turístico, lo cual lo excluye de cumplir los requisitos legales que el gobierno nacional ha establecido. Sin embargo, el gobierno nacional ha establecido dichos requisitos para brindar a los turistas una oferta de valor de calidad, lo cual permite fortalecer el sector (Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2012).

De este modo, en la región del Guavio existe una demanda creciente de Guías Turísticos, por parte de visitantes y agencias operadoras, debido a que éstos están legalmente constituidos y además han cursado una carrera tecnológica que les permite ser competitivos en dicho ámbito.

Adicional a ello, al indagar sobre el recurso humano disponible en la provincia para realizar carreras tecnológicas se encuentra que los índices de emigración del Guavio son altos y el porcentaje de personas en edad de trabajar que tienen educación superior es bajo (11,6%) (Cámara de Comercio de Bogotá, Plan de Competitividad para la Provincia del Guavio,

2010). Lo anterior hace que los Guías Turísticos activos y en formación de la región del Guavio tengan un alto poder de negociación.

4. Amenaza de ingreso de productos sustitutos: La región del Guavio representa un escenario perfecto para el ingreso de distintas clases de turismo que pueden ser sustitutos del ecoturismo y que se contemplan en el Plan Sectorial de Turismo 2011-2014: Turismo cultural (que incluye turismo histórico, arqueología, gastronomía, fiestas, carnavales, expresiones religiosas, etnoturismo); turismo de aventura (tales como espelismo, canotaje, parapente, canopy, etc); turismo de congresos, eventos e incentivos (que incluye convenciones, ferias especializadas, torneos deportivos, negocios); turismo de salud (que abarca tratamientos médico asistenciales y tratamientos alternativos como la balneoterapia, talasoterapia, termalismo y spa). De hecho, actualmente existen en el Guavio ciertos proyectos y negocios que ofrecen estos tipos de turismo, pero todos ellos enfrentan grandes retos, pues la provincia es actualmente desconocida y no es competitiva a nivel departamental, ni nacional (Cámara de Comercio de Bogotá, Plan de Competitividad para la Provincia del Guavio, 2010) lo cual implica que los proyectos turísticos de la región requieren niveles de desarrollo mucho más altos. Por otro lado, el ecoturismo cobra especial relevancia en esta región, debido a la disponibilidad de recursos naturales y la biodiversidad del territorio; así pues existen reservas naturales importantes como el Parque Chingaza, la Reserva Bioandina, la reserva el Encenillo, entre otras, las cuales permiten que el disfrute de la naturaleza sea exclusivo en dicha región; de hecho, el Plan Sectorial de Turismo 2011 - 2014 establece que el ecoturismo y el turismo cultural son los principales tipos de turismo a desarrollar en el departamento de Cundinamarca. Adicional a ello, como se menciona anteriormente, uno de los principios del ecoturismo consiste en proveer beneficios financieros para el empoderamiento de la población local (The International Ecotourism Society) lo cual es bastante pertinente para la población del Guavio, pues así ésta cuenta con amplios recursos, aún no cuentan con las herramientas necesarias para apropiarse ellos y obtener beneficios en su desarrollo económico (Cámara de Comercio de Bogotá, Plan de Competitividad para la

Provincia del Guavio, 2010). Dado lo anterior se puede decir que la amenaza de ingreso de productos sustitutos en el sector es media.

5. Rivalidad entre los competidores: Por un lado, el hecho de que exista tan solo un Guía Turístico en la región del Guavio hace que la rivalidad en el sector sea bastante baja. Aun así, como se expone anteriormente, los visitantes de la región del Guavio y las agencias operadoras tienden a contratar Guías turísticos de la ciudad de Bogotá lo cual aumenta la rivalidad en el sector. Adicional a ello otra condición que hace que la rivalidad en el sector crezca es que los Guías Turísticos tienen altos poderes de negociación (debido a la baja oferta de Guías Turísticos en la provincia) y además existe la posibilidad de que otras organizaciones enfocadas en la Guianza Turística entren a competir en la región debido a los incentivos mencionados anteriormente.

En base a lo anterior se concluye que el grado de competencia del sector analizado en la región del Guavio podría determinarse como medio – bajo.

AMENAZA DE ENTRADA DE COMPETIDORES: MEDIA - ALTA

INCENTIVOS

- ✓ Riqueza ambiental y cultural de la región del Guavio.
- ✓ Bajo desarrollo turístico de la región.
- ✓ Programas impulsados desde el gobierno nacional, regional y municipal que impulsan el ecoturismo.
- ✓ Bajos niveles de inversión monetaria requeridos.

BARRERAS DE ENTRADA

- ✓ Tarjeta Profesional de Guía Turístico e inscripción en el Registro Nacional de Turismo
- ✓ Alianzas estratégicas con entidades gubernamentales, fundaciones, prestadores de servicios turísticos (agencias de viajes, agencias operadoras, entre otras).
- ✓ Cumplir los principios del ecoturismo establecidos por la Sociedad Internacional de Ecoturismo.
- ✓ Conocimiento en temas de: geografía del territorio, lugares de interés turístico, elaboración de rutas turísticas, estrategias de comercialización de productos y servicios y manejo de idiomas.
- **Actualmente ANATO adelanta la formación de 115 profesionales en el área de Guianza Turística en Bogotá.**

| |
|---|
| PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES: BAJO |
| <ul style="list-style-type: none"> • Los visitantes de la región del Guavio y las agencias operadoras no tienen la posibilidad de escoger guías turísticos de la provincia, ya que solo existe uno en toda la provincia. Por ende contratan guías turísticos de Bogotá (En el departamento de Cundinamarca existen 106 guías turísticos de los cuales el 85% provienen de Bogotá). • Suasie es el único grupo de informadores turísticos que ejerce labores dentro del PNN Chingaza, lo cual hace que los clientes no tengan otras alternativas para escoger. |
| PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES: ALTO |
| <ul style="list-style-type: none"> • La región presenta altos niveles de informalidad en el sector de ecoturismo. • La demanda de Guías Turísticos en la región es alta y la oferta es prácticamente nula. • Los niveles de emigración de la provincia son altos y la proporción de personas que tienen educación superior es baja (11,6%). |
| AMENAZA DE INGRESO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS: MEDIA |
| <ul style="list-style-type: none"> • La región del Guavio es un escenario óptimo para el establecimiento de otros tipos de turismo (Turismo cultural, de aventura, de eventos, de salud). • Los tipos de turismo sustitos del ecoturismo, que existen actualmente en el Guavio, no son competitivos a nivel departamental, ni regional. • El Plan Sectorial de Turismo 2011 - 2014 establece que el ecoturismo y el turismo cultural son los principales tipos de turismo a desarrollar en el departamento de Cundinamarca. • Las necesidades de la población del Guavio pueden atendidas por los beneficios derivados del ecoturismo. |
| RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES: MEDIA - BAJA |
| <ul style="list-style-type: none"> • La existencia de Guías Turísticos en la región del Guavio es casi nula: Solo existe un Guía Turístico en el municipio de La Calera, lo cual hace que la rivalidad entre competidores sea baja. • Las agencias operadoras tienden a contratar Guías turísticos de la ciudad de Bogotá lo cual aumenta la rivalidad en el sector. • Los Guías Turísticos tienen un alto poder de negociación en la región del Guavio dado que la oferta de éstos es prácticamente nula. • Existen profesionales en formación en el área de Guianza Turística en Bogotá, los cuales pueden entrar a competir en la región del Guavio. |

Tabla 3: Fuerzas de Porter

Fuente: Investigador

12. ALINEACIÓN MISIÓN Y VISIÓN

Desde su constitución de en el 2006, Suasie no ha evaluado y alineado sus planteamientos en cuanto a misión y visión de acuerdo al entorno en el que se desarrolla. Según los planteamientos de Kaplan y Norton (2008), el equipo ejecutivo de una organización debe reunirse al menos una vez al año para actualizar la estrategia a seguir, lo cual implica revisar y reafirmar las declaraciones de misión y visión de la misma. La misión es una herramienta de orientación estratégica que establece el propósito de la organización y describe el objeto fundamental de ésta, es decir, especifica qué es lo que brinda a sus clientes; ésta debe contemplar las fortalezas de la organización y apoyarse en sus ventajas competitivas (Kaplan & Norton, 2008). Paralelo a ello, la visión es una declaración que define un objetivo ambicioso a una fecha determinada; ésta establece lo que se busca y se espera de la organización y por tanto representa una motivación y una guía para los miembros de la misma (Kaplan & Norton, 2008).

Con el objetivo de reafirmar el propósito de la organización y plantear los resultados futuros que se aspiran de ella, se lleva a cabo un taller con los integrantes de Suasie en el municipio de Guasca. Al inicio del taller se repasan las definiciones de misión y visión según los planteamientos de Kaplan & Norton (2008) y se exponen ejemplos de las declaraciones de ciertas compañías ecoturísticas y de otras industrias. Posteriormente se desarrolla una discusión acerca de los propósitos de la organización en el momento de su fundación, los objetivos que han sido alcanzados y los que no, y las razones principales por las que algunos planteamientos de la organización han cambiado al pasar el tiempo. Así pues, se resaltan a continuación las principales ideas expuestas por los miembros de Suasie durante el taller realizado:

- Actualmente uno de los planes primordiales de Suasie es cumplir con el Convenio de Asociación que firmó en septiembre de 2012 con Parques Nacionales Naturales de Colombia y que se describe en el Análisis del Entorno Interno de la organización. En base

a ello, los miembros de Suasie expresan el ideal de convertirse en el apoyo fundamental del Parque Chingaza, permitiendo que éste libere ciertas cargas en ellos.

- El objetivo principal de Suasie es generar sensibilización ambiental durante las actividades de senderismo que lidera, para así contribuir a la protección y conservación del medio ambiente.
- En el 2010 surgió en Guasca un programa enfocado en la reforestación y restauración ecológica de ciertos ecosistemas afectados por desastres naturales; así pues, para poder participar en dicha labor Suasie decidió incluir en su misión ciertos objetivos de reforestación y restauración ecológica. Sin embargo, el programa no se llevó a cabo en el municipio, por lo cual, a la fecha, Suasie no ha cumplido dicho objetivo y además resulta poco probable que lo cumpla en el futuro cercano.
- Los miembros de Suasie tienen como ideal lograr que su modelo de negocio sea replicado a lo largo de la región del Guavio, permitiendo que más comunidades locales experimenten desarrollo económico y social a través de la industria del ecoturismo.
- Hoy en día la organización pretende incluir a la comunidad en su modelo de negocio, a través de una alianza con el Colegio Domingo Savio ubicado en el municipio de Guasca. La alianza consiste en lograr que Suasie se involucre en la capacitación de estudiantes en materias de interpretación ambiental y cultural del territorio, a través de actividades de senderismo en la región del Guavio. Así mismo, se aspira lograr que el Colegio ofrezca a los estudiantes la posibilidad de realizar prácticas académicas como guías turísticos en Suasie
- Los miembros de Suasie consideran viable que en el futuro la organización incursione en otros tipos de turismo como el agroturismo y en otras actividades del ecoturismo como el avistamiento de aves, que está tomando bastante fuerza en la región.

En base a las ideas de los miembros de Suasie y a los análisis hechos, se proponen las siguientes declaraciones de misión y visión para Suasie en el año 2013:

Misión (2006)

La Asociación Ecoturística y de Educación Ambiental - SUASIE tendrá como objetivo la protección, conservación, recuperación de recursos del medioambiente, adelantando programas de reforestación y restauración ecológica, en ecosistemas afectados por desastres naturales; además el fortalecimiento, desarrollo, prevención y divulgación de actividades de ecoturismo y agroturismo, con el fin de aumentar el nivel de vida, creando en la comunidad la mentalidad y la actitud frente a los valores ecológicos (Suasie, 2008).

Misión (2013)

SUASIE es una organización de la sociedad civil dedicada al desarrollo de actividades ecoturísticas enfocadas en la sensibilización ambiental, cuyo objetivo es contribuir a la protección y conservación del medio ambiente, así como al desarrollo social y económico de la región del Guavio.

Visión (2006)

Ser, dentro de las organizaciones legalmente organizadas, la más reconocida por las autoridades ambientales, gubernamentales y particulares, en el desarrollo de actividades ecoturísticas, agroturísticas y de educación ambiental en el municipio de Guasca con proyección a nivel departamental (Suasie, 2008).

Visión (2013)

En el 2016 SUASIE será una organización de guías turísticos provenientes de la región del Guavio, reconocida a nivel departamental y enfocada en el desarrollo de actividades ecoturísticas, que cumplan los principios establecidos por la Sociedad Internacional de Ecoturismo.

13. IDENTIFICACIÓN DE LAS DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS, Y AMENAZAS (DOFA)

Una vez desarrollados los análisis externos e internos de la organización Suasie, se procede a sintetizar la información en la tabla DOFA. Esta herramienta resume las condiciones del entorno en una lista breve que permite comprender los temas clave que la organización debe considerar cuando formula su estrategia (Kaplan & Norton, 2008). La Tabla 4 expone el análisis DOFA.

| | POSITIVOS (Para alcanzar la visión) | NEGATIVOS (Para alcanzar la visión) |
|---|---|---|
| Origen Interno (Atributos de la organización) | <p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Los informadores turísticos de Suasie poseen amplios conocimientos en temas ambientales y culturales del PNN Chingaza. ➤ Suasie está aliada estratégicamente con el PNN Chingaza, que es uno de los principales atractivos turísticos del Guavio. ➤ El principal objetivo de los miembros de Suasie es contribuir a la conservación ambiental de la misma, lo cual se alinea perfectamente con los objetivos del ecoturismo. ➤ Suasie cuenta con bastante experiencia en temas de sensibilización ambiental y es reconocida a nivel municipal por sus buenas prácticas (Rodríguez, 2011). | <p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Los miembros de Suasie no son profesionales en Guianza Turística y por tanto no están inscritos en el Registro Nacional de Turismo. ➤ El crecimiento de Suasie está limitado por la cantidad de personal que posee y la disponibilidad de tiempo de dicho personal. ➤ Suasie se limita a ofrecer su Propuesta de Valor a los visitantes del PNN Chingaza. ➤ Casi la totalidad de clientes de Suasie son captados a través de los Canales de Distribución del PNN Chingaza. Estos canales no mencionan ni informan sobre la Propuesta de Valor de Suasie. ➤ Suasie no realiza Actividades Clave que le permitan fortalecer su Propuesta de Valor. ➤ Suasie no tiene alianzas estratégicas |

| | | |
|---|--|---|
| | | con agencias turísticas, operadoras o mayoristas. |
| Origen Externo (Atributos del ambiente) | <p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Con el fin de fortalecer el desarrollo de productos turísticos especializados, actualmente el gobierno nacional apoya el desarrollo del Turismo de Naturaleza (Ej: Este tipo de turismo será incluido en el Programa de Transformación Productiva) ➤ Se espera que la afluencia de visitantes a la región del Guavio aumente significativamente, el Plan de Desarrollo Turístico pretende posicionar a la provincia dentro de uno de principales destinos turísticos de Colombia. ➤ En el 2012 el ingreso de visitantes a los PNN de Colombia incrementó en 18,9% y el PNN Chingaza mostró un crecimiento del 45,5% en relación al año 2011. ➤ El SENA brinda la carrera tecnológica de guianza turística en los municipios que lo soliciten con el objetivo de fortalecer el sector. ➤ La existencia de Guías Turísticas en la región del Guavio es prácticamente nula y las agencias operadoras tienen la obligación legal de prestar el servicio de guianza con personas inscritas en el Registro Nacional de Turismo. ➤ La industria de Guianza Turística | <p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Nuevos profesionales se están formando para entrar a competir en la industria de Guianza turística en Cundinamarca, especialmente en Bogotá. ➤ El poder de negociación de los Guías Turísticos en el departamento de Cundinamarca es bastante alto. ➤ La cantidad de visitantes que puede atender Suasie está limitada por la capacidad diaria de los siete senderos del PNN (200 personas). ➤ Los recursos humanos que requiere una organización de Guianza Turística, son bastantes escasos en la región del Guavio. Esto se debe a los altos índices de emigración de jóvenes, los bajos niveles de personas con educación superior y el desconocimiento de la población en temas de turismo. ➤ El municipio de Guasca presenta una infraestructura deficiente de la malla vial, lo cual dificulta el transporte y la movilidad hacia los principales atractivos turísticos de la región. |

| | | |
|--|---|--|
| | enfocada en actividades de ecoturismo en el Guavio es muy atractiva pues el poder de negociación de los clientes es bajo y la rivalidad entre competidores también es baja. | |
|--|---|--|

Tabla 4: DOFA
Fuente: Investigador

14. PROPUESTA DE VALOR

14.1 Propuesta Nuevo CANVAS

Se propone un nuevo modelo CANVAS para Suasie que se adjunta en el Anexo 2.

14.1.1 Segmentos de mercado

El PNN Chingaza recibe distintos tipos de visitantes que son clasificados según la organización de la que provienen. En el Gráfico 5 se observa que durante los últimos tres años el Parque ha recibido en su mayoría grupos de Universidades y Colegios. Así pues, en el 2012, del total de visitas, el 36% provino de universidades y el 30% provino de colegios.

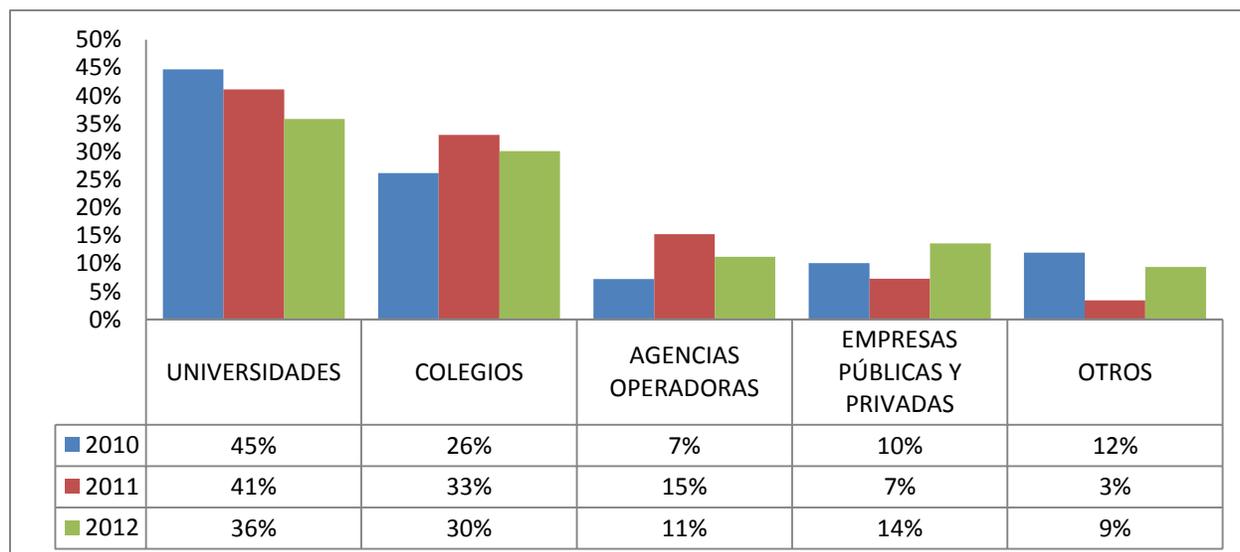


Gráfico 5: Histórico de proporción de visitas al PNN Chingaza por organización.

Fuente: Sistema de PNN de Colombia.

De acuerdo con Osterwalder y Pigneur (2009) un grupo de clientes representa segmentos separados si (1) Sus necesidades necesitan y justifican una oferta de valor diferente, (2) Son adquiridos a través de diferentes Canales de Distribución, (3) Necesitan diferentes tipos de relaciones con la organización, entre otras.

Propuesta de Segmentos de mercado: Realizar una investigación para determinar si es pertinente segmentar los clientes que visitan el Parque Chingaza de acuerdo a las organizaciones de las que provienen. Lo anterior implica determinar si los visitantes de cada organización requieren una oferta de valor diferente durante su visita al Parque. En dirección a ello se propone realizar encuestas a los profesores de las Universidades y Colegios que más visitan ésta área natural (los cuales se encuentran en la base de datos del Parque Chingaza (Barco, 2013)) reconociendo las expectativas que tienen para sus estudiantes durante las salidas. De igual modo se propone hacer entrevistas a los principales operadores turísticos y empresas públicas y privadas que visitan el Parque, lo cual permitirá agrupar las necesidades de cada entidad y así realizar una adecuada segmentación de clientes.

14.1.2 Capacitación en Guianza Turística

Existe poca información accesible al público sobre la carrera tecnológica en guianza turística ofrecida por el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA); a pesar de ello, se logró reunir la siguiente información sobre las principales características de dicha carrera:

- El programa de Tecnólogo en Guianza Turística en este momento se encuentra en proceso de Registro Calificado, por lo tanto estará disponible a partir de septiembre de 2013 aproximadamente (Mora, 2012).
- El SENA ofrece la carrera tecnológica en guianza turística en todas las ciudades que logren reunir al menos 20 participantes y en las cuáles el SENA tenga presencia a través de sus Centros de Formación (ANATO, 2013).
- Esta carrera es ofrecida a través de la modalidad virtual o a distancia, lo cual significa que incluye encuentros virtuales y presenciales. De este modo, el programa se realiza a través de diferentes actividades como foros, chat, conferencias, y trabajo colaborativo (Mora, 2012).

- El programa mencionado es gratuito y tiene una duración de 2 años que incluye una etapa electiva de 10 meses y una práctica de 6 meses (ANATO, 2013).
- Al programa lo integran las siguientes normas de competencia laboral: Preparar las actividades de guianza a desarrollar de acuerdo con lo contratado por el usuario; prestar el servicio de guianza turística de acuerdo con lo requerido por el usuario; comprender y producir textos en inglés, de forma auditiva y escrita; controlar el desarrollo de los programas turísticos de acuerdo a los objetivos propuestos; ejecutar procesos básicos para la prestación del servicio de acuerdo a los procedimientos establecidos por la organización; conducir grupos en recorridos de caminatas cumpliendo el programa establecido (Mora, 2012).

Propuesta de Valor: Se propone que los miembros de la organización Suasie realicen la carrera tecnológica en guianza turística a través del SENA en el municipio de Guasca. Es importante resaltar que la competencia laboral de bilingüismo desarrollada por esta carrera es una oportunidad bastante importante para Suasie, pues según el Análisis Pestal y el Análisis de la Industria elaborado en esta investigación, es posible percibir que la importancia del bilingüismo en el sector turístico de la región crecerá en los próximos años y será un factor de diferenciación contundente. Así pues, para cumplir el requisito mínimo de personas para iniciar los cursos, se propone direccionar a los estudiantes del Colegio Domingo Savio, para que luego de culminar sus estudios bachilleres, inicien la carrera mencionada. Más adelante se profundizará en el tema de conexión con el Domingo Savio.

14.1.3 Interpretación del territorio

Como se establece en el modelo Canvas Actual de Suasie, la Propuesta de Valor de esta organización se basa en el acompañamiento en actividades de senderismo y en la interpretación ambiental y cultural del Parque Chingaza. Tal como se menciona anteriormente, la Propuesta de Valor es la razón por la cual los clientes escogen una organización u otra (Osterwalder & Pigneur, 2009) y de acuerdo a ello, el foco de toda organización debe basarse en establecer y fortalecer su Propuesta de Valor.

Al profundizar en la Propuesta de Valor de Suasie se encuentra que la definición de **interpretación** ha evolucionado al transcurrir los años y ha generado fuertes conexiones con el concepto de ecoturismo, tal como se describe a continuación.

El primer autor que expone una teoría sobre la interpretación, Tilden (1957), sugiere que ésta consiste en un proceso educativo que incluye el uso de objetos, medios ilustrativos y experiencias directas, realizado con el objetivo de revelar significado y desarrollar relaciones entre el medio, los objetos y las personas.

Más adelante, autores como Prentice 1995 y Stewart, Hayward, Devlin & Kirby (1998) establecen que además de tener objetivos educativos, el proceso de interpretación busca modificar las actitudes y comportamientos de los visitantes, de manera tal que se promueva entre éstos la importancia de la conservación del ambiente, la cultura y el patrimonio. De acuerdo a ello se establecen las siguientes definiciones:

“La interpretación es un proceso en el que se comunica a las personas el significado de un lugar, de tal manera que ellos puedan disfrutarlo, entender su importancia y desarrollar actitudes positivas hacia la conservación” (Prentice, 1995).

“La interpretación es un proceso de comunicación en el que se estimula, se facilita y se extiende el entendimiento de un lugar en las personas, con el objetivo de desarrollar empatía frente temas de conservación del patrimonio, la cultura y el paisaje” (Stewart , Hayward, Devlin, & Kirby, 1998).

Como se menciona anteriormente, hoy en día uno de los principios generales y una parte integral de la experiencia ecoturística consiste en proveer un mensaje educativo de conservación a los visitantes; lo anterior se hace con el objetivo de facilitar y desarrollar en ellos actitudes, conocimientos y comportamientos en pro de la conservación (The International Ecotourism Society) (Weaver & Lawton, 2007).

En relación a ello, de acuerdo con Weiler y Ham (2001) la interpretación es una herramienta indispensable para alcanzar los objetivos del ecoturismo; de hecho estos autores establecen que “La interpretación es el corazón y el alma de lo que el ecoturismo es y de lo que los guías

ecoturísticos deberían hacer”. Así pues, para que la interpretación transmita el mensaje deseado debe haber una conexión intelectual, emocional e inclusive espiritual entre el destino y los visitantes (Weiler & Ham, 2001).

En base a lo anterior Ballantyne, Packer, & Sutherland (2011) realizan un estudio sobre la respuesta de los visitantes ante una experiencia de interpretación, basada en el turismo de vida salvaje⁹, desarrollada en el sudeste de *Queensland*, Australia. A partir de ello estos autores concluyen que una experiencia de **interpretación poderosa** es aquella en la que se da una progresión en el aprendizaje, desde lo que los visitantes ven y oyen (impresiones sensoriales), lo que sienten (afinidad emocional), piensan (respuesta reflexiva) hasta lo que finalmente hacen al respecto (respuesta a través del comportamiento) (Ballantyne, Packer, & Sutherland, 2011).

El ecoturismo que desarrolla Suasie en el Parque Chingaza comparte las características del turismo de vida salvaje, pues también está enmarcado en el turismo de naturaleza y a su vez permite el encuentro con animales salvajes de la zona, como el oso de anteojos, el venado, la danta de páramo, el puma, el cóndor de los Andes, el gallito de roca, el jaguar, pavas, el mono churuco, el mono nocturno, el tigrillo, entre otros (Sistema de Parques Nacionales Naturales Colombia).

Así pues con el objetivo de resaltar los factores indispensables en el desarrollo de una interpretación poderosa, que cumpla con los objetivos del ecoturismo, en la Tabla 5 se reúnen los planteamientos de Ballantyne, Packer, & Sutherland (2011) y Carleigh Randall & Rick B. Rollins (2009).

⁹ El turismo de vida salvaje (*wildlife based tourism*) está enmarcado dentro del turismo de naturaleza y se define como “turismo basado en encuentros con animales (no humanos) no domesticados...[que] pueden ocurrir en el ambiente natural de los animales o en cautiverio” (Higginbottom, 2004).

| Progresión en el aprendizaje | Aspectos que logran la Progresión en el Aprendizaje |
|---------------------------------------|---|
| Impresiones Sensoriales | ➤ Diseñar experiencias de interpretación que incorporen el uso de varios sentidos como vista, oído, olfato y tacto. |
| | ➤ Proveer información relevante sobre la fauna y flora del ecosistema. |
| | ➤ Resaltar los aspectos culturales del territorio. |
| | ➤ Asegurar que el guía esté disponible para responder preguntas a los visitantes y esté dispuesto a iniciar conversaciones. |
| Afinidad Emocional | ➤ Hacer comentarios interpretativos que refuercen los sentidos de expectativa y emoción de los visitantes. |
| | ➤ Lograr que el visitante experimente una conexión emocional con el ecosistema a través de actitudes, comentarios y/o actividades provenientes del guía. |
| Respuesta reflexiva | ➤ Proveer información a los visitantes sobre la problemática ambiental asociada al ecosistema. |
| | ➤ Exponer el impacto positivo y negativo que generan los hábitos de las personas sobre el ecosistema. |
| | ➤ Brindar un espacio para reflejar y compartir con el grupo el significado de la experiencia obtenida. |
| Respuesta a través del comportamiento | ➤ Dar ejemplos de cosas simples y prácticas que las personas pueden hacer para contribuir a la conservación del ecosistema visitado y del medio ambiente en general. |
| | ➤ Motivar a los visitantes para que enteren a las personas de su entorno sobre problemáticas ambientales actuales y las formas en que es posible influir en ellas. |
| | ➤ Proveer recursos a los que sea posible acceder luego de la visita (pueden ser vía web), para que las personas extiendan su aprendizaje y mantengan la motivación de actuar de acuerdo a su experiencia. |

Tabla 5: Aspectos que logran la Progresión en el Aprendizaje / Interpretación Poderosa

Fuente: Ballantyne, Packer, & Sutherland (2011) y Carleigh Randall & Rick B. Rollins (2009).

Con el fin de dar un diagnóstico sobre la interpretación ofrecida actualmente por Suasie (en base a los factores descritos en la Tabla 5) se realiza una encuesta a dos grupos de visitantes del Parque Chingaza, que son atendidos por los informadores turísticos de dicha organización; la encuesta (Anexo 3) se implementa inmediatamente después de la actividad de senderismo y busca conocer la perspectiva de los visitantes frente al desempeño de la interpretación experimentada. El total de encuestados fue de 30 personas; uno de los grupos provenía de una

Universidad y el otro de un grupo familiar. Este cuestionario se lleva a cabo utilizando la escala de Likert que va desde “Total desacuerdo” (1) hasta “Muy de acuerdo” (5).

Resultados

La Tabla 6 muestra el promedio de calificación que obtuvo cada factor de la interpretación ofrecida. En primer lugar es posible observar que siete de los nueve aspectos aquí evaluados obtuvieron calificaciones menores a cuatro. Los aspectos mejor calificados fueron: “El guía respondió preguntas a los visitantes y estuvo dispuesto a iniciar conversaciones” (promedio de calificación = 4.4) y “El guía proveyó información relevante sobre la fauna y flora del ecosistema” (promedio de calificación = 4.2). Por otro lado, los aspectos peor calificados fueron: “Se brindó un espacio para reflejar y compartir con el grupo el significado de la experiencia obtenida” (promedio de calificación = 2.7) y “El guía influyó en la conexión que usted experimentó con el ecosistema (A través de actitudes, charlas, comentarios y/o actividades)” (promedio de calificación = 3.1).

Al analizar estos resultados es importante tener en cuenta que existe cierta varianza en la forma en que cada visitante califica los aspectos de la interpretación, lo cual es representado por los valores de la desviación estándar. El factor que presenta una mayor desviación estándar es “El guía proveyó información sobre la problemática ambiental asociada al ecosistema de páramo (cuerpos de agua, fauna, flora, entre otros) de la región del Guavio” (desviación estándar = 1,5), lo cual puede deberse a que cada grupo de visitantes fue atendido por un informador turístico diferente.

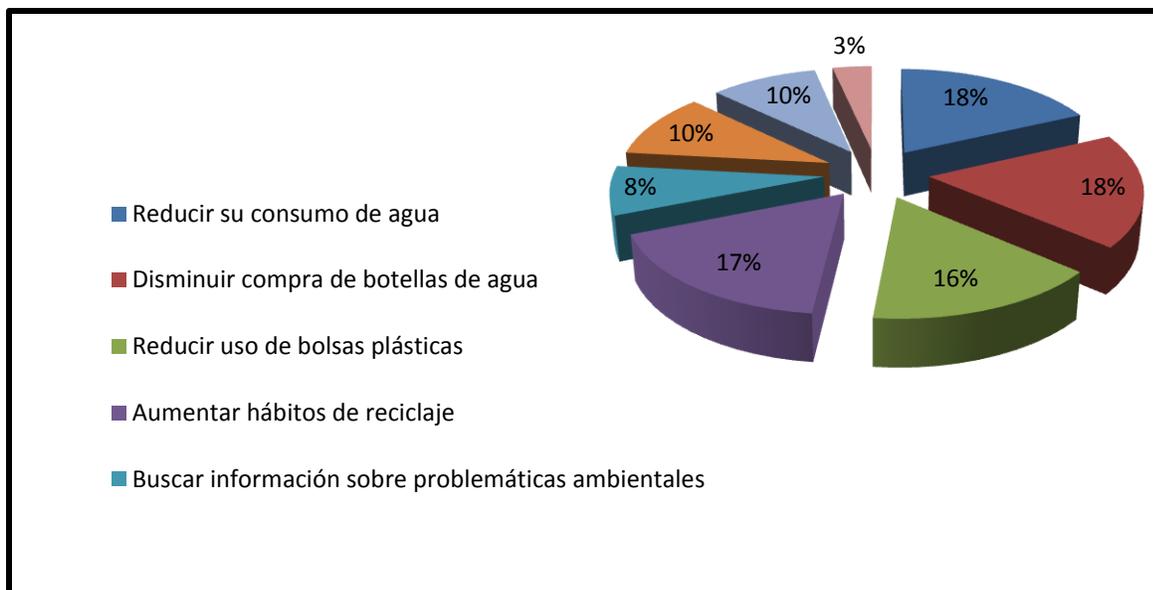
| | Aspectos de una interpretación poderosa | Desempeño Promedio¹⁰ (n= 30) | SD |
|--------------------------------|--|--|-----------|
| Impresiones sensoriales | El guía permitió la interacción con elementos del ecosistema a través del tacto y/o el olfato. | 3,5 | 1,3 |
| | El guía proveyó información relevante sobre la fauna y flora del ecosistema. | 4,2 | 0,7 |
| | El guía resaltó aspectos culturales sobre el sendero, el municipio de Guasca y/o la región del Guavio. | 3,3 | 1,0 |
| | El guía respondió preguntas a los visitantes y estuvo dispuesto a iniciar conversaciones. | 4,4 | 0,8 |
| Afinidad emocional | Usted experimentó una conexión emocional con el ecosistema visitado. | 3,7 | 0,9 |
| | El guía influyó en la conexión que usted experimentó con el ecosistema (A través de actitudes, charlas, comentarios y/o actividades) | 3,1 | 1,1 |
| Respuesta reflexiva | El guía proveyó información sobre la problemática ambiental asociada al ecosistema de páramo (cuerpos de agua, fauna, flora, entre otros) de la región del Guavio. | 3,6 | 1,5 |
| | El guía expuso el impacto positivo y negativo que generan los hábitos de las personas sobre el ecosistema visitado. | 3,5 | 1,3 |
| | Se brindó un espacio para reflejar y compartir con el grupo el significado de la experiencia obtenida. | 2,7 | 1,3 |

Tabla 6: Calificación promedio y desviación estándar del desempeño de la interpretación de Suasie.

Fuente: Investigador.

Por otro lado, el cuestionario quiso analizar si luego de la actividad los visitantes revelaron “respuestas a través del comportamiento”, mostrando la disposición de cambiar ciertos hábitos diarios que inciden en el ecosistema visitado. De acuerdo a los resultados obtenidos, todos los encuestados mostraron la disposición de cambiar al menos dos hábitos diarios y en la Gráfica 6 se observa que los hábitos a cambiar que fueron más mencionados son “Reducir el consumo de agua” y “Disminuir la compra de botellas de agua”.

¹⁰ Las categorías de la respuesta variaban de 1 “Total desacuerdo” hasta 5 “Muy de acuerdo”.



Gráfica 6: Disposición de los visitantes para cambiar hábitos en pro de la conservación.

Fuente: Investigador

Sin embargo, los resultados obtenidos no permiten sacar conclusiones con altos niveles de confianza, pues la muestra tomada fue bastante pequeña (debido a ciertas dificultades de coordinación entre los miembros de Suasie, el Parque Chingaza, y el investigador del trabajo). Es importante resaltar que esta encuesta pretendía abarcar una muestra mucho mayor, pues de acuerdo a las cifras oficiales, en abril de 2012 el Parque Chingaza recibió 356 personas, lo cual significa que ésta muestra tan solo abarcó el 8,4% de dicha cifra. Dado lo anterior, se recomienda realizar de nuevo el cuestionario, abarcando una muestra mayor.

Propuesta de Valor: Además de la capacitación en Guianza Turística, se propone que Suasie desarrolle experiencias de interpretación poderosas enfocadas en la región del Guavio, las cuales de acuerdo a la investigación hecha, contienen los elementos propuestos por Ballantyne, Packer, & Sutherland (2011) y Carleigh Randall & Rick B. Rollins (2009). Esta interpretación puede permitir que Suasie se diferencie de los demás informadores turísticos de la región del Guavio, de los 106 guías turísticos presentes en el departamento de Cundinamarca, y de las personas que están en proceso de capacitación para ser guías turísticos.

Propuesta de Actividades Clave: Para lograr lo anterior se propone que Suasie incluya dentro de sus Actividades Clave:

- i. Estructurar un programa de capacitación tanto para los miembros actuales como a los que entrarán en el futuro en los siguientes temas: (1) Fauna y flora propia de la región del Guavio, haciendo énfasis en la presente en el Parque Chingaza, (2) Aspectos culturales de la región del Guavio, (3) Problemáticas ambientales asociadas al ecosistema de páramo y a la región del Guavio, (4) Impactos positivos y negativos que generan los hábitos de las personas sobre el ecosistema de páramo y a la región del Guavio, (5) Técnicas de integración de grupos.

Se propone que el programa de capacitación en dichos temas, se estructure a través de dos métodos: (1) Socialización del conocimiento y la experiencia de cada miembro de Suasie, (2) Charlas con expertos.

- ii. Elaborar un guion de interpretación para el Sendero las Orquídeas y los senderos del Parque Chingaza, que permita unificar el conocimiento y lograr que los miembros actuales y futuros lo transmitan adecuadamente. Este proceso se puede realizar en colaboración con el Parque Chingaza.

14.1.4 Inclusión de la Comunidad

En razón de que el turismo de naturaleza y el ecoturismo apuntan al mejoramiento de las condiciones de vida de la comunidad en que éstos se desarrollan, y debido a que el crecimiento de la organización Suasie se ve limitado por la cantidad de operarios que posee, se llevará a cabo un proceso de inclusión de la comunidad Guasqueña dentro del modelo de negocio de Suasie.

Desde el 2011 la Institución Educativa Domingo Savio ubicada en el municipio de Guasca, presta el servicio educativo de Media Técnica con especialidad en Turismo. Dado lo anterior, durante el 2012 los estudiantes de dicha Institución realizaron sus prácticas sociales con Suasie, prestando el servicio de acompañamiento en actividades de senderismo en el Parque Chingaza. A pesar de los esfuerzos realizados por el Colegio, las cifras de egresados como técnicos en

turismo que actualmente ejercen actividades en dicho sector, son bastante bajas y preocupantes, por lo cual la Institución desea realizar más esfuerzos para fortalecer el turismo en los estudiantes (Suasie & Institución Educativa Domingo Savio, Convenio de Cooperación Educativa entre Suasie y la Institución Educativa Domingo Savio, 2013).

En dirección a ello, la Institución Domingo Savio y Suasie firman un convenio en el 2013 (Anexo 4) cuyo objetivo es contribuir a la formación de personas competentes en el sector turístico, permitiendo así fortalecer dicho sector en el municipio. De este modo, la idea es que Suasie entre a apoyar al Colegio en la formación de sus estudiantes a través de charlas informativas y acompañamientos en las actividades de senderismo dentro del Parque Chingaza, lo cual permite a los estudiantes combinar los conocimientos teóricos con los de contenido práctico y al mismo tiempo formar un sentido de pertenencia a la región.

Propuesta de Socios Estratégicos:

- i. Direccionar a los estudiantes del Colegio Domingo Savio para que luego de culminar sus estudios bachilleres, inicien la carrera tecnológica en guianza turística.
- ii. Aprovechar los espacios de interacción que tendrá el Colegio con Suasie (propiciados por el Convenio antes descrito) para llevar a cabo las capacitaciones en temas de interpretación ambiental y cultural del territorio.

14.1.5 Posibles Alianzas

En la etapa “intermediaria” de la cadena de valor del Ecoturismo en el Parque Chingaza, se identificaron nueve organizaciones que durante el 2012 se encargaron de unir, construir y promocionar las actividades de senderismo en dicho Parque, además de hacerlas disponibles a los consumidores.

Con el objetivo de indagar sobre las posibles alianzas que Suasie podría formar con ésta etapa “intermediaria”, en la Tabla 7 se describe las principales organizaciones identificadas (en el Gráfico 3, estas organizaciones se incluyen en el grupo “Agencias operadoras”). Del total de personas que ingresaron con agencias operadoras en el 2012 (694 personas), el 59% ingresaron

con la organización Bluefields, el 15% con Clorofila y el 10% con la Fundación Colombiana de Caminantes Sal Si puedes (Gráfico 7).



BLUEFIELDS

Organización que busca complementar la formación integral de niños, jóvenes y adultos a través de la educación al aire libre, para generar conciencia personal, social y ambiental . Desarrollan programas educativos (Bluefields).

* **Tipo de acompañamiento:** Instructores (Profesores en su mayoría)



VIAJES CLOROFILA ECOTURISMO

Agencia de viajes enfocada en programas especializados en turismo de naturaleza (Viajes Clorofila Ecoturismo)

* **Tipo de acompañamiento:** Educadores Ambientales



FUNDACIÓN COLOMBIANA DE CAMINANTES SAL SI PUEDES

Fundación ambientalista que, por medio de la organización de diversos tipos de caminatas ecológicas, pretende mejorar la calidad de vida de los caminantes a nivel personal, familiar y colectivo (Fundación Colombiana de caminantes Sal Si Puedes).

* **Tipo de acompañamiento:** Guías Turísticos



COLOMBIA OCULTA

Empresa dedicada a recorrer, enseñar y vivir los espacios naturales, arqueológicos y patrimoniales; haciendo sensibilizaciones ambientales. (Colombia Oculta).

* **Tipo de acompañamiento:** No se logró establecer.



OXÍGENO VIAJES

Empresa Colombiana dedicada a la prestación de servicios de turismo y ecoturismo (Viajes Oxígeno).

* **Tipo de acompañamiento:** Guías Turísticos.

Tabla 7: Agencias Operadoras PNN Chingaza 2012

Fuente: Investigador

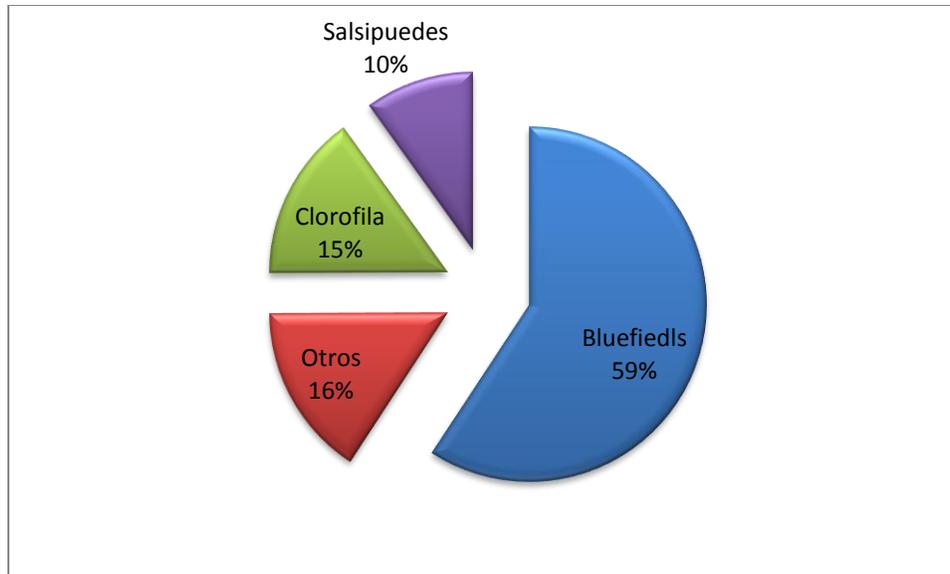


Gráfico 7: Distribución de ingresos con agencias operadoras en el 2012.

Fuente: Sistema de PNN Colombia

Las organizaciones identificadas comparten características altamente similares: Están enfocadas en el desarrollo del Turismo de Naturaleza en Colombia, ofrecen actividades de senderismo dentro del Parque Chingaza, para grupos, familias, colegios, universidades, y en el plan turístico que allí ofrecen, incluyen servicios de transporte, alimentación y estadía. En base a la investigación hecha, las dos organizaciones principales (Bluefields y Clorofila) realizan los acompañamientos en las actividades de senderismo con profesores especializados en el medio ambiente y las demás organizaciones, lo hacen con Guías Turísticos (El Guía Turístico es adicional al informador turístico establecido por el Parque). Dado lo anterior, valdría la pena si estas organizaciones estarían dispuestas a generar alianzas con Guías Turísticos del Guavio, que ofrezcan una oferta de valor diferenciada a la que ofrecen los contratados en Bogotá.

Por otro lado, se identificaron dos agencias operadoras en el municipio de Guasca (Estancia San Antonio y Senderos el Sie) y una en la región del Guavio (*Adventure Ecotravelling*), que también ofrecen dentro de su Propuesta de Valor actividades enmarcadas en el turismo de naturaleza. Las principales características de estas agencias se exhiben en la Tabla 8.



ESTANCIA SAN ANTONIO

Hotel y restaurante que ofrece actividades de senderismo, cabalgatas, alquiler de bicicletas, visitas a la huerta orgánica y al ordeño tecnificado, pared de escalar, pesca artesanal de trucha y sesiones de SPA (Estancia San Antonio).

* **Tipo de acompañamiento:** Informadores Turísticos del Guavio.

SENDEROS DEL SIE

Agencia operadora informal (no registrada legalmente) que realiza actividades de senderismo en los principales atractivos naturales del municipio de Guasca (Pedraza, S).

* **Tipo de acompañamiento:** Informadores Turísticos del Guavio.



ADVENTURE ECOTRAVELLING

Agencia operadora que ofrece caminatas, alojamiento, camping, transporte, cabalgatas, alimentación, eventos empresariales, excursiones y deportes extremos en la región del Guavio (Adventure Ecotraveling).

* **Tipo de acompañamiento:** Guías Turísticos.

Tabla 8: Agencias Operadoras de la región del Guavio.

Fuente: Secretario de Turismo de Guasca e Investigador.

La Estancia San Antonio direcciona su Propuesta de Valor hacia personas de estratos 4, 5 y 6 de la ciudad de Bogotá, extranjeros y grupos de empresas; la Propuesta gira en torno a ofrecer una experiencia de comodidad y descanso a los clientes, complementada con la opción de realizar actividades tradicionales del municipio de Guasca, como el senderismo (Toro, Moreno, & Ramos, 2013). La Estancia está aliada estratégicamente con la Asociación de Turismo de Guasca (Asoturismo Guasca)¹¹ lo cual le permite promocionar su Propuesta de Valor a nivel regional (Toro, Moreno, & Ramos, 2013). Esta organización actualmente demanda guías turísticos para llevar a cabo los acompañamientos en las actividades de senderismo, pues siempre han contratado informadores turísticos locales independientes, pero debido a los cambios que el sector turístico ha sufrido en los últimos años, la organización pretende actualizar y fortalecer

¹¹ Asoturismo Guasca es una “persona jurídica de carácter privado, sin ánimo de lucro y con Registro ante la Cámara de Comercio de Bogotá número S0012240, de la cual pueden formar parte como asociados todas las personas naturales o jurídicas interesadas en el desarrollo municipal y teniendo en cuenta que el Esquema de Ordenamiento Territorial” (Municipio de Guasca).

su servicio contratando a personas que cumplan todo requisito legal (Pedraza S. , Secretario de Turismo, 2013).

Propuesta de Socios Estratégicos:

- El Secretario de Turismo de Guasca asegura que La Estancia San Antonio y la agencia operadora Senderos el Sie, estarían dispuestos a generar algún tipo de alianza con Suasie a fin de satisfacer la demanda de guías turísticos que tienen actualmente. En base a ello, se propone que Suasie incluya a ambos prestadores de servicios turísticos dentro de su modelo de negocio, ofreciendo como Propuesta de Valor el acompañamiento en actividades de senderismo con guías turísticos profesionales, que brindan experiencias de interpretación poderosas, y además ofrecidas por personas locales, lo cual genera beneficios para la comunidad.
- También se propone indagar sobre los intereses de las agencias operadoras de Bogotá que visitan el Guavio (Tabla 7), para explorar las posibilidades de generar alianzas con Suasie.
- Así mismo, como se observa en el Análisis de la Competencia, la Reserva El Encenillo también es un lugar propio para el desarrollo de actividades de ecoturismo y también contratan informadores turísticos en vez de guías turísticos. Así pues, en el momento en que los miembros de Suasie completen su capacitación en Guianza Turística, podrían ofrecer su Propuesta de Valor para dicha reserva.



Gráfico 8: Posibles Socios Estratégicos de Suasie.

Fuente: Investigador

Propuesta de Segmentos de Mercado: Al generar alianzas con las agencias operadoras del municipio de Guasca, Suasie tendría la oportunidad de abrir el mercado al cual ofrece su Propuesta de Valor, pasando de atender solo a los visitantes del PNN Chingaza, a atender a los visitantes del municipio de Guasca. Esto se propone debido a que, como se menciona anteriormente, en Guasca es posible realizar actividades de ecoturismo en otros senderos como los de la Reserva El Encenillo y el sendero Las Orquídeas.

15.CONCLUSIONES

El propósito (misión) y los objetivos (visión) de Suasie, propuestos en este trabajo de investigación, se hicieron de acuerdo a las declaraciones de sus miembros y en base al entorno externo e interno en el que se desarrolla la organización. El análisis del entorno permitió dar una dirección a las ideas expuestas por los miembros, pues se percibe que éstos no tienen muy claro cuáles son sus metas y aspiraciones.

El crecimiento del sector turístico en Colombia ha conducido a desarrollar, en los últimos años, mecanismos para garantizar la competitividad del mismo. En primer lugar, se han hecho esfuerzos para definir los productos turísticos que Colombia ofrecerá, de acuerdo a los recursos humanos y naturales con los que cuenta cada región, y además ha desarrollado barreras legales para los prestadores de servicios turísticos, con miras a incrementar significativamente la calidad del servicio ofrecido y fortalecer las competencias de cada organización. De acuerdo a ello, es posible concluir que todo modelo de negocio que surja en el sector turístico, debe alinearse a una de las definiciones de productos turísticos que el gobierno establezca y además debe cumplir los requisitos legales que le permitirán competir en el sector.

Así pues, la estrategia aquí propuesta pretende que Suasie enmarque su modelo de negocio en la sostenibilidad y en los conceptos de ecoturismo, turismo de naturaleza y turismo comunitario, cuyos parámetros son regidos desde el gobierno nacional y desde entidades internacionales como la Sociedad Internacional del Ecoturismo.

Así mismo, el nuevo modelo Canvas propuesto para Suasie, pretende ser un referente para la toma de decisiones en cuanto al crecimiento y el direccionamiento de la organización, y también busca formular una Propuesta de Valor **inicial** para ésta; de igual modo, existen otros campos aquí no contemplados, en los que Suasie podría incursionar. Por ejemplo, el avistamiento de Aves es otra actividad ecoturística con alto potencial en la región del Guavio (Parques Nacionales Naturales de Colombia, 2012) y como se menciona en el trabajo de investigación, los miembros de Suasie muestran bastante interés en dicho campo, a lo cual se le suma que el Parque Chingaza ha abierto las puertas a Suasie para desarrollar dicha actividad

dentro de su área protegida (lo anterior se estipula en el Convenio de Asociación existente entre ambas entidades).

De igual modo, al seguir la Propuesta de Valor inicial, las Actividades Clave en las que debe enfocarse Suasie requieren bastante esfuerzo y compromiso por parte de sus miembros; así mismo, se requiere apoyo externo para elaborar la segmentación del mercado objetivo de la organización, formular el programa de capacitación propuesto y elaborar los guiones de cada sendero natural del municipio de Guasca.

16. BIBLIOGRAFÍA

- Congreso de la República. (1997). Recuperado el 1 de 04 de 2013, de Decreto 502:
<https://www.mincomercio.gov.co/documentos.php?id=127&colorder=fecha&order=ASC>
- (2002). *Declaración de Quebec sobre Ecoturismo*. Quebec, Canadá.
- ANATO, A. C. (10 de 05 de 2013). *Programa de Formación en Guianza Turística ANATO – SENA*.
Recuperado el 10 de 05 de 2013, de <http://www.anato.org/index.php/vitrina/262--capacitacion-en-guianza-turistica>
- Ballantyne, R., Packer, J., & Sutherland, L. A. (2011). Visitors' memories of wildlife tourism: Implications for the desing of powerful interpretive experiences. *Tourism Management*, 32, 770-779.
- Banco de la República. (2012). *Flujos de inversión directa*. Bogotá, Colombia.
- Barco, M. (13 de 04 de 2013). Ecoturismo Parque Chingaza. (A. Quiñones, Entrevistador)
- Bluefields*. (s.f.). Recuperado el 01 de 04 de 2013, de <http://www.blue-fields.org/Bluefields>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2010). Plan de Competitividad para la Provincia del Guavio. Bogotá, Colombia. Recuperado el 20 de 02 de 2013
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2010). Plan de Competitividad para la Provincia del Guavio. Bogotá, Colombia. Recuperado el 20 de 02 de 2013
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2012). Caracterización económica y empresarial Guavio. Bogotá, Cundinamarca, Colombia.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2013). *Registro Único Empresarial y Social Cámaras de Comercio*.
Recuperado el 1 de 04 de 2013, de <http://rnt.rue.com.co/index.php/establecimientos>
- Cámara de Comercio de Bogotá, & Asocentro. (04 de 2010). *Plan de Desarrollo Turístico de la provincia del Guavio*. Recuperado el 26 de 02 de 2013, de
<http://camara.ccb.org.co/contenido/contenido.aspx?catID=643&conID=7103>
- Caminantes del retorno*. (s.f.). Recuperado el 01 de 04 de 2013, de
http://www.caminantesdelretorno.com/index.php?option=com_content&view=article&id=6&Itemid=6
- Colombia Oculta*. (s.f.). Recuperado el 01 de 04 de 2013, de <http://www.colombiaoculta.org/nosotros>
- Congreso de la República. (1996). *Ley 300 de 1996*. Colombia.
- Congreso de la República. (1997). *Decreto 502*. Bogotá, Colombia.

- Congreso de la República. (2012). *Ley 1558 de 2012*. Bogotá, Colombia.
- Consejo Municipal de Guasca. (2012). *Plan de Desarrollo Municipal 2012-2015: "Comprometidos por el progreso de Guasca"*. Guasca, Cundinamarca.
- CORPOGUAVIO. (2011). *Convenio de Cooperación No. 200-12-17*. Gachalá, Cundinamarca.
- DANE. (2012). *Proyecciones de la población*. Recuperado el 12 de 02 de 2013, de http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=75&Itemid=72
- Duque, R. I., & Ochoa, F. A. (2007). *Guía para la elaboración de un plan de negocios con enfoque hacia la sostenibilidad*. Bogotá.
- Ecoglobal Expeditions*. (s.f.). Recuperado el 01 de 04 de 2013, de <http://ecoglobalexpeditions.com/>
- Estancia San Antonio*. (s.f.). Recuperado el 12 de 04 de 2013, de <http://www.estanciasanantonio.com/>
- Forestell, P. (1993). If Leviathan has a face, does Gau have a soul? Incorporating environmental education in marine eco-tourism programs. En *Ocean and Coastal Management* (págs. 267-268).
- Fundación Colombiana de caminantes Sal Si Puedes*. (s.f.). Recuperado el 01 de 04 de 2013, de <http://www.salsipuedes.org/lafundacion.php>
- Fundación Natura Colombia. (s.f.). *Fundación Natura Colombia*. Recuperado el 1 de 04 de 2013, de <http://www.natura.org.co/table/proyectos/>
- Gaviria, C. (2010). Reflexiones sobre el futuro de Colombia. En C. A. Caballero, *Análisis de problemas colombianos*. (págs. 223-240). Bogotá: Escuela de Gobierno, Universidad de los Andes.
- Higginbottom, K. (2004). Wildlife tourism: an introduction. En *Wildlife tourism: Impacts, management and planning* (págs. 1-14). Australia: Common Ground Publishing in Association with the Cooperative Research Centre for Sustainable Tourism.
- ICONTEC INTERNACIONAL*. (s.f.). Recuperado el 1 de 04 de 2013, de <http://www.icontec.org.co/?section=172>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The execution premium : linking strategy to operations for competitive advantage*. Boston: Harvard Business Press.
- Liddell, B. H. (1967). *Strategy*. Londres: Penguin Group.
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (s.f.). *Gestión ambiental, Crecimiento verde y Cambio Climático*. Recuperado el 20 de 02 de 2013, de <http://www.minambiente.gov.co//contenido/contenido.aspx?catID=1290&conID=7835>
- Ministerio de Ambiente, & Parques Nacionales Naturales. (11 de 10 de 2007). Lineamientos para el Ecoturismo Comunitario en Colombia. Bogotá, Colombia.

- Ministerio de Comercio Industria y Turismo. (09 de 2012). *Política de Turismo de Naturaleza (Documento preliminar)*. Recuperado el 1 de 03 de 2013, de :
<https://www.mincomercio.gov.co/minturismo/publicaciones.php?id=4624>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (07 de 2012). *Lineamientos de Política para el Desarrollo del Turismo Comunitario en Colombia*. Recuperado el 28 de 02 de 2013, de
<https://www.mincomercio.gov.co/publicaciones.php?id=630>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, & DNP. (06 de 2011). *Plan Sectorial de Turismo 2011-2014*. Recuperado el 15 de 03 de 2013, de
<https://www.mincomercio.gov.co/minturismo/publicaciones.php?id=657>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2012). *Informe Turismo Diciembre de 2012*. Bogotá, Colombia.
- Mora, D. M. (12 de 09 de 2012). Dirección de Formación Profesional, SENA.
- More Local*. (s.f.). Recuperado el 01 de 04 de 2013, de <http://www.morelocal.co/>
- Municipio de Guasca*. (s.f.). Recuperado el 12 de 04 de 2013, de Asociación de Turismo de Guasca:
<http://guasca.galeon.com/turismo.htm>
- Nieto, D. M. (2007). *Estudio sobre el sector de turismo en Colombia*. Madrid, España: Consejería de Economía e Innovación Tecnológica Comunidad de Madrid.
- OECD. (2005). *Enhancing the Role of SMEs in the Global Value Chains: Draft Template for Country/Industry Case Studies*. CFE/SME(2005)3/PARTE1.
- OMT. (2012). *Compendium of Best Practices and Recommendations for Ecotourism in Asia and the Pacific*. España.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2009). *Business Model Generation*. Self Published.
- Páez, A. M. (2012). *PLAN PILOTO DE TURISMO SOSTENIBLE PARA GUASCA, CUNDINAMARCA*. Bogotá: Universidad de Los Andes.
- Parques Nacionales Naturales de Colombia. (2012). *Convenio de Asociación entre Parques Nacionales Naturales de Colombia y la Asociación Ecoturística y de Educación Ambiental SUASIE*. Bogotá, Colombia.
- Pedraza , A., Pedraza, E., & Sánchez, J. S. (13 de 04 de 2013). Taller de desarrollo de una Estrategia Organizacional para SUASIE. (A. B. Quiñones, Entrevistador)
- Pedraza, S. (07 de 05 de 2013). Secretario de Turismo. (A. B. Quiñones, Entrevistador)
- Pedraza, S. (s.f.). *Senderos del Sie*. Recuperado el 12 de 04 de 2013, de
<http://senderosdelsie.blogspot.com/>

- Porter, M. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 61-78.
- Prentice, R. C. (1995). Tourism as experience. Tourists as consumers. Insight and enlightenment. *Inaugral Lecture Quenn Margaret College, Edinburgh*.
- Programa de Transformación Productiva*. (s.f.). Recuperado el 15 de 03 de 2013, de <http://www.ptp.com.co/contenido/contenido.aspx?catID=607&conID=1>
- Randall, C., & Rollins, R. B. (2009). Visitor perceptions of the role of tour guides in natural areas. *Journal of Sustainable Tourism*, 17:3, 357-374.
- República de Colombia, & DNP. (2010). *Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014*. Bogotá, Colombia.
- Río + 20*. (s.f.). Recuperado el 01 de 04 de 2013, de Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible: <http://www.un.org/es/sustainablefuture/>
- Rodríguez, A. F. (2011). *Plan de Negocios para el aprovechamiento de un predio ubicado en la zona de amortiguación de las Lagunas de Siecha (Parque Natural)*. Bogotá: Universidad de los Andes.
- Sguerra, S. Y., Bejarano, P., Rodríguez, O. A., Blanco, J. T., Jaramillo, O., & Saclemente, G. H. (2011). *Corredor de Conservación Chingaza - Sumapaz - Guerrero*. Bogotá.
- SISBEN, O. (2013). *Población total*. Calera, Guasca, Guatavita, Gachetá, Junín, Ubalá, Gama y Gachalá .
- Sistema de Parques Nacionales Naturales Colombia. (s.f.). Recuperado el 02 de 2013, de <http://www.parquesnacionales.gov.co/>
- Steiner, G. A. (1979). *Strategic Planning*. Nueva York: The Free Press.
- Stewart, E. J., Hayward, B. M., Devlin, P. J., & Kirby, V. G. (1998). The place of interpretation: A new approach to the evaluation of interpretation. *Tourism Management*.
- Suasie. (2008). *Suasie*. Recuperado el 22 de 06 de 2011, de ¿Quiénes somos?: http://suasie.org/index.php?option=com_content&view=article&id=44&Itemid=27
- Suasie, & Institución Educativa Domingo Savio. (2013). *Convenio de Cooperación Educativa entre Suasie y la Institución Educativa Domingo Savio*. Guasca, Cundinamarca.
- The International Ecotourism Society*. (s.f.). Recuperado el 1 de Abril de 2013, de <http://www.ecotourism.org/what-is-ecotourism>
- Tilden, F. (1957). *Interpreting Our Heritage*. Chapel Hill, NC: University of North Carolina Press.
- Toro, M. P., Moreno, K., & Ramos, D. (2013). *Modelo Canvas Estancia San Antonio*. Bogotá.
- Viajes Clorofila Ecoturismo*. (s.f.). Recuperado el 01 de 04 de 2013, de <http://www.viajesclorofila.com/>
- Viajes Oxígeno*. (s.f.). Recuperado el 01 de 04 de 2013, de <http://www.viajesoxigeno.com/Nosotros.aspx>

Voyage Colombia. (s.f.). Recuperado el 01 de 04 de 2013, de <http://www.voyagecolombia.com/es>

Weaver, D. B., & Lawton, L. (2007). Progress in tourism management twenty years on: The state of contemporary ecotourism research. *Tourism Management*.

Weiler, B., & Ham, S. (2001). Tour guides and interpretation. En *Encyclopedia of Ecotourism* (págs. 549-563). Oxford: CABI: In D. Weaver.

World Tourism Organization Network. (s.f.). Recuperado el 28 de 02 de 2013, de <http://sdt.unwto.org/en/content/about-us-5>

17.ANEXOS

Anexo 1. Modelo Canvas Actual de Suasie

| Socios Estratégicos |  | Actividades Claves | Propuesta de Valor |  | Relaciones con los Clientes | Segmentos de Mercado |  | |
|---|--|--|---|--|-----------------------------------|----------------------|---|--|
| PNN Chingaza | <p>(1) Administración del cronograma de actividades de senderismo</p> <p>(2) Integración de nuevos informadores turísticos a la organización</p> | <p>(1) Acompañamiento en actividades de senderismo en el Parque Chingaza</p> <p>(2) Sensibilización ambiental a través de la interpretación ambiental y cultural del Parque Chingaza</p> | <p>Asistencia personal</p> | <p>Beneficios Sociales y Medioambientales</p> <p>(1) Página web propia</p> <p>(2) Página web del Sistema de PNN</p> <p>(3) Call center del Sistema de PNN</p> | <p>Vistantes del PNN Chingaza</p> | | | |
| Costos Sociales y Medioambientales | | <p>(1) Áreas naturales con alta biodiversidad</p> <p>(2) Informadores turísticos</p> |  | Beneficios Sociales y Medioambientales | | | |  |
| No se identifican costos sociales o medioambientales. | | | | <p>(1) Desarrollo de iniciativas de emprendimiento en el municipio de Guasca</p> <p>(2) Oportunidades de empleo para los habitantes del municipio de Guasca</p> <p>(3) Desarrollo de conciencia ambiental en los vistantes del PNN Chingaza</p> <p>(4) Disminución del impacto ambiental de las actividades de senderismo en áreas naturales protegidas.</p> | | | | |

Anexo 2. Propuesta de modelo Canvas para Suasie.

| | | | | |
|--|--|---|---|--|
| Socios Estratégicos  | Actividades Claves  | Propuesta de Valor  | Relaciones con los Clientes  | Segmentos de Mercado  |
| <p>(1) PNN Chingaza (2) Colegio Domingo Savio (3) Agencias operadoras del municipio de Guasca (Estancia San Antonio y Senderos El Sie) (4) Reserva El Encenillo (5) Agencias operadoras de Bogotá</p> | <p>(1) Obtener certificaciones legales (2) Estructurar y desarrollar programas de capacitación en temas de interpretación ambiental y cultural (3) Elaborar y actualizar guiones de interpretación de senderos</p> <p>Recursos Claves </p> <p>(1) Áreas naturales con alta biodiversidad (2) Guías turísticas profesionales.</p> | <p>(1) Actividades de senderismo con guías turísticas profesionales locales (2) Poderosa experiencia de interpretación que cumple los principios del ecoturismo</p> | <p>Asistencia personalizada</p> <p>Canales de Distribución </p> <p>(1) Página web propia (2) Redes sociales propias (Facebook y Tweeter) (3) Página web del Sistema de PNN (4) Call center del Sistema de PNN (5) Página web del municipio de Guasca (6) Casa de la Cultura de Guasca</p> | <p>Vistantes del municipio de Guasca</p> |
| Costos Sociales y Medioambientales  <p>No se identifican costos sociales o medioambientales.</p> | | Beneficios Sociales y Medioambientales  <p>(1) Desarrollo de iniciativas de emprendimiento en el municipio de Guasca (2) Oportunidades de empleo para egresados del Colegio Domingo Savio y demás habitantes del municipio de Guasca (3) Desarrollo de respuestas a través del comportamiento, en pro de la conservación ambiental y cultural, en vistantes de áreas naturales del municipio de Guasca (4) Disminución del impacto ambiental de las actividades de senderismo en áreas naturales protegidas (5) Apoyo al PNN Chingaza en actividades de monitoreo y control de aves (6) Mantenimiento preventivo de los senderos del PNN Chingaza.</p> | | |

Anexo 3. Formato de encuesta sobre el desempeño de la interpretación de Suasie.



✓ **SUASIE** es una organización de ecoturismo conformada por habitantes del municipio de Guasca que realiza acompañamientos por los senderos del Parque Nacional Natural Chingaza.

¡Por medio de esta encuesta puedes ayudar a SUASIE a desempeñar mejores prácticas para la conservación ambiental de la región del Guavio y el desarrollo socio económico de sus habitantes!

| | |
|-------------------------------------|--|
| Información Demográfica | |
| Sexo: | <input type="checkbox"/> Hombre <input type="checkbox"/> Mujer |
| Edad: | <input type="checkbox"/> 10 – 20, <input type="checkbox"/> 21 - 30, <input type="checkbox"/> 31 – 40, <input type="checkbox"/> 41 - 50, <input type="checkbox"/> 51 - 60, <input type="checkbox"/> >60 |
| Grupo con el que realiza la visita: | <input type="checkbox"/> Amigos, <input type="checkbox"/> Familia, <input type="checkbox"/> Pareja, <input type="checkbox"/> Colegio, <input type="checkbox"/> Universidad, <input type="checkbox"/> Empresa, <input type="checkbox"/> Grupo de investigación, <input type="checkbox"/> Otro: _____ |

Cuestionario Pos- Guianza:

Establezca su posición frente a las siguientes afirmaciones, siendo: (1) Total desacuerdo y (5) Muy de acuerdo.

| Aspectos de la Guianza | Posición del visitante | | | | |
|---|-------------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| 1. El guía permitió la interacción con elementos del ecosistema a través del tacto y/o el olfato. | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| 2. El guía proveyó información relevante sobre la fauna y flora del ecosistema. | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| 3. El guía resaltó aspectos culturales sobre el sendero, el municipio de Guasca y/o la región del Guavio. | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| 4. El guía respondió preguntas a los visitantes y estuvo dispuesto a iniciar conversaciones. | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| 5. Usted experimentó una conexión emocional con el ecosistema visitado. | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| 6. El guía influyó en la conexión que usted experimentó con el ecosistema (A través de actitudes, charlas, comentarios y/o actividades) | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| 7. El guía proveyó información sobre la problemática ambiental asociada al ecosistema de páramo (cuerpos de agua, fauna, flora, entre otros) de la región del Guavio. | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| 8. El guía expuso el impacto positivo y negativo que | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |

| | |
|---|--|
| generan los hábitos de las personas sobre el ecosistema visitado. | |
| 9. Se brindó un espacio para reflejar y compartir con el grupo el significado de la experiencia obtenida. | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |
| Luego de esta experiencia usted estaría dispuesto a (Puede marcar más de una respuesta): | <input type="checkbox"/> a. Reducir su consumo de agua. <input type="checkbox"/> b. Disminuir la compra de botellas de agua. <input type="checkbox"/> c. Reducir su uso de bolsas plásticas. <input type="checkbox"/> d. Aumentar sus hábitos de reciclaje. <input type="checkbox"/> e. Buscar información sobre problemáticas ambientales. <input type="checkbox"/> f. Enterar a las personas de su entorno sobre problemáticas ambientales actuales y las formas en que es posible influir en ellas. <input type="checkbox"/> g. Ser voluntario/a para causas medioambientales. <input type="checkbox"/> h. Donar dinero para proteger áreas naturales. |
| ¿Usted recomendaría hacer una caminata con la organización SUASIE? | <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No |
| ¿Usted volvería a realizar una caminata con SUASIE? | <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No |

Anexo 4. Convenio de Cooperación Educativa entre Suasie y la Institución Educativa Departamental Domingo Savio.

CONVENIO DE COOPERACIÓN EDUCATIVA ENTRE LA ASOCIACIÓN ECOTURÍSTICA DE EDUCACIÓN AMBIENTAL - SUASIE Y LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DEPARTAMENTAL DOMINGO SAVIO TECNICO EN TURISMO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS DIFERENTES ACTIVIDADES ECOTURISTICAS

Entre los suscritos a saber; **OLGA EDITH GOMEZ GOMEZ** mayor de edad, identificada con C.C. N° 35336907 obra en nombre y en representación legal de la **INSTITUCIÓN EDUCATIVA DEPARTAMENTAL TÉCNICO DOMINGO SAVIO** con NIT N° 900014462-5 que en adelante se denomina la **INSTITUCIÓN** y **CARRION RODRIGUEZ ROSA DENNIS**, mayor de edad, identificado con C.C. N° 1.069.302.899, en calidad de Representante Legal, obra en nombre y en representación legal de **LA ASOCIACIÓN ECOTURÍSTICA DE EDUCACIÓN AMBIENTAL "SUASIE"** entidad sin animo de lucro identificada con NIT N° 900150906-5 que en adelante se denomina la **ASOCIACIÓN** hemos acordado celebrar el presente convenio teniendo en cuenta las siguientes consideraciones. **1.** Que el artículo 2º de la Constitución establece "son fines esenciales del estado: servir a la comunidad promover la prosperidad general y garantizar la efectividad de los principios, deberes, y derechos consagrados en la constitución..." **2.** Que uno de los programas bandera del Municipio es el Ecoturismo el cual esta incluido en el plan de desarrollo. **3.** Que la Institución Educativa Departamental Técnica Domingo Savio presta el servicio educativo en el nivel de Media Técnica con especialidad en Turismo. **4.** Que la asociación **ECOTURÍSTICA DE EDUCACIÓN AMBIENTAL "SUASIE"** tiene como misión divulgar actividades de ecoturismo y agroturismo, con el fin de aumentar el nivel de vida, creando en la comunidad la mentalidad y la actitud frente a los valores ecológicos. **Parágrafo:** La asociación **ECOTURÍSTICA DE EDUCACIÓN AMBIENTAL "SUASIE"** ha desarrollado la actividad de ecoturismo durante 6 años y posee convenio con Parques Nacionales para el manejo del ecoturismo en Chingaza y con su experiencia y trabajo permanente en el parque brindara el apoyo necesario para el fortalecimiento del Énfasis de la **INSTITUCIÓN EDUCATIVA DEPARTAMENTAL TÉCNICO DOMINGO SAVIO**. En el presente convenio se definen las siguientes clausulas **PRIMERA: OBJETIVO GENERAL:** Fortalecer y divulgar las diferentes actividades con el fin de propender por la formación de personas integrales y competentes en el campo turístico; que transformen de manera positiva los contextos y de esta manera contribuir en el fortalecimiento de la modalidad. **SEGUNDA: OBJETIVOS ESPECIFICOS:** **1.** Ofrecer formación Técnica que proporcione a los graduados posibilidades de vinculación a niveles de educación superior y al mundo laboral. **2.** Ejecutar acciones de formación para la actualización y el mejoramiento continuo de los docentes **3.** Mejorar la oferta de formación técnica en Turismo y hacerla pertinente y de calidad de acuerdo con las exigencias del sector productivo. **TERCERO: OBLIGACIONES CONJUNTAS. 1.** Elaborar

cronograma de actividades el cual hará parte integral del convenio. 2. Cumplir con todas las actividades establecidas en el cronograma. 3. Certificar a los estudiantes los logros alcanzados y las competencias desarrolladas. 4. Generar espacios para socializar con la comunidad educativa el trabajo desarrollado durante este convenio. 5. Velar por el aseguramiento de la calidad de todas las acciones de formación que se desarrollen. 6. Sistematiza las experiencias alcanzadas con miras a cualificar el trabajo conjunto y divulgarlo. **QUINTO DURACIÓN** La duración del presente convenio es por dos años, a partir de la fecha de la firma de este convenio.

OLGA EDITH GOMEZ GOMEZ
RECTORA
I.E.D. TECNICO DOMINGO SAVIO

ROSA DENNIS CARRION RODRIGUEZ
REPRESENTANTE LEGAL
SUASIE

