

**DISEÑO Y PUESTA EN MARCHA DE LAS ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO
DEL ECOTURISMO EN LA ZONA DE INFLUENCIA DEL ÁREA NATURAL ÚNICA LOS
ESTORAQUES EN EL MUNICIPIO DE LA PLAYA DE BELÉN EN EL MARCO DEL
PLAN DE ORDENAMIENTO ECOTURÍSTICO DEL ÁREA**

LAURA JULIANA CASTILLO HERNANDEZ

**BUCARAMANGA
UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
2005**

**DISEÑO Y PUESTA EN MARCHA DE LAS ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO
DEL ECOTURISMO EN LA ZONA DE INFLUENCIA DEL ÁREA NATURAL ÚNICA LOS
ESTORAQUES EN EL MUNICIPIO DE LA PLAYA DE BELÉN EN EL MARCO DEL
PLAN DE ORDENAMIENTO ECOTURÍSTICO DEL ÁREA**

LAURA JULIANA CASTILLO HERNÁNDEZ

**Trabajo presentado como requisito para optar al título de
Ingeniera Industrial**

**Directora
ING. PIEDAD ARENAS DÍAZ**

**Tutor
LIBARDO SUÁREZ FONSECA**

**BUCARAMANGA
UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
2005**

*A Dios,
A mis padres,
A mi familia,
A mis amigos.*

AGRADECIMIENTOS

Este trabajo fue posible gracias a la magia de la vida, que se las ingenió para ofrecerme un proyecto apasionante en medio de la belleza singular de uno de los Parques Nacionales Naturales, comprometido con el desarrollo de una comunidad, premiada por su enorme calidad y calidez humana.

También expreso mis agradecimientos a estos cómplices, que aportaron ingredientes esenciales para realizar este sueño:

Mis padres, quienes se dejaron contagiar de mis convicciones y me apoyaron en forma incondicional.

Ing. Piedad Arenas Díaz, docente de la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales de la Universidad Industrial de Santander, por su acertada asesoría, que me permitió descubrir la Ingeniería Industrial como una herramienta de transformación social.

Dr. Libardo Suárez Fonseca, Jefe de Programa del Área Natural Única Los Estoraques, por su respaldo y orientación visionaria; así como a los operarios calificados asignados al Área: Elibardo Bayona y Joselito Vargas, por su inmensa colaboración.

Administración Municipal de La Playa de Belén y su Alcalde, Hugo Armando Arévalo Franco, por su apoyo, vinculación y compromiso.

Comunidad local por las valiosas enseñanzas, producto de su participación e involucramiento en el proyecto.

Liliana Pinilla por sus enriquecedores aportes para el desarrollo de este trabajo.

CONTENIDO

1	PRESENTACIÓN DEL PROYECTO	18
1.1	OBJETIVO GENERAL	18
1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	18
2	JUSTIFICACIÓN	19
3	FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	22
3.1	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	22
3.1.1	Proceso de la planeación estratégica.....	23
3.1.1.1	Direccionamiento estratégico.....	23
3.1.1.2	Análisis del entorno	25
3.1.1.3	Formulación de estrategias.....	27
3.1.1.4	Definición de objetivos a largo plazo.....	30
3.2	DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS.....	31
3.3	IDEAS DE NEGOCIOS	32
3.3.1	Gestación	32
3.3.2	Formulación.....	34
4	DESARROLLO METODOLÓGICO	35
4.1	DIAGNÓSTICO.....	35
4.2	DISEÑO Y DESARROLLO DE ACCIONES DE MEJORA	35
4.2.1	Planeación estratégica.....	35
4.2.1.1	Fase 1	35
4.2.1.2	Fase 2	36
4.2.1.3	Fase 3	37
4.2.1.4	Fase 4	38
4.2.2	Creación de la Secretaría Municipal de Cultura y Turismo	38
4.3	PUESTA EN MARCHA	39
4.3.1	Diseño del portafolio de ideas de eonegocios	39
4.3.2	Programa de formación para los actores vinculados al ecoturismo	39
4.3.3	Espacios de socialización.....	40
5	DIAGNÓSTICO	41

5.1	ANÁLISIS DE FUENTES SECUNDARIAS	41
5.1.1	Revisión bibliográfica.....	41
5.1.2	Exploración institucional	44
5.1.2.1	Dirección General de Turismo, DITUR.....	44
5.1.2.2	Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial.....	44
5.1.2.3	Instituto de Investigaciones Alexander von Humboldt	45
5.1.2.4	Red de Turismo Sostenible de Colombia.....	45
5.1.2.5	Artesanías de Colombia S.A.	46
5.1.2.6	Corporación Autónoma Regional de la Frontera Nororiental, CORPONOR.....	46
5.1.2.7	Secretaría de Cultura y Turismo del Departamento	47
5.1.2.8	Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA	48
5.1.2.9	Instituto Financiero para el Desarrollo del Norte de Santander, IFINORTE	48
5.1.2.10	Universidad Industrial de Santander, UIS	49
5.1.2.11	Universidad Francisco de Paula Santander.....	49
5.1.2.12	Cámara de Comercio de Ocaña	50
5.1.2.13	Asociación de Municipios de La Provincia de Ocaña, Sur del Cesar y de Bolívar	50
5.1.2.14	Centro de Gestión Agroempresarial y Desarrollo Rural Provincia de Ocaña, CPGA	50
5.1.2.15	Corporación Nueva Sociedad de la Región Nororiental de Colombia, CONSORNOC	51
5.2	ANÁLISIS PRIMARIO.....	51
5.2.1	Entrevistas personales.....	51
5.2.1.1	Prestadores de servicios de alimentación y hospedaje	52
5.2.1.2	Prestadores de servicio de transporte	53
5.2.1.3	Intérpretes ambientales	54
5.2.1.4	Artesanos	55
5.2.1.5	General.....	56
5.3	PLANTEAMIENTO DE SOLUCIONES	59
6	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	63
6.1	ANÁLISIS DEL ENTORNO	63
6.1.1	Entorno global: “El auge mundial del ecoturismo”	63
6.1.2	Entorno nacional: “El ecoturismo en Colombia”.....	65
6.1.2.1	Marco legal	68
6.1.2.2	Organización institucional	71
6.1.2.3	El ecoturismo en la política de Parques con la gente	73
6.1.3	Entorno local.....	76
6.1.3.1	Área Natural Única Los Estoraques.....	77
6.1.3.2	Dimensión geográfica	79
6.1.3.3	Dimensión Cultural e Histórica.....	80
6.1.3.4	Dimensión social.....	81
6.1.3.5	Dimensión natural.....	82
6.1.3.6	Dimensión económica.....	84
6.2	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN DE LOS PRESTADORES DE SERVICIOS.....	85
6.2.1	Misión.....	90
6.2.2	Visión	90
6.2.3	Valores organizacionales	90
6.2.4	Valores personales	90
6.2.5	Aspiraciones	91
6.2.6	Prioridades	91

6.2.7	Políticas	92
6.3	AUDITORÍA EXTERNA E INTERNA	92
6.3.1	Auditoría externa	93
6.3.2	Auditoría interna.....	95
6.4	ANÁLISIS ESTRATEGICO.....	97
6.4.1	Fase 1. Insumos	97
6.4.1.1	Matriz de evaluación de los factores externos	98
6.4.1.2	Matriz de evaluación de los factores internos	99
6.4.2	Fase 2. Adecuación.....	100
6.4.2.1	Matriz de las debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas (DOFA).....	100
6.4.2.2	Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA)	101
6.4.3	Fase 3. Decisión.....	104
6.4.3.1	Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica (MCPE)	104
6.5	PROYECCIÓN ESTRATÉGICA	110
6.5.1	Estrategia de formalización y fortalecimiento de la organización	111
6.5.2	Estrategia de capacitación y actualización de los prestadores de servicios	113
6.5.3	Estrategia de acceso al crédito, a recursos de inversión y cofinanciación	115
6.5.4	Estrategia de Sensibilización de los diversos actores.	117
6.5.5	Estrategia de Capitalización local de los beneficios del ecoturismo.....	119
6.5.6	Estrategia de seguridad turística	121
6.5.7	Estrategia de Diseño y comercialización de paquetes turísticos	123
6.5.8	Estrategia de Aumento del rubro destinado al turismo en el presupuesto municipal.....	125
7	DISEÑO DE LA SECRETARÍA DE CULTURA Y TURISMO MUNICIPAL... 127	
7.1	ORIGEN	127
7.2	DISEÑO	128
7.2.1	Observación directa del trabajador	128
7.2.2	Revisión y análisis de documentos	128
7.2.3	Diseño del formato de descripción y análisis de cargos	129
7.2.4	Entrevista directa al empleado.....	129
7.2.5	Diseño de los cargos de la Secretaría.....	129
7.2.6	Revisión del documento resultante	129
7.2.7	Modificación de los aspectos corregidos	130
7.2.8	Creación legal de la Secretaría.....	130
7.2.9	Fuentes de financiación para las empresas publicas turísticas.....	130
8	PUESTA EN MARCHA	132
8.1	PORTAFOLIO DE IDEAS DE ECONEGOCIOS.....	132
8.1.1	Formato guía de formulación de ideas de negocio	133
8.1.2	Perfiles de econegocios.....	134
8.1.2.1	Reserva Natural Ecoturística El Juaguito.....	134
8.1.2.2	Geoformo	138
8.1.2.3	Red de Hostales Familiares de La Playa de Belén	143
8.1.2.4	Empapelarte	147
8.1.2.5	Granja integral 100% Natural	151

8.2	PROGRAMA DE FORMACIÓN.....	155
8.2.1	Artesanía.....	155
8.2.1.1	Taller-reunión de exploración y conocimiento	155
8.2.1.2	Taller-reunión de preparación para Expoartesánías 2004	157
8.2.1.3	Taller-reunión de aprendizaje de Expoartesánías 2004.....	158
8.2.1.4	Taller de capacitación para la creación y desarrollo de productos artesanales en cerámica en La Playa de Belén.....	159
8.2.1.5	Artesanías de Colombia	159
8.2.2	Prestación de servicios de calidad	160
8.2.2.1	Planeación del taller.....	160
8.3	ESPACIOS DE SOCIALIZACIÓN	160
9	CONCLUSIONES	162
10	RECOMENDACIONES	165
11	VERIFICACIÓN DEL CUMPLIMIENTO A LOS OBJETIVOS	167
12	BIBLIOGRAFÍA	169
12.1	LIBROS	169
12.2	PÁGINAS DE INTERNET	170
	ANEXOS.....	171

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.	Marco conceptual para la construcción de la visión	24
Figura 2.	Matriz PEYEA	29
Figura 3.	Formato de exploración personal, el escudo.	36
Figura 4.	Proceso de Planeación Estratégica	37
Figura 5.	Perfil de estrategias recomendadas para la organización.	104

LISTA DE TABLAS

Tabla 1.	Matriz de las debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas	28
Tabla 2.	Personas entrevistadas en el diagnóstico del sector ecoturístico	52
Tabla 3.	Problemas de los prestadores de servicios de alimentación	53
Tabla 4.	Problemas de los Intérpretes ambientales	55
Tabla 5.	Problemas de los artesanos	56
Tabla 6.	Escenarios futuros de La Playa de Belén	57
Tabla 7.	Aspectos positivos y negativos del turismo actual en el Municipio	57
Tabla 8.	Matriz del problema	60
Tabla 9.	Matriz del proyecto	62
Tabla 10.	Número de visitantes al Área Natural Única Los Estoraques registrados en los últimos cinco años	79
Tabla 11.	Matriz de evaluación de los factores externos..	98
Tabla 12.	Matriz de evaluación de los factores internos	99
Tabla 13.	Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA)	103
Tabla 14.	Estrategias priorizadas por serie	110
Tabla 15.	Calificaciones de las estrategias	110
Tabla 16.	Aspectos relevantes de la planeación del taller de capacitación	160
Tabla 17.	Espacios de socialización del Plan Estratégico de la organización de los prestadores de servicios ecoturísticos	161
Tabla 18.	Verificación de cumplimiento de objetivos	168
Tabla 19.	Logros adicionales	168

LISTA DE ANEXOS

- ANEXO A. Formatos de entrevistas guiadas para caracterización de actores
- ANEXO B. Ubicación geográfica del Área Natural Única Los Estoraques
- ANEXO C. Descripción de cargos de la Secretaría de Cultura y Turismo Municipal
- ANEXO D. Formato de formulación de ideas de negocio.
- ANEXO E. Boletines comunicativos del Concurso de Artesanías 2004
- ANEXO F. Criterios de selección de Expoartesanías
- ANEXO G. Memoria Taller de capacitación para la creación y desarrollo de productos artesanales en cerámica en La Playa de Belén.
- ANEXO H. Marco conceptual del Taller de Capacitación de los Prestadores de Servicios Ecoturísticos
- ANEXO I. Representantes institucionales invitados al Foro de Ecoturismo
- ANEXO J. Imágenes del Área Natural Única Los Estoraques

RESUMEN

TÍTULO*: Diseño y puesta en marcha de las estrategias para el desarrollo del ecoturismo en la zona de influencia del Área Natural Única Los Estoraques en el Municipio de La Playa de Belén en el marco del Plan de Ordenamiento Ecoturístico del Área

AUTOR: Laura Juliana Castillo Hernández**

PALABRAS CLAVE: Planeación estratégica, organización comunitaria, ideas de negocio, descripción y análisis de cargos, ecoturismo, artesanías.

DESCRIPCIÓN

Este trabajo empresarial describe el proceso de diseño y puesta en marcha de las estrategias para el desarrollo ecoturístico del Municipio de La Playa de Belén, mediante la aplicación de los fundamentos teóricos de Planeación Estratégica, descripción y análisis de cargos y formulación de ideas de negocio, adaptados a las condiciones del contexto local, el nivel educativo de los participantes y el entorno sociocultural de la región.

El ecoturismo se presenta como una alternativa de desarrollo para regiones que reúnen atractivos naturales y culturales, que no son tradicionalmente aprovechados en beneficio de las comunidades locales.

La Unidad Administrativa de Los Estoraques ha encontrado en el ecoturismo una oportunidad para contribuir al desarrollo socioeconómico de La Playa de Belén, en cuya jurisdicción está ubicado.

Esta oportunidad se relaciona con el desarrollo de todos los componentes del ecoturismo (gastronomía, alojamiento, guianza, transporte, artesanías, recreación), a partir del reconocimiento de los valores naturales, culturales y patrimoniales de la región. Estas alternativas son económicamente viables de acuerdo a las políticas del gobierno en cuanto a generación de empleo verde.

El desarrollo de este trabajo surgió de la necesidad de dar formalidad al desarrollo ecoturístico que se venía adelantando en forma discontinua y dependiente de las personas al frente de las instituciones a su cargo en la región. Esta formalidad es requisito para alcanzar la competitividad que exige el sector, en virtud de lograr una posición destacada en el orden nacional.

En conclusión, en esta tesis se hace una aplicación de algunos referentes técnicos de la ingeniería industrial en procesos de organización comunitaria, generación de alternativas productivas y creación de instancias públicas.

* Trabajo de grado

** Facultad de Ingenierías Físico Mecánicas. Programa de Ingeniería Industrial. Director Ing. Piedad Arenas Díaz.

ABSTRACT

TITLE*: Design and beginning of the strategies for the development of the ecotourism in the influence zone of the Unique Natural Area Los Estoraques in the Municipality of La Playa de Belén within the framework of the Plan of Ecotourism Ordering of the Area.

AUTHOR: Laura Juliana Castillo Hernández**

KEY WORDS: Strategic planning, communitarian organization, business ideas, description and analysis of positions, ecotourism, crafts.

DESCRIPTION

This enterprise work describes the process of design and beginning of the strategies for the ecotourism development of the Municipality of La Playa de Belén, by means of the application of the theoretical foundations of Strategic Planning, description and analysis positions and formulation of business ideas, adapted to the conditions of the local context, participants educative level and the region sociocultural environment.

The ecotourism represents a development alternative for regions that reunite natural and cultural attractive, that are not traditionally profit in benefit of the local communities.

The administrative unit of Los Estoraques has found in ecotourism an opportunity to contribute to the socioeconomic development of La Playa de Belén, in whose jurisdiction it is located.

This opportunity is related to the development of all the components of the ecotourism (gastronomy, lodging, guide, transport, crafts, recreation), since the recognition of the natural, cultural and patrimonial regional values. These alternatives are economically viable according to the government policies as far as generation of green employment.

The development of this work arose from the necessity to give formality to the ecotourism development that came advancing in discontinuous and dependent form from the people in charge of the regional responsible institutions. This formality is requisite to reach the competitiveness that demands the sector by virtue of obtaining an outstanding position in the national order.

In conclusion, in this thesis it does an application of some technicians referring of industrial engineering in processes of communitarian organization, generation of productive alternatives and creation of public instances.

* Trabajo de grado

** Facultad de Ingenierías Físico Mecánicas. Programa de Ingeniería Industrial. Director Ing. Piedad Arenas Díaz.

INTRODUCCIÓN

“El ecoturismo representa para Colombia un doble carácter estratégico. De una parte aprovecha la principal ventaja comparativa del país a escala internacional, aquella en la que tiene verdaderamente recursos de gran valor en el mercado mundial, en términos de igualdad o aún por encima de sus potenciales competidores, gracias a la mega-diversidad biológica¹ que se le reconoce en el mundo, simétrica a una enorme riqueza paisajística, favorabilidad de climas y grandes extensiones de territorios protegidos, entre otros.

Es igualmente estratégica en la medida en que ofrece una de las muy pocas alternativas de empleo e integración económica en regiones marginales, con población indígena y colonos de frontera sumamente pobres, cuyos frentes de trabajo derivaron en las últimas décadas hacia la guerrilla y el cultivo de coca y amapola. Podría decirse entonces que el turismo en estas regiones llega a convertirse en una necesidad de Estado, como una alternativa prioritaria de la política social.”²

Básicamente, el ecoturismo en el país se desarrolla en las áreas protegidas que integran el Sistema de Parques Nacionales Naturales, bajo el manejo de la Unidad Administrativa Especial del Sistema de Parques Nacionales Naturales (UAESPNN), entidad adscrita al Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial.

Una de las áreas protegidas que integran el sistema es el Área Natural Única Los Estoraques, que ocupa esta categoría por poseer condiciones especiales de flora y gea determinándose como escenario natural raro. Los Estoraques tiene una extensión de 640,62 hectáreas y se encuentra en jurisdicción del Municipio de La Playa de Belén, Provincia de Ocaña en el Departamento de Norte de Santander.

La Administración del Área está muy interesada en el desarrollo del ecoturismo como una de sus líneas estratégicas. Durante el año 2002 elaboró el Plan de Ordenamiento Ecoturístico (POE) con el objetivo de sentar las bases para la construcción de un espacio significativo para la actividad ecoturística de Los Estoraques en el contexto nacional. La misión que se asumió con la ejecución de este proyecto fue el diseño y puesta en marcha de las estrategias para el desarrollo del ecoturismo como una alternativa de sostenimiento económico complementario para la comunidad playera, como oferentes de los servicios y bienes ecoturísticos, en el marco del POE.

Esta alternativa productiva, a consideración de la Dirección del Área, debe enmarcarse en los principios fundamentales de la ingeniería industrial que la harán competitiva en las actuales condiciones del mercado, aportándole una visión empresarial, con el fin de lograr claridad en sus estrategias, efectividad en sus procesos, cumplimiento de su misión,

¹ Colombia con sólo 0,7% de la superficie continental mundial posee cerca del 10% de la diversidad biológica mundial.

² MINISTERIO DE DESARROLLO ECONÓMICO. Estudio de Competitividad del Sector Turismo. Santafé de Bogotá, 1992. Tomo II, pg 111.

satisfacción y generación de valor para sus grupos de interés, para romper de esta forma los esquemas cortoplacistas y de improvisación que han caracterizado el desarrollo local del sector.

De allí surgió la iniciativa de éste trabajo de grado, que presenta como resultados cuatro grandes productos:

- Plan estratégico de la organización de base comunitaria de los prestadores de servicios ecoturísticos.
- Creación de la Secretaría de Cultura y Turismo Municipal.
- Portafolio de ideas de econegocios.
- Programa de formación para los actores vinculados a la cadena del ecoturismo.

Este proyecto definió como prioridad la organización social y la participación comunitaria, en este marco se formulan los siguientes lineamientos que contribuyen en la construcción de proyectos colectivos:

- Las acciones sociales que se emprendan deben buscar afectar las causas estructurales de los problemas de la población atendida, antes que los efectos o consecuencias.
- El proceso de cambio de estructuras se debe buscar con la comunidad, de tal manera que sean sus miembros quienes en su autonomía lleguen a ser sujetos de una historia que les compete directamente.

El trabajo se encuentra dividido en los siguientes capítulos:

En el primero se presentan los objetivos trazados para el proyecto.

El segundo expone las razones por las cuales se realizó este trabajo.

El tercero hace una recopilación de los conocimientos teóricos aplicados en el desarrollo de las diferentes actividades contempladas en el proyecto, que incluye la Planeación Estratégica, la descripción y análisis de cargos y el proceso de creación de empresa, haciendo énfasis en la idea de negocio, como primera estación del viaje del emprendimiento.

El cuarto describe la metodología que orientó las acciones contempladas dentro de cada una de las etapas seguidas en este trabajo.

El quinto recopila las actividades de diagnóstico que se adelantaron para conocer a fondo el marco contextual en el que se ejecutaría el proyecto y así establecer las acciones de mejora que debían realizarse.

El sexto, expone el proceso de planeación adelantado para la organización de los prestadores de servicios, y concluye con el plan estratégico a seguir por esta entidad.

El séptimo capítulo hace referencia a la creación de la Secretaría de Cultura y Turismo Municipal.

El octavo presenta la puesta en marcha de las estrategias para el desarrollo ecoturístico que incluye la formulación del portafolio de ideas de econegocios, el programa de formación para los actores vinculados a la cadena del ecoturismo y la socialización del plan estratégico entre algunos actores.

El noveno explica las conclusiones a las que se llegó como resultado de la realización de este trabajo.

El décimo hace unas recomendaciones para ser tenidas en cuenta en las etapas de implementación de los planes aquí descritos.

El onceavo repasa el cumplimiento de los objetivos planteados y presenta los logros adicionales alcanzados durante el desarrollo de este trabajo.

El doceavo revisa la bibliografía empleada en la realización del presente documento.

Finalmente se incluyen los formatos, gráficas e imágenes anexas que clarifican y complementan el cuerpo del documento.

1 PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

1.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar y poner en marcha el plan estratégico para el desarrollo del ecoturismo como una alternativa productiva organizada en la comunidad de la zona de influencia del Área Natural Única Los Estoraques en el Municipio de La Playa de Belén.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Pactar los compromisos para el fomento de la organización comunitaria en torno al ecoturismo mediante la generación de espacios de concertación de intereses entre los diferentes actores involucrados con el turismo, como el sector público, el privado, las ONG's y la comunidad local.
- Definir los lineamientos generales de la Empresa Comunitaria de Turismo mediante procesos de capacitación y concertación con los prestadores de servicio y proveedores de bienes actuales y potenciales.
- Formular econegocios potenciales que permitan mostrar el ecoturismo como una actividad económica factible complementaria a las tradicionales y faciliten la apropiación de la cultura ecoturística en la región.
- Implementar un programa de formación orientado al grupo actual y potencial de prestadores de servicios y proveedores de bienes en los temas relacionados con los componentes del ecoturismo.

2 JUSTIFICACIÓN

La profunda crisis por la que atraviesa el país exige de todos los sectores esfuerzos considerables para contribuir a la consolidación de un nuevo modelo de organización social en el que se generen oportunidades de empleo y de riqueza en un contexto de equidad, seguridad y convivencia respetuosa, mejorando la calidad de vida de todos los grupos sociales.

En el logro de estos propósitos transformadores, el turismo es uno de los sectores que más puede aportar. Las experiencias internacionales y algunos ensayos regionales en Colombia así lo corroboran. En asocio con otros sectores, ha demostrado ser muy eficiente en el logro de objetivos como la puesta en valor de la cultura, el avance en la equidad social, el aprovechamiento sostenible de los recursos de la naturaleza, la concertación de soluciones creativas al conflicto y la generación de riqueza mediante la organización empresarial de las comunidades para la prestación de diversos servicios identificados dentro de su cadena productiva.

El Municipio de La Playa de Belén no escapa a esta situación por la que atraviesa el país y presenta una problemática particular que es posible mitigar con el turismo. La gran cantidad de playeros que están sumidos en la pobreza pone en evidencia la urgencia de trabajar en la generación de bienestar y en la creación de oportunidades para que la población satisfaga sus necesidades básicas y vaya elevando paulatinamente su calidad de vida.

La alta incidencia que tiene el turismo en la generación de empleo y en la activación de diversas cadenas productivas lo hacen un instrumento que bien utilizado puede contribuir significativamente al logro de estos objetivos prioritarios para la sociedad playera.

Adicional a esto, en los últimos cinco años, se ha presentado una expansión progresiva de los cultivos ilícitos en la región, que podría avanzar hasta la zona de influencia del Área Natural Única y causar graves efectos ambientales y socioculturales. En medio de esta situación, el fomento y desarrollo del turismo sostenible en general y el ecoturismo en particular que, hasta ahora no se había considerado como una opción para la prevención de cultivos ilícitos, se convierte en una herramienta eficaz en tal dirección como una línea de resistencia cultural a estas actividades devastadoras e ilegales. Por esta vía se va a contribuir a la conservación de los recursos naturales, a evitar la migración hacia los grandes centros urbanos y a generar condiciones de vida dignas en el campo. Las comunidades campesinas organizadas empresarialmente y capacitadas para la prestación de servicios ecoturísticos se convertirán en defensores de un nuevo esquema de desarrollo y aumentarán su poder de decisión sobre la región.

Al mismo tiempo, el ecoturismo se integra y complementa a las prácticas económicas tradicionales de las comunidades, dinamizando la economía regional por la demanda de materias primas del sector primario (agricultura, ganadería), bienes del sector industrial y servicios del terciario. Esta diversificación de las actividades productivas también contribuiría a la disminución de la fuerte dependencia del sector agrícola, y en

consecuencia detendría la degradación de la cobertura vegetal, situación que se pone en evidencia en este análisis presentado por el Esquema de Ordenamiento Territorial.

“Hoy, debido al cambio en el uso del suelo en gran parte del territorio del Municipio, tal riqueza biótica se ha visto considerablemente afectada por la eliminación de la masa boscosa para dar cabida a la actividad agropecuaria”.³

La población del Municipio de La Playa se ha caracterizado por el desinterés hacia el rescate histórico y cultural de su territorio, lo que representa una oportunidad para el turismo sostenible, ya que éste respeta y resalta los valores y tradiciones mediante una relación activa y estrecha de los visitantes con los habitantes nativos, para apreciar las diversas expresiones culturales in situ. También se genera riqueza para los grupos que investigan y conservan el acervo cultural, contribuyendo así a su fortalecimiento. Adicional a esto, se motiva a las nuevas generaciones del lugar para que valoren la cultura de la localidad, se apropien de sus tradiciones y aprendan la práctica y el respeto por otras expresiones y formas de ver el mundo.

De otra parte, La Playa de Belén presenta un conjunto de atractivos que facilitan su posicionamiento como un importante destino turístico nacional. Éstos se expresan y manifiestan en la singularidad de su repertorio urbano, muy característico de los centros poblados andinos fundados durante la colonización española, en el paisaje cultural de su entorno rural que le sirve de marco ideal y en el Área Natural Única Los Estoraques, cuya categorización deja entrever su condición sin par en Colombia.

Este potencial turístico, ha motivado la afluencia de 5000 visitantes en promedio anuales⁴, quienes demandan servicios y bienes que en la actualidad no se satisfacen por la ausencia de una adecuada infraestructura física y de talento humano cualificado para la prestación de servicios de calidad, con un alto enfoque al cliente; así como la inexistencia de una coordinación institucional que involucre todos las instancias que hacen parte de este entorno, y que permita a su vez una planeación a mediano y largo plazo de las actividades que se deben realizar para fortalecer este sector de la economía.

Afortunadamente, este cuadro situacional lo cierra el apoyo, respaldo y acompañamiento de la Administración Municipal y la Unidad Administrativa del Área Natural Única en el desarrollo del sector ecoturístico del Municipio, como se comprueba en el Esquema de Ordenamiento Territorial, el Plan de Desarrollo Municipal 2004- 2007 y el Plan de Manejo del Área Natural Única Los Estoraques.

En resumen el Municipio reúne tres características contrastantes, de una parte, la pobreza, la falta de recursos de inversión, la amenaza de llegada de actividades ilícitas, la fuerte dependencia del sector primario y el desinterés por el rescate cultural; de otra parte, unos atractivos que motivan la afluencia de visitantes y un interés de las instituciones en apoyar el desarrollo ecoturístico, y en tercer lugar, la ausencia de servicios de calidad que impide la percepción de ingresos por parte de la comunidad receptora. Todo esto genera

³ ALCALDÍA MUNICIPAL LA PLAYA DE BELÉN. Esquema de Ordenamiento Territorial. 1999. pg 187

⁴ Fuente: Registro de Visitantes al Área Natural Única Los Estoraques. 2000 - 2004

un círculo vicioso que se debe romper con un trabajo en el que se definan unas estrategias a largo plazo que impulsen la adopción del ecoturismo como una opción productiva complementaria y viable para la comunidad playera.

3 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

En el desarrollo de este proyecto es necesario clarificar una serie de definiciones y directrices acerca de la planeación estratégica, la descripción de cargos y las ideas de negocio, porque son los referentes técnicos y conceptuales en los que se basó el trabajo.

3.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA⁵

Para comenzar se tomará la definición de planeación propuesta por Russell Ackoff, como un “proceso que supone la elaboración y la evaluación de cada parte de un conjunto interrelacionado de decisiones antes de que se inicie una acción, en una situación en la que se crea que a menos que se emprenda tal acción, no es probable que ocurra el estado futuro que se desea y que, si se adopta la acción apropiada, aumentará la probabilidad de obtener un resultado favorable” (Ackoff, 1998).

La Planeación Estratégica específicamente, según Fred David, es el “proceso mediante el cual una organización define su visión a largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas”.

Estos dos autores en sus libros coinciden en que la contribución más importante de la planeación está en el proceso, y no en la decisión o el documento que resulten, de ésta forma el valor de la planeación para los ejecutivos consiste más en su participación en el proceso que en el consumo del producto de ésta.

Para realizar la Planeación Estratégica se supone la participación activa de los actores organizacionales que permitan la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su constante revisión y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo.

El manejo de los resultados es un factor que va a indicar el proceso a seguir y la evaluación de la información obtenida debe hacerse con mucha objetividad y con un sentido práctico para alcanzar el mayor beneficio para la compañía. Adicionalmente, es necesario comprender que los resultados de los análisis pueden ser obsoletos casi en el mismo instante en que se obtienen. Por esta razón, no se puede esperar que los frutos de un análisis pasado sirvan de apoyo para implementar planes futuros, situación que se presenta en repetidas ocasiones en nuestro medio.

Las grandes estrategias al igual que las grandes obras de arte o los grandes descubrimientos científicos, exigen una gran maestría técnica en su elaboración, por tanto el análisis debe ubicarnos en un contexto suficientemente amplio para continuar el arduo proceso de planeación estratégica.

⁵ DAVID, Fred. Conceptos de Administración Estratégica. México. Prentice Hall. 1997. Parte 2.

La planeación estratégica es igualmente útil en organizaciones sin ánimo de lucro y entidades gubernamentales porque proporciona una nueva dirección y energía a la organización. En comparación con las empresas lucrativas, este tipo de organizaciones con frecuencia son monopolios, producen un producto o servicio que no se presta, o se presta muy poco a medir sus resultados, y dependen totalmente del financiamiento exterior. En este caso concreto la planeación estratégica es un estupendo medio para preparar y justificar las solicitudes del apoyo financiero que necesitan.

3.1.1 Proceso de la planeación estratégica

Consta de tres etapas: formulación de la estrategia, implementación y evaluación. Debido al alcance de este trabajo sólo se profundizará en la etapa de formulación que inicia con el direccionamiento estratégico que comprende la misión, visión y filosofía de la organización; continua con la identificación de las oportunidades y amenazas externas y la definición de las fortalezas y debilidades internas, como insumos principales para el establecimiento de los objetivos a largo plazo, la generación de estrategias alternativas y elección de las estrategias concretas que se seguirán. Ahora se detallará cada una de estas fases.

3.1.1.1 Direccionamiento estratégico

En esta etapa se definen los lineamientos claves para la organización, que en conjunto responden a la pregunta: ¿dónde queremos estar?

Formulación de la misión

“El nombre, los estatutos o los artículos de incorporación de una empresa no la definen. Lo único que permite a la empresa contar con objetivos claros y realistas es una definición clara de su misión y del propósito de la organización”⁶.

La misión es la definición duradera del objeto de una empresa que la distingue de otras similares. Es un compendio de la razón de ser de una organización, esencial para determinar objetivos, formular y elegir entre estrategias alternativas. Es importante tener presente que es una declaración de la actitud y la perspectiva, más que una declaración de detalles específicos. Debe ser tan específica que excluya actividades y no se vuelva disfuncional y tan amplia que permita su crecimiento creativo.

Una buena declaración de la misión despierta emociones y sentimientos positivos en cuanto a la organización, es inspiradora para que sus lectores se sientan motivados a actuar, produce la impresión de que la empresa tiene éxito, tiene un rumbo definido y vale la pena invertir en ella tiempo, apoyo y dinero. Debe ser formulada en términos tan claros que se pueda entender en toda la organización y en sus grupos de interés.

La misión de una organización sirve para:

⁶ DRUCKER, Peter. Administración: tareas, responsabilidades y prácticas. Nueva York. Hareper and Row. 1974. p. 61.

- Garantizar un propósito unánime de la organización.
- Establecer una tónica general.
- Ser punto focal que permita a las personas identificarse con el propósito de la organización y continuar en ella o de lo contrario no seguir participando en las actividades de la entidad.

Al formular su misión, una organización debe responder a cuatro preguntas básicas.

- Qué función desempeña la organización? En términos de las necesidades del cliente que la organización trata de satisfacer. En el sector no lucrativo resulta decisivo responder la pregunta identificando la utilidad que los productos o servicios que ofrece tiene para sus clientes. Por esto la misión de una biblioteca debe girar en torno a la información y la educación y no al préstamo de libros.
- Para quién desempeña estas funciones? Define cual porción de la base total de clientes potenciales identifica una organización como su objetivo primario. En el sector sin ánimo de lucro, en especial aquellas entidades que cuentan con fondos públicos, la claridad sobre los dos tipos de clientes críticos –quienes controlan las fuentes de fondos y quienes reciben los servicios de la organización– y sobre la satisfacción de las necesidades y expectativas de ambos conjuntos de clientes, constituye un ingrediente importante para el éxito en este campo.
- De qué manera trata de desempeñar la función? Se refiere a la forma en que procederá para lograr sus objetivos.

Definición de la visión

Es la declaración amplia y suficiente del futuro posible y deseado para una organización, que incluye metas específicas. Para construirla, se sugiere responder las preguntas: *cuál es la meta que espera alcanzarse?* (valor agregado de los productos), *a quién se ofrece?* (beneficiarios) y *para qué se ofrece?*. La Figura 1 permite visualizar el concepto de visión.

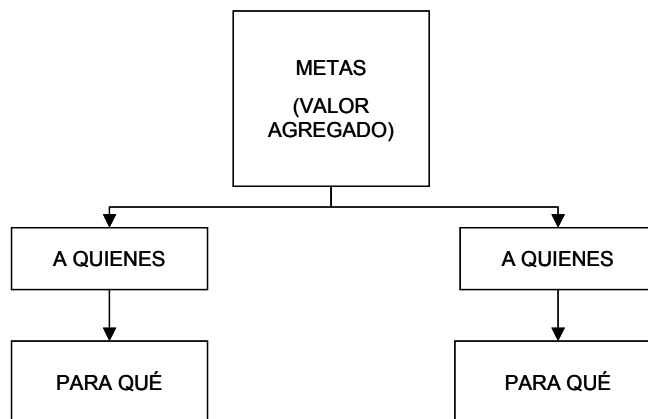


Figura 1. Marco conceptual para la construcción de la visión⁷

⁷ Fuente: La Autora

Filosofía de operaciones

Comprende la definición del conjunto de valores, aspiraciones, prioridades y grupos de interés, que guían e inspiran la vida de una organización y su forma de trabajo. Incluye una serie de supuestos acerca de su funcionamiento, la manera como se toman las decisiones, la forma como se invierte el tiempo y la energía, que hechos se examinan con atención y cuales se rechazan de plano y cuales opciones se miran de manera favorable desde el comienzo.

Valores personales. Rokeach (1973, p.5) define el valor como “una condición permanente desde una forma específica de conducta o estado final de existencia se prefiere de manera personal o social ante una forma opuesta o contraria de conducta o condición final de existencia”.

Si las diferencias en valores no se identifican, clarifican y comprenden, puede haber poco acuerdo acerca de la toma de decisiones futuras y la forma como la organización cumplirá las expectativas personales de sus miembros individuales.

Valores organizacionales. Son las convicciones esenciales que la organización aspira a compartir, las cuales se reflejarán en el comportamiento futuro de la entidad.

Aspiraciones. Son los anhelos de la organización referentes a lo que quiere conseguir con su gestión.

Prioridades. Son las preferencias que la organización establece para delimitar sus campos de actuación, concentrar la ejecución de recursos limitados, privilegiar unas acciones y renunciar a otras.

Grupos de interés. Son las diversas partes que necesitan ser consideradas en el proceso de planeación estratégica, constituidos por los individuos, los grupos y las organizaciones que recibirán el impacto del plan estratégico o que se interesarán en él. Es necesario identificarlos y determinar sus intereses, es decir de que manera pueden verse afectados por lo contemplado en el plan.

3.1.1.2 Análisis del entorno

Toda situación está condicionada por la forma como se desarrolla internamente y por el contexto en el cual sucede. Esta etapa contempla la elaboración de la auditoría externa y la interna.

Auditoría externa

Su propósito es elaborar una lista finita de oportunidades que podrían beneficiar a la empresa y de amenazas que se deberían eludir. Como sugiere la palabra “finita”, la auditoría externa no pretende elaborar una lista exhaustiva de todos los factores que podrían influir en un negocio. Por el contrario, su propósito es identificar las variables clave que prometen respuestas procesables. Las organizaciones deben tener capacidad para responder en forma ofensiva o defensiva a los factores, formulando estrategias que

les permitan aprovechar las oportunidades externas y reducir al mínimo las consecuencias de las amenazas potenciales, puesto que amenazas y oportunidades están en gran medida fuera del control de la organización.

Amenazas y oportunidades externas. Se refieren a tendencias y hechos que podrían perjudicar o beneficiar significativamente a la organización en el futuro.

Las fuerzas externas se pueden dividir en cinco categorías generales:

- Económicas. Como inflación, desempleo, niveles de endeudamiento, tasas de interés, ahorro de los consumidores, impuestos, niveles de ingresos.
- Sociales, culturales, demográficas y ambientales. Se refieren a conformación de los hogares (padres solteros, número de hijos), nivel de estudios, edad de la población, papel de la mujer, preocupación por el ambiente, intereses de la gente.
- Políticas, gubernamentales y legales. Comprenden tratados, tarifas fiscales, políticas de seguridad.
- Tecnológicas. Incluye cambios y descubrimientos tecnológicos en computación, comunicaciones, máquinas y equipos que facilitan las tareas del hombre.
- De la competencia. Identifica organizaciones rivales.

Auditoría interna

Analiza y evalúa las interrelaciones entre las áreas funcionales de la organización y detecta sus fortalezas y debilidades, éstas sumadas a las oportunidades y amenazas externas, así como un enunciado claro de la misión, son la base para establecer objetivos y estrategias. Las fortalezas de una empresa que los competidores no pueden igualar ni imitar con facilidad se llaman competencias distintivas. Para crear ventajas competitivas es preciso aprovechar las competencias distintivas.

Fortalezas y debilidades internas. Son aspectos que puede controlar la organización, que deben ser aprovechados o superados para el logro de los objetivos porque pueden favorecer o limitar su éxito.

Algunas áreas y aspectos que se pueden evaluar en este análisis son:

- Administrativa. Esta área comprende tres actividades básicas:
 - Planificar: Prepararse para el futuro.
 - Organizar: Estructurar tareas y relaciones de autoridad.
 - Motivar: Dar forma al comportamiento humano.
- Mercadeo. Proceso de definir, anticipar, crear y satisfacer las necesidades y los deseos de los clientes en cuanto a productos y servicios.
- Finanzas. Abarca aspectos como la liquidez, el capital de trabajo, la rentabilidad,
- Operaciones. Consta de todas las actividades que convierten insumos en bienes y servicios.
- Investigación y desarrollo. Esta área conduce a ofrecer productos o servicios superiores y brinda una ventaja competitiva, también contribuye en la mejora de la calidad y los procesos.

3.1.1.3 Formulación de estrategias

Pretende determinar los cursos de acción que permitirán a la empresa alcanzar de la mejor manera su misión y sus objetivos. El proceso de fijación de objetivos y selección de estrategias siempre implica juicios subjetivos, pero las herramientas analíticas pueden contribuir a la acertada realización del proceso. Las técnicas importantes para generar estrategias alternativas y elegir las que se seguirán se pueden integrar en un marco de tres etapas para tomar decisiones que se describirán a continuación, junto con las herramientas que emplea cada una.

Etapas de los insumos

Resume la información básica que se debe tener para la generación de alternativas factibles. Está compuesta por las matrices de evaluación de factor externo y factor interno.

Matrices de evaluación de factor externo (EFE) y factor interno (EFI). Herramientas que resumen y evalúan, en forma independiente, los factores determinantes para el éxito identificados en la auditoría externa e interna respectivamente.

Estas matrices dan respuesta a cuatro preguntas fundamentales relacionadas con la posición estratégica externa e interna de la organización.

- ¿Cuáles son los factores críticos de éxito (positivos y negativos) identificados en las auditorías externa e interna de la organización?
- ¿Cuál es la importancia relativa de cada factor para alcanzar el éxito en el sector?
- ¿Qué representa cada factor para la organización: una amenaza o debilidad mayor (calificación=1), una amenaza o debilidad menor (calificación=2), una oportunidad o fortaleza menor (calificación=3) o una oportunidad o fortaleza mayor (calificación=4)?
- ¿Cuál es el total ponderado de la organización? Es el resultado mayor o menor que el promedio de 2.5, es decir la organización está respondiendo en forma acertada a las condiciones de su ambiente interno y su entorno externo?

Etapas de la adecuación

Se concentra en generar estrategias alternativas viables, alineando y comparando factores externos e internos clave, más no en seleccionar que estrategias son mejores. Las técnicas empleadas incluyen la matriz DOFA y la matriz de la posición estratégica y la evaluación de las acciones. No todas las estrategias desarrolladas en estas matrices serán seleccionadas para su aplicación. Estas herramientas de comparación se fundamentan en información de entrada proveniente de las matrices de evaluación de factor interno y externo.

Matriz de las debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas (DOFA). Instrumento de ajuste importante que ayuda a desarrollar cuatro tipos de estrategias. Las estrategias FO usan las fortalezas internas de la empresa para aprovechar las ventajas de las oportunidades externas. Las DO pretenden superar las debilidades internas valiéndose de las oportunidades externas. Las FA se basan en la utilización de las fortalezas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Las DA son

tácticas defensivas que pretenden derrotar las debilidades internas y eludir las amenazas del entorno.

La representación esquemática de una matriz DOFA está formada por nueve celdas, como se muestra en la figura. Se inicia llenando las cuatro casillas de los factores claves (F, D, O, A), luego se adecuan las oportunidades y las amenazas a las fortalezas y debilidades para generar las estrategias respectivas.

	FORTALEZAS - F	DEBILIDADES - D
OPORTUNIDADES - O	Estrategias FO	Estrategias DO
AMENAZAS - A	Estrategias FA	Estrategias DA

Tabla 1. Matriz de las debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas⁸.

Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA). Esta matriz de cuatro cuadrantes indica si una estrategia agresiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una organización dada. Sus ejes representan dos dimensiones internas: fuerza financiera (FF) y ventaja competitiva (VC), y dos dimensiones externas: estabilidad del ambiente (EA) y fuerza de la industria (FI). Estos cuatro factores son las cuatro determinantes más importantes de la posición estratégica global de la organización. Dependiendo del tipo de organización, numerosas variables podrían constituir cada una de las dimensiones representadas en los ejes de la matriz.

Los pasos que se deben seguir para su preparación son:

- Seleccionar una serie de variables que integren cada uno de los cuatro factores determinantes.
- Asignar un valor numérico que oscile entre +1 (peor) y +6 (mejor), a cada una de las variables que constituyan las cuatro dimensiones.
- Calcular un resultado promedio para FF, VC, FI y EA y ubicarlo en el eje correspondiente.
- Sumar los resultados sobre el eje X y anotar el punto resultante sobre X y hacer lo mismo en el eje Y.
- Marcar la intersección del punto XY y dibujar el vector direccional desde el origen de la matriz pasando por este punto. Este vector revelará el tipo de estrategias recomendable para la organización.

⁸ Fuente: DAVID, Op. It., p. 201.

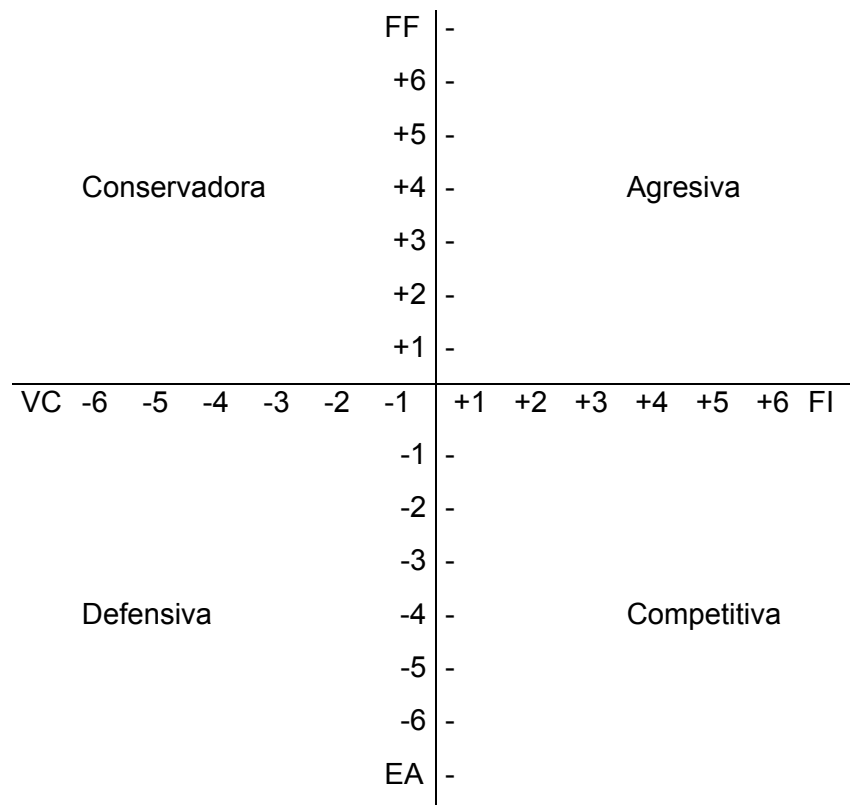


Figura 2. Matriz PEYEA⁹

Etapas de la decisión

En este momento, el análisis y la intuición sientan las bases para tomar decisiones en cuanto a la formulación de estrategias. Las técnicas de ajuste que se acaban de explicar revelan estrategias alternativas viables que se evaluarán con la matriz cuantitativa de la planeación estratégica, aunque también se pueden agregar otras estrategias propuestas por los participantes del proceso para ser discutidas en esta fase.

Matriz cuantitativa de la Planeación Estratégica (MCPE). Es un instrumento que utiliza la información obtenida en la primera etapa, con el objeto de evaluar en forma objetiva las estrategias alternativas factibles identificadas en la segunda etapa y revelar su atractivo relativo, basándose en la posibilidad de capitalizar o mejorar los factores críticos para el éxito, internos y externos. Como los otros instrumentos analíticos para formular estrategias, la MCPE requiere que se hagan buenos juicios intuitivos.

El procedimiento básico para la elaboración de esta matriz es el siguiente.

⁹ Fuente: DAVID, Op. It., p. 203.

- a) Hacer una lista de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades claves de la organización en la columna izquierda de la MCPE.
- b) Escribir, en la siguiente columna, las ponderaciones asignadas en las matrices EFE y EFI, para cada factor.
- c) Estudiar las estrategias generadas en la etapa de adecuación para seleccionar y registrar, en la fila superior, aquellas cuya aplicación debería considerar la organización. Se debe tener en cuenta que se deben evaluar las estrategias por series en las que exista una relación mutua. Tanto las series como las estrategias que las componen son ilimitadas.
- d) Determinar las calificaciones del atractivo analizando cada factor crítico formulando la pregunta ¿tiene este factor efecto sobre la estrategia que se evalúa?. Si la respuesta es afirmativa entonces la estrategia se debe evaluar en relación con este factor clave. La escala de las calificaciones del atractivo es 1=no es atractiva, 2=algo atractiva, 3=bastante atractiva, 4=muy atractiva. Por el contrario, si la respuesta es no, indica que el factor no tiene repercusiones para la elección concreta que se está considerando, entonces no se adjudican calificaciones a las estrategias de esta serie.
- e) Calcular las calificaciones del atractivo total que son el resultado de multiplicar las ponderaciones por las calificaciones del atractivo de cada fila.
- f) Calcular el total de la suma de calificaciones del atractivo total sumando estos valores para cada columna de estrategias. Este dato revela cual es la estrategia que resulta más atractiva de la serie de alternativas. La magnitud de la diferencia entre el total de la suma de calificaciones del atractivo indica la idoneidad relativa de una estrategia en comparación con otra.

3.1.1.4 Definición de objetivos a largo plazo

Los objetivos a largo plazo representan los resultados que se esperan del seguimiento de ciertas estrategias. Las estrategias son las acciones que se emprenderán para alcanzar los objetivos a largo plazo. El marco de tiempo de los objetivos y las estrategias debe ser congruente, normalmente entre dos y cinco años. En la práctica, las organizaciones suelen establecer los objetivos y las estrategias al mismo tiempo, en una relación simbiótica. De esta forma, los objetivos se van cristalizando conforme se formulan y seleccionan las estrategias viables.

Estos deben ser desafiantes, mensurables, congruentes, razonables y claros.

Los objetivos ayudan a las partes interesadas a entender su papel dentro del futuro de la organización, además sientan las bases para una toma de decisiones consistente por parte de sus miembros. Establecen las prioridades de la organización y estimulan el esfuerzo y la realización. Asimismo marcan un curso, dan lugar a la sinergia y sirven para la evaluación.

3.2 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS¹⁰

La descripción y el análisis de cargos tienen que ver directamente con la productividad y competitividad de las empresas, ya que implican una relación directa con el recurso humano que en definitiva es la base para el desarrollo de cualquier organización. Son herramientas que permiten la eficiencia de la administración de personal, en cuanto que son la base para la misma. Una descripción y análisis de cargos concienzudas y juiciosas dan como resultado la simplificación en otras tareas propias de este sector de la organización.

Un cargo "es la reunión de todas aquellas actividades realizada por una sola persona, que pueden unificarse en un solo concepto y ocupa un lugar formal en el organigrama".

La descripción de cargos es una fuente de información básica para toda la planeación de recursos humanos. Es necesaria para la selección, el adiestramiento, la carga de trabajo, los incentivos y la administración salarial.

Es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en una empresa; es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace).

Estas preguntas dan las bases de la limitación de un cargo, permiten delimitar los deberes, las responsabilidades y atribuciones que son los elementos que conforman un trabajo y que debe cumplir el ocupante.

En resumen, la descripción de cargos está orientada hacia el contenido de los cargos, es decir, hacia los aspectos intrínsecos de los cargos, mientras que el análisis de cargos tiene que ver con los aspectos extrínsecos, es decir, con los requisitos que el cargo exige a su ocupante.

Por medio del análisis de cargos se deduce, analiza y desarrolla datos ocupacionales relativos a los cargos, cualidades necesarias para ocupar los cargos y características del ocupante, que sirven de base para la orientación profesional, la evaluación de salarios, la utilización de trabajadores y otras prácticas de personal. Define, clasifica y correlaciona datos ocupacionales; desarrolla medios de orientación para trabajadores inexpertos o que desean cambiar de cargo, y prepara procedimientos de entrevista para facilitar la colocación de trabajadores; utiliza datos para desarrollar sistemas de evaluación de salarios y recomienda cambios en la clasificación de los cargos, y prepara organigramas.

Existen varios métodos de descripción y análisis de cargos, entre ellos: la observación directa del trabajador ejecutando la labor; los cuestionarios a trabajadores y sus jefes directos; la entrevista directa al empleado; métodos mixtos que combinen dos o más de

¹⁰ www.gestiopolis.com, canal de recursos humanos. Feb / 05

los anteriores. Estos últimos brindan la posibilidad de contrarrestar las desventajas de cada uno de los métodos, haciendo de esta manera más confiable el estudio.

3.3 IDEAS DE NEGOCIOS¹¹

En el viaje empresarial que conduce a la creación de la empresa, el punto de partida es encontrar una buena idea u oportunidad de negocio que nos permita llegar al final del viaje: la puesta en marcha de la empresa.

Para lograr esto es indispensable la motivación, es necesario contar con un talante emprendedor, tener voluntad real de sacar la idea adelante, creer en uno mismo, lo que ayudará a solventar los distintos problemas que se presenten durante el viaje empresarial.

Pero cuando no se tiene claro cómo concebir la idea, se debe iniciar por mantener una actitud observadora y creativa que permita acercarse a la fórmula. La creatividad es una forma de ver las cosas de manera diferente, hacer algo nuevo y encontrar mejores soluciones a problemas cotidianos. Por ello, escuchar, analizar, preguntar, salirse de los paradigmas, ser menos protocolario, más suelto y espontáneo, aceptar nuevas ideas, ser proactivo e innovador son algunas de las actitudes que se deben adoptar.

Sérvulo Anzola¹² -actualmente asesor del Instituto de Formación Emprendedora y director del Programa Emprendedor del ITESM (Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey)- dice que, todo emprendedor que busca iniciar un negocio, debe pasar por cuatro etapas básicas:

- **Gestación.** Comienza con una lluvia de ideas. Fijarse en todo aquello que se le pueda ocurrir, sin concretar nada, para más tarde llevarlo a un proyecto concreto.
- **Formulación.** Implica decidir a qué se va a dedicar la empresa; que hará el emprendedor.
- **Planeación.** Corresponde a la elaboración del Plan para la Creación de Empresas o Plan de Negocios; una guía que sirve para canalizar o concretar todas las ideas del naciente empresario.
- **Operación.** Es el momento en el que el emprendedor ya trabaja formalmente en lo que decidió hacer.

Debido al alcance del proyecto sólo se profundizará en las dos primeras que son las conducentes al perfil del negocio que será el insumo para la creación del portafolio.

3.3.1 Gestación

La lluvia de ideas es una manera de generar tantas como sea posible en un período muy breve, al aprovechar la energía de un grupo y la creatividad individual. Estas ideas

¹¹ ESTRADA, Ivette. ¿Existe una receta para crear un negocio? www.gestiopolis.com

¹² ANZOLA, Sérvulo. De la idea a tu Empresa. México. Editorial Noriega Limusa 2001. p. 49.

coinciden en que no se analizan durante el proceso, no se critican las propuestas de las demás personas, se aceptan de cualquier clase y la cantidad es importante.

El método consiste en escribir todas las ideas que se le ocurran al grupo en un período de 30 minutos. Luego se analiza cada una de ellas para aclararlas y combinarlas en categorías afines.

Se debe evitar cometer el mismo error en el que cae la mayoría de las personas durante una lluvia de ideas, y es que simplemente no cubren el terreno necesario, no desarrollan suficientes ideas, y tienden a enfocarse en la primera que se les ocurrió, y en el mundo competitivo de los negocios, la primera idea buena resulta ser una idea que a otra persona se le puede ocurrir.

Es recomendable investigar sobre los problemas que tienen los consumidores en ciertas zonas, porque pueden ser el trampolín más grande para generar ideas.

Teniendo en cuenta esto, se puede empezar la búsqueda de ideas y oportunidades de negocio, a continuación se mencionan las fuentes más comunes para encontrarlas:

- El entorno personal. Las circunstancias que rodean a cada individuo son muy diversas y particulares en cada caso, vale la pena analizar la experiencia laboral, conocimientos, aficiones, capacidades y deficiencias, preferencias y aversiones, situaciones cotidianas, con ayuda de preguntas como ¿Qué productos o servicios no disponibles en mi zona de residencia suelo demandar con cierta frecuencia?, ¿Qué no puedo comprar o disfrutar por su alto coste y que si me interesa disponer de ello?, ¿qué tipo de cosas disfruta?, ¿Qué prefiere hacer en un día libre?, ¿Qué ha dicho siempre que le gustaría realizar algún día?, ¿Cuáles son las cosas que otros le reconocen?, si pudiera diseñar su día perfecto, ¿qué haría?, ¿Qué tipo de cosas le disgustan?
- Análisis del mercado. Hay que tener en cuenta que el entorno cambia continuamente, y se debe prestar especial atención al comportamiento de los consumidores particulares y colectivos, de sus deseos, sus gustos, y en definitiva el grado de satisfacción de sus necesidades.
- Análisis de negocios existentes. Revisar publicaciones, estudios, programas de radio y televisión, revistas, artículos, viajes.

Después de esta reflexión, se pueden seguir estos cinco puntos básicos para generar las ideas de negocio.

Se recomienda que el ejercicio delimite un rango de tiempo en consideración a la dinámica que muestra hoy y en el futuro el mundo de los negocios.

- a) Hacer una lista de aquellas carencias o necesidades reales que el emprendedor perciba que no estén satisfechas a su alrededor, en otras palabras áreas de oportunidades, que al analizarlas en detalle deben conducir a identificar nuevas formas de satisfacerlas. También se pueden incluir aquellos deseos que las personas

tienen a diario. Los deseos difieren de las necesidades en que no son imprescindibles para vivir.

Estas necesidades o deseos se deben mantener a medio plazo, pues si se satisfacen a corto plazo no es viable para ser transformada en empresa.

- b) Seleccionar, de esa lista, la necesidad o deseo que crea más urgente de resolver.
- c) Analizar profundamente y en detalle los aspectos más relevantes del reto que se plantea, considerando cada segmento de necesidades de la manera más amplia posible, para que en cada uno de ellos puedan tener cabida numerosas ideas.
- d) Hacer un listado de varias posibles soluciones que satisfagan la necesidad seleccionada, el éxito de esta fase radica en la detallada observación que se haga de la necesidad o deseo.
Es importante utilizar la “creatividad”, para discernir y separar sólo las mejores ideas.
- e) Seleccionar la solución u opción que crea más conveniente para satisfacer esa carencia que se ha detectado como más urgente. El producto o servicio debe tener cualidades únicas para hacer factible su comercialización, es decir, que sea útil, práctico, económico, novedoso, relativamente fácil de elaborar, atractivo y funcional.

La idea debe ser “oportuna”, es decir que surja en el momento adecuado y se mantenga por un cierto periodo de tiempo, lo que significa que tienen que existir clientes que demanden durante ese lapso el producto o servicio que hemos detectado. De otro lado, debe proporcionar un “valor añadido” al potencial cliente para lograr la plena satisfacción de sus necesidades.

3.3.2 Formulación¹³

Es conveniente recordar que una idea de negocio no es sólo el producto de un instante de lucidez, aunque ese momento de inspiración es fundamental, saber estructurarla, presentarla e implementarla adecuadamente es mucho más importante que la idea misma, en pocas palabras el “1% inspiración, 99% transpiración”, es tan verídico en los negocios como en la ciencia.

Por esto es necesario poner en blanco y negro la idea, razonando algunos puntos lógicos para describir, en un breve boceto, lo que será el negocio.

En el Capítulo Ocho se presenta un formato de orientación para la estructuración de ideas de negocio, que cubre los aspectos principales que contestan las dudas más elementales al evaluar un negocio.

¹³ Concurso de planes de negocio Ventures 2004. www.ventures.com.co

4 DESARROLLO METODOLÓGICO

Para realizar el presente proyecto se cumplieron fundamentalmente las siguientes etapas:

1. Diagnóstico
2. Diseño y desarrollo de acciones de mejora
3. Puesta en marcha de las soluciones planteadas

4.1 DIAGNÓSTICO

Para la formulación de la propuesta se utilizó la Matriz de Proyectos¹⁴, que es una adecuación de la metodología de Marco Lógico.

Los insumos que alimentaron esta matriz se obtuvieron de la aplicación de herramientas que facilitaron la recolección, el análisis y la sistematización de la información, como la revisión bibliográfica, la exploración institucional, las entrevistas personales y la observación directa.

4.2 DISEÑO Y DESARROLLO DE ACCIONES DE MEJORA

Teniendo en cuenta las metas planteadas en la matriz de proyectos, se abordaron dos grandes líneas de trabajo.

- Planeación estratégica de la organización de base comunitaria de los prestadores de servicios ecoturísticos.
- Creación de la Secretaría de Cultura y Turismo Municipal

4.2.1 Planeación estratégica

Para el proceso de elaboración del plan estratégico de la organización de los prestadores de servicios, se diseñaron diferentes metodologías que permitieran adaptar el referente técnico de la planeación estratégica a las condiciones del contexto local y del público objetivo. Este proceso se dividió en cuatro fases.

4.2.1.1 Fase 1

Por recomendación del Alcalde Municipal, se empezó a trabajar con un grupo pequeño, pero diversificado, compuesto por personas que en la caracterización de actores habían

¹⁴ Formato empleado en la formulación de proyectos presentados al Fondo para la Acción Ambiental. Analiza y evalúa la coherencia, pertinencia, importancia y oportunidad de la propuesta.

mostrado interés en apoyar o vincularse en el corto y mediano plazo al sector y no se limitó a los prestadores de servicios actuales, sino que se eligieron algunos de ellos; de igual forma se invitaron algunos representantes de las diferentes instituciones que interactuaban con el ecoturismo de La Playa de Belén, como la Alcaldía Municipal, el Concejo Municipal, la Secretaría de Planeación y la Promotoría de Cultura. En cuanto al sector productivo, se invitó a la Cooperativa de Ahorro y Crédito COODIN, la Cooperativa de Brevas Playeritas y Brevas Estoraques.

La convocatoria fue personalizada y respaldada por la Unidad Administrativa de Los Estoraques y la Alcaldía Municipal en el mes de octubre de 2004.

4.2.1.2 Fase 2

Esta fase de acercamiento a los actores del proceso de planeación participativa contempló las siguientes actividades, desarrolladas durante el mes de octubre y noviembre de 2004.

- a) Lanzamiento de este proceso abierto, democrático, participativo y decisivo, como motor del desarrollo ecoturístico del Municipio.
- b) Presentación de la Autora del presente trabajo como Coordinadora del proceso de organización comunitaria.
- c) Generación de espacios para el intercambio gradual teórico y vivencial de percepciones, experiencias, necesidades, expectativas y proyectos concretos en el sector ecoturístico.

Para esta actividad, se siguió la dinámica del Escudo, que se representa en la figura, en la que cada asistente debía hacer un dibujo referente a la pregunta en la cara delantera y contestarla con palabras en la parte trasera, para luego exponerlo ante el grupo.

1. Quién soy?	2. Cuáles son mis proyectos personales en el turismo? Y a qué plazo los voy a desarrollar?
3. Qué estoy haciendo para el logro de estos proyectos?	Cómo veo el futuro turístico del Municipio si los playeros no se apropian del proceso?

Figura 3. Formato de exploración personal, el escudo.¹⁵

¹⁵ Fuente: La Autora

Segunda pregunta. Buscaba conocer y compartir las experiencias y proyectos personales de los asistentes, para generar un clima de confianza empresarial.

Tercera pregunta. Tenía por objeto propiciar la reflexión de los asistentes sobre la importancia y la diligencia con que están adelantando sus proyectos para evaluar si se quedaban sólo en el papel o ya se habían emprendido acciones para el avance de esos planes.

Cuarta pregunta. Propiciaba la construcción informal del escenario tendencial del turismo en el Municipio, si los locales no se apropiaban del proceso. Perseguía despertar y motivar a los futuros empresarios del ecoturismo a emprender acciones inmediatas para el desarrollo de éste sector clave de la economía local, haciendo visible la amenaza de la llegada de foráneos que se apoderarán del sector.

d) Identificación de problemas que frenaban el accionar en el sector, por parte de la comunidad y proposición de la forma en que se debían superar.

Uno de los objetivos de estos primeros encuentros era evidenciar los problemas como oportunidades para trabajar por el desarrollo del sector debido a que estos no dejaban avanzar en el logro de sus proyectos personales, ni colectivos, pero que lejos de inmovilizarlos debían moverlos a actuar. Por esto la segunda parte de estas reuniones se enfocó en determinar cuales eran estos factores y la forma en que se debían superar.

4.2.1.3 Fase 3

En esta fase, realizada en el mes de noviembre de 2004, se hizo una explicación de la Planeación Estratégica como referente teórico que se seguiría para la creación de la organización, aterrizando el concepto y las fases del proceso a términos más cercanos a los participantes. Para que la rimbombancia del nombre no afectara la claridad del proceso, se desglosó el título preguntando el significado de “planear” y de “estrategia”. Para afirmar los beneficios de la metodología, los asistentes analizaron en parejas diferentes definiciones de Planeación Estratégica y luego las compartieron con la plenaria.

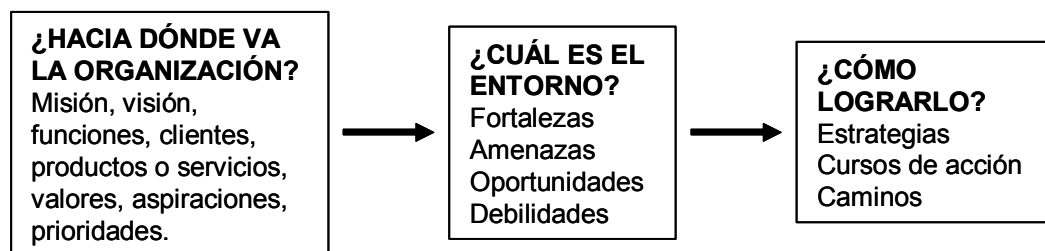


Figura 4. Proceso de Planeación Estratégica¹⁶

¹⁶ Fuente: La Autora

Finalmente, se organizaron las fases del proceso utilizando las tarjetas que muestra la figura, las cuales se entregaron a seis personas, tres con las preguntas y tres con las respuestas, quienes se pusieron de pie, frente al auditorio para que entre todos se ordenaran. De esta forma cada tarjeta pregunta se reunió con la tarjeta respuesta correctamente y concluyó que el orden correcto era el presentado en la figura anterior.

4.2.1.4 Fase 4

Comprendió la realización de seis talleres – reuniones, durante los meses de noviembre a febrero, en los que se fueron trabajando cada uno de los elementos del proceso, empleando herramientas didácticas que facilitaran la comprensión de los conceptos teóricos necesarios, así como material de lectura previa en el que se explicaba la temática a tratar en la siguiente sesión.

Para seguir la secuencia del proceso, cada taller se iniciaba con un recuento de la reunión anterior entre los participantes y la coordinadora. Además de los temas principales que marcaba la metodología se abordaban aspectos claves de la actividad ecoturística como la importancia de la calidad y diversidad en los productos y servicios ofrecidos, el enfoque al cliente, estudios de casos de otras regiones del país, entre otros; en los que se complementaban los aportes de los participantes con la asesoría técnica de la coordinadora.

En estos espacios también se escucharon las experiencias vividas en el sector, se debatieron las ideas, argumentándolas desde la posición de cada participante, para ir más allá de las percepciones sin fundamento y lograr unos resultados concretos y bien sustentados.

En dos ocasiones se evaluó el proceso para medir el ánimo y el interés de los participantes y los resultados fueron positivos, el único inconveniente encontrado fue la inasistencia rotatoria debido al horario de las reuniones, por lo que se concertó el horario nocturno, teniendo en cuenta sus compromisos laborales y esta medida dio buenos resultados.

Este proceso se describirá en el Capítulo Seis.

4.2.2 Creación de la Secretaría Municipal de Cultura y Turismo

Para la creación de la Secretaría Municipal de Cultura y Turismo se combinaron varias herramientas de descripción y análisis de cargos para contrarrestar las desventajas de cada uno de los métodos, haciendo de esta manera más confiable el producto. De esta forma se adoptó la siguiente metodología, desarrollada durante los meses de agosto a diciembre.

- Observación directa del trabajador ejecutando la labor.
- Revisión y análisis de documentos especializados.
- Diseño del Formato de descripción y análisis de cargos.

- Entrevista directa al empleado.
- Diseño de los cargos de la Secretaría.
- Revisión del documento resultante con autoridades relacionadas con la nueva dependencia.
- Modificación de los aspectos corregidos.

4.3 PUESTA EN MARCHA

Para implementar las estrategias derivadas de la planeación se adelantaron dos grandes acciones:

- Diseño del portafolio de ideas de econegocios
- Programa de formación para los actores vinculados al ecoturismo

4.3.1 Diseño del portafolio de ideas de econegocios

El portafolio de ideas de econegocios se consolidó con un trabajo metódico, que incluyó las siguientes etapas.

- Taller de sensibilización hacia la generación de nuevas oportunidades empresariales alrededor del ecoturismo.
- Asesorías personalizadas a cada uno de los cinco proponentes de las ideas.
- Conformación del portafolio con las ideas estructuradas.
- Adecuación del formato empleado, para dejar una herramienta facilitadora que oriente la formulación de nuevas ideas de negocio.

4.3.2 Programa de formación para los actores vinculados al ecoturismo

El programa de formación se estructuró teniendo como base los insumos recogidos en la caracterización de actores, en combinación con documentos especializados para los sectores de interés: artesanos y prestadores de servicios.

Una vez diseñado el taller se solicitaron propuestas técnicas para la formación artesanal a entidades idóneas en el manejo de la temática como Artesanías de Colombia, Fundación Tierra Viva y Programa de Bellas Artes del Instituto de Educación a Distancia de la Universidad Industrial de Santander. Para la capacitación de los prestadores de servicios se adelantaron conversaciones con la Facultad de Administración Hotelera y Turística de la Universidad Autónoma de Bucaramanga y la Oficina de Ecoturismo de la Unidad Central de Parques Nacionales.

Luego, se analizaron las propuestas recibidas y se seleccionaron las más viables de acuerdo a la coherencia con las necesidades de la población objetivo y el presupuesto contemplado para estas actividades.

Finalmente se acordaron las fechas y se ejecutaron los talleres planeados.

4.3.3 Espacios de socialización

Una vez terminado el plan estratégico era necesario darlo a conocer a los grupos de interés, para lo cual se planearon las reuniones de presentación con los participantes en el proceso: prestadores de servicios e instituciones padrinadas, así como con los actores institucionales locales y regionales.

De igual forma se propuso hacer un lanzamiento con la comunidad local, en el momento en que la organización se formalice legalmente, para ser reconocida como “hija” honorable del Municipio y dar ejemplo de emprendimiento a la población en general.

5 DIAGNÓSTICO

5.1 ANÁLISIS DE FUENTES SECUNDARIAS

Esta etapa se inició con la lectura de documentos, a fin de establecer y recopilar la información existente sobre el sector ecoturístico y las actividades relacionadas con éste, tanto en el Área Natural Única Los Estoraques como en otras entidades del Municipio como la Alcaldía, la Umata y la Promotoría de Cultura. Los principales documentos consultados fueron el Esquema de Ordenamiento Territorial del Municipio, el Plan de Ordenamiento Ecoturístico, el estudio “Diagnóstico, análisis y recomendaciones para mejorar la productividad de las microempresas alimentarias ubicadas en La Playa de Belén” y el archivo documental de las actividades realizadas en la Unidad Administrativa del Área protegida en la línea de ecoturismo.

También se realizó la exploración de las instituciones con injerencia en el sector mediante la revisión de sus páginas web y la visita directa a algunas de ellas.

5.1.1 Revisión bibliográfica

Se considera de vital importancia la siguiente revisión bibliográfica, ya que es esencial encontrar coherencia en los diferentes estudios que se han hecho en el Área y que nos permiten construir unos argumentos válidos para la fundamentación del proyecto.

Para empezar se debe citar el estudio realizado de 1972 a 1974 por la Ingeniera Forestal Louise Phillis Reed, contratada por el Instituto Nacional de Recursos Naturales (INDERENA) para la elaboración del Plan preliminar de Desarrollo del Área Natural Única “Los Estoraques”.

Ella destaca la vocación agrícola del municipio, en especial el cultivo de cebolla, lo cual es aún válido y corroborado por el EOT, de 1999, en el que se establece que La Playa es el “segundo productor de cebolla tanto en la subregión, como en el Departamento”¹⁷.

Por otra parte la ingeniera afirma: “La configuración del suelo y roca provocado por la erosión hace de Los Estoraques un área muy interesante. Las formaciones geológicas son bosques de piedra en forma de catedrales, castillos y figuras torcidas”¹⁸.

Estas características particulares son analizadas en el trabajo de grado “Estudio geológico y morfológico e inventario geo-ambiental del Área Natural Única Los Estoraques” y llevan a sus autores a proponer la declaración del Área como Patrimonio Geológico después de realizar el inventario geoambiental y la catalogación del Área como un

¹⁷ ALCALDÍA MUNICIPAL LA PLAYA DE BELÉN, Op. Cit., p. 123.

¹⁸ PHILLIS, Louise. Plan preliminar de Desarrollo para el Área Natural Única “Los Estoraques”. 1976. p. 22.

“geotopo geomorfológico con alto valor como patrimonio geológico por sus rarezas y espectacularidad paisajística, la geodiversidad de las formas erosivas y su calidad como modelo para ilustrar procesos tanto geológicos como erosivos, su diversidad de litologías, sus fáciles vías de acceso, su asociación con diversos elementos del medio natural como lo son los elementos biológicos y su proximidad a núcleos poblacionales importantes”.¹⁹

En el Plan Preliminar también se menciona la inclinación turística de la que goza el Área desde años atrás a su estudio y se recomienda el desarrollo de su potencial recreativo como objetivo principal dentro de su plan de manejo²⁰.

Con la caracterización de los visitantes, Louise Phillis encuentra que el mayor número de turistas son de los municipios más cercanos como La Playa, Ocaña, Cúcuta y Aguachica²¹; ésta particularidad no ha cambiado ya que en un estudio similar realizado en el POE, los visitantes con procedencia de estos lugares suman el 61.5%²² sin tener en cuenta los provenientes de La Playa quienes por lo general no se registran. De igual forma hay concordancias en los períodos de mayor afluencia como los fines de semana, los días de fiesta, la semana santa y las vacaciones estudiantiles de diciembre y enero.

En las recomendaciones finales del documento, la ingeniera propone la declaración como Vía Parque²³ de la carretera que conduce a La Playa desde el desvío de la ruta Ocaña – Abrego, por la belleza escénica espectacular que constituyen las formaciones geológicas a lado y lado de la vía²⁴. Esto representa una gran ventaja para el municipio que lo diferencia de otros destinos ecoturísticos que no poseen carreteras de penetración o son altamente riesgosas, con poca belleza topográfica o paisajística. En este caso, los problemas del pavimento en algunos tramos son perfectamente compensables con la magnificencia de la naturaleza, como antesala perfecta para disfrutar del conjunto de atractivos del Municipio.

Otro documento de gran importancia para la formulación del proyecto es el Esquema de Ordenamiento Territorial, en el que se reconoce a lo largo del estudio la potencialidad turística de la región como lo confirma el siguiente aparte.

“La condición natural única conferida por el gobierno nacional al área de los Estoraques, más la particular belleza del valle del Playón y del casco urbano de La Playa, posiciona a

¹⁹ APARICIO, Miguel & ROJAS, Tulia. Estudio geológico y morfodinámico e inventario geo-ambiental del Área Natural Única Los Estoraques. 2000. p. 83.

²⁰ PHILLIS, Op. Cit., p. 25.

²¹ Ibid., p. 57.

²² BARAJAS, Olga Lucila & FLOREZ, Elkin. Plan de Ordenamiento Ecoturístico del Área Natural Única Los Estoraques. 2002. p. 101.

²³ Faja de terreno con carretera, que posee belleza panorámicas singulares o valores naturales o culturales, conservada para fines de educación y esparcimiento. (Mantilla C, 2003).

²⁴ PHILLIS, Op. Cit., p. 35.

la Unidad Especial de Funcionamiento²⁵ (UEF) La Playa como un destino turístico importante de Colombia.²⁶

Por otro lado, el estudio revela la baja trascendencia de la identidad local frente a la regional, que se demuestra con la poca valoración y apropiación de Los Estoraques por parte de la población playera. “Muchas veces se le promociona como un atractivo de la Provincia y la Playa sólo aparece como punto de referencia para orientar al visitante”.²⁷

Esto concuerda con una de las debilidades encontradas en el estudio DOFA incluido en el POE, que sostiene: “Algunos habitantes del municipio demuestran poco interés por el Área Natural Única, subvalorando la riqueza escénica y natural que ésta posee”.²⁸

De otra parte, el Esquema reconoce la resistencia de las personas para asumir compromisos en formas colectivas de trabajo ya sea por falta de preparación, indiferencia o por la fuerte tradición de producir individualmente. El POE también detecta que se presenta dificultad para organizar a las personas en agremiaciones por su apatía a trabajar en equipo. A pesar de esto, el EOT plantea un proyecto que tiene como objetivo la promoción y apoyo de Empresas Asociativas de Trabajo de Artesanos y de Servicios Turísticos, renglones que se articulan y complementan²⁹.

Finalmente, pone al descubierto el problema de desplazamiento por la pobreza, que ha estado presente en el Municipio por mucho tiempo, confirma que La Playa es un Municipio con muchos hogares pobres y con bajas oportunidades de superar las condiciones de pobreza, a pesar de esto, desmiente el arraigado concepto de que las oportunidades están por fuera del Municipio³⁰.

En un análisis histórico, trae a la memoria los tiempos de la bonanza petrolera venezolana, durante la cual muchos jefes de hogar y jóvenes del Municipio traspasaron ilegalmente la frontera en busca de fortuna, provocando una ruptura afectiva en muchas familias por las prolongadas temporadas de trabajo. También se recuerda la ‘bonanza marimbera’ de finales de los setenta y comienzos de los ochenta que tuvo un efecto similar. “Ahora asistimos a la bonanza coquera que se escenifica en la cuenca baja del río Catatumbo. Muchos prefieren, a pesar de la violencia, trabajar como ‘raspachines’ a tener que seguir enfrentando los sufrimientos de la pobreza”.³¹

²⁵ UEF: Espacio geográfico de identificación social con un conjunto de vínculos, relaciones, flujos de bienes y servicios, etc., y con la presencia de un centro funcional que organiza y polariza en torno a sí dicho espacio.

²⁶ ALCALDÍA MUNICIPAL LA PLAYA DE BELÉN, Op. Cit., p. 6.

²⁷ Ibid., p. 150

²⁸ BARAJAS, Op. Cit., p. 48.

²⁹ ALCALDÍA MUNICIPAL LA PLAYA DE BELÉN, Op. Cit., p. 220.

³⁰ Ibid., p. 120

³¹ Ibid., p. 120

5.1.2 Exploración institucional

A continuación se describirán brevemente las principales instituciones relacionadas con el desarrollo del sector ecoturístico del Municipio. A partir de estas presentaciones, se encontrarán respuestas a las preguntas sobre quiénes son, qué hacen, cuáles son sus responsabilidades y jurisdicciones y cómo se relacionan con este trabajo.

5.1.2.1 Dirección General de Turismo, DITUR³²

Misión. La Dirección General de Turismo, DITUR, define la política de Turismo y asigna responsabilidades. De igual manera, orienta, coordina y supervisa la ejecución de los procesos de manera ágil, concertada, clara, amable y responsable de tal forma que da respuesta a las necesidades de los clientes internos y externos de la Dirección.

Visión. Ser reconocidos como líderes a nivel Latinoamericano en el diseño, formulación, ejecución y evaluación de políticas que conlleven al fortalecimiento del Turismo como factor esencial de desarrollo.

5.1.2.2 Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial³³

El Ministerio está encargado del manejo del Programa de Mercados Verdes, que tiene como objetivos.

- Incentivar la producción de bienes y servicios verdes para contribuir a convertir estos sistemas productivos en competitivos a escala nacional e internacional.
- Definir los criterios para identificar los productos verdes y dar claridad a los productores y consumidores nacionales.
- Establecer políticas e instrumentos para desarrollar estos mercados.

El programa trabaja estas líneas de acción:

- Biodiversidad
- Eco-industria
- Servicios ambientales
- Ecoturismo

³² Fuente: ENTREVISTA con Víctor Rafael Fernández, Coordinador Grupo Competitividad y Desarrollo Regional. Bogotá, agosto de 2004.

³³ Fuente: www.minambiente.gov.co

5.1.2.3 Instituto de Investigaciones Alexander von Humboldt³⁴

Misión. Promover, coordinar y realizar la investigación que contribuya a la conservación y uso sostenible de la biodiversidad de Colombia.

Visión. El Instituto Alexander von Humboldt será una de las mejores instituciones de investigación en Colombia y América Latina, y los resultados de su trabajo serán la base para la definición de políticas ambientales al interior del Sistema Nacional Ambiental.

Biocomercio Sostenible. Es un ente facilitador, acompañante a procesos de empresarios y organizaciones productivas amigables con la biodiversidad, generador de investigación estratégica y un proceso de acceso voluntario.

Es una línea de investigación del Programa Uso y Valoración de la Biodiversidad que hace parte del Instituto.

Objetivo general de Biocomercio Sostenible. Diseñar y desarrollar mecanismos que impulsen la inversión y el comercio de los productos y servicios de la biodiversidad o amigables con ella para alcanzar los objetivos del Convenio de Diversidad Biológica (CDB) y el desarrollo sostenible en Colombia.

Productos de Biocomercio Sostenible.

- Turismo basado en naturaleza - Ecoturismo
- Productos maderables
- Productos naturales no maderables
- Sistemas agropecuarios que contribuyan a la conservación.

5.1.2.4 Red de Turismo Sostenible de Colombia³⁵

Misión. La Red de Turismo Sostenible es un Mecanismo facilitador de procesos para el intercambio de información y vinculación de actores interesados en el desarrollo de la actividad turística del País. Busca promover espacios de concertación y reflexión sobre el deber ser del turismo sostenible en el País, impulsando la cultura de la conservación a través de la investigación y el intercambio de experiencias tanto a nivel nacional como internacional.

Visión. La Red de Turismo Sostenible de Colombia, será la organización que orientará en lo conceptual y técnico los procesos de desarrollo de turismo sostenible en el país con presencia y participación regional e incidencia en la política nacional. Igualmente, de manera independiente integrará las organizaciones que trabajen en la búsqueda de un

³⁴ Fuente: ENTREVISTA con Fredy Ochoa, Coordinador Sistema de Información Biocomercio Sostenible. Bogotá, agosto de 2004.

³⁵ Fuente: ENTREVISTA con Clara Esperanza Osorio, Coordinadora Red de Turismo Sostenible. Bogotá, agosto de 2004.

turismo sostenible, impulsando y promoviendo proyectos que puedan beneficiar a los diferentes actores sociales.

5.1.2.5 Artesanías de Colombia S.A.³⁶

Misión. Contribuir al mejoramiento integral del sector artesanal estimulando el desarrollo profesional del recurso humano y garantizando la sostenibilidad del medio ambiente y la preservación del patrimonio cultural vivo, con el fin de elevar su competitividad, a través de procesos de mejoramiento tecnológico, de investigación y de desarrollo de productos, impulsando así la comercialización, la promoción y la capacitación para asegurar la participación creciente del sector en la economía del país.

Visión. Consolidarse como Entidad líder del sector artesanal a través de políticas y de la coordinación de planes y programas de desarrollo para el progreso de la artesanía colombiana en el mundo. Su interés primordial gira en torno al trabajo con entidades públicas y privadas para la inversión de recursos físicos, humanos y financieros, de manera que estos se traduzcan en un mejor nivel de vida y bienestar para las personas que integran y trabajan en el sector artesanal.

Artesanías de Colombia tiene como principal objetivo, incrementar la participación de los artesanos en el sector productivo nacional, logrando un desarrollo integral sostenido que se manifieste en el mejoramiento del nivel de vida, que se refleje, tanto en un índice creciente de ingresos y espacios de participación social, como en una mayor productividad y posicionamiento de la artesanía en los mercados locales, regionales, nacionales e internacionales.

5.1.2.6 Corporación Autónoma Regional de la Frontera Nororiental, CORPONOR³⁷

Misión. Lograr el desarrollo sostenible del Departamento, administrando los recursos naturales renovables; orientando, regulando y controlando su uso y las actividades que puedan afectar el medio ambiente para mejorar la calidad de vida de los nortesantandereanos.

Trabajo que realizamos con eficacia, eficiencia, transparencia y participación, a fin de armonizar el desarrollo de la naturaleza, a través del fortalecimiento del Sistema Ambiental en esta zona de integración Colombo-Venezolana.

Visión. Posicionarse como institución capaz de dirigir y regular la administración de los recursos naturales y el medio ambiente en el departamento Norte de Santander, respetada regional, nacional e internacionalmente, con patrimonio económico sólido con un eficiente sistema de información ambiental y un recurso humano competente,

³⁶ Fuente: ENTREVISTA con Lyda del Carmen Díaz, Coordinadora del Centro Colombiano de Diseño para la artesanía y las PYMES. Bogotá, agosto de 2004.

³⁷ Fuente: www.corponor.gov.co

realizando con mística su trabajo y comprometido con la sociedad y la naturaleza, generando una cultura ambiental en todos los ámbitos y niveles de la sociedad.

Dentro de sus programas, figura la Ventanilla de Mercados Verdes que representa el enlace con los programas de Biocomercio Sostenible del Instituto Alexander von Humboldt y el programa de Mercados Verdes del Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial.

5.1.2.7 Secretaría de Cultura y Turismo del Departamento³⁸

La Secretaria de Cultura y Turismo del Norte de Santander, tiene entre sus funciones, algunas relacionadas directamente con el desarrollo turístico del departamento, como son:

- Ejecutar en coordinación y concertación con las instancias municipales, nacionales, internacionales y con el sector privado, el desarrollo de las políticas culturales y turísticas del Departamento.
- Gestionar ante los organismos nacionales e internacionales, los recursos necesarios para apoyar el desarrollo turístico del Departamento.
- Concertar, liderar u orientar las políticas y programas dirigidos al fomento de la industria turística en todo el departamento atendiendo los parámetros establecidos en la Ley 300 de 1996 y sus decretos reglamentarios bajo la asesoría de la Dirección de Estrategia Turística.
- Dirigir todos los esfuerzos en materia de apoyo, orientación y gestión a todos los municipios del Departamento atendiendo la vocación cultural y turística de las regiones y buscar alternativas de solución a las dificultades que se pretenden para los desarrollos locales en estas áreas.
- La Secretaría propenderá por la creación, ampliación y adecuación de infraestructura cultural y turística en los municipios del Departamento y facilitará la gestión de los recursos necesarios para la protección, conocimiento, recuperación, investigación, conservación y divulgación del patrimonio mueble e inmueble de propiedad de los municipios y del Departamento.
- Gestionar recursos y capacitación para el desarrollo de la industria artesanal del departamento y buscar mecanismos para facilitar el mercado de artesanías como rasgos de nuestra identidad y fuentes de empleo.
- Coordinar y promover el desarrollo armónico, sostenible e integral del turismo en el Departamento.
- Participar en la elaboración y desarrollo del plan seccional turístico del Departamento, en concordancia con el Plan Nacional.
- Priorizar y promover las propuestas de los proyectos turísticos y crear el banco de proyectos de inversión en este campo.

³⁸ Fuente: www.nortedesantander.gov.co

5.1.2.8 Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA³⁹

Misión. El Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) se encarga de cumplir la función que le corresponde al Estado de invertir en el desarrollo social y técnico de los trabajadores colombianos, ofreciendo y ejecutando la Formación Profesional Integral gratuita, para la incorporación y el desarrollo de las personas en actividades productivas que contribuyan al desarrollo social, económico y tecnológico del país.

Visión. Nos vemos ejerciendo la Formación Profesional Integral, como elemento central de nuestra función social, enfocada hacia afuera, en función de la dinámica nacional e internacional, contribuyendo a la creatividad y la innovación empresarial, e impulsando los procesos que apoyen la transformación laboral y ocupacional que demanda el país. Además de la formación profesional integral, impartida a través de nuestros Centros de Formación, brindamos servicios de Formación continua del recurso humano vinculado a las empresas; información; orientación y capacitación para el empleo; apoyo al desarrollo empresarial; servicios tecnológicos para el sector productivo, y apoyo a proyectos de innovación, desarrollo tecnológico y competitividad.

5.1.2.9 Instituto Financiero para el Desarrollo del Norte de Santander, IFINORTE⁴⁰

Misión. Contribuir al desarrollo económico y social de los municipios, sus gentes y en general de la comunidad nortesantandereana, a través de la prestación de servicios financieros, la financiación de inversiones públicas, la participación en empresas de economía mixta y la prestación de servicios de asesoría integral propiciando el mejoramiento continuo y el fortalecimiento institucional de los entes descentralizados. En tal razón, IFINORTE participará en la ejecución de los planes de desarrollo del Gobierno Departamental y de los municipios.

Visión. IFINORTE asume el compromiso de convertirse en empresa líder de las operaciones del Departamento, de sus municipios y de sus entidades descentralizadas. Para él, se dispondrá del talento humano calificado, de tecnología y de infraestructura física adecuada para satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes, funcionando con equipos de trabajos en procesos administrativos interdependientes, con una filosofía de mejoramiento continuo, eficiencia, servicio y atención oportuna que cree y mantenga un clima de confianza y credibilidad en la entidad. Seremos una empresa sólida y rentable generadora de progreso económico y social para el Norte de Santander.

El Instituto Financiero IFINORTE, no desarrolla proyectos sólo presta servicios financieros a los entes Descentralizados o entes Territoriales del Departamento Norte de Santander. Dentro de estos servicios están los créditos para que los entes desarrollen proyectos tanto en Infraestructura como Social, sus excedentes los destina a promover la creación de

³⁹ Fuente: www.sena.edu.co

⁴⁰ Fuente: www.nortedesantander.gov.co

empresas en la región y su participación por utilidades las reinvierte en proyectos que adelante el Departamento por intermedio del señor Gobernador.

5.1.2.10 Universidad Industrial de Santander, UIS⁴¹

La Universidad Industrial de Santander es una organización que tiene como propósito la formación de personas de alta calidad ética, política y profesional; la generación y adecuación de conocimientos; la conservación y reinterpretación de la cultura y la participación activa en un proceso de cambio por el progreso y mejor calidad de vida de la comunidad.

Orientan su misión los principios democráticos, la reflexión crítica, el ejercicio libre de la cátedra, el trabajo interdisciplinario y la relación con el mundo externo.

Sustenta su trabajo en las cualidades humanas de las personas que la integran, en la capacidad laboral de sus empleados, en la excelencia académica de sus profesores y en el compromiso de la comunidad universitaria con los propósitos institucionales.

5.1.2.11 Universidad Francisco de Paula Santander⁴²

Misión. La Universidad Francisco de Paula Santander es una institución Pública de Educación Superior que orienta su actividad a la generación y difusión de conocimientos, por medio de la docencia, la investigación y la extensión, con fundamento en el aprendizaje permanente y la flexibilidad del currículo, con énfasis en su aplicación a la solución de los problemas de su entorno regional y binacional, para fortalecer y promover su desarrollo económico y social, mejorar la calidad de vida de su comunidad, y formar, en este ambiente de compromiso social, egresados altamente cualificados, con competencias técnicas, pensamiento crítico e innovador, sentido de responsabilidad, en un contexto de pluralismo y diversidad cultural.

Visión. En su quincuagésimo aniversario la UFPS habrá logrado la acreditación institucional por la calidad, pertinencia y competitividad de sus programas de docencia, investigación e integración con la comunidad, con un excelente clima organizacional y plenamente comprometida con el desarrollo sostenible de la región y del País.

⁴¹ Fuente: www.uis.edu.co

⁴² Fuente: www.ufps.edu.co

5.1.2.12 Cámara de Comercio de Ocaña⁴³

Misión. La Cámara de Comercio de Ocaña es una persona jurídica de derecho privado, de carácter corporativo, gremial y sin ánimo de lucro que desarrolla programas y proyectos para el fortalecimiento del sector comercial, empresarial y microempresarial de la región apoyándonos en los servicios ofrecidos, nuestro talento humano y la constante tecnificación de los procesos y métodos y prestará eficientemente con la tecnología y el equipo humano adecuado, las funciones delegadas por el estado.

Visión. La Cámara de Comercio de Ocaña, será una entidad líder en el apoyo al desarrollo productivo, económico y social de la Región; nos destacaremos en el cumplimiento de nuestras funciones, utilizando los recursos disponibles en forma racional.

5.1.2.13 Asociación de Municipios de La Provincia de Ocaña, Sur del Cesar y de Bolívar⁴⁴

El principal propósito de la Asociación de Municipios ha sido el fortalecimiento de los Municipios que la integran, por ello ha generado una dinámica muy importante de trabajo en equipo con las administraciones municipales. La Asociación de Municipios gracias a los vínculos establecidos con las instituciones del orden nacional ha brindado herramientas como el suministro permanente de metodologías y orientaciones de los diferentes fondos de cofinanciación existentes para la gestión de proyectos.

La Asociación de Municipios goza de una amplia legitimidad, que le ha permitido establecer alianzas institucionales, permitiendo así la consolidación de la Provincia de Ocaña y Sur del Cesar como una muy buena experiencia de construcción de región desde lo local y subregional.

Actualmente, la Asociación alberga en su interior el Centro de Gestión Agroempresarial y Desarrollo Rural Provincia de Ocaña.

5.1.2.14 Centro de Gestión Agroempresarial y Desarrollo Rural Provincia de Ocaña, CPGA⁴⁵

Es una organización que gerencia competitividad de encadenamientos productivos y desarrollo rural, en la cual participan productores, transformadores y comercializadores, (empresarios del campo), apoyados por asesores, instituciones y entidades privadas y públicas descentralizadas.

⁴³ Fuente: ENTREVISTA con Nadin Alexi Jaimes F, Director Promoción y Desarrollo Cámara de Comercio de Ocaña. Ocaña, agosto de 2004.

⁴⁴ Fuente: ENTREVISTA con Emiro Cañizares Plata, Presidente de la Asociación de Municipios. Ocaña, julio de 2004

⁴⁵ Fuente: www.centrosprovinciales.org

Entre sus funciones, las más relacionadas con este proyecto son:

- Identificar, consolidar y trabajar en función de encadenamientos productivos en los términos de la ley 811 de 2003.
- Formular y gestionar perfiles de proyectos de desarrollo rural y de planes de negocios agroempresariales con visión de encadenamiento, que aseguren el acceso a los mercados de una forma equitativa, sostenible, competitiva y transparente.
- Fortalecer organizaciones de productores, transformadores y empresarios en torno a agronegocios y al desarrollo rural del territorio.
- Coordinar y canalizar la oferta institucional en función de los proyectos de desarrollo rural y de los planes de negocios agroempresariales formulados.

5.1.2.15 Corporación Nueva Sociedad de la Región Nororiental de Colombia, CONSORNOC⁴⁶

La corporación Nueva Sociedad de la Región Nororiental de Colombia, CONSORNOC, es una organización de la sociedad civil, sin ánimo de lucro, que tiene el compromiso de promover el desarrollo integral regional, en alianzas estratégicas con instituciones locales, nacionales e internacionales y propiciar las condiciones para mejorar la calidad de vida y construir una visión común de región.

Visión. CONSORNOC en el 2010 ha fortalecido la cultura del respeto, la solidaridad y el desarrollo integral en la región nororiental de Colombia.

Dentro de sus programas de desarrollo busca el fortalecimiento de la gobernabilidad, solidaridad, reconciliación, sostenibilidad y competitividad.

Dentro de las funciones de la Corporación se encuentra la coordinación del Segundo Laboratorio de Paz del Norte de Santander y el apoyo al Programa de Paz y Desarrollo coordinado por la Red de Solidaridad Social, además de la conformación de Alianzas de trabajo interinstitucional, la construcción de la visión de desarrollo integral y solidario en el Departamento.

5.2 ANÁLISIS PRIMARIO

5.2.1 Entrevistas personales

Una vez agotadas las fuentes de información secundaria, se diseñaron y aplicaron unas entrevistas guiadas a personas que en menor o mayor grado tenían un conocimiento o relacionamiento con el sector. Los formatos están incluidos en el anexo A y constan de una parte general, común para todos y una parte específica dependiendo del rol que juega la persona en el sector ecoturístico.

⁴⁶ Fuente: ENTREVISTA con Mauricio Jaimes, Profesional de Zona CONSORNOC. Ocaña, agosto de 2004.

Los entrevistados se seleccionaron teniendo en cuenta criterios como su experiencia laboral, la participación activa y el nivel de influencia de su cargo en el sector.

El número de personas entrevistadas en total fue de 51 y por actividad se presenta a continuación.

Categoría	Entrevistados	Existentes
Prestadores de servicios de alimentación y hospedaje	15	23
Prestadores de servicio de transporte	8	15
Intérpretes ambientales	9	10
Artisanos	9	10
Otros	10	12

Tabla 2. Personas entrevistadas en el diagnóstico del sector ecoturístico⁴⁷

En esta última categoría se incluyeron miembros de los grupos culturales, docentes, líderes comunitarios, funcionarios de la Unidad de Parques, de la Alcaldía Municipal y la Registraduría Municipal, exalcaldesa, gerente del sector financiero, entre otros.

Los resultados encontrados se presentan a continuación.

5.2.1.1 Prestadores de servicios de alimentación y hospedaje

- Este grupo tiene un predominio del género femenino. Los servicios de alimentación son ofrecidos en su totalidad por mujeres, en cuanto al hospedaje dos de los tres establecimientos son administrados por parejas. Las tiendas y el supermercado presentan equidad de género.
- Las edades varían desde los 22 hasta los 71, aunque predomina el rango de los 41 a los 59 que reúne a doce de los entrevistados.
- En cuanto al lugar de procedencia, nueve de los entrevistados provienen de la zona rural del Municipio y llegaron a la cabecera como consecuencia de la crisis del sector agrícola, buscando alternativas económicas diferentes. Solamente cuatro siempre han vivido en el casco urbano y dos provienen de la vecina ciudad de Ocaña.

Esto explica la falta de enfoque al cliente en los servicios, ya que estas personas han pasado del sector primario al sector terciario, sin ninguna formación e inicialmente su mercado se limitaba a los locales y vecinos de las zonas rurales que visitaban la cabecera municipal para hacer sus diligencias en las oficinas que allí se encuentran. Ahora tienen el reto de integrarse a la cadena de valor del ecoturismo, pero ello exige ofrecer calidad y calidez en el servicio y adecuar sus instalaciones para tal fin (decoración, baños, música).

⁴⁷ Fuente: La Autora

- No se tiene claridad sobre métodos de costeo formales, ni existe una regulación sobre los precios. Esto repercute en su variación injustificada según el cliente, lo que puede convertirse en un abuso a la integridad económica del turista.
- Todos coinciden en que se dedicaron a esta actividad por necesidad económica y sólo tres de ellos la complementan con gusto por el oficio.
- En cuanto al nivel de estudios, sólo hay un caso de analfabetismo, siete terminaron la primaria, dos no terminaron la secundaria y cinco son bachilleres.
- Seis entrevistados han tomado cursos de dulcería, lácteos, cárnicos, manipulación de alimentos; uno de ellos ha recibido capacitación en cooperativismo y ocho no han participado en estas actividades de formación.
- La falta de capital de trabajo los obliga a realizar el aprovisionamiento de materias primas diariamente.
- El desconocimiento del mercado objetivo, provoca la falta de predicción de la demanda y esto origina, a su vez, la dificultad de los turistas para encontrar alimentos en algunas épocas o la pérdida de comida de los prestadores de servicios.
- Los establecimientos de alimentación se limitan a ofrecer comida a los visitantes, pero ninguno ha descubierto que el turista no sólo necesita alimentos, sino experiencias agradables, como una siesta en hamaca, un estadero al aire libre después del almuerzo, que podría representar un enorme valor agregado al servicio.
- La oferta gastronómica es poco variada debido a la falta de capacitación en culinaria y a la reducida disponibilidad de ingredientes en el Municipio.
- Los principales centros de aprovisionamiento son las tiendas locales y la vecina ciudad de Ocaña.

Dentro de los problemas encontrados los entrevistados coincidían en plantear los siguientes.

Problema	Solución
Miedo a invertir por la estacionalidad del turismo.	Tener otras alternativas de ingresos.
Falta de cooperación entre actores.	Crear una oficina de promoción que involucre a todos los actores.
Difícil consecución de ingredientes.	Aprovisionarse en grandes cantidades.
Competencia con precios muy bajos.	Concertar precios con los prestadores de servicios.

Tabla 3. Problemas de los prestadores de servicios de alimentación⁴⁸.

5.2.1.2 Prestadores de servicio de transporte

- Todos los transportadores están afiliados a la empresa CootransHacaritama, a excepción de uno que además del servicio intermunicipal presta el servicio de taxi local en Ocaña y pertenece a Cootransunidos.

⁴⁸ Fuente: Entrevistas a prestadores de servicios de alimentación y hospedaje. Julio 2004

- El horario de trabajo se extiende de lunes a sábado, y el domingo descansan, principal día para visita de turistas, esto demuestra la falta de enfoque turístico en el servicio.
- Los transportadores tienen una experiencia entre diez y veinte años en esta labor, a excepción de dos personas que tan solo llevan tres años.
- Sus clientes son principalmente los campesinos de las zonas rurales, los pobladores de la cabecera municipal y en muy baja proporción los turistas.
- La edad oscila entre los 42 a 63 años, a excepción de uno que tiene 28 años. Este factor dificulta su incorporación en programas de sensibilización y formación ecoturística, porque como muchos afirman, no les interesa aprender más cosas en su vida.
- Todos coinciden en que están en este oficio por la crisis del sector agrícola que los obliga a probar otras actividades.
- El servicio que ofrecen no tiene un perfil enfocado al turista, porque está más dirigido a la población local y el recorrido se convierte en un intercambio de información de los últimos acontecimientos del pueblo. Sin buscar ese objetivo, termina siendo una aproximación a la cultura local que algunos visitantes pueden disfrutar. El problema reside en el acceso a este servicio en Ocaña, principal escala de los viajeros, ya que los taxistas se ubican en la plaza de mercado y mucha gente desconoce este servicio.
- Los carros reciben buen mantenimiento, aunque son bastante viejos, modelos de los años 1978 a 1981.
- Ninguno lleva una contabilidad básica de sus ingresos y egresos por lo que ignoran la rentabilidad de su oficio.
- La oficina en donde se separa el pasaje no cuenta con mobiliario, decoración, ni ambiente adecuado para el turista.
- Los principales problemas en los que coinciden todos, son la escasez de clientes por la elevada competencia legal e ilegal, representada por sus compañeros y los carros piratas respectivamente. Consideran que la solución es dejar sólo ocho de los 15 carros y contar con un mayor control de la policía y el tránsito ocañero para reducir los transportadores no autorizados. Otro problema es el mal estado de la carretera para el que sugieren practicarle mantenimiento periódico o en el mejor de los casos pavimentarla.

5.2.1.3 Intérpretes ambientales

- El grupo de Interpretes Ambientales del Área ó Ecoguías, se encuentra conformado actualmente por 10 jóvenes hombres, que van desde los 10 hasta los 20 años, los cuales se encuentran en proceso de capacitación con la Unidad de Educación Ambiental de la Unidad Central de Parques Nacionales.
- Todos son del Municipio y están cursando sus estudios de bachillerato o los han terminado recientemente.
- La guianza es su única actividad económica, con la que aportan al sostenimiento de sus familias y satisfacen sus gastos personales.
- Les gustaría ofrecer sus servicios de guianza a otros lugares atractivos del Municipio. Algunos tienen habilidades artísticas que podrían aprovechar en la elaboración de recordatorios para los turistas.
- Contribuyen al mejoramiento del parque con el mantenimiento del sendero y la infraestructura básica, riego de plantas y jornadas de recolección de basuras.

- Se vincularon a esta actividad por gusto, aunque también reconocen que el factor económico los motiva bastante porque en temporadas altas alcanzan a reunir aproximadamente \$200.000 mensuales.
- Trabajan principalmente durante los fines de semana en épocas de estudio, aunque algunos también visitan el Área entre semana para colaborar con tareas pequeñas que se les asignan. En vacaciones, trabajan de lunes a domingo.
- El servicio que ofrecen está en proceso de mejoramiento, por los talleres en los que han participado y por su propia experiencia, que es la mejor escuela.
- El sentido de pertenencia con el área protegida varía entre los integrantes del grupo, algunos muestran una conciencia de conservación y respeto por la naturaleza, mientras que otros, lo ven más como un pasatiempo que les genera ingresos.
- La mayoría planea prestar sus servicios por los años que les restan para graduarse o mientras encuentran un trabajo. Algunos piensan que dentro de cinco años estarán cursando estudios técnicos o profesionales, tendrán un negocio o trabajo en el pueblo o se habrán ido a otros lugares en busca de esas alternativas.

Acerca de los principales problemas que tienen como grupo señalaron.

Problemas	Soluciones
Desunión e irrespeto entre algunos miembros del grupo	Compartir actividades juntos como almuerzos colectivos
Falta de conciencia ambiental de algunos jóvenes	Recibir orientación de los funcionarios del Área.
Falta un espacio adecuado para permanecer mientras llegan los turistas	Adecuar un espacio físico dentro del Parque para que les sea asignado

Tabla 4. Problemas de los Intérpretes ambientales⁴⁹.

5.2.1.4 Artesanos

- El grupo entrevistado estaba compuesto por seis mujeres y tres hombres.
- Todos son del Municipio, los que se dedican a la cerámica viven en las zonas rurales y las que elaboran manualidades en la cabecera municipal.
- Su nivel de estudios supera la primaria, pero no todos finalizaron el bachillerato.
- Se han dedicado al oficio por gusto y por continuar la tradición familiar de sus padres o abuelos en el caso del trabajo cerámico. Tienen una experiencia entre seis y 20 años.
- Trabajan durante los fines de semana o en los ratos libres entre semana porque combinan esta actividad con la agricultura y los trabajos del hogar.
- Los productos que elaboran están mas enfocados a servir de objetos decorativos, que a prestar una funcionalidad específica. Para el caso de las réplicas de Los Estoraques, pueden ser usadas como recordatorio.
- Sus clientes son principalmente familiares o amigos que conocen su trabajo, porque no cuentan con espacios de comercialización que los acerquen al turista.

⁴⁹ Fuente: Entrevistas a Intérpretes ambientales. Julio 2004

Entre los problemas y soluciones encontrados figuran.

Problemas	Soluciones
Falta de organización y constancia	Asumir su oficio con seriedad y responsabilidad, en forma colectiva.
Dificultad del proceso de elaboración (quemado y modelado)	Adquirir un horno y las herramientas que faciliten la elaboración, entre todos.
Faltan canales de venta y medios publicitarios	Buscar los lugares que visitan los clientes para ofrecer allí sus productos

Tabla 5. Problemas de los artesanos⁵⁰

5.2.1.5 General

Estas son algunas observaciones globales del sector, incluyendo las de representantes de sectores relacionados con el ecoturismo, como el gubernamental, el productivo y el educativo.

En cuanto a **necesidades de capacitación**, los prestadores de servicio de alimentación y hospedaje tienen interés en aprender de culinaria: preparación de platos especiales, salsas, pasabocas y también de conservación de alimentos. Los artesanos, técnicas de fabricación, especialmente para mejorar el quemado de las piezas, elaborar diferentes productos y los materiales para complementar la cerámica. Los intérpretes ambientales quisieran aprender más acerca de la flora, fauna y geología del área; atención al cliente y técnicas de campismo.

En general hay un interés común por el agroturismo, debido a que el SENA inició un curso, pero lo canceló por no reunir el número de alumnos requerido.

El **reconocimiento del territorio** por parte de los locales presenta una imagen actual de La Playa como un Municipio:

- Bonito, organizado, turístico, tranquilo, seguro, sano, amañador, con buen clima, limpio, dotado de buena infraestructura (coliseo, puesto de salud, espacios públicos) y administrado por un gobierno en sintonía con la comunidad.
- Su gente es amable, sencilla, colaboradora y solidaria, pero también pasiva y carente de confianza en ellos mismos, de sentido de pertenencia por los tesoros que encierran y por la preservación del ambiente.
- Los habitantes gozan de buena calidad de vida, a pesar de que no hay riqueza. La educación es económica, se atienden las necesidades de los locales, el costo de vida es bajo y también el poder adquisitivo.
- Algunos lo ven paralizado, sin una economía pujante, con pocas fuentes de trabajo, que lo hacen atractivo sólo para los empleados con sueldo fijo.

⁵⁰ Fuente: Entrevistas a artesanos. Julio 2004

- Presenta graves problemas en el sector agrícola, por los monocultivos que imperaron en tiempos anteriores, la creciente demanda de productos plaguicidas, la inestabilidad del mercado y los cambios climáticos de la región.

Bajo una sencilla **visión prospectiva**, el Municipio en cinco años es visto así.

Escenario optimista	Escenario pesimista
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mayor progreso ▪ Pueblo más bonito ▪ Nuevas obras de la Administración Municipal: escenarios deportivos, zonas rurales (electrificación), hospital con mayor dotación y servicios, ▪ Desarrollada en forma sostenible ▪ Lugar importante en el turismo nacional: con mayor número de turistas, valor de la tierra e inversión privada en el sector ▪ Declarada Bien de Interés Cultural de Carácter Nacional ▪ Mayor actividad comercial, ambiente de negocios. ▪ Mayor desarrollo artesanal ▪ Casas familiares funcionando como hostales. ▪ Mayor población con títulos profesionales. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Progreso lento ▪ Escasez de agua, desierto, deterioro de fuentes hídricas ▪ Menos cultivos, más pobreza en los campos, crisis que origina aumento de la población rural que se traslada al pueblo. ▪ Foráneos con negocios en el pueblo. ▪ Casas que permanecen cerradas en el año y sólo se abren en vacaciones ▪ Migración de los playeros del pueblo a otros lugares, que origina disminución en la población.

Tabla 6. Escenarios futuros de La Playa de Belén⁵¹

El **desarrollo del turismo** en la actualidad tiene aspectos positivos y negativos, en donde se destacan los siguientes.

Positivos	Negativos
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fuente de empleo e ingresos ▪ Incremento de ventas ▪ Mejora el ambiente del pueblo, dándole más vida y distracción ▪ Contribuye al cambio de imagen del pueblo: de zona roja a municipio tranquilo ▪ Respeta la fragilidad de los áreas protegidas, por su manejo sostenible ▪ Divulgación del pueblo en el país como patrimonio natural y cultural ▪ Crecimiento del Municipio ▪ Genera una publicidad de referencia positiva. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Marcada estacionalidad ▪ Los ingresos generados son muy pocos ▪ No hay información para el turista ▪ Puede camuflarse gente extraña, haciéndose pasar como turista. ▪ Puede traer consigo pérdida de la tranquilidad y de sus costumbres ▪ Impacto al ecosistema por algunos turistas que no tienen conciencia de conservación ▪ Falta desarrollarlo para percibir más beneficios.

Tabla 7. Aspectos positivos y negativos del turismo actual en el Municipio⁵².

⁵¹ Fuente: Entrevistas de caracterización de actores. Julio de 2004

Al indagar en las **carencias del Municipio** que afectan el flujo de turistas, los playeros contestaron que al Municipio le faltaba:

- Integración de todos los servicios.
- Fomento al turismo: publicidad, información, promoción.
- Preparación, educación para dar buena atención.
- Gestión de apoyo al sector.
- Infraestructura de apoyo como baños públicos.
- Mantenimiento de infraestructura existente.
- Recursos de inversión y de capital de riesgo.
- Actividades recreativas para el turista, eventos.
- Hospedajes, piscina, cabañas campestres.
- Centros de atención integrales para el visitante que ofrezcan hospedaje, restaurante y artesanías.
- Arreglo de la carretera.
- Imagen de seguridad.
- Líderes con empuje, interés por despertar a las potencialidades del territorio.
- Clima de acogida.
- Compromiso de la comunidad.
- Paquetes organizados de diferentes costos, duración y actividades.

El **inventario de atractivos** del Municipio, según los entrevistados está compuesto por:

A las afueras:

- Área Natural Única Los Estoraques: senderos, pozos de la Honda, la Chorrera
- Los Pinos
- Los Aposentos
- El cerro de los cristales
- El pozo del sanjuanero
- Corregimiento de Aspasica
- Las cuevas de Mesarica
- Quebrada El Juaguito
- Fincas privadas

En el pueblo:

- Parque Ángel Cortes
- Templo San José
- Casa de la Cultura
- Alcaldía Municipal
- Mirador Santa Cruz
- Cementerio
- Plazuela Agua y Flores
- Parque Recreacional Infantil Estorama
- Las tres largas calles
- Casas privadas

⁵² Ibid.

La gente considera que el turismo si puede ser una **fuentes de ingresos**, pero complementaria con otras labores en la familia. De hecho, los servicios que ofrecen al turista no son la única fuente de ingresos en los hogares, por lo general otros miembros de la familia se dedican a las labores agrícolas, sector oficial, transportes y otras actividades como fotografía, droguería, entre otros.

Los entrevistados consideran que estos **grupos e instituciones** deben participar en la organización del turismo.

- Alcaldía Municipal
- Unidad de Parques
- Cooperativa de Ahorro y Crédito COODIN
- Comunidad local (Jóvenes, prestadores de servicios, artesanos, grupo de intérpretes ambientales de Los Estoraques)
- Comité organizador Travesía Atlética Ocaña – La Playa
- Promotoría de Cultura
- CORPONOR
- SENA
- Gobernación del Norte de Santander
- Instituciones educativas del Municipio
- Sector productivo: Cooperativa de Brevas Playeritas, Brevas Estoraques, comerciantes (tenderos)
- Asociación de Padres de Familia
- Asociación de profesores

La **experiencia en el sector** a pesar de contar con varios años, no ha sido aprovechada porque no hay una cultura del registro, en cuanto las actividades realizadas, el desempeño contable, los servicios vendidos y esto hace que la experiencia de largos años no se vea reflejada en la información existente acerca del sector. La falta de superación y espíritu de mejora dificulta el crecimiento y progreso de los establecimientos.

Los prestadores de servicios no se sienten parte de una **cadena de valor**, por lo que se limitan a su actividad, sin ofrecer al turista un producto articulado con los diferentes componentes: transporte, guianza, alimentación, alojamiento, artesanías, recreación.

5.3 PLANTEAMIENTO DE SOLUCIONES

El planteamiento de soluciones a los problemas detectados está directamente relacionado con los objetivos específicos del presente proyecto de grado.

Causas	Problema	Consecuencias
1. Escasos recursos de la Administración Municipal para el fomento de la organización comunitaria en torno al ecoturismo.	Baja calidad y desarticulación en la prestación de servicios y venta de bienes ecoturísticos (alimentación, hospedaje, guianza, transporte y artesanías) en la zona de influencia del ANU-Est en el Municipio de La Playa de Belén.	1. Desconocimiento y desaprovechamiento del potencial turístico de la región.
2. La comunidad playera tiene poca credibilidad, conocimiento y experiencia de las formas de asociación comunitaria con fines productivos.		2. La duración de las visitas de los turistas se limita a unas cuantas horas.
3. Baja valoración del ecoturismo en el municipio como actividad económica complementaria a las agrícolas y ganaderas.		3. Los beneficios económicos generados por el ecoturismo para la comunidad son mínimos.
4.1 Oferta insuficiente de servicios y bienes ecoturísticos de calidad. 4.2 Débil enfoque en el servicio al cliente en los actuales oferentes de servicios y bienes ecoturísticos.		4. Pérdida de oportunidades de participación en proyectos sociales cofinanciados.
		5. La insatisfacción de los visitantes promueve la elección de destinos ecoturísticos diferentes al ANU-Est y su zona de influencia.
5. La infraestructura existente no está adecuada para la prestación de servicios y venta de bienes ecoturísticos.		6. Baja competitividad frente a otros destinos ecoturísticos.

Tabla 8. Matriz del problema⁵³

⁵³ Fuente: La Autora

Causa	Línea base⁵⁴	Metas
Escasos recursos de la Administración Municipal para el fomento de la organización comunitaria en torno al ecoturismo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El Plan de Desarrollo 2001-2004 incluyó el ecoturismo como una línea de desarrollo en el municipio, pero no se adelantó ninguna acción concreta en la materia. ▪ El EOT, presenta la actividad turística como una gran oportunidad que tiene el municipio para fortalecer su desarrollo económico. ▪ El Plan de Desarrollo 2004-2007 contempla el programa de desarrollo y fortalecimiento del turismo, cuya meta es la consolidación del turismo como fuente de ingresos. 	Una matriz de compromisos, en la cual las partes definan las acciones, responsabilidades y recursos técnicos, humanos y financieros que van a aportar para el desarrollo del turismo en el municipio. Una Secretaría de Cultura y Turismo Municipal, constituida y funcionando.
La comunidad playera tiene poca credibilidad, conocimiento y experiencia de las formas de asociación comunitaria con fines productivos.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los prestadores de servicios ecoturísticos trabajan en forma independiente, predomina un sentimiento individualista que no ha permitido la creación de alianzas beneficiosas. ▪ Presencia de cooperativas como Brevas Playeritas y COODIN. ▪ Existe una asociación rural de 35 familias que manejan la Reserva Natural El Juaguito, donde crearon un acueducto comunitario. 	Un documento concertado de Planeación Estratégica para la organización de base comunitaria de los prestadores de servicios ecoturísticos.
Baja valoración del ecoturismo en el Municipio como actividad económica complementaria a las agrícolas y ganaderas.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La comunidad percibe en la estacionalidad del turismo un gran inconveniente para su desarrollo. ▪ Hay un gran enfoque económico en el sector primario lo que dificulta la aceptación de renglones innovadores en la economía como el ecoturismo. ▪ La realización de eventos como la Travesía Atlética, las Fiestas del Retorno, y la de la Virgen de las Mercedes tienen buena aceptación en la población y motiva la recepción de numerosos visitantes. 	Un portafolio de cinco ideas de econegocios (productos y servicios). Un documento – guía para la formulación de ideas de negocios futuros.

⁵⁴ Línea base es la situación actual o punto de partida para medir el logro alcanzado con cada objetivo específico.

Causa	Linea base	Metas
<p data-bbox="297 264 521 457">Oferta insuficiente de servicios y bienes ecoturísticos de calidad.</p> <p data-bbox="297 499 521 758">Débil enfoque en el servicio al cliente en los actuales oferentes de servicios y bienes ecoturísticos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="558 264 1118 527">▪ El Colegio urbano Fray José María Arévalo trabajó con el Sena en la formación de los alumnos con especialidad en Informadores Turísticos, durante tres años, en los que se graduaron dos promociones (70 alumnos), pero ésta iniciativa murió al finalizar el convenio. <li data-bbox="558 533 1118 795">▪ La Unidad de Parques desarrolla un programa de capacitación modular en los temas de Interpretación Ambiental, Ecoturismo, Biodiversidad, Historia y Cultura dirigido al equipo de guías, integrado por diez jóvenes del municipio para formarlos como interpretes ambientales. <li data-bbox="558 802 1118 894">▪ Algunas debilidades encontradas en la matriz DOFA durante la realización del POE, son: <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="558 900 1118 932">*Microempresarios poco preparados. <li data-bbox="558 938 1118 999">*Baja participación de la comunidad en actividades de capacitación. <li data-bbox="558 1005 1118 1098">* Falta profesionalismo y enfoque al cliente, en la prestación de servicios de alimentación, alojamiento y transporte. <li data-bbox="558 1104 1118 1266">*La población cuenta con una gran capacidad artística y artesanal que no se ha potenciado por la ausencia de formación en diseño, innovación en materiales, visión empresarial. 	<p data-bbox="1146 264 1466 594">15 personas de la comunidad capacitadas para la prestación de servicios y venta de bienes ecoturísticos de calidad y con un alto enfoque al cliente, como alternativa de trabajo de la comunidad organizada.</p>

Tabla 9. Matriz del proyecto⁵⁵

⁵⁵ Fuente: La Autora

6 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Este capítulo constituye la piedra angular del trabajo realizado con los actores involucrados en el desarrollo del ecoturismo en La Playa de Belén, porque sienta las bases del desarrollo futuro de la organización que generará alianzas y espacios de integración y crecimiento colectivo de los prestadores de servicios y que será uno de los principales actores del posicionamiento del Ecoturismo como un eje de desarrollo humano sostenible para el Municipio.

La construcción de este producto requirió una buena inversión de tiempo, ideas y materiales, por el alto componente participativo, formativo y didáctico presente en la metodología adoptada.

Primero se hará un análisis del entorno al que pertenecerá la organización, con un fuerte énfasis en el sector ecoturístico. Se revisarán los ámbitos: global, nacional y local. Enseguida se presentará el proceso y los resultados de cada una de las fases abordadas dentro de la planeación estratégica, dentro del marco teórico descrito en el Capítulo Tres y siguiendo la metodología descrita en el Capítulo Cuatro.

Este proceso se dividirá en cuatro grandes etapas, correspondientes al direccionamiento estratégico, la auditoría interna y externa, el análisis y la proyección estratégica.

6.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO

6.1.1 Entorno global: “El auge mundial del ecoturismo”

El turismo es una de las manifestaciones más vigorosas de la sociedad contemporánea. Aunque la práctica viajera ha estado presente en todas las etapas del desarrollo de la humanidad, fueron las condiciones de la sociedad del siglo XX (aumento del tiempo libre, conquista masiva de derechos a las vacaciones, disponibilidad de ingreso, mejoras tecnológicas en transporte y comunicaciones) las que permitieron su rápida evolución.

Lastimosamente, el turismo, en cierto momento, fue considerado como el factor depredador número uno. El impacto del turismo de masas en el ambiente fue negativo y afectó tanto a los paisajes naturales como a los humanizados.

Debido a esto, la actividad fue madurando y surgieron nuevas demandas que favorecían los servicios especializados, selectivos, no masivos, de hecho, la Organización Mundial del Turismo establece que el ecoturismo, junto al turismo de aventura, al agroturismo, al turismo de cruceros y al turismo cultural serán los que marquen la pauta en los demandantes de estos servicios.

Estas tendencias se reforzaron gracias al nuevo estilo de vida que se impone cada día con más fuerza en la sociedad actual, caracterizado por la preferencia de los alimentos

orgánicos, la preocupación por la vida saludable y la espiritualidad, el privilegio a las experiencias de desarrollo personal, el auge de las religiones holísticas, el respeto por la naturaleza como un ser sagrado y el rescate y práctica de disciplinas milenarias y armónicas como el feng shui, la yoga y el taichi.

Es necesario, por tanto, proyectar una actividad turística respetuosa del medio, racionalmente controlada, debidamente planificada, que determine parámetros de acción para minimizar y redimir los impactos negativos.

En este contexto, la organización Mundial del turismo, el Consejo Mundial de Viajes y Turismo y el Consejo de la Tierra elaboraron el informe Agenda 21 para la Industria de los Viajes y el Turismo: hacia un desarrollo ambientalmente sostenible.

En el marco de esta declaración fundamental, se pueden ampliar los principios de desarrollo turístico sostenible en los siguientes términos⁵⁶:

- Los recursos naturales, históricos, culturales y de otro tipo, empleados por el turismo, se conservan para su uso continuado en el futuro, reportando así al mismo tiempo beneficios a la sociedad actual.
- El desarrollo turístico se planifica y gestiona de forma que no cause serios problemas ambientales o socioculturales en la zona de turismo.
- La calidad ambiental global de la zona turística se mantiene y puede mejorarse en algunos casos.
- Se mantiene un alto nivel de satisfacción turística de forma que los destinos retienen su competitividad y prestigio.
- Los beneficios del turismo se reparten ampliamente por toda la sociedad.
- Es esencial también que el turismo sea políticamente aceptable sin poner por ello en peligro su sostenibilidad. Si no se cuenta con una voluntad política de turismo sostenible, los planes turísticos basados en principios de sostenibilidad no se convertirán en realidad.
- La mejor forma de conseguir un turismo sostenible es a través de la planificación, desarrollo y gestión rigurosos del sector turístico.

Es así, como el desarrollo sostenible promueve un punto de encuentro entre la conservación de los recursos naturales y la diversificación de alternativas económicas para la generación de beneficios manifiestos en la elevación de la calidad de vida y el bienestar social de las comunidades asentadas en áreas con vocación ecoturística, al mismo tiempo que promueve la satisfacción de las necesidades de descanso, recreación y educación ambiental de la sociedad en general, sin agotar el derecho de las generaciones futuras a utilizarlo para la satisfacción de sus propias necesidades.

El ecoturismo es una de las actividades en las cuales se hace más viable la implantación de modelos de desarrollo sostenible; por medio de él, se ofrece al visitante la posibilidad de disfrutar de la oferta ambiental de un área geográfica, representada ya sea en su

⁵⁶ MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO, MINISTERIO DE AMBIENTE, VIVIENDA Y DESARROLLO TERRITORIAL. Política para el Desarrollo del Ecoturismo. República de Colombia. 2004. p. 20.

diversidad biológica (número total de especies) o ecosistémica (características geológicas o geomorfológicas) o en sus paisajes y acervo cultural, a cambio de una retribución (manifiesta en términos de ingresos) que benefician, en primera instancia, a las comunidades que viven en las zonas de influencia de las áreas protegidas o de cualquier otra área natural con atractivos para los visitantes.

Este tipo de turismo alternativo ha sido definido por varios autores, en este caso citaremos la definición acuñada por Ceballos-Lascurain que generalmente es aceptado como la primera persona que definió el ecoturismo. Dicha definición es también utilizada por la IUCN (La Unión Mundial para la Naturaleza):

“Aquella modalidad turística ambientalmente responsable consistente en viajar o visitar áreas naturales relativamente sin disturbar con el fin de disfrutar, apreciar y estudiar los atractivos naturales (paisaje, flora y fauna silvestres) de dichas áreas, así como cualquier manifestación cultural (del presente y del pasado) que puedan encontrarse ahí, a través de un proceso que promueve la conservación, tiene bajo impacto ambiental y cultural y propicia un involucramiento activo y socioeconómicamente benéfico de las poblaciones locales.”⁵⁷

Estas comunidades, al verse beneficiadas directamente por el turismo, se convierten en agentes de conservación. El ecoturista, debidamente preparado para esta actividad, se interesa igualmente en la conservación y recuperación de los ecosistemas y de las especies que en ellos se encuentran.

Esto ocurre en el “ecoturismo genuino” que busca poner en práctica los múltiples principios del ecoturismo, dentro de un solo proyecto, compañía, o parque, a diferencia del “ecoturismo light” que adopta sólo una fachada, sin hacer los cambios fundamentales al turismo de masas.⁵⁸

6.1.2 Entorno nacional: “El ecoturismo en Colombia”

Según el Presidente de la República, Dr. Alvaro Uribe Velez, “el turismo es la industria de la alegría, porque en su práctica se olvidan los problemas, reina la tranquilidad, es la recreación que necesita la patria para liberar tensiones y crear posibilidades de convivencia.”⁵⁹

Colombia es un país que ha contado con un moderado desarrollo del turismo. Diversas circunstancias han influido para que no sea un gran receptor de turistas; sin embargo, este sector representa el 50% de las exportaciones de servicios del país, con datos que

⁵⁷ Ceballos-Lascurain, H. Tourism, eco-tourism and protected areas. In Kusler, (ed.) Ecotourism and Resource Conservation. Vol. 1. Eco-tourism and resource conservation project. 1991.

⁵⁸ Honey, M. Ecotourism and Sustainable Development: Who Owns Paradise? Washington D.C.: Island Press. 1999

⁵⁹ Intervención del Dr. Alvaro Uribe Velez, Presidente de la República. I Seminario Internacional de Ecoturismo “Hacia un Desarrollo Empresarial Competitivo”, Bogotá D.C. Noviembre 16 de 2004.

superan los 2000 millones de dólares anuales.⁶⁰ De otro lado, el turismo interno muestra un gran vigor, ya que representa el 80% de los desplazamientos por motivos turísticos⁶¹. Sin embargo, si se hace contraste con el enorme potencial que el país posee en este campo, las diversas regiones se han quedado en la ostentación de ventajas comparativas sin que se note un esfuerzo por consolidar ventajas competitivas, necesarias para participar con éxito en los mercados internacionales.

Por esto en el país se ha venido trabajando en los últimos años en procesos de descentralización turística y de afianzamiento de la competitividad de los productos y de los destinos turísticos. Las diversas regiones han explorado, y de acuerdo con su potencial han priorizado los productos en los cuales se están especializando.

El documento “Turismo para un nuevo país; plan sectorial de turismo 2003 – 2006” muestra que el ecoturismo es el producto que quieren desarrollar la mayoría (36.12%) de los clusters turísticos con los cuales se han trabajado convenios de competitividad turística. Pero, tal como lo plantea el plan sectorial, se trata de una intencionalidad, ya que aún son muchos los problemas que se deben resolver.

Según cifras de la Dirección de Turismo, el 27% de los viajeros colombianos lo prefieren y actualmente está posicionado como el segundo tipo de turismo especializado del país, a pesar de que en Colombia son bastante recientes las prácticas recreativas y turísticas ligadas a los recursos naturales, que se han venido desarrollando tanto en áreas protegidas –bajo el control de las entidades estatales- como en otras administradas por la sociedad civil.

El Sistema de Parques Nacionales reúne las áreas que por excelencia han sido reconocidas como destinos predilectos por los visitantes, que buscan un contacto con la naturaleza y disfrutan del esparcimiento que ellas pueden ofrecer. De las actuales 49 áreas del Sistema, se han identificado 28 con una vocación de ecoturismo, con un modesto desarrollo de los servicios básicos (centros de visitantes, senderos, miradores). Día a día es creciente la demanda de este servicio, del 2001 al 2004, las cifras de visitantes, entre nacionales y extranjeros, aumentaron de 98 mil a más de 400 mil anuales, constituyéndose en un reto la adecuada planeación para que los objetivos de conservación y la mejora de la calidad de los servicios se cumplan.

En general, si se observa la competitividad del producto ecoturístico, persisten muchas deficiencias que se deben superar en los destinos que quieren posicionarse como tales. El documento “Turismo para un nuevo país; plan sectorial del turismo 2003-2006”, recogiendo la percepción de las autoridades regionales de turismo, detectó que las más importantes están referidas a: ausencia de una política de ecoturismo y etnoturismo, inseguridad, deficiente infraestructura (vías, caminos, servicios públicos, terminales de apoyo), falta de una cultura turística, inexistencia de una técnica para el diseño de

⁶⁰ Intervención del Dr. Carlos Alberto Zarruk, Viceministro de Desarrollo Empresarial, I Seminario Internacional de Ecoturismo “Hacia un Desarrollo Empresarial Competitivo”, Bogotá D.C. Noviembre 16 de 2004.

⁶¹ DIRECCIÓN GENERAL DE TURISMO. Turismo para un nuevo país; plan sectorial de turismo 2003 – 2006. Bogotá D.C. 2003.

producto que integre la información, promoción y comercialización (mercados internacionales).

Teniendo en cuenta esta problemática y en la medida en que el ecoturismo ha adquirido la fuerza en las regiones colombianas, se han ido afianzando procesos interesantes de interacción con la comunidad tanto para la gestión como para la resolución de los conflictos que se generan alrededor de su práctica.

Para terminar, es importante definir los actores genéricos involucrados en el desarrollo del ecoturismo⁶², en virtud de su responsabilidad de promover el fortalecimiento de las culturas locales y los mecanismos y espacios de participación social de estas instancias.

Custodio. Es la entidad o persona, de carácter público o privado, responsable de la protección y del manejo de las áreas naturales en las que se desarrollen actividades ecoturísticas. Diseña los mecanismos, controles y procedimientos para asegurar que se cumplan las normas tendientes al uso adecuado de dichas áreas.

El custodio de las áreas protegidas del Sistema de Parques Nacionales Naturales es el Ministerio de Ambiente, por medio de la Unidad Administrativa Especial del Sistema de Parques Nacionales Naturales. Los custodios en el ámbito regional y local, según las competencias y jurisdicción, son las Corporaciones Autónomas Regionales y las autoridades municipales. Asimismo, para las reservas privadas de la sociedad civil, serán las respectivas organizaciones no gubernamentales y las personas naturales propietarias.

Operador. Es una compañía especializada en ecoturismo, debidamente inscrita en el Registro nacional de Turismo, cuyo objetivo es diseñar productos ecoturísticos.

Es responsable de que el personal a su cargo cumpla las normas de operación locales. Controlará que sus guías estén debidamente capacitados (específicamente en ecoturismo) y autorizados para ejercer la profesión, según la legislación vigente, y velará para que se brinde la instrucción detallada a los ecoturistas a su cargo sobre las normas del lugar y sobre los principios fundamentales que rigen la actividad ecoturística.

Promotor. Es el ente responsable de promover los productos en los mercados nacionales e internacionales y de apoyar a los operadores en el enlace con los mayoristas internacionales especializados en el tema.

El Fondo de Promoción Turística de Colombia es la instancia que tiene a su cargo la labor de promover los productos y destinos turísticos en el país.

Prestadores de servicios. Los prestadores de servicios ecoturísticos – alojamiento, guianza, gastronomía, servicios recreativos, otros - son los responsables de garantizar la calidad de los mismos.

⁶² MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO, MINISTERIO DE AMBIENTE, VIVIENDA Y DESARROLLO TERRITORIAL, Op. Cit., p. 65.

Los empresarios deben mejorar el intercambio y la cooperación con otros actores (cámaras de turismo, oficinas de turismo, agencias de viajes), influir en las condiciones básicas jurídicas e institucionales, acceder al derecho de explotación de algunos servicios (concesiones, otros), concertar la participación de la comunidad.

Comunidad local. Los proyectos de ecoturismo deben ser diseñados en conjunto con las comunidades e incorporando principios y conceptos de la biología de la conservación y teniendo en cuenta el respeto por las identidades culturales, para que sean exitosos y viables a largo plazo.

Mediante adecuada capacitación y el acceso al crédito se logrará que la comunidad local participe en la percepción de los ingresos generados por concepto de la prestación de estos servicios.

Ecoturista. El ecoturista debe asumir el compromiso de ser respetuoso con la naturaleza y con las expresiones culturales del lugar. Debe manifestar siempre una actitud receptiva frente a las recomendaciones sobre las normas que se deben cumplir en el lugar y sobre la conducta que debe observar.

6.1.2.1 Marco legal

La actual Constitución Política además de garantizar el derecho que todas las personas tienen a gozar de un ambiente sano, establece la obligación del Estado y de las personas de proteger las riquezas naturales y culturales de la Nación, sitúa en cabeza del Estado el deber de proteger la diversidad e integridad del ambiente y de planificar el manejo y aprovechamiento de los recursos naturales para garantizar su conservación, restauración y uso sostenible. En el mismo orden, declara a los parques como bienes de uso público, además de áreas de importancia estratégica para la conservación.

El desarrollo humano sostenible aparece como un punto de conciliación en donde ya no se trata solamente de conservar, sino de aprovechar los recursos naturales, sin extinguir ni deteriorar el medio ambiente natural. En consecuencia con estos principios, la Ley 99 del 22 de diciembre de 1993, señaló que los procesos de desarrollo económico y social del país, tendrán en cuenta los principios universales del desarrollo sostenible contenidos en la Declaración de Río de Janeiro de junio de 1992, sobre medio ambiente y desarrollo.

El Plan Nacional de Desarrollo “Hacia un Estado Comunitario” da prioridad al tema de generación de empleo. En el capítulo de sostenibilidad ambiental, con el programa “Generación de ingresos y empleo verde” se definen, entre otras metas, el impulso a proyectos de turismo sostenible y el establecimiento de pequeñas o medianas empresas y organizaciones de base comunitaria ligadas a la búsqueda de productos nuevos para mercados nacionales e internacionales.⁶³

⁶³ MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO, MINISTERIO DE AMBIENTE, VIVIENDA Y DESARROLLO TERRITORIAL, Op. Cit., p. 35.

El documento “Turismo para un nuevo país; plan sectorial de turismo 2003 – 2006” contempla una visión 2020 para el sector en la que el ecoturismo, siguiendo las tendencias internacionales, es uno de los siete productos fundamentales en los cuales el país concentrará sus esfuerzos en las próximas décadas.

Adicional a esto, la legislación nacional reglamenta los siguientes decretos y resoluciones, que es pertinente mencionar, porque constituyen el marco legislativo de este trabajo.

- Decreto 2811 de 1974. Código Nacional de los Recursos Naturales Renovables y de Protección al Medio Ambiente. Incluye siete artículos que definen el Sistema de Parques Nacionales, las categorías que lo integran, así como los principios, finalidades y normas generales para su administración y uso. Se permiten las siguientes actividades dentro del Sistema: conservación, recuperación y control, investigación, educación, recreación y cultura.
- Decreto 622 de 1977. Contempla los reglamentos generales aplicables al conjunto de áreas que conforman el Sistema de Parques Nacionales.
- Decreto 1608 de 1978. Reglamenta el Código Nacional de los Recursos Naturales Renovables y de protección al medio ambiente en fauna y flora.
- Acuerdo 0031 del 26 de mayo de 1988. “Por la cual se declara como Área Natural Única LOS ESTORAQUES, ubicado en el municipio de la Playa, Departamento Norte de Santander, como integrante del Sistema de Parques Nacionales Naturales (SPNN).”
- Resolución ejecutiva N° 135 del 24 de agosto de 1988. “Por la cual se aprueba el acuerdo 0031 de mayo 26 de 1988 de la junta directiva del INDERENA. El área declarada tiene una extensión total de 640.62 hectáreas”.
- Ley 99 de 1993. Por la cual se crea el Ministerio del Medio Ambiente, se reordena el sector público encargado de la gestión y conservación del medio ambiente y los recursos naturales renovables, se organiza el Sistema Nacional Ambiental (SINA) y se dictan otras disposiciones. Dentro de las funciones del Ministerio establece “Definir, conjuntamente con las autoridades de turismo, las regulaciones y los programas turísticos que puedan desarrollarse en áreas de reserva o de manejo especial; determinar las áreas o bienes naturales protegidos que puedan tener utilización turística, las reglas a que se sujetarán los convenios y concesiones del caso y los usos compatibles con esos mismos bienes.
- Decreto 2915 de 1994. Organiza la Unidad Administrativa Especial del Sistema de Parques Nacionales Naturales. Le otorga las funciones de ser un organismo operativo, técnico y ejecutor.
Art. 2°. Funciones de la Unidad de Parques: “Preparar los estudios, reglamentaciones y conceptos técnicos para los programas turísticos que se puedan desarrollar en las áreas del SPNN, atendiendo a los criterios que defina la unidad sobre capacidad de carga, biótica, ecológica y ambiental ...”

- Ley 300 de 1996. Ley General de Turismo. Establece que el turismo es una industria esencial para el desarrollo del país y en general de las diferentes entidades territoriales, regiones y provincias que cumple además una función social. En su artículo 27, establece que “cuando quiera que las actividades turísticas que se pretenden desarrollar en áreas del Sistema de Parques Nacionales Naturales, serán estas entidades – Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial y Ministerio de Comercio, Industria y Turismo – las que definan la viabilidad de los proyectos, los servicios que se ofrecerán, las actividades permitidas, capacidad de carga y modalidad de operación.
 El artículo 28 dispone que los proyectos ecoturísticos a desarrollarse dentro de las áreas del Sistema de Parques Nacionales “deberán considerar su desarrollo solamente en las áreas previstas como las zonas de alta densidad de uso y zonas de recreación general exterior, de acuerdo con el Plan de Manejo o el Plan Maestro de las áreas con vocación ecoturística”.
- Declaración de Santa Marta. 1997. Primer Congreso Latinoamericano de Parques Nacionales y Otras Áreas Protegidas. Adopta una nueva visión de las Áreas Protegidas, que se origina en considerarlas espacios estratégicos para los países, porque son indispensables para su crecimiento, su futuro desarrollo, y para la búsqueda de condiciones de vida adecuadas dentro de su territorio, además de constituir una de las principales opciones en la protección del patrimonio natural.
- Resolución 957 de 1997. Ministerio del Medio Ambiente. Art 1º. “ ... delega en el Director General de la UAESPNN, la función de otorgar concesiones para el uso y aprovechamiento de los recursos naturales renovables y demás actividades dentro de las áreas protegidas que integran el SPNN”.
- Código Etico Mundial para el Turismo. En 1999, la Organización Mundial de Turismo, OMT, proclamó este código inspirado en los principios de equidad, responsabilidad y sostenibilidad en beneficio mutuo de todos los sectores de la sociedad.

En el ámbito local este proyecto debe estar alineado con los acuerdos.

- Acuerdo 005 de 2000. Aprueba el Esquema de Ordenamiento Territorial 2000 - 2009, en el que se contempla como “objetivo fundamental”, el posicionamiento del Municipio en el ámbito regional y nacional como destino importante para el turismo y la recreación; además eleva el centro poblado a la categoría de Patrimonio Arquitectónico Municipal, como un intento de peso para proteger su cabecera con recursos estrictamente legales.
- Acuerdo 006 de 2004. Adopta el Plan de Desarrollo 2004-2007 “Construyendo Progreso y Desarrollo”, en el que se establece como objetivo general, “Lograr el desarrollo armónico del Municipio que se afiance y se expanda con el tiempo, contando con una administración eficiente y con un alto sentido de lo social”.⁶⁴

⁶⁴ ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL LA PLAYA DE BELÉN. Plan de Desarrollo 2004–2007.

6.1.2.2 Organización institucional⁶⁵

El turismo en Colombia tiene una estructura organizacional muy sencilla. En el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo se creó el Viceministerio de Desarrollo Empresarial del cual depende la Dirección de Turismo que es la instancia rectora de esta actividad en el país. Tanto la ley 300 de 1996 como el Decreto 210 de 2003 establecen las funciones y la estructura que maneja el sector.

La ley 300 de 1996 creó el Fondo de Promoción Turística de Colombia que es una cuenta especial en la que se depositan dineros de los empresarios (contribución parafiscal) destinados a la promoción y competitividad del turismo colombiano. A estos dineros se suman recursos fiscales y se accede mediante proyectos, siguiendo los lineamientos del documento “Turismo y desarrollo: un compromiso nacional; política de competitividad, mercadeo y promoción turística de Colombia” que establece el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo coordina sus acciones y se apoya en las entidades creadas por los departamentos y municipios para impulsar las actividades turísticas.

El Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial es el ente rector de la política ambiental del país. La ley 99 de 1993, que crea el Minambiente, da origen a la Unidad Administrativa Especial del Sistema de Parques Nacionales Naturales con el objeto de administrar y manejar las áreas protegidas; también le da especial relevancia a las Corporaciones Autónomas Regionales como soporte de la actividad en éste ámbito.

Unidad Administrativa Especial del Sistema de Parques Nacionales Naturales

*Misión*⁶⁶. La Misión de la Unidad de Parques Nacionales Naturales es la administración y manejo de las áreas protegidas del Sistema de Parques Nacionales Naturales y la coordinación del Sistema Nacional de Áreas Naturales Protegidas -SINAP. Esta misión institucional se refiere, no sólo a la conservación de los recursos naturales, sino a la preservación de los patrimonios culturales e históricos que se encuentran en las áreas protegidas.

Estructura. La Unidad Administrativa Especial del Sistema de Parques Nacionales Naturales, se creó en 1994 como parte de la estructura orgánica del Ministerio de Medio Ambiente y como tal es una dependencia pública, que por su carácter especial puede tener funciones operativas, técnicas y ejecutivas.

⁶⁵ MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO, MINISTERIO DE AMBIENTE, VIVIENDA Y DESARROLLO TERRITORIAL, Op. Cit., p. 36.

⁶⁶ UNIDAD ADMINISTRATIVA ESPECIAL DEL SISTEMA DE PARQUES NACIONALES NATURALES. Política de Parques con la gente. 2001

De acuerdo con el Artículo 23 del Decreto 1124 de 1999, la Unidad de Parques Nacionales está integrada por una Dirección general y las subdirecciones administrativa, técnica y de gestión; las direcciones territoriales Costa Atlántica, Noroccidental, Suroccidental, Norandina, Surandina y Amazonia - Orinoquia, y las 50 áreas del Sistema adscritas a cada una de las direcciones territoriales. La entidad agrupa de modo directo a 378 funcionarios y un promedio de cuatrocientos 400 contratistas en todos los niveles de gestión, quienes se desempeñan en distintos aspectos relacionados con la conservación y coordinan acciones con grupos sociales e institucionales.

Presupuesto. La Unidad de Parques cuenta con presupuesto del Gobierno nacional - obtenido mediante proyectos inscritos en el Departamento Nacional de Planeación- para funcionamiento e inversión; también accede a recursos propios derivados de la subcuenta de Parques Nacionales - FONAM, recaudados por los servicios que prestan las áreas del Sistema como ecoturismo, arrendamientos y otros. Recursos adicionales se derivan de donaciones o créditos para proyectos de cooperación internacional.

Funciones. Dentro de las funciones definidas para la Unidad de Parques están las siguientes:

- Proponer e implementar las políticas, planes y programas, normas y procedimientos relacionados con las áreas del Sistema de Parques Nacionales y del Sistema Nacional de Áreas Protegidas -SINAP-.
- Dirigir y coordinar la creación, puesta en marcha y gestión interinstitucional sectorial y social del Sistema Nacional de Áreas Protegidas -SINAP-.
- Coordinar el proceso para reservar y alinear las áreas del Sistema de Parques Nacionales Naturales y elaborar los estudios técnicos y científicos necesarios.
- Otorgar permisos, concesiones y demás autorizaciones para el uso y aprovechamiento de los recursos naturales renovables asociados a las áreas del Sistema de Parques Nacionales Naturales y emitir concepto para el Ministerio del Medio Ambiente y en materia de otorgamiento de licencias ambientales que afecten o puedan afectar las áreas del Sistema de Parques Nacionales Naturales.
- Liquidar, cobrar y recaudar conforme a la Ley, los derechos, tasas, multas, contribuciones y tarifas por el uso y aprovechamiento de los recursos naturales asociados a las áreas del Sistema de Parques Nacionales Naturales y demás bienes y servicios ambientales ofrecidos por dichas áreas.
- Adquirir para las áreas del Sistema de Parques Nacionales Naturales, por negociación directa o expropiación, los bienes de propiedad privada, los patrimoniales de las entidades de derecho público y demás derechos constituidos e imponer las servidumbres a que haya lugar.
- Coordinar con las autoridades ambientales, las entidades territoriales, los grupos sociales, étnicos y otras instituciones regionales, locales, públicas o privadas, la puesta en marcha de sistemas regulatorios de uso y aprovechamiento de los recursos naturales renovables en las zonas amortiguadoras de las áreas del Sistema de Parques Nacionales, de acuerdo a los criterios de sustentabilidad y mitigación que se definan para cada caso.
- Desarrollar y promover investigaciones básicas y aplicadas, estudios y monitoreo ambiental en las áreas del Sistema de Parques Nacionales Naturales.
- Otorgar incentivos de conservación en las áreas del Sistema de Parques Nacionales Naturales, en los términos previstos por la normatividad vigente.

- Velar por la elaboración y mantenimiento del registro de las reservas naturales de la sociedad civil.
- Las contenidas en el Decreto Ley 2811 de 1974, Decreto 622 de 1977 y en la Ley 99 de 1993 en cuanto a las áreas del Sistema de Parques Nacionales Naturales, salvo las referentes a licencias ambientales, reservación, alinderación y declaratoria de ellas mismas.

Y las demás actividades que le sean establecidas por ley en un futuro y que comprometan la participación y la protección de las áreas del Sistema de Parques Nacionales Naturales de Colombia⁶⁷.

6.1.2.3 El ecoturismo en la política de Parques con la gente⁶⁸

Esta política establece como uno de sus objetivos: Fortalecer el carácter de uso público y el conocimiento de los beneficios ambientales del Sistema de Parques Nacionales Naturales.

En otras palabras, busca que los Parques Nacionales se conviertan en espacios de disfrute de las comunidades locales y de los visitantes con intereses en el ecoturismo.

Entre los lineamientos estratégicos, se encuentra reforzada esta intención en el siguiente.

Uso público recreativo de las áreas protegidas⁶⁹. El uso público recreativo es un objetivo central de varias de las áreas del Sistema, de acuerdo con los actos legales o administrativos que las establecieron y con las directrices internacionales de la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza – UICN, para algunas de las categorías del Sistema que adoptó Colombia.

Se precisa que la definición aceptada en este caso bajo el término de ecoturismo, corresponde al disfrute pasivo del conjunto de actividades, espacios, bienes materiales o servicios brindados a un visitante de un área con valores naturales, paisajísticos o culturales, mediante los cuales se puede incentivar la economía de las comunidades locales y contribuir al fortalecimiento de su identidad cultural. En síntesis el ecoturismo debe ser un instrumento para el mejoramiento de las condiciones de manejo y conservación de un área natural protegida.

Se consideran tres ámbitos estratégicos para el uso recreativo de las áreas protegidas. En primer lugar se fortalecerá el sistema de atención a visitantes y de promoción de los servicios que brinda el sistema de parques nacionales, mejorando la eficiencia administrativa en cooperación con el sector empresarial o asociados con sectores que demuestren la capacidad para manejar la infraestructura de servicios.

⁶⁷ www.parquesnacionales.gov.co

⁶⁸ Política de participación social en la conservación. Consolidación del Sistema de Parques Nacionales Naturales. p.29.

⁶⁹ Ibid., p. 31

En segundo lugar se promoverán los parques como escenarios para la práctica del ecoturismo, ya que representan el patrimonio natural de la Nación y generan bienestar a quienes los visitan y los habitan. Las estrategias de educación y ecoturismo se complementarán para que los visitantes accedan a un servicio educativo, que contribuya a forjar relaciones de apoyo y voluntariado efectivo para respaldar la actividad de la Unidad de Parques en el mediano y largo plazo.

En tercer lugar el ecoturismo se impulsará entre las comunidades aledañas e insertas en las áreas del Sistema, como alternativa sostenible, contribuyendo al manejo de los ecosistemas protegidos y buscando equilibrios en la explotación de los recursos. Se subraya que para los parques sobrepuestos en resguardos indígenas, cualquier iniciativa tendrá que ser consensual y en todo caso su alcance estará determinado por las consideraciones de las autoridades indígenas en sus territorios.

En cuanto a las *estrategias metodológicas*⁷⁰ para el desarrollo de este objetivo y del lineamiento establece.

El ecoturismo se constituirá en un modelo alternativo de uso y ocupación del territorio, a través del cual se pueda desarrollar un proceso productivo que genere beneficios y eduque para la conservación, especialmente en regiones con potencial ecoturístico.

Este proceso implica la modificación en los modelos de uso del suelo hacia formas acordes con el medio, que serán implementadas en zonas de especial importancia biológica y cultural como estrategias para minimizar los conflictos de uso y ocupación del territorio.

En tanto bienes de uso público, las áreas protegidas cumplen funciones educativas y recreativas, no solamente por los paisajes, las culturas y las riquezas biológicas que resguardan, sino porque en ellas las comunidades pueden participar, de manera activa, en los programas y proyectos de manejo.

El ecoturismo en los parques nacionales está dirigido prioritariamente hacia un público específico interesado en la educación ambiental, más que en la recreación misma. La opinión pública no cuenta con mayores elementos de valoración de los parques nacionales ni de los beneficios que estos brindan; por ello, a través del ecoturismo y su visión pedagógica, se deben diseñar acciones educativas tendientes a lograr que los visitantes sean aliados de la conservación y voceros del papel que cumplen las áreas protegidas.

Se pondrá en marcha una estrategia de educación para la conservación ligada al ecoturismo, a través de la interpretación ambiental, charlas y servicios de guía, presentaciones, dinámicas de aprendizaje ambiental y otros instrumentos didácticos.

Estas iniciativas de ordenamiento y educación estarán directamente relacionadas con los objetivos de conservación de cada área protegida; además se desarrollarán reflexiones y

⁷⁰ Ibid., p. 67

discusiones orientadas a garantizar que en todos los casos prime el objetivo básico de conservación que llevó a la creación del parque nacional.

Por lo anterior y de acuerdo con el plan de manejo de cada área, se desarrollarán construcciones y adecuaciones para el ecoturismo. Estas adecuaciones se regirán por la legislación vigente, estudios de impacto ambiental o diagnóstico ambiental de alternativas y el subsecuente plan de manejo.

Todas las actividades asociadas al ecoturismo deben responder a un reglamento interno consensuado y ser objeto de permanente monitoreo, debido a los posibles impactos ambientales y culturales. El ejercicio de planificación del uso público al interior de un área protegida será un instrumento dinámico y que puede ser constantemente evaluado mediante procedimientos técnicos, por lo que se desarrollarán indicadores ambientales y culturales, de fácil medición y efectivos, que sustenten la toma de decisiones administrativas.

En resumen, el Ecoturismo y la participación social actúan bajo los siguientes preceptos en las áreas protegidas que integran el Sistema de Parques Nacionales Naturales de Colombia.

- En áreas del Sistema donde existan territorios habitados por pueblos indígenas y comunidades negras, el uso ecoturístico podrá realizarse solamente bajo concertación social y comunitaria. Esta actividad puede representar beneficios en reconocimiento y recursos económicos, siempre que se cuente con información técnica y garantía de un mínimo impacto.
- El ecoturismo se asumirá como una alternativa sostenible adicional para las comunidades habitantes de las áreas protegidas, pero no como la única. Esta actividad estará siempre acompañada de otras posibilidades de uso del territorio, en virtud de los planes de vida de dichas comunidades y de los constantes cambios socio – políticos que pueden bloquear los flujos turísticos.
- El ecoturismo debe incluirse dentro de los diversos circuitos o “paquetes” turísticos que se ofrecen en el país para vincular paulatinamente al público sensible, mediante ofertas especiales, información periódica, descuentos y otras facilidades. La publicidad o divulgación de los servicios que brindan las áreas del Sistema de Parques Nacionales debe obedecer a una estrategia planificada que incluya las realidades de cada área y los públicos sujeto del servicio. La oferta ecoturística obliga a que se realicen estudios de mercado que satisfagan la demanda de servicios especializados con el fin de diversificarla, avanzando en aspectos como los deportes de aventura y la observación especializada de fauna. Estos servicios debidamente ordenados y prestados por terceros son una excelente fuente de ingresos.
- Los servicios que se prestan en las áreas del Sistema podrán ser entregados en concesión, bajo términos de referencia adecuados que permitan garantizar un servicio de calidad y responder a las políticas de la Unidad de Parques en el tema de uso público.
- De acuerdo con cada área protegida se analizará la posibilidad de montar ecotiendas que, además de generar recursos adicionales para la administración, brinden la posibilidad a las comunidades locales de ofrecer sus productos. La elaboración de dichos productos mediante procesos sostenibles, permitirá obtener una certificación

especial, cuyo fin es generar una nueva cultura de oferta y demanda de productos elaborados con sellos de calidad, que aumentarían el valor de los mismos.

6.1.3 Entorno local

En la esquina nororiental de Colombia, departamento del Norte de Santander, perteneciente a la provincia de Ocaña, se encuentra el municipio de La Playa de Belén (Anexo B), privilegiado por poseer en su jurisdicción el Área Natural Única Los Estoraques, que ofrece un espectacular paisaje semidesértico, de torres y columnas labradas que denotan el paso del tiempo y resguardan un ecosistema bastante singular como lo es el bosque seco tropical.

La cabecera municipal presenta un armonioso panorama que le mereció el galardón como el “Pueblo más lindo del Norte de Santander” en 1995 y su postulación como Bien de Interés Cultural de Carácter Nacional en julio de 2004. Sus tres largas calles: la de Belén de Jesús, la Del Medio y la San Diego, construidas en piedra y concreto; las casas de tapia pisada, la homogeneidad y ambientación de sus fachadas, decoradas con materas de barro, puertas café, cenefa roja y techos cubiertos con teja de barro de manufactura centenaria; así como su parque central, el templo, las plazoletas y los pasajes conforman un paisaje atractivo para el visitante.

La Playa no es propiamente de la época colonial pero la arquitectura de sus casas, el emplazamiento de la plaza principal, la retícula de sus calles le confieren características que son heredadas de dicha época.

Consciente de este potencial ecoturístico, la Unidad Administrativa del Área Natural Única Los Estoraques ha liderado el desarrollo del ecoturismo en la región, mediante la realización de talleres, capacitaciones, acercamientos a los actores, estudios como el Plan de Ordenamiento Ecoturístico del Área y actualmente la ejecución de este Proyecto en alianza con la Alcaldía Municipal.

Las últimas dos Administraciones Municipales también han reconocido el turismo como una alternativa económica fuerte para la población, como lo demuestra el EOT “Para que el desarrollo siga su marcha”, que presenta la actividad turística como una gran oportunidad que tiene el municipio para fortalecer su desarrollo económico y ofrecer alternativas de trabajo a la población, e incluye en la formulación de estrategias una dedicada al fortalecimiento del turismo, la cultura y la recreación.

De igual forma, el actual gobierno local reconoce la promoción del turismo como un potencial de desarrollo inmediato y toma acciones concretas de trabajo como la presentación del programa de desarrollo y fortalecimiento del turismo, con la meta de consolidarlo como fuente de ingresos, dentro de la estrategia de diversificación de actividades productivas, en el sector económico del Plan de Desarrollo 2004-2007; con una asignación de recursos por 35 millones propios y 25 millones de otras fuentes.

6.1.3.1 Área Natural Única Los Estoraques

Esta pequeña área adscrita al Sistema de Parques Nacionales, declarada en el departamento de Norte de Santander, municipio de La Playa de Belén mediante Resolución Ejecutiva # 135 de Agosto 24 de 1988, esta localizada entre las alturas de 1450 a 1700 msnm., entre las Quebradas Piritama y La Teneria al norte; el camino Cenicero y el río Playón al oriente; el camino de la Honda, la quebrada Alcantarilla y el camino de las Tapias al sur y finalmente las quebradas Caldo Huevo, la Honda y las cabeceras de la quebrada Pantanillo al occidente. Otros afluentes importantes son los de las Quebradas Volcán Blanco, La Media y La Vaca.

Su nombre se debe a la existencia en abundancia de una especie vegetal denominada por los habitantes de la región como “Estoraque” (Estiracaceae), empleada para la extracción de un bálsamo ampliamente utilizado en perfumería y medicina. En la actualidad, esta especie vegetal está extinta en la zona baja del parque y se desconocen las causas de su desaparición.

La comunidad en general trasladó el nombre del arbusto a las formaciones geomorfológicas, que constituyen el principal atractivo del Área protegida. Estas formaciones están conformadas por areniscas y otros elementos cuya forma y disposición son el resultado natural de un proceso acelerado de erosión de millones de años.

El objetivo fundamental de la declaratoria es mantener y conservar el área donde se encuentra un conglomerado importante de estas frágiles columnas, ya que por sus características y constitución albergan una importante riqueza tanto escénica como biótica.

El Área se encuentra dividida en tres zonas, cada una de las cuales posee características que de acuerdo con su posición y estado de conservación; requiere condiciones particulares de manejo.

- La importancia de la **Zona Alta o Intangible** radica en la exuberancia de especímenes tanto vegetales como animales.
- De manera contrastante, en la **Zona transicional o Zona Media** pequeños fragmentos de vegetación constituyen una capa vegetal muy discontinua y de características subxerofíticas. Por ello, se albergan pocas especies animales y las presentes son típicas de lugares abiertos. Los procesos erosivos causados en sus orígenes (hace cerca de 450 millones de años) por el agua y en la actualidad por el régimen eólico; han comenzado a formar las estructuras geomorfológicas características de ésta Área Natural.
- La **Zona de Visitantes o Zona Baja** abarca un pequeño porcentaje de las 640,62 hectáreas (sólo el 18%). Básicamente comprende un hermoso conglomerado de las estructuras geomorfológicas.

El ecoturismo en el Área Natural Única Los Estoraques

En cuanto al Programa de Ecoturismo, el Área sigue los lineamientos del Plan de

Ordenamiento Ecoturístico, en el que se define su capacidad de carga y se dan algunos parámetros para el desarrollo de actividades ecoturísticas en el Área Protegida y en el Municipio.

Actualmente se cuenta con la siguiente infraestructura de apoyo, de la que se pueden apreciar algunas imágenes en el Anexo M. Para su ampliación y mejoramiento se incluyó un plan de inversiones dentro del Plan de Manejo 2005 – 2009.

- Alojamiento Casa Vieja: Con una capacidad para 10 personas, cuenta con dos baños y cocina. Requiere de mejor dotación.
- Centro de Interpretación Cacique Patatoque: Cabaña en madera, es el lugar en donde actualmente funciona la sede administrativa del Área Protegida, cuenta con un auditorio con capacidad para 30 personas.
- 2 Kioscos: Para el descanso de los visitantes.
- 2 Bohíos: Bohío Patatoque y Bohío en donde funcionan las baterías sanitarias.
- Mirador: Localizado en la parte más alta del sendero.
- Portal de entrada al Área.
- Sede Centro Social Rosa Blanca (100 m² construidos), sede funcionarios.
- Zona de parqueo.

Como apoyo al ecoturismo, existe un grupo de intérpretes ambientales conformado por 10 jóvenes, los cuales se encuentran en proceso de formación y profesionalización.

En cuanto al programa de comunicación y divulgación, la Unidad Administrativa ha elaborado y publicado diferentes afiches y folletos institucionales a lo largo del tiempo, con el objeto de fortalecer la relación con el público y sensibilizarlo acerca de la importancia del Área en el ámbito local, regional y nacional.

Según datos de registros de archivo del Área Natural Única, en los últimos cinco años se registraron 23.061 visitantes, como muestra la tabla 10. Esta cifra se puede elevar fácilmente en un 20%, debido a que no todas las personas diligencian el libro de visitantes. Las temporadas de mayor asistencia son las de vacaciones escolares de diciembre a enero y de junio a julio; así como otras temporadas de descanso como Semana Santa y las festividades nacionales.

Adicionalmente, el Área en el Plan de Manejo elaborado durante el 2004 para los años 2005 - 2009, considera el Ecoturismo como una de sus líneas estratégicas y actualiza el Programa de Ecoturismo⁷¹, compuesto por los siguientes subprogramas, contemplados en el escenario objetivo.

- Subprograma formación y orientación.
- Subprograma apoyo a la conformación y modernización de empresas y microempresas verdes.
- Subprograma de promoción de la conciencia y cultura de la conservación.
- Subprograma de atención y manejo de visitantes.

⁷¹ Plan de Manejo 2005 – 2009. Área Natural Única Los Estoraques. p 172

MES	AÑO					TOTAL MES
	2000	2001	2002	2003	2004	
Enero	1239	1450	927	1155	1317	6088
Febrero	110	174	122	176	196	778
Marzo	15	188	602	257	226	1288
Abril	290	422	65	835	649	2261
Mayo	156	339	241	174	208	1118
Junio	330	359	385	411	282	1767
Julio	378	484	348	254	610	2074
Agosto	155	909	385	283	318	2050
Septiembre	115	213	524	231	153	1236
Octubre	128	279	217	36	468	1128
Noviembre	256	115	185	358	286	1200
Diciembre	350	168	442	800	313	2073
TOTAL AÑO	3522	5100	4443	4970	5026	23061

Tabla 10. Número de visitantes al Área Natural Única Los Estoraques registrados en los últimos cinco años.⁷²

6.1.3.2 Dimensión geográfica⁷³

El Municipio está localizado a los 8° 13' de latitud norte, 73° 14' de longitud oeste; tiene alturas desde los 1400 hasta los 2100 msnm. El casco urbano está ubicado a los 1450 msnm. Su temperatura promedio es de 20°C, el 82% del territorio está ubicada en el piso térmico medio que abarca alturas de los 1000 a los 2000 msnm.

La precipitación promedio anual es de 1074.1 mm. Las lluvias más intensas se presentan de abril a mayo y de agosto a octubre. Los meses de menor lluvia son enero y febrero. El valor medio mensual de humedad corresponde al 83%.

Tiene una extensión de 241.25 km², dentro de los que se cuentan las 640,62 hectáreas del ANU – Est. Cuenta con dos corregimientos: Aspasica y La Vega de San Antonio. Limita con el Municipio de San Calixto por el norte, Hacarí por el oriente, Abrego por el sur y Ocaña por el occidente.

En términos de la región ecosistémica pertenece a la región andina. El ecosistema predominante es el bosque húmedo premontano, con una extensión de 11.463.24 has, que equivalen al 47.52% del área del Municipio. Sus principales fuentes hídricas son la cuenca del Tarra y las subcuencas del Borra, Cargamanta y El Playón.

Está separado de Cúcuta, la capital del departamento por una distancia de 222 km. y de

⁷² Fuente: Registros de visitantes del Área Natural Única Los Estoraques

⁷³ ALCALDÍA MUNICIPAL LA PLAYA DE BELÉN, Op. Cit., p. 23

Ocaña, capital de la provincia por 27 km.

Al Municipio se puede llegar desde Cúcuta por la vía a Sardinata y de allí a la población de Ábrego, de donde se sigue la ruta a La Playa. Desde Bucaramanga, se va en dirección norte hacia Aguachica (Aguas Claras), de allí a Ocaña donde se continúa en la vía hacia Ábrego, hasta el punto conocido como El Cruce, desvío de acceso a La Playa de Belén. Desde Bogotá se dirige a Honda, para tomar la troncal del Magdalena Medio hasta San Alberto, lugar en el que se aborda la vía a la Costa Atlántica hasta Aguachica (Aguas Claras) y de allí se sigue la ruta ya mencionada.

También existen vuelos charter en las rutas.

Bogotá – Ocaña (1 hr y 25 min)

Bucaramanga – Ocaña (45 min)

Cúcuta – Ocaña (45 min)

Barranquilla – Ocaña (1 hr)

6.1.3.3 Dimensión Cultural e Histórica⁷⁴

La región de Ocaña se encontraba habitada por diferentes pueblos aborígenes, cuya denominación genérica de “HACARITAMAS” se ha conservado tradicionalmente, también por la cultura Mosquito como lo determinaron algunos descubrimientos arqueológicos.

La Playa de Belén fue poblada en sus orígenes por pequeñas tribus indígenas conocidas con los nombres de Peritamas, Aspasicas, Oropomas, Borrás, Curasicas y Aratoques. Según la versión de Monseñor García Benítez, los territorios del actual Municipio, en gran parte pertenecían a los dominios del cacique Patatoque.

Los primeros pobladores europeos del actual territorio de la Provincia de Ocaña llegaron a partir de la fundación de Santa Marta, en 1525, cuando se iniciaron varias expediciones por las riberas del río Magdalena y las tierras de lo que hoy son las poblaciones de la Provincia. En 1531, dirigidos por el capitán de la Guardia de Ambrosio Alfinger, llegó “Iñigo Vascaña”, quien fue el primer blanco que pisó las tierras del actual municipio de La Playa de Belén.

El origen de La Playa se remonta a 1857, año en el que el ilustrado señor Obispo de Santa María, Fray Bernabé Rojas O. P., recibió la petición y concedió licencia a los señores Jesús Rueda, Juan Esteban Vega y Tiburcio Alvarez para edificar una capilla dedicada a San José en el paraje de Llano Alto. El templo fue bendecido el 4 de diciembre de 1862, rodeado por algunas casas que trataban de formar una pequeña plaza. La primera de estas viviendas fue construida por doña Clara de Sanguino, quien se considera como fundadora de La Playa de Belén.

⁷⁴ BARAJAS, Olga Lucila. Módulos de Interpretación Ambiental. Módulo Historia y Cultura. 2004

6.1.3.4 Dimensión social⁷⁵

Según datos proyectados del DANE, la población estimada para el año 2004 en el Municipio es de 8757 hab., de los cuales el 13.28% (1163 hab.) viven en la cabecera municipal y el 86.72% (7594 hab.) residen en la zona rural. Estos pobladores, según datos del SISBEN ocupan un total de 1696 viviendas: 184 urbanas y 1512 rurales.

La prestación de los servicios públicos es muy buena en el área urbana, con una cobertura del 100% en el acueducto, alcantarillado y aseo, y cuenta con una capacidad instalada que podría satisfacer las necesidades del doble de los usuarios de los que atiende actualmente.

En el área rural se dificulta la creación de un acueducto central debido a que las viviendas están dispersas, por esta razón se han construido en algunas zonas, pequeños acueductos veredales compuestos por un sistema de captación, un tanque de almacenamiento y una red de distribución con manguera. El alcantarillado se maneja con sistemas de saneamiento básico compuestos por inodoro, ducha, fosa séptica, lavadero y tanque de almacenamiento.

El servicio de electricidad y alumbrado público es prestado por las Centrales Eléctricas del Norte de Santander y tiene una cobertura del 100% en el área urbana y del 82% en la zona rural.

En cuanto a comunicaciones, el municipio cuenta con servicio de Internet en dos computadores, ubicados en una vivienda del casco urbano, que pertenece al programa Compartel del Ministerio de Comunicaciones. Telecom ha instalado 133 líneas telefónicas en la zona urbana, de las cuales cinco son públicas; en el área rural hay nueve líneas públicas y tres privadas. También se dispone de servicio de correo postal nacional en una vivienda de la cabecera municipal.

El Municipio se destaca en el Departamento por su planta de potabilización del agua y la de tratamiento de aguas residuales, que operan para la zona urbana. También produce admiración el manejo integral de residuos sólidos, que va desde la separación en la fuente por los usuarios hasta el triturado de los residuos orgánicos para la posterior preparación de abonos y el entierro en el relleno sanitario de los inservibles.

El Núcleo Educativo y Cultural N° 54, que corresponde a La Playa, está compuesto por una Institución Educativa Urbana, Colegio Fray José María Arévalo, una Rural, Colegio Gilberto Claro Lozano, y 37 centros educativos que conforman cuatro Centros Educativos Rurales: Carrizal, Cerro Viejo, San Pedro y Benjamín Quintero Álvarez.

La población escolar está compuesta por 1772 alumnos, 413 urbanos y 1359 rurales. Las tasas de deserción urbana y rural son de 8 y 19%, y las de repitencia son de 2 y 30% respectivamente.

⁷⁵ Fuente. Coordinadores de Servicios Públicos del Municipio, SISBEN y UMATA; Promotor de Juntas de Acción Comunal, Jefe de Núcleo Educativo N° 54 y Administradora SAI Telecom. Junio 2004

Los principales problemas que enfrenta la educación es la escasa motivación y poco interés de los estudiantes; la demora en la promoción, especialmente en el área rural; la descontextualización de los currículos; la falta de capacitación docente; la distancia considerable de las veredas a los establecimientos educativos; las deficiencias en las infraestructuras locativas y el bajo nivel socioeconómico de la población.

Actualmente, el colegio urbano no tiene un énfasis definido. Entre los años 2000 al 2002, mantuvo un convenio con el SENA para la formación de sus alumnos en informadores turísticos, pero al cumplir su término no se continuó con este enfoque y en el momento sus alumnos reciben el título de bachilleres académicos. El colegio rural sí cuenta con una especialización en medio ambiente, en áreas como recursos naturales, legislación ambiental, conservación, entre otras.

El analfabetismo en la población es del 26%, el sector rural absorbe el 25.1%, mientras que el urbano sólo el 0,9%. El 73.8% de los analfabetas son mayores de 31 años.

En cuanto al sistema de salud, el 66.55% de la población tiene acceso al carné del SISBEN, de los cuales el 94% pertenecen a la zona rural y el 6% restante al área urbana.

Los servicios médicos de consulta externa, hospitalización, urgencias y odontología se prestan en el Hospital Isabel Celis Yañez, ubicado en la cabecera municipal.

La población rural está fuertemente organizada en 47 Juntas de Acción Comunal, como mecanismo para lograr participación en las decisiones y en el presupuesto municipal, y de esta forma satisfacer sus necesidades más sentidas. Las primeras cinco se crearon en la década de los 60 y en los noventa se constituyeron 20 que duplicaron las existentes hasta esa fecha.

6.1.3.5 Dimensión natural.⁷⁶

Flora. La vegetación se distribuye en dos tipos principales. El subxerofítico subandino y el subhigrofito subandino de clima templado. En el primero la vegetación es herbácea y arbustiva y no alcanza alturas superiores a los 10 m, es dispareja y discontinua. El bosque subhigrofito conforma dos estratos: el sotobosque y el dosel que puede alcanzar hasta 40 m. de altura.

Los árboles más comunes son el “mantequilla” (*Mircina guianensis*), el “arrayán” (*Psidium caudatum*), el “rampacho o raque” (*Clusia sp.*), el “mapurito” (*Roupala sp.*), el “loqueto” (*Escallonia pendula*), y los “encenillos” (*Weinmannia sp.* y *Weinmannia sorbifolia*). Dentro de las especies arbustivas se encuentran el “peralejo” (*Byrsonima crassifolia*), el “chaparro” (*Curatella americana*), el “guayabo” (*Psidium guianense*), el “chirca o chilco” (*Baccharis sp.*), el “papamo” (*Vismia sp.*), el “uvito negro” (*Lantana sp.*), el “clavelillo” (*Befaria hispida*) y la especie endémica *Calyptanthus estoraquensis*. Las gramíneas se reúnen en los géneros *Andropogon*, *Festuca*, *Paspalum*, *Panicum* y *Aciacne*.

⁷⁶ MINISTERIO DEL MEDIO AMBIENTE. El Sistema de Parques Nacionales Naturales de Colombia. 1998. p. 337

Fauna. El Área posee una modesta riqueza faunística, se destacan aves como la “garcita del ganado” (*Bubulcus ibis*), la “guala” (*Cathartes aura*), el “gallinazo samuro” (*Coragyps atratus*), los “gavilanes” (*Parabuteo unicinctus* y *Buteo magnirostris*), el “cernícalo” (*Falco sparverius*), la “paloma” (*Leptotila verreauxi*), el “loro” (*Brotogeris jugularis*), el “pájaro ardilla” (*Piaya cayana*), los “colibríes” (*Amazilia cyanifrons*), la “urraca” (*Cyanocorax yncas*), el “cardenal pico de plata” (*Ramphocelus dmidatus*) y los “toches” (*Icterus chrysater*).

Los mamíferos de la zona se caracterizan por su tamaño reducido, entre ellos tenemos el “conejo silvestre” (*Sylvilagus brasiliensis*), el “zorro” (*Cerdocyon thous*), el “gato de monte” (*Herpailurus yagouaroundi*), la “fara” (*Didelphis marsupialis*), la “musaraña” (*Cryptotis thomasi*), el “ñeque” (*Dasyprocta punctata*) y el “armadillo pequeño”. Y varias especies de murciélagos, en especial del género *Glossophaga* y algunos roedores del género *Proechymis*.

La Herpetofauna está comprendida por culebras (falsa coral, dormilona, bejuca y cazadora, entre otras) y varias clases de lagartos. De las culebras, hay clases venenosas y no venenosas dentro del Área, una de las venenosas es la Inchona (*Botrops landsbergi*), similar a la coral. Entre las no venenosas tenemos la *Dyadophos* y el *Drymarclion corais*. Su alimentación ayuda a controlar las poblaciones de ratones, ranas, sapos y lagartijas y a su vez proveen la comida para los gavilanes y otras especies predatorias. Entre las ranas están las especies endémicas *Colostetus Aspasicae*, conocida comúnmente como Rana Cristal por su cuerpo transparente y la *Eleutirodactilus Hacaritamae*.

Geomorfología. En el Municipio de la Playa de Belén, la Cordillera Oriental es una cadena de rocas ígneas de la edad pre-mesozoica. Están constituidas en su mayoría por rocas cristalinas meteorizadas y muy meteorizadas. También se presentan rocas ígneas de tipo ácido con abundante cantidad de muscovita, hay evidencias de rocas metamórficas menos resistentes a la meteorización. El desarrollo de las diversas formas y relieves de la zona se debe a la fácil meteorización de las rocas y al concurso del agua lluvia que produce una erosión acelerada. Las microcuencas representadas han sido afectadas por movimientos tectónicos, que formaron varias depresiones u hondonadas y crestas, resultado de numerosas fallas, plegamientos y fractures. En la zona sobresalen los llamados Estoraques, formaciones caracterizadas por una erosión severa que ha originado una serie de columnas o pedestales, de variadas formas y figuras, así como grandes cárcavas que se complementan con colinas, crestas de montañas y valles de quebradas.

El Municipio no cuenta con yacimientos minerales que en la actualidad presenten algún interés económico para su explotación por sus bajos contenidos y falta de estudios geológico – mineros.

*Suelos*⁷⁷. La problemática de los suelos del Municipio se ve reflejada en el inadecuado aprovechamiento y manejo de los recursos naturales. Éstos se caracterizan por presentar

⁷⁷ ALCALDÍA MUNICIPAL LA PLAYA DE BELÉN, Op. Cit., p. 81

depósitos poco evolucionados, fertilidad baja a moderada, son bien drenados y son aptos para cultivos semipermanentes.

El uso agrícola del suelo se realiza en casi la totalidad del municipio con áreas de producción alta, medias y bajas de acuerdo a las condiciones climáticas, tipo de labranza, grado de mecanización, tamaño de los predios y principalmente por factores económicos.

Las áreas de cultivo se encuentran ubicadas desde los 1.200 msnm hasta los 1.800 msnm, especialmente en terrenos de mediana pendiente (12-25%) y se concentra en los valles aluviales. Aunque los suelos se fertilizan mediante la adición de cantidades considerables de abono orgánico en especial bovinaza y gallinaza, la aptitud agrícola ha disminuido por factores de mal manejo que ocasionan erosión severa y afectan la rentabilidad económica de la actividad, debido a las prácticas de conservación de suelos que se han vuelto necesarias y que incrementan los costos de producción.

En general, la población del Municipio ha sobreexplotado los recursos naturales, por lo que es necesario buscar otras alternativas económicas como el ecoturismo que ayude a frenar la degradación del medio ambiente causada por la pobreza. Un ejemplo del uso irracional de recursos es la extinción de la especie vegetal “Estoraque”, de donde proviene el nombre del Área protegida.

6.1.3.6 Dimensión económica

La estructura económica del municipio se encuentra soportada fundamentalmente en el sector primario de la economía y se destaca la agricultura como la mayor actividad productiva y por consiguiente, la principal fuente generadora de empleo. Afirmación razonable si se tiene en cuenta que el 86.72% de la población se encuentra ubicada en el sector rural.

El sector secundario no ha tenido un desarrollo significativo, pero vale la pena destacar la creación de la Cooperativa Brevas Playeritas, agroindustria conformada por 11 mujeres que fabrican y comercializan arequipes, brevas y panelitas, desde 1991. Ésta iniciativa mostró beneficios como la ampliación de la oferta laboral y el aprovechamiento del potencial agrícola, que motivaron la inclusión en el Plan de Desarrollo 2004 – 2007, de la creación de dos nuevas agroindustrias en el municipio, como alternativa de empresa rural.

En el sector terciario, se ubica la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Playa de Belén, COODIN, única entidad financiera del Municipio, creada el 21 de diciembre de 1.987, por 31 socios fundadores y que cuenta actualmente con 1500 asociados. La cooperativa espera convertirse en factor de desarrollo social, económico y cultural en la región, liderando el ahorro de los habitantes y el crédito para sus proyectos productivos.⁷⁸

También dentro de este sector se hace mención especial a la actividad turística que hasta el momento se ha desarrollado en forma incipiente por la ausencia de la infraestructura

⁷⁸ Fuente: Alvaro García Celis, Gerente General COODIN. Junio 2004

física y organizacional adecuada. Actualmente no se puede hablar de una cultura turística de calidad en el municipio, ya que la prestación de servicios se limita a la alimentación, la guianza y el transporte en condiciones regulares y con una carencia en el enfoque al cliente. Las opciones de hospedaje son muy pocas, al igual que las artesanías. Sin embargo hacia el futuro se presenta como una opción viable y una alternativa de desarrollo, por los atractivos con los que se cuenta.

La actividad comercial cubre las necesidades inmediatas de abastecimiento de la población, por medio de las tiendas y demás establecimientos que existen al interior de cada centro urbano del municipio.

6.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN DE LOS PRESTADORES DE SERVICIOS

Esta fase es el punto de partida lógico del proceso de Planeación Estratégica y participativa de la organización de base comunitaria que reúne a los prestadores de servicios ecoturísticos, en este momento se define hacia donde va encaminada esta organización y cuales son los rasgos característicos de su personalidad.

Esta etapa se inició con el análisis de un breve relato de Peter Schultz, director ejecutivo de Porsche, buscando provocar la reflexión de los participantes en cuanto a la declaración de la misión.

“Tres hombres estaban trabajando en una obra. Los tres estaban haciendo lo mismo, pero cuando le preguntaron a cada uno lo que estaba haciendo, las respuestas variaron. “Picando piedra”, repuso el primero; “ganándome la vida”, dijo el segundo; “ayudando a erigir una catedral”, contestó el tercero. Pocos podemos erigir catedrales. Sin embargo en la medida en que podamos ver la catedral de la causa que perseguimos, la tarea nos parecerá más valiosa. Los buenos estrategas y una misión clara nos ayudan a encontrar esas catedrales, pues en caso contrario, serían intrascendentes o causas vacías”⁷⁹.

Luego se conceptualizó la misión partiendo de los presaberes de los participantes y complementándolos con algunas definiciones de autores como Fred David y Peter Drucker, citados en el marco teórico.

Se estableció en conjunto la utilidad de definir una misión para la organización en gestación y se discutieron y definieron los elementos que la componían, así como otros aspectos que integraban el direccionamiento estratégico, mediante un trabajo en equipos, que se finalizó con una plenaria en la que se obtuvieron los resultados que se presentan más adelante, complementados por la Autora.

Ante todo, es necesario definir que la organización está enfocada a la gestión, más que a la operación, entendiendo que la primera dirige buena parte de sus esfuerzos al exterior para fortalecer el interior, mientras que la segunda se limita al interior sin aprovechar las

⁷⁹ Business Week. Septiembre 14, 1987. p. 120

oportunidades que presenta el entorno en el que se desarrolla. La gestión, en un comienzo haría énfasis en la búsqueda de los medios para potenciar a los asociados, mediante su cualificación, el mejoramiento de infraestructura, la formación empresarial, entre otros.

Esto no pretende negar la necesidad de ejecutar acciones operativas, cuando éstas vayan atadas a las acciones de gestión que se desarrollen permanentemente; pero sí aclara que no entrará a manejar operaciones como la atención de turistas, porque éstas son tareas que ejecutarán los establecimientos asociados en virtud de la prestación de sus servicios⁸⁰.

Este enfoque se sustenta en dos condiciones:

- El accionar de la organización no se limita al corto plazo sino también abarca el mediano y largo plazo.
- El desarrollo del sector ecoturístico en el Municipio no se puede condicionar a la cotidianidad porque exige una gestión estratégica.

Antes de presentar la misión y la visión de la organización es necesario compartir las definiciones del análisis de sus componentes.

a) Nuestra razón de ser

Lograr una sinergia para de manera concertada y participativa sentar las bases de un desarrollo ecoturístico sólido en el largo plazo para el Municipio y abrir un mayor espacio para las alianzas y la integración permanente entre los distintos actores del desarrollo ecoturístico, con el fin de obtener beneficios comunes que en forma individual sería casi imposible disfrutar, con una institucionalidad que esté por encima de los gobiernos de turno y de los planes de corto plazo.

b) Justificación de la creación de la organización

- Porque es una condición estratégica para satisfacer las necesidades insatisfechas y avanzar en la construcción personal y colectiva de nuevas y mejores formas para desarrollarnos.
- Porque en diferentes estudios y planes realizados por entidades como el SENA, Parques Nacionales y la Alcaldía Municipal se ha vislumbrado la gran potencialidad que posee el Municipio para lograr una posición de liderazgo en el concierto turístico nacional así como el mejoramiento sostenido en la calidad de vida de sus habitantes por esta vía.

c) Nuestro negocio

- El desarrollo de las personas y empresas que integran la organización.
- La recuperación y el reconocimiento de valores naturales, históricos y culturales, como potencial económico para la Municipalidad y una oportunidad para la construcción de una paz social integral.
- Convertir el ecoturismo en un eje de Desarrollo Humano Sostenible del Municipio.

⁸⁰ Con este término nos referiremos tanto a la prestación de servicios - alojamiento, guía, gastronomía, transporte, servicios recreativos y otros - como al ofrecimiento de productos artesanales, alimenticios, recordatorios, entre otros.

d) Funciones que desempeñará la organización

- Diseñar, gestionar y coordinar planes de acción y proyectos a realizar en procura del desarrollo integral y sostenible del turismo Municipal.
- Identificar fuentes de financiación y promover su gestión hacia proyectos de:
 - Cualificación de los prestadores de servicios.
 - Desarrollo empresarial.
 - Adecuación y construcción de infraestructura necesaria para la prestación de servicios de calidad.
 - Promoción.
- Articular los prestadores de servicios para ofrecer al visitante un producto integrado y completo y facilitar la coordinación de actividades conjuntas, mediante la consolidación de un espacio de decisión, concertación y comunicación entre ellos.
- Propender por la integración, la defensa de los intereses comunes, la seguridad, la educación y el bienestar general de los empresarios turísticos.
- Estimular y brindar apoyo a la generación de proyectos productivos de la cadena del turismo que complementen los servicios existentes.
- Participar, mediante sus representantes, en la toma de decisiones en los comités, consejos o equipos de trabajo relacionados con la actividad turística.
- Administrar los fondos provenientes de cuotas de sostenimiento, afiliación, proyectos de cofinanciación, donaciones, aportes, préstamos y otros mecanismos que se creen para garantizar la sostenibilidad financiera de la organización.
- Canalizar, orientar y vigilar la inversión y el desarrollo de la actividad turística, dentro de la municipalidad y dentro del marco provincial, departamental y nacional, en conjunto con la Secretaría de Cultura y Turismo local.
- Elaborar estudios de mercado de tal manera que se tengan claros los segmentos a los cuales se dirigirán las acciones promocionales.
- Apoyar a los empresarios en el diseño de los productos turísticos, con una visión articulada de los procesos de planificación y con los insumos arrojados por los estudios de mercado.
- Participar en procesos de planificación y mejora de la competitividad turística regional.
- Elaborar y ejecutar planes de mercadeo y promoción, debidamente articulados con las políticas locales, departamentales y nacionales, que establezcan una clara imagen turística y que direccionen y optimicen los esfuerzos y recursos disponibles.
- Actualizar la información de la planta turística del municipio teniendo en cuenta calidad, capacidad y productos ofrecidos.
- Negociar con otros actores de la cadena del turismo como operadores, agencias de viajes y transportadores el diseño de paquetes turísticos en nombre de las empresas asociadas y ofrecerlos bajo modelos alternativos de comercialización solidaria.
- Definir políticas de fijación de precios teniendo en cuenta factores como: la estacionalidad, la originalidad del producto, el precio en función de los costos, el precio en función de los consumidores (el valor percibido) y el precio en función de la competencia (local, regional, nacional).
- Ser embajadora de la Municipalidad en ferias, exposiciones, misiones comerciales, encuentros y congresos del sector turístico en los diferentes ámbitos geográficos.
- Contribuir a la definición y el cumplimiento de una normatividad responsable que rija el turismo sostenible que se desarrolle en el Municipio mediante concertación con todos los actores implicados.
- Participar en actividades de difusión y sensibilización en la Comunidad y promover el compromiso de las fuerzas vivas de la sociedad con la atención de los turistas.

- Trabajar en conjunto con la Secretaría de Cultura y Turismo Municipal, en el establecimiento de medidas que garanticen la seguridad y tranquilidad del turista.
- Apoyar la realización de investigaciones, con el objeto de hacer un reconocimiento de región, a partir de la búsqueda de los elementos que en su esencia expresan las raíces de nuestro pueblo.
- Rescatar y divulgar nuestros valores patrimoniales y enaltecer su papel en la búsqueda del desarrollo turístico propio del Municipio.

e) Clientes de la organización

Tendrá dos tipos de clientes críticos: quienes controlan las fuentes de recursos (humanos, financieros, técnicos, materiales) y quienes recibirán los servicios de la organización, es decir las personas naturales o jurídicas que lo conforman en primera instancia, así como todas aquellas personas que requieran cualquiera de los servicios que la organización ofrece. La organización también trabajará para los grupos de interés (gobierno, sectores productivos, comunidad) como beneficiarios del desarrollo del sector turístico.

f) Forma de desempeñar las funciones

- Manteniendo contacto y solicitando asesoría a los entes encargados del turismo en el Departamento y en el país como la Secretaría de Cultura y Turismo y la Dirección de Turismo, el Fondo de Promoción Turística Nacional y otras entidades que ofrezcan apoyo al sector.
- Aprovechando las relaciones personales e institucionales para conseguir aliados de nuestros objetivos.
- Siendo proactivos, dinámicos, haciendo presencia en todos los espacios de nuestro interés que se abran en la región, departamento o país.
- Manteniéndonos actualizados en políticas del sector, programas de apoyo, tendencias que nos faciliten tomar decisiones inteligentes.
- Formando parte de redes de carácter regional o nacional para el fortalecimiento del sector.
- Diseñando estrategias que delimiten y prioricen nuestras acciones en forma ordenada.
- Liderando y procurando que los planes, programas y proyectos tengan continuidad y no estén sujetos a cambios temporales.
- Midiendo y evaluando en forma permanente la gestión, mediante indicadores sencillos y transparentes que faciliten la rendición de cuentas.
- Concibiendo sus acciones bajo criterios de sostenibilidad.

g) Principales productos o servicios de la organización

- Gestión de proyectos mediante:
 - Cooperación nacional e internacional.
 - Acceso a líneas de crédito como microempresarios.
 - Participación en convocatorias, concursos.
- Asesorías empresariales.
- Programas de capacitación en: formación ecoturística, prestación de servicios, enfoque al cliente, mejoramiento de calidad, gestión empresarial, formulación de proyectos, mejoramiento de técnicas productivas, mecanismos de desarrollo limpio, innovación y otros temas de interés que se detecten.
- Programas de sensibilización con todos los actores implicados (gobierno, sector productivo, comunidad) sobre la importancia del ecoturismo y la necesidad de actuar coordinadamente como cadena productiva.

- Asesoría e intermediación en el diseño de paquetes turísticos.
- Información del sector.
- Programas de experiencias vivenciales: intercambios empresariales, misiones comerciales, ferias, viajes y visitas de familiarización.

h) Mercado de la organización

Partiendo de que el mercado es la porción de la base total de clientes potenciales, y teniendo presente que la organización tendrá dos tipos de clientes críticos, hay que establecer dos mercados diferentes.

El mercado de donadores, geográficamente cubrirá los países del mundo que tengan entidades gubernamentales o no gubernamentales con presencia en Colombia o que no tengan ninguna restricción para hacerlo. De igual forma, se incluyen las entidades locales, regionales y nacionales. Psicológicamente, se dirige a organizaciones que apoyen proyectos productivos de comunidades de base, generadores de empleo, ubicados en regiones deprimidas económicamente, con un fuerte componente de desarrollo sostenible, de economía solidaria, microempresarial, en los temas de ecoturismo, turismo rural, turismo solidario, entre otros.

El mercado de los beneficiarios, se segmentaría con dos criterios principalmente, el geográfico, que se localiza en el Municipio de La Playa de Belén y el tipo de negocio que serían todos aquellos involucrados con la cadena productiva del turismo (alojamiento, guianza, gastronomía, servicios recreativos, artesanías, transporte, otros), en este mercado se debe ser exhaustivo porque se debe establecer un monopolio en el ámbito local.

i) Ámbito de operaciones de la organización

Inicialmente La Playa de Belén, su cabecera y veredas aledañas.

j) Interés en la tecnología

La tecnología no será un fin, pero si un medio para:

- Lograr conectividad.
- Simplificar las operaciones.
- Facilitar procesos.
- Cerrar brechas.

k) Interés por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad

La organización debe garantizar su fortalecimiento, crecimiento, sostenibilidad y el retorno sobre las inversiones realizadas.

l) Competencia distintiva de la organización

La propiedad de sus valores y de su identidad playera (lenguaje, gastronomía, cultura, territorio, tradiciones).

m) Preocupación por asuntos sociales, comunitarios y ambientales

El soporte de la organización esta cimentado en esos componentes, que al mismo tiempo la han moldeado con cada una de las particularidades aportadas por estos factores. En adición, el ecoturismo, principal eje temático de la organización, se define como una

actividad ambientalmente responsable que propicia un involucramiento activo y socioeconómico benéfico de las comunidades locales.

6.2.1 Misión

Somos una organización gestora, comprometida con el desarrollo ecoturístico de La Playa de Belén, que dirige sus esfuerzos al desarrollo integral y competitivo de los prestadores de servicios ecoturísticos, las instituciones públicas y privadas vinculadas y la comunidad local, mediante la generación de alianzas entre sus componentes y el trabajo colaborativo con todos los actores responsables del desarrollo del sector.

Nuestro trabajo es proactivo, concertado y participativo, nos esforzamos porque los programas y proyectos tengan continuidad y no estén sujetos a cambios temporales, así como por elegir las estrategias que delimiten y prioricen nuestro accionar, dentro de un marco de sostenibilidad, transparencia, solidaridad, equidad, justicia y paz.

6.2.2 Visión

Seremos una organización consolidada, altamente efectiva y autosostenible que habrá alcanzado un reconocimiento en el concierto ecoturístico local, regional y nacional, por su valiosa contribución al posicionamiento del ecoturismo como uno de los ejes de mayor importancia para el desarrollo humano sostenible del Municipio de La Playa de Belén y por privilegiar la transferencia de los valores patrimoniales, culturales y naturales como base fundamental para la reconstrucción y afianzamiento de nuestro tejido social.

El talento humano vinculado a la organización conformará una amplia cadena de valor cualificada para satisfacer las exigencias del mercado, en conjunto con unas infraestructuras adaptadas a estándares de calidad que permitirán superar las expectativas de los ecoturistas mediante la oferta de productos y servicios especializados para los diferentes segmentos del mercado.

6.2.3 Valores organizacionales

- Efectividad como resultado de la combinación de la eficiencia (hacer correctamente las cosas) y eficacia (hacer las cosas correctas).
- Pertinencia
- Compromiso
- Calidad
- Enfoque al cliente

6.2.4 Valores personales

Queremos una organización:

- Segura de sus miembros: Que confíe en las capacidades de los socios y de la comunidad involucrada, de lo que son capaces de lograr con su trabajo.
- Honesta, sincera y transparente: Hacia el interior, con sus miembros, socios y hacia el exterior con sus aliados, con la comunidad, con su competencia, con sus clientes.
- Humana: donde la persona sea un fin y no un medio, sea libre y se realice plenamente en armonía con su entorno. Toda organización ética se afianza en la tarea de hacer más humanas a las personas.
- Equitativa y Justa: promoviendo el acceso a los bienes según principios de equidad y justicia.
- Solidaria: con conciencia y ejercicio de la mutua pertenencia y de la corresponsabilidad de unos por otros.
- Autónoma y Participativa: con capacidad para darse a sí misma leyes; donde se posibilite a todos la participación, la concertación, en todos los aspectos que los afectan o que son de su interés, alcanzando verdaderas autonomías personales y colectivas.
- Democrática: en la que la democracia se constituya en una cultura, formas democráticas de pensar, de sentir y de actuar, que promuevan la igualdad de oportunidades.
- Pacífica: que resuelva en forma no-violenta sus conflictos y que, sobre la base de la justicia social, construya una paz duradera y estable.
- Gestora del Bien Común: cuyo ordenamiento se oriente a la búsqueda del "bien común". Este no significa únicamente el bien "global" del conjunto social, sino el bien personal de todos y cada uno de los individuos y grupos que conforman la sociedad.
- Próspera: para la obtención del bien común, debe empeñarse en la producción de riqueza espiritual y material para todos sus miembros y estar abierta a todos los avances de la ciencia y de la técnica.
- Sostenible. Las acciones se regirán por los criterios del desarrollo sostenible entendido como aquel que conduzca al crecimiento económico, a la elevación de la calidad de vida y al bienestar social, sin agotar la base de recursos naturales en que se sustenta, ni deteriorar el medio ambiente o el derecho de las generaciones futuras a utilizarlo para la satisfacción de sus propias necesidades.

6.2.5 Aspiraciones

- Mejorar la calidad de vida de los clientes y grupos de interés (gobierno, sectores productivos, comunidad) de la organización.
- Generar una nueva alternativa productiva de desarrollo sostenible en el Municipio.
- Superar los antecedentes que nos sumergen.

6.2.6 Prioridades

- Conocimiento y mejoramiento de su capital humano y empresarial.
- Privilegio de las raíces colectivas de sus componentes.
- Consolidación y autosostenibilidad de la organización en el tiempo.
- Aporte al desarrollo regional y local mediante la incorporación productiva de la comunidad.

6.2.7 Políticas

- Formación. Brindar sensibilización y formación de los actores (visitantes, sectores productivos, comunidad local, gobierno) en torno al respeto por la naturaleza y las diversas expresiones culturales.
- Especialización. Los servicios se dirigirán a segmentos especializados, primando los criterios cualitativos sobre los cuantitativos, sin ser excluyentes, se debe ser selectivo, prefiriendo aquellos que sean respetuosos y sensibles al medio ambiente y las culturas locales.
- Integración de esfuerzos públicos y privados. Se crearán espacios de comunión de ambos sectores en los diferentes niveles de organización institucional.

6.3 AUDITORÍA EXTERNA E INTERNA

Para trabajar este análisis, se entregó previamente un documento en el que se explicaban los conceptos básicos de las auditorías interna y externa presentados en el marco teórico, para que los participantes se documentaran al respecto y prepararan sus aportes para este ejercicio.

Luego, se realizó un taller-reunión que se concentró en el análisis del ambiente externo e interno; para tal fin, se utilizó como herramienta el Análisis DOFA, ya que toda situación está condicionada por la forma como se desarrolla internamente y por el contexto en el cual sucede. El análisis de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas sirvió para estudiar el potencial del caso analizado y concientizar a los integrantes de su margen de acción y de esta manera facilitar la toma de decisiones.

Después de dar las explicaciones técnicas para la realización de este análisis se organizaron los participantes en parejas para que cada una trabajara uno de los cuatro cuadrantes de la matriz (debilidades, fortalezas, amenazas, oportunidades), proponiendo los diez aspectos que tuvieran mayor influencia en la conformación de la organización, teniendo en cuenta las ideas consignadas en el direccionamiento estratégico. De igual forma se destacó la importancia de priorizar los factores encontrados ordenándolos de uno a diez de mayor a menor importancia.

Para enriquecer el ejercicio, la Autora presentó algunas píldoras informativas sobre exenciones de impuestos en el sector ecoturístico, la prioridad que el desarrollo del sector ocupa en los planes de desarrollo del ámbito local y nacional, entidades que ofrecen financiación y registros de visitantes al Área Natural Única Los Estoraques en los últimos ocho años. Asimismo sugirió algunos factores que podrían evaluarse para definir en cual de las cuatro categorías aplicaban como atractividad, potencial para desarrollo de productos, tipos de turismo, facilitación (guía local, hotelería, alimentación, transporte), infraestructura y equipamiento, ubicación geográfica, accesibilidad, estabilidad política, costo de vida y clima de negocios, entre otros.

Al finalizar, se realizó la plenaria sometiendo a consideración del grupo los diez aspectos concluidos por cada pareja y enriqueciendo el listado con los aportes escritos de algunos

participantes que no estaba presentes. La matriz se complementó con otros factores que no habían sido contemplados y estaban incluidos en diversos documentos del sector.

De esta nueva matriz ampliada se seleccionaron ocho factores críticos de éxito para la organización dentro de cada casilla y se jerarquizaron de mayor a menor importancia, mediante el uso de tarjetas que enunciaban un factor en cada una, en cuatro colores diferenciando cada aspecto (debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades) y facilitando su movimiento.

6.3.1 Auditoría externa

Las **oportunidades** encontradas fueron.

- a) El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo por medio de la Dirección de Turismo ofrece programas de apoyo a los entes territoriales en su desarrollo como destinos turísticos (asistencia técnica, planificación, posadas ecoturísticas, calidad, formación, acceso al crédito, cooperación, seguridad, mercadeo, promoción).
En la ley 300 de 1996 se establece un vínculo importante entre las entidades nacionales y las entidades territoriales de doble vía: la asistencia técnica - para transferir conocimientos y metodologías tradicionalmente manejados y controlados por el nivel central; para compartir recursos cuando haya disponibilidad y para impulsar la asunción de competencias en las entidades territoriales - y la coordinación y armonía que las entidades regionales deben observar con respecto a las políticas y directrices del orden nacional.
- b) Numerosas instituciones y organizaciones nacionales e internacionales apoyan proyectos productivos privilegiando los componentes de sostenibilidad y empoderamiento de la comunidad local. (Corponor, SENA, Dansocial, Instituto Alexander Von Humboldt - Biocomercio sostenible, Artesanías de Colombia, embajadas, ONG's, entidades de cooperación como Laboratorio de paz, Fondo de Promoción Turística).
- c) El Área Natural Única Los Estoraques recibe anualmente 5000 visitantes⁸¹.
- d) El país vive un aumento del turismo doméstico gracias a la recuperación de la confianza en la seguridad nacional y en los viajes por carretera, en el marco de la Política de Seguridad Nacional, que contempla programas como la policía de turismo y de carreteras, las caravanas Vive Colombia, Viaja por ella y las rutas seguras.
"La primera fase de las caravanas se adelantó en los puentes del 12 de octubre, del 1 y del 11 de noviembre de 2002 y registró un incremento del flujo vehicular en las carreteras del orden de 481%, en el puente del 11 de noviembre.
En su segunda fase, se realizaron 42 caravanas los días 21, 28 de diciembre de 2002, 2, 6 y 12 de enero de 2003. En estas caravanas se batieron todos los récords de movilización de pasajeros por carretera: se desplazaron alrededor de 18 millones de

⁸¹ Fuente: Registro de visitantes al Área Natural Única Los Estoraques, del 2000 al 2004.

personas en los 4.490.238 vehículos que recorrieron las carreteras del país entre el 21 de diciembre de 2002 y el 5 de enero de 2003⁸².

- e) El ecoturismo, es una de las actividades que día a día está ganando mayor participación dentro del mercado mundial. El sector del turismo en Colombia representa el 50% de las exportaciones de servicios del país, con datos que superan los 2000 millones de dólares anuales. El 27% de los viajeros colombianos lo prefieren y actualmente esta posicionado como el segundo tipo de turismo especializado del país⁸³. Este fenómeno está sustentado en las tendencias mundiales que muestran un creciente interés hacia el mejor conocimiento del entorno natural, la preocupación por su conservación y el contacto con la naturaleza mediante una experiencia grata.
- f) El Municipio fue postulado como Bien de Interés Cultural de Carácter Nacional, lo que significa que podría estar incluido en una lista de destinos turísticos con unas particularidades especiales, referentes a valores patrimoniales.
- g) La creación de la Secretaría Municipal de Cultura y Turismo, porque compromete a las próximas administraciones con la continuidad de las políticas de apoyo al sector y es muestra del interés de la Administración actual en convertir el turismo en un eje de desarrollo local.
- h) Las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (internet, radio, TV) han democratizado el acceso a la información y el conocimiento. Igualmente, han facilitado la difusión de la información a una escala global a costos muy bajos. Sitios *web* como *estoraques.org* o *estoraques.com*, esfuerzos realizados por raizales playeros, lo demuestran. Para el primer sitio *web* se registraron más de 25.000 accesos, muchos de los cuales provenían de personas de diversos lugares de Colombia y del mundo⁸⁴. Los Planes de Gobierno Agenda de Conectividad y Alcaldía electrónica así como la creación de redes y grupos de discusión como espacios privilegiados para el intercambio de experiencias y saberes y la construcción colectiva de propuestas nacionales facilitan el aprovechamiento de estas herramientas.

Las **amenazas** descubiertas fueron:

- a) Los problemas de inseguridad y alteración del orden público nacional podrían impactar la tranquilidad de la zona, como ocurrió durante el año 2000 cuando la llegada de grupos guerrilleros, causó una disminución notable del flujo de turistas⁸⁵.
- b) El arribo de recurso humano y financiero de otros lugares del país y del extranjero puede desplazar a los locales y afectar el equilibrio socio cultural del Municipio, como

⁸² DIRECCIÓN GENERAL DE TURISMO. Turismo para un nuevo país; plan sectorial de turismo 2003 – 2006. Bogotá D.C. 2003

⁸³ Ibid.

⁸⁴ AREVALO, Uriel. Elementos para el diseño de una política de turismo. La Playa de Belén. (Inédito). 2004. p. 2.

⁸⁵ Fuente: Registro de visitantes al Área Natural Única Los Estoraques, del 2000 al 2004.

lo comprueban las experiencias vividas en otros Municipios del país, como Villa de Leyva y Barichara.

- c) Los efectos perversos de la mala prensa que desinforman y desorientan, provocando una mala imagen de la región y la localidad.
- d) La desarticulación entre las instituciones implicadas en el desarrollo del sector turístico (educativas, privadas, públicas y religiosas entre otras) del ámbito local, departamental y nacional. Porque se ha reconocido como un deber que los destinos turísticos asuman una actitud en la que todos los actores tengan claramente definidos sus roles y puedan coordinar sus acciones, para que el servicio turístico reporte satisfacción a los usuarios – turistas- y beneficios a los empresarios y a la comunidad receptora.
- e) El desarrollo del turismo en forma no sostenible que genere impactos negativos en los aspectos: ambiental, económico, social, cultural y de calidad.
- f) Discontinuidad en los procesos de desarrollo local alrededor del turismo, debido a la inexistencia de un Plan Turístico Municipal y a la falta de soportes y documentos técnicos que respalden la gestión local del turismo.
- g) Las perspectivas de desarrollo departamental no están alineadas con las del Municipio y el país en lo que se refiere al papel del Ecoturismo como vector de crecimiento integral para las regiones.
- h) Encrudecimiento del estancamiento y depresión de los sectores económicos locales.

6.3.2 Auditoría interna

Las **fortalezas** identificadas se refieren a.

- a) La Administración Municipal y la Unidad de Parques respaldan y acompañan el proceso de desarrollo del sector ecoturístico del Municipio, como se comprueba en el Esquema de Ordenamiento Territorial, el Plan de Desarrollo Municipal 2004- 2007 y el Plan de Manejo del Área Natural Única Los Estoraques.
- b) El Municipio posee una variada atraktividad, de tipo natural, arquitectónico, cultural e intangible.
 - Natural. Área Natural Única Los Estoraques, perteneciente al Sistema de Parques Nacionales Naturales de Colombia; pozos naturales como Sanjuanero y los Aposentos.
 - Arquitectónico. Cabecera municipal.
 - Cultural. Tradiciones vivas (raíces, folklore, ambientación), la amabilidad y hospitalidad de la gente, elementos auténticos en la gastronomía, el lenguaje y los oficios. Connotación de Municipio Verde: limpieza, manejo integral de residuos, uso racional de servicios públicos.
 - Intangible. Tranquilidad, seguridad, silencio, clima agradable.

- c) El Municipio cuenta con una buena prestación de servicios públicos, de salud, de comunicaciones (internet, telefonía, correo) y de seguridad (Inspección de policía en el pueblo).
- d) Costo de vida local bajo que beneficia a los prestadores de servicio en primera instancia y a los visitantes en segundo lugar.
- e) Cercanía de La Playa de Belén a Ocaña (27 kms.), capital de provincia, centro de aprovisionamiento, de contactos institucionales, de medios de comunicación, de agencias de viajes, terminal terrestre y aéreo, sede del Batallón Santander y una de las principales ciudades emisoras de turistas de la región.
- f) Ubicación geográfica del Municipio con influencia física del Caribe y de montaña y con cercanía a frontera que facilitaría la activación de turismo internacional (Venezuela).
- g) Vías de acceso en buen estado, conectadas con arterias viales del país que comunican con sitios estratégicos como la Costa Atlántica, Bogotá, Bucaramanga, Medellín y Cúcuta.
- h) Representantes de diferentes sectores de la comunidad muestran un interés naciente por la participación en el desarrollo turístico planeado de la localidad, como lo demostró el desarrollo de este trabajo.

Las **debilidades** halladas fueron.

- a) Idiosincrasia playera caracterizada por el pesimismo, el temor a fracasar, el miedo a invertir, a innovar, que combinados con la falta de espíritu de sacrificio, de trabajo, de constancia y de convicción causa pasividad, conformismo y visión cortoplacista que frena el desarrollo local. De igual forma predomina el individualismo, las fuertes críticas, la envidia y el paternalismo que no fomentan el espíritu de liderazgo, ni la organización comunitaria como estrategia para el progreso conjunto de la población.
- b) Baja formación empresarial y operativa de los prestadores de servicios, a causa de la falta de interés por participar en actividades de formación y la ausencia de un programa sistemático de capacitación, lo cual no ha favorecido el desarrollo y crecimiento de la fuerza microempresarial, ni la prestación de servicios de calidad y con enfoque al cliente.
- c) Los limitados recursos económicos de la población local impiden mantener un buen capital de trabajo y un buen nivel de inversión en el sector ecoturístico.
- d) La comunidad demuestra poco interés para comprometerse decididamente con el desarrollo del turismo, ya que no se valoran las potencialidades del territorio y el turismo no es visto como un eje de desarrollo, sino como una actividad temporal, debido a la marcada estacionalidad que presenta actualmente.

- e) Los jóvenes no ejercen su participación dentro de la sociedad playera para contribuir a su desarrollo, como consecuencia de su mínima injerencia en los procesos productivos locales.
- f) Baja disponibilidad de recurso humano especializado local, por la ausencia de programas de formación técnica y universitaria accesibles para la población y la fuga de las personas capacitadas a ciudades capitales, por la falta de oportunidades laborales en el Municipio.
- g) Los prestadores de servicios y actores del sector desconocen los programas de apoyo al sector ecoturístico.
- h) La cadena de servicios básicos para el ecoturista no está totalmente cubierta ya que la planta turística no satisface los requerimientos de alojamiento en cantidad, ni calidad.

6.4 ANÁLISIS ESTRATEGICO

En esta etapa del trabajo se analizó la información recopilada en las auditorías interna y externa, para diseñar y seleccionar las estrategias, enfocadas al cumplimiento de la misión de la organización.

Tal como se indicó en el marco teórico, Fred David propone tres fases: insumos, adecuación y decisión.

6.4.1 Fase 1. Insumos

Comprendió la elaboración de dos instrumentos para obtener información en cuanto a la importancia relativa de los factores críticos de éxito, internos y externos, que afectaban la organización y que se sistematizaron en las Matrices de Evaluación de Factor Externo y Factor Interno (EFE y EFI). Estas herramientas analizan cuantitativamente la importancia relativa de cada uno de los factores críticos de éxito (oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades) para evaluar de qué manera la organización está respondiendo a las condiciones del entorno.

El peso se refiere a la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en el sector ecoturístico, va de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante) y en total debe sumar 1.0. La clasificación se encarga de catalogar su mayor o menor importancia para la organización de acuerdo a esta escala: una amenaza o debilidad mayor (calificación=1), una amenaza o debilidad menor (calificación=2), una oportunidad o fortaleza menor (calificación=3) o una oportunidad o fortaleza mayor (calificación=4). El total corresponde a la multiplicación del peso por la clasificación, su suma determina el total ponderado de la organización, que puede ir de 1.0 (más bajo) a 4.0 (más alto). El valor promedio ponderado es 2.5.

Estas matrices fueron elaboradas por la autora, teniendo en cuenta los factores priorizados por los participantes durante las auditorías interna y externa.

6.4.1.1 Matriz de evaluación de los factores externos

	OPORTUNIDADES	PESO	CAL.	TOTAL
1.	El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo por medio de la Dirección de Turismo ofrece programas de apoyo.	0,12	4	0,48
2.	Numerosas instituciones y organizaciones apoyan proyectos productivos sostenibles y comunitarios.	0,11	4	0,44
3.	El Área Natural Única Los Estoraques recibe anualmente 5000 visitantes ⁸⁶ .	0,05	3	0,15
4.	El país vive un aumento del turismo doméstico.	0,08	4	0,32
5.	El ecoturismo, está ganando mayor participación dentro del mercado mundial.	0,07	4	0,28
6.	El Municipio fue postulado como Bien de Interés Cultural de Carácter Nacional.	0,01	3	0,03
7.	La creación de la Secretaría Municipal de Cultura y Turismo.	0,09	2	0,18
8.	Las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.	0,03	4	0,12
	AMENAZAS			
1.	Inseguridad y alteración del orden público.	0,13	2	0,26
2.	Arribo de recurso humano y financiero foráneo.	0,02	2	0,04
3.	Efectos perversos de la mala prensa.	0,08	1	0,08
4.	Desarticulación entre las instituciones implicadas en el desarrollo del sector turístico.	0,07	1	0,07
5.	Desarrollo no sostenible del turismo.	0,03	3	0,09
6.	Discontinuidad en los procesos de desarrollo local alrededor del turismo.	0,05	2	0,1
7.	Perspectivas de desarrollo departamental desalineadas con las del Municipio y el país en cuanto al Ecoturismo.	0,04	2	0,08
8.	Estancamiento y depresión de los sectores económicos locales.	0,02	1	0,02
	TOTAL	1		2,74

Tabla 11. Matriz de evaluación de los factores externos.⁸⁷

El factor más importante que afecta al sector son los problemas de inseguridad y alteración del orden público, para la organización el nivel de intensidad de esta amenaza es menor, ya que durante los últimos cuatro años ha predominado un clima pacífico en el Municipio.

Los siguientes factores de importancia están representados por el apoyo que ofrecen las entidades gubernamentales y no gubernamentales al desarrollo del sector ecoturístico. Esto representa una oportunidad mayor para la organización porque dentro de su

⁸⁶ Fuente: Registro de visitantes al Área Natural Única Los Estoraques, 2000 al 2004.

⁸⁷ Fuente: Talleres con los prestadores de servicios ecoturísticos. Enero 2005

direccionamiento estratégico se ha contemplado el trabajo colaborativo con los diferentes actores involucrados con el ecoturismo como parte de la misión.

El total ponderado de 2.74 indica que la organización está justo por encima de la media en su esfuerzo por responder a las oportunidades y amenazas existentes en el sector ecoturístico, capitalizando las primeras y minimizando los posibles efectos negativos de las segundas.

6.4.1.2 Matriz de evaluación de los factores internos

	FORTALEZA	PESO	CAL.	TOTAL
1.	Respaldo y acompañamiento de la Administración Municipal y la Unidad de Parques.	0,12	4	0,48
2.	El Municipio posee una variada atractividad, de tipo natural, arquitectónico, cultural e intangible.	0,08	3	0,24
3.	Buena prestación de servicios públicos, de salud, de comunicaciones y de seguridad.	0,07	4	0,28
4.	Costo de vida local bajo.	0,02	3	0,06
5.	Cercanía de La Playa de Belén a Ocaña.	0,04	4	0,16
6.	Ubicación geográfica del Municipio.	0,01	3	0,03
7.	Vías de acceso en buen estado.	0,1	3	0,3
8.	Interés naciente por la participación en el turismo.	0,11	3	0,33
	DEBILIDADES			
1.	Idiosincrasia playera.	0,06	2	0,12
2.	Baja formación empresarial y operativa de los prestadores de servicios.	0,11	1	0,11
3.	Limitados recursos económicos de la población local.	0,09	1	0,09
4.	Poco interés de la comunidad en comprometerse decididamente con el desarrollo del turismo.	0,05	1	0,05
5.	Los jóvenes tienen baja participación en los procesos productivos locales.	0,01	2	0,02
6.	Baja disponibilidad de recurso humano especializado.	0,02	2	0,04
7.	Desconocimiento de los programas de apoyo al sector ecoturístico.	0,04	2	0,08
8.	La cadena de servicios básicos para el ecoturista no está totalmente cubierta.	0,07	1	0,07
	TOTAL	1		2,46

Tabla 12. Matriz de evaluación de los factores internos⁸⁸

El factor crítico de éxito de mayor relevancia para el sector ecoturístico es el respaldo y acompañamiento de la Administración Municipal y la Unidad de Parques en su desarrollo,

⁸⁸ Fuente: Talleres con los prestadores de servicios ecoturísticos. Enero 2005.

este aspecto constituye una fortaleza mayor para la organización porque estas dos instituciones de gran importancia en el Municipio son las que apadrinan su creación.

Otro factor fundamental para el desarrollo del sector y de la organización es la participación de representantes de diferentes sectores de la comunidad en el proceso, situación que se puede constatar con la presencia activa de la población local en este ejercicio basado en la generación de espacios de concertación.

El total ponderado de 2.46 indica que la organización está por debajo de la media, pero muy cercano a ella, lo que representa que la posición interna no es muy débil, ni muy fuerte. Sin embargo ésta situación no es ventajosa para la empresa porque muestra su dificultad para superar sus debilidades y aprovechar sus fortalezas.

6.4.2 Fase 2. Adecuación

Para trabajar esta fase, se convocó a un nuevo taller – reunión para generar las estrategias alternativas viables que seguiría la organización para el logro de su misión. Se explicó cada uno de los nueve cuadrantes que conforman la matriz DOFA (ver Capítulo Tres), haciendo uso de tarjetas que se iban fijando en el papelógrafo alternadas con la definición de cada tipo de estrategia y con un ejemplo ilustrativo. En los cuadrantes correspondientes a las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas se emplearon los insumos resultantes de las matrices de evaluación de factor interno y externo construidas previamente.

Luego de que los asistentes visualizaron la estructura general de la matriz, se trabajó en grupo con ayuda de cuatro personas encargadas de leer los factores buscando relacionar temáticas afines que facilitarían la coherencia interna de las estrategias.

De esta forma, se definió un listado de veinticinco estrategias, de las cuales se eliminaron dos porque su ejecución eran responsabilidad de otros entes como la Secretaría de Cultura y Turismo Municipal y la Alcaldía Municipal, y las veintidós restantes se fusionaron en doce, teniendo en cuenta los resultados arrojados por la Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA) que recomendaba las estrategias defensivas.

6.4.2.1 Matriz de las debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas (DOFA)

El uso de esta herramienta condujo la generación de las estrategias mediante el ajuste de los factores internos con los externos. Luego de agruparlas de acuerdo a su similitud se sintetizaron las siguientes doce estrategias. En los paréntesis se enuncian los factores críticos de éxito, contenidos en las matrices EFE y EFI, que las inspiraron.

- Programa de seguridad turística (F3,5, A1).
- Propuesta de comunicación para restablecer la confianza de los viajeros mediante la generación de una imagen positiva de la región y la neutralización de los efectos nocivos de la mala prensa (F5, A3, O8).

- Definición y divulgación de la normatividad del turismo sostenible que se quiere desarrollar en el marco de un Municipio verde (F2, A5).
- Capitalización local de los beneficios del turismo sostenible mediante la vinculación productiva de la comunidad en la prestación de servicios (F2, A8).
- Sensibilización de los diversos actores – comunidad receptora, empresarios, gremios, autoridades, instituciones -, hacia la cultura del turismo (D1, 4, O1, 7).
- Distribución en el tiempo y en el espacio de los movimientos de turistas y visitantes mediante el diseño del Calendario turístico Municipal y la adecuación y promoción de una oferta ampliada de atractivos y actividades para los visitantes (F2, A5).
- Formalización y fortalecimiento de la organización en el desarrollo turístico (F8, O2).
- Acceso al crédito, a recursos de inversión, cofinanciación y a los diferentes mecanismos de apoyo a la gestión empresarial existentes en el Estado (D3, 8, O1, 2).
- Creación de programas continuos de capacitación y actualización en temas empresariales y mejoramiento de la calidad de los servicios ecoturísticos (D2, 7, O2, 8).
- Aumento de la planta turística mediante la conformación de red de hostales familiares y la aplicación al programa de Posadas Turísticas (D8, A2).
- Aumento del rubro destinado al turismo en el presupuesto municipal (D3, O7).
- Diseño y comercialización de paquetes turísticos (F2, 7, O4, 5).

6.4.2.2 Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA)

Esta matriz fue elaborada por la Coordinadora para determinar qué tipo de estrategias convenían más a la organización, haciendo una aproximación de los factores críticos a las dimensiones internas de fuerza financiera (FF) y ventaja competitiva (VC), y las externas de estabilidad del ambiente (EA) y fuerza de la industria (FI), propuestas por la herramienta.

Fuerza financiera.

- a) El actual gobierno local presentó el programa de desarrollo y fortalecimiento del turismo, con la meta de consolidarlo como fuente de ingresos, dentro de la estrategia de diversificación de actividades productivas, en el sector económico del Plan de Desarrollo 2004-2007; con una asignación de recursos por 35 millones propios y 25 millones de otras fuentes⁸⁹.

Durante el 2004, la inversión del Municipio en los rubros relacionados con el turismo, que no son exclusivos para el sector (Eventos culturales y desarrollo institucional) ascendió sólo al 2.78% del presupuesto Municipal, correspondiente a \$83'718.895. Para el 2005 se asignaron recursos por \$96'389.827, que representan el 2.12%⁹⁰.

- b) Los limitados recursos económicos de la población local impiden mantener un buen capital de trabajo y un buen nivel de inversión en el sector ecoturístico.

⁸⁹ ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA PLAYA DE BELÉN, Op. Cit., p. 8.

⁹⁰ Fuente: Tesorería Municipal. Marzo 2005

Fuerza de la industria

- a) El ecoturismo, es una de las actividades que día a día está ganando mayor participación dentro del mercado mundial. El sector del turismo en Colombia representa el 50% de las exportaciones de servicios del país, con datos que superan los 2000 millones de dólares anuales. El 27% de los viajeros colombianos lo prefieren y actualmente esta posicionado como el segundo tipo de turismo especializado del país⁹¹.
- b) El documento “Turismo para un nuevo país; plan sectorial de turismo 2003 – 2006” establece dentro de su visión al 2020: “Colombia habrá posicionado la actividad turística como una de las de mayor importancia para el desarrollo económico del país”⁹², con siete productos básicos entre los que se incluye el ecoturismo.

Estabilidad del ambiente

- a) El país vive un aumento del turismo doméstico gracias a la recuperación de la confianza en la seguridad nacional y en los viajes por carretera, en el marco de la Política de Seguridad Nacional, que contempla programas como la policía de turismo y de carreteras, las caravanas y las rutas seguras. El turismo interno muestra un gran vigor, ya que representa el 80% de los desplazamientos por motivos turísticos⁹³.
- b) Encrudecimiento del estancamiento y depresión de los sectores económicos locales.

Ventaja competitiva

- a) El Municipio posee una variada atraktividad, de tipo natural, arquitectónico, cultural e intangible.
- b) De 1996 al 2004, los datos de visitantes al Área Natural Única Los Estoraques registraron un aumento del 77, 4% pasando de 2833 a 5026⁹⁴.

Luego de asignar un valor numérico entre +1 (peor) y +6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las cuatro dimensiones y calcular los valores promedio de cada eje, la matriz resultante es la siguiente.

⁹¹ DIRECCIÓN GENERAL DE TURISMO. Turismo para un nuevo país; plan sectorial de turismo 2003 – 2006. Bogotá D.C. 2003.

⁹² Ibid.

⁹³ Ibid.

⁹⁴ Fuente: Registro de visitantes al Área Natural Única Los Estoraques, 1996 al 2004

Fuerza financiera	
Inversión del presupuesto municipal en el turismo	3
Recursos económicos de la población	2
<i>Total</i>	5
<i>Promedio</i>	2.5
Fuerza de la industria	
Auge del ecoturismo en Colombia	6
Importancia del turismo en el desarrollo económico nacional	4.5
<i>Total</i>	10.5
<i>Promedio</i>	5.3
Estabilidad del ambiente	
Recuperación de la confianza en la seguridad vial	5
Depresión de sectores económicos locales	4
<i>Total</i>	9
<i>Promedio</i>	4.5
Ventaja competitiva	
Variada atractividad del Municipio	6
Aumento de visitantes a Los Estoraques.	5.5
<i>Total</i>	11.5
<i>Promedio</i>	5.8

Tabla 13. Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA)⁹⁵

Enseguida se calculó el punto de intersección (x, y) para el trazo del vector.

Vector direccional

Eje X: $- 5.8 + 5.3 = -0.5$

Eje y: $- 4.5 + 2.5 = -2.0$

Como se apreciará en la gráfica las estrategias seleccionadas para la organización son de tipo defensivo, es decir que la organización se debe concentrar en superar las debilidades internas y en evitar las amenazas externas. Esto se corrobora con las estrategias generadas en la matriz DOFA, porque gran parte de ellas son de tipo DA.

Estos resultados son relativos, porque sólo se evalúan cuatro dimensiones y una de ellas representa una debilidad de la organización, lo que conduce a que los análisis apunten a derrotar las debilidades internas.

⁹⁵ Fuente: DAVID., Op. Cit., p. 206

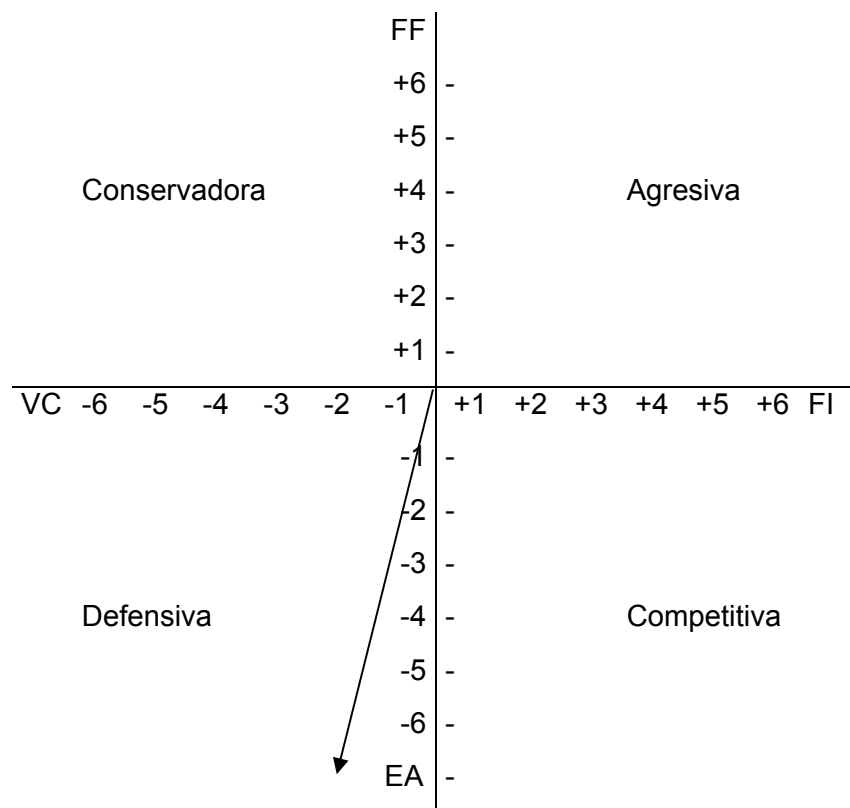


Figura 5. Perfil de estrategias recomendadas para la organización.⁹⁶

6.4.3 Fase 3. Decisión

En esta fase se evaluaron las doce estrategias con la Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica (MCPE) para revelar cuales de las estrategias resultantes de las fases anteriores eran más viables para la organización, priorizarlas y elegir finalmente ocho a las que se les elaboró la ficha respectiva.

6.4.3.1 Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica (MCPE)

Esta matriz sirve para sugerir objetivamente las mejores estrategias alternativas evaluándolas en forma cuantitativa, cómo se explicó en el capítulo de fundamentación teórica.

⁹⁶ Fuente: DAVID, Op. Cit., p. 205.

Para ser probadas en la matriz, las doce estrategias se dividieron en cuatro grupos de acuerdo a la existencia de un relacionamiento mutuo. Todas las matrices se presentan a continuación.

Serie de funcionamiento y fortalecimiento interno. Contribuye al mejoramiento interno de la organización. Está integrada por las estrategias de formalización organizacional, acceso al crédito, capacitación y comercialización de paquetes turísticos.

Serie de desarrollo, crecimiento y consolidación de la organización. Contempla acciones concretas hacia el exterior que contribuyan a su posicionamiento. Esta categoría agrupa las estrategias de capitalización local de los beneficios del turismo, distribución en tiempo y espacio de los visitantes, aumento de la planta turística e incremento del rubro de inversión al sector ecoturístico.

Serie de proyección a la comunidad local. Integra acciones que buscan fortalecer la conexión de la organización con la población, para cimentar una verdadera cultura turística. Se compone de las estrategias de creación de la normatividad del turismo sostenible para el Municipio y sensibilización de los actores frente al turismo.

Serie de valor agregado a los servicios ofrecidos. Busca contribuir a la creación de un clima favorable para el desarrollo del ecoturismo y la organización. Abarca las estrategias de seguridad turística y la de prensa positiva.

MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

ESTRATEGIAS PARA ADECUADO FUNCIONAMIENTO Y FORTALECIMIENTO INTERNO

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO		ESTRATEGIAS								
		PESO	FORMALIZ		CREDIT		CAPAC		PAQUET	
OPORTUNIDADES			CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
1	Programas de apoyo de la Dirección de Turismo	0,12	4	0,48	4	0,48	4	0,48	0	0
2	Apoyo de numerosas instituciones y organizaciones	0,11	4	0,44	4	0,44	4	0,44	2	0,22
3	El Area Natural Unica recibe anualmente 5000 visitantes	0,05	3	0,15	4	0,20	4	0,20	4	0,20
4	El país vive un aumento del turismo doméstico.	0,08	4	0,32	3	0,24	4	0,32	4	0,32
5	Auge del ecoturismo en el mercado nacional.	0,07	4	0,28	3	0,21	4	0,28	4	0,28
6	Postulación del Municipio como Bien de Interés Cultural de Carácter Nacional.	0,01	4	0,04	4	0,04	4	0,04	3	0,03
7	Creación de la Secretaría de Cultura y Turismo.	0,09	2	0,18	3	0,27	3	0,27	0	0
8	Nuevas tecnologías de información y comunicación.	0,03	0	0	0	0	4	0,12	3	0,09
AMENAZAS										
1	Inseguridad y alteración del orden público.	0,13	4	0,52	1	0,13	0	0	1	0,13
2	Arribo de recurso humano y financiero foráneo.	0,02	4	0,08	4	0,08	4	0,08	3	0,06
3	Efectos perversos de la mala prensa.	0,08	3	0,24	2	0,16	3	0,24	1	0,08
4	Desarticulación institucional.	0,07	4	0,28	2	0,14	2	0,14	1	0,07
5	Desarrollo no sostenible del turismo.	0,03	4	0,12	2	0,06	4	0,12	1	0,03
6	Discontinuidad en los procesos de desarrollo local.	0,05	4	0,20	2	0,10	1	0,05	2	0,10
7	Desalineación de perspectivas ecoturísticas	0,04	4	0,16	3	0,12	2	0,08	0	0
8	Estancamiento de la economía local.	0,02	3	0,06	1	0,02	4	0,08	2	0,04
FORTALEZAS										
1	Respaldo de la Admón. Municipal y Und. de Parques	0,12	4	0,48	3	0,36	4	0,48	3	0,36
2	Variada atractividad del Municipio	0,08	4	0,32	3	0,24	4	0,32	4	0,32
3	Buena prestación de servicios (públicos, salud, comunicaciones, seguridad).	0,07	4	0,28	3	0,21	3	0,21	4	0,28
4	Costo de vida local bajo.	0,02	0	0	4	0,08	0	0	3	0,06
5	Cercanía de La Playa de Belén a Ocaña.	0,04	0	0	3	0,12	4	0,16	3	0,12
6	Ubicación geográfica del Municipio.	0,01	0	0	0	0	0	0	3	0,03
7	Vías de acceso en buen estado.	0,1	0	0	2	0,20	0	0	4	0,40
8	Interés naciente por la participación en el turismo.	0,11	4	0,44	4	0,44	4	0,44	3	0,33
DEBILIDADES										
1	Idiosincrasia playera.	0,06	4	0,24	2	0,12	2	0,12	0	0
2	Baja cualificación de los prestadores de servicios.	0,11	4	0,44	3	0,33	4	0,44	2	0,22
3	Limitados recursos económicos de la población local.	0,09	3	0,27	4	0,36	4	0,36	3	0,27
4	Poco interés de la comunidad en comprometerse con el turismo.	0,05	3	0,15	2	0,10	2	0,10	2	0,10
5	Los jóvenes tienen baja participación en los procesos productivos locales.	0,01	0	0	0	0	4	0,04	0	0
6	Baja disponibilidad de recurso humano especializado.	0,02	3	0,06	0	0	4	0,08	0	0
7	Desconocimiento de programas de apoyo al sector	0,04	3	0,12	4	0,16	4	0,16	0	0
8	Cadena de servicios básicos no está totalmente cubierta.	0,07	0	0	4	0,28	4	0,28	1	0,07
TOTAL				6,35		5,69		6,13		4,21

MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

ESTRATEGIAS DE DESARROLLO, CRECIMIENTO Y CONSOLIDACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO		ESTRATEGIAS								
		PESO	CAPITAL		DISTRIB		PLANTA		RUBRO	
OPORTUNIDADES			CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
1	Programas de apoyo de la Dirección de Turismo	0,12	4	0,48	2	0,24	4	0,48	0	0
2	Apoyo de numerosas instituciones y organizaciones	0,11	4	0,44	0	0	2	0,22	0	0
3	El Area Natural Unica recibe anualmente 5000 visitantes	0,05	4	0,20	4	0,20	3	0,15	0	0
4	El país vive un aumento del turismo doméstico.	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32	4	0,32
5	Auge del ecoturismo en el mercado nacional.	0,07	4	0,28	3	0,21	3	0,21	3	0,21
6	Postulación del Municipio como Bien de Interés Cultural de Carácter Nacional.	0,01	3	0,03	4	0,04	4	0,04	4	0,04
7	Creación de la Secretaría de Cultura y Turismo.	0,09	2	0,18	4	0,36	0	0	4	0,36
8	Nuevas tecnologías de información y comunicación.	0,03	0	0	3	0,09	0	0	0	0
AMENAZAS										
1	Inseguridad y alteración del orden público.	0,13	2	0,26	1	0,13	1	0,13	0	0
2	Arribo de recurso humano y financiero foráneo.	0,02	4	0,08	0	0	4	0,08	0	0
3	Efectos perversos de la mala prensa.	0,08	2	0,16	2	0,16	1	0,08	0	0
4	Desarticulación institucional.	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07	0	0
5	Desarrollo no sostenible del turismo.	0,03	3	0,09	4	0,12	0	0	0	0
6	Discontinuidad en los procesos de desarrollo local.	0,05	2	0,10	1	0,05	0	0	2	0,10
7	Desalineación de perspectivas ecoturísticas	0,04	0	0	0	0	0	0	2	0,08
8	Estancamiento de la economía local.	0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,02	4	0,08
FORTALEZAS										
1	Respaldo de la Admón. Municipal y Und. de Parques	0,12	4	0,48	3	0,36	4	0,48	4	0,48
2	Variada atractividad del Municipio	0,08	4	0,32	4	0,32	3	0,24	0	0
3	Buena prestación de servicios (públicos, salud, comunicaciones, seguridad).	0,07	3	0,21	3	0,21	4	0,28	0	0
4	Costo de vida local bajo.	0,02	4	0,08	0	0	3	0,06	0	0
5	Cercanía de La Playa de Belén a Ocaña.	0,04	0	0	0	0	0	0,00	0	0
6	Ubicación geográfica del Municipio.	0,01	0	0	0	0	0	0,00	0	0
7	Vías de acceso en buen estado.	0,1	4	0,40	2	0,20	3	0,30	0	0
8	Interés naciente por la participación en el turismo.	0,11	4	0,44	2	0,22	4	0,44	3	0,33
DEBILIDADES										
1	Idiosincrasia playera.	0,06	2	0,12	0	0	2	0,12	0	0
2	Baja cualificación de los prestadores de servicios.	0,11	2	0,22	0	0	2	0,22	3	0,33
3	Limitados recursos económicos de la población local.	0,09	1	0,09	2	0,18	2	0,18	4	0,36
4	Poco interés de la comunidad en comprometerse con el turismo.	0,05	2	0,10	4	0,20	2	0,10	0	0
5	Los jóvenes tienen baja participación en los procesos productivos locales.	0,01	2	0,02	0	0	0	0,00	0	0
6	Baja disponibilidad de recurso humano especializado.	0,02	0	0	0	0	0	0,00	0	0
7	Desconocimiento de programas de apoyo al sector	0,04	3	0,12	0	0	4	0,16	0	0
8	Cadena de servicios básicos no está totalmente cubierta.	0,07	3	0,21	0	0	4	0,28	0	0
TOTAL				5,52		3,70		4,66		2,69

MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
ESTRATEGIAS DIRIGIDAS A LA COMUNIDAD LOCAL

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO		PESO	ESTRATEGIAS			
			NORMATIVIDAD		SENSIBILIZACION	
OPORTUNIDADES			CA	TCA	CA	TCA
1	Programas de apoyo de la Dirección de Turismo	0,12	2	0,24	4	0,48
2	Apoyo de numerosas instituciones y organizaciones	0,11	0	0	0	0
3	El Area Natural Unica recibe anualmente 5000 visitantes	0,05	3	0,15	4	0,2
4	El país vive un aumento del turismo doméstico.	0,08	0	0	3	0,24
5	Auge del ecoturismo en el mercado nacional.	0,07	3	0,21	4	0,28
6	Postulación del Municipio como Bien de Interés Cultural de Carácter Nacional.	0,01	3	0,03	4	0,04
7	Creación de la Secretaría de Cultura y Turismo.	0,09	0	0	4	0,36
8	Nuevas tecnologías de información y comunicación.	0,03	0	0	3	0,09
AMENAZAS						
1	Inseguridad y alteración del orden público.	0,13	0	0	0	0
2	Arribo de recurso humano y financiero foráneo.	0,02	3	0,06	4	0,08
3	Efectos perversos de la mala prensa.	0,08	0	0	2	0,16
4	Desarticulación institucional.	0,07	3	0,21	4	0,28
5	Desarrollo no sostenible del turismo.	0,03	4	0,12	4	0,12
6	Discontinuidad en los procesos de desarrollo local.	0,05	4	0,2	3	0,15
7	Desalineación de perspectivas ecoturísticas	0,04	0	0	0	0
8	Estancamiento de la economía local.	0,02	0	0	3	0,06
FORTALEZAS						
1	Respaldo de la Admón. Municipal y Und. de Parques	0,12	4	0,48	4	0,48
2	Variada atractividad del Municipio	0,08	3	0,24	4	0,32
3	Buena prestación de servicios (públicos, salud, comunicaciones, seguridad).	0,07	2	0,14	0	0
4	Costo de vida local bajo.	0,02	0	0	0	0
5	Cercanía de La Playa de Belén a Ocaña.	0,04	0	0	0	0
6	Ubicación geográfica del Municipio.	0,01	0	0	0	0
7	Vías de acceso en buen estado.	0,1	0	0	0	0
8	Interés naciente por la participación en el turismo.	0,11	3	0,33	4	0,44
DEBILIDADES						
1	Idiosincrasia playera.	0,06	0	0	4	0,24
2	Baja cualificación de los prestadores de servicios.	0,11	2	0,22	3	0,33
3	Limitados recursos económicos de la población local.	0,09	0	0	0	0
4	Poco interés de la comunidad en comprometerse con el turismo.	0,05	0	0	4	0,2
5	Los jóvenes tienen baja participación en los procesos productivos locales.	0,01	0	0	4	0,04
6	Baja disponibilidad de recurso humano especializado.	0,02	0	0	3	0,06
7	Desconocimiento de programas de apoyo al sector.	0,04	0	0	3	0,12
8	Cadena de servicios básicos no está totalmente cubierta.	0,07	0	0	4	0,28
TOTAL				2,63		5,05

MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
ESTRATEGIAS QUE DAN VALOR AGREGADO A LOS SERVICIOS

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO		PESO	ESTRATEGIAS			
			SEGURIDAD		PRENSA	
OPORTUNIDADES			CA	TCA	CA	TCA
1	Programas de apoyo de la Dirección de Turismo	0,12	4	0,48	0	0
2	Apoyo de numerosas instituciones y organizaciones	0,11	0	0	0	0
3	El Area Natural Unica recibe anualmente 5000 visitantes	0,05	4	0,2	3	0,15
4	El país vive un aumento del turismo doméstico.	0,08	4	0,32	3	0,24
5	Auge del ecoturismo en el mercado nacional.	0,07	4	0,28	4	0,28
6	Postulación del Municipio como Bien de Interés Cultural de Carácter Nacional.	0,01	3	0,03	4	0,04
7	Creación de la Secretaría de Cultura y Turismo.	0,09	0	0	2	0,18
8	Nuevas tecnologías de información y comunicación.	0,03	0	0	4	0,12
AMENAZAS						
1	Inseguridad y alteración del orden público.	0,13	4	0,52	3	0,39
2	Arribo de recurso humano y financiero foráneo.	0,02	0	0	0	0
3	Efectos perversos de la mala prensa.	0,08	2	0,16	4	0,32
4	Desarticulación institucional.	0,07	0	0	0	0
5	Desarrollo no sostenible del turismo.	0,03	0	0	0	0
6	Discontinuidad en los procesos de desarrollo local.	0,05	0	0	0	0
7	Desalineación de perspectivas ecoturísticas	0,04	0	0	0	0
8	Estancamiento de la economía local.	0,02	0	0	0	0
FORTALEZAS						
1	Respaldo de la Admón. Municipal y Und. de Parques	0,12	4	0,48	2	0,24
2	Variada atractividad del Municipio	0,08	3	0,24	4	0,32
3	Buena prestación de servicios (públicos, salud, comunicaciones, seguridad).	0,07	4	0,28	2	0,14
4	Costo de vida local bajo.	0,02	0	0	0	0
5	Cercanía de La Playa de Belén a Ocaña.	0,04	4	0,16	3	0,12
6	Ubicación geográfica del Municipio.	0,01	0	0	0	0
7	Vías de acceso en buen estado.	0,1	4	0,4	0	0
8	Interés naciente por la participación en el turismo.	0,11	0	0	0	0
DEBILIDADES						
1	Idiosincrasia playera.	0,06	0	0	0	0
2	Baja cualificación de los prestadores de servicios.	0,11	0	0	0	0
3	Limitados recursos económicos de la población local.	0,09	0	0	0	0
4	Poco interés de la comunidad en comprometerse con el turismo.	0,05	0	0	0	0
5	Los jóvenes tienen baja participación en los procesos productivos locales.	0,01	0	0	0	0
6	Baja disponibilidad de recurso humano especializado.	0,02	0	0	0	0
7	Desconocimiento de programas de apoyo al sector.	0,04	0	0	0	0
8	Cadena de servicios básicos no está totalmente cubierta.	0,07	0	0	0	0
TOTAL				3,55		2,54

Estas son las estrategias con mayor puntaje de cada serie.

Serie	Estrategia prioritaria	Calificación
Funcionamiento y fortalecimiento interno	Formalización y fortalecimiento de la organización	6,35
Desarrollo, crecimiento y consolidación de la organización	Capitalización local de los beneficios del ecoturismo	5,52
Proyección a la comunidad local	Sensibilización de los diversos actores hacia la cultura del turismo	5,05
Valor agregado a los servicios ofrecidos	Seguridad turística	3,55

Tabla 14. Estrategias priorizadas por serie⁹⁷

Globalmente, las estrategias quedaron priorizadas así.

Estrategia	Calificación
Formalización y fortalecimiento de la organización	6,35
Capacitación y actualización de los prestadores de servicios	6,13
Acceso al crédito, a recursos de inversión y cofinanciación	5,69
Capitalización local de los beneficios del ecoturismo	5,52
Sensibilización de los diversos actores	5,05
Aumento de la planta turística	4,66
Diseño y comercialización de paquetes turísticos	4,21
Distribución en el tiempo y en el espacio de los movimientos de turistas	3,7
Seguridad turística	3,55
Aumento del rubro de inversión al turismo en el presupuesto municipal.	2,69
Definición y divulgación de la normatividad del turismo sostenible	2,63
Prensa positiva	2,54

Tabla 15. Calificaciones de las estrategias⁹⁸

6.5 PROYECCIÓN ESTRATÉGICA

La principal parte del proceso de planeación participativa de la organización que reunirá a los prestadores de servicios es la formulación de las estrategias que se adoptarán para el logro del futuro deseable. Después de haber definido el direccionamiento de la unidad en gestación, los factores críticos de éxito internos y externos mediante las auditorías y como resultado de la aplicación de las diferentes fases del análisis estratégico, se eligieron ocho estrategias que se consideran de mayor impacto para el buen desempeño de la organización, teniendo en cuenta que la organización debe seguir un esquema de

⁹⁷ Fuente: La Autora

⁹⁸ Fuente: La Autora

crecimiento integral, que fortalezca su interior, sin olvidar el aporte al entorno en el que está inmersa, para contribuir al desarrollo del sector ecoturístico y la comunidad en general.

La mayoría de estas alternativas coincide con un alto puntaje obtenido en la Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica, a excepción de la del aumento del rubro de inversión al turismo en el presupuesto municipal, que se incluyó como una oportunidad de aprovechamiento de la buena disposición de la Administración Municipal actual en apoyar el turismo con medidas que difícilmente podrán ser revertidas en futuras administraciones.

De otro lado, la limitación de recursos (económicos, humanos, tecnológicos) de la organización exige tomar decisiones acertadas en cuanto a su inversión. Las estrategias elegidas, involucran para su realización, en gran parte, recursos externos de instituciones creadas en el orden nacional para apoyar este tipo de iniciativas, por lo que el financiamiento interno no es muy elevado y se refiere principalmente al apoyo de un bachiller y un técnico en la gestión y operatividad de las estrategias, bajo la orientación de la Alcaldía Municipal y la Unidad de Parques, así como la asesoría especializada de las demás instancias mencionadas en las fichas descriptivas.

Estas estrategias son el resultado de un trabajo participativo con los actores involucrados, desarrollado en talleres - reuniones, mediante la aplicación de la metodología de la Planeación Estratégica.

A continuación se describe cada estrategia, estableciendo sus objetivos, justificación, factores directamente involucrados (producto de las auditorías interna y externa), justificación, indicador, meta, etapas, tiempo estimado, entidades participantes y recursos necesarios.

Los objetivos allí incluidos tienen una doble función, representan los resultados que se esperan del seguimiento de las estrategias, así como los objetivos a largo plazo de la organización.

El horizonte de tiempo de los objetivos y las estrategias es congruente y están diseñados para un lapso de tres años, de acuerdo al ritmo de trabajo de la comunidad y la fuerte dependencia de instituciones públicas y privadas necesarias para su realización, que ciertamente influirán en el avance de la gestión.

Los responsables de la implementación de este plan estratégico son los prestadores de servicios actuales y futuros que participaron en el proceso de planeación participativa, quienes deben asumir el liderazgo de su organización de base comunitaria.

Ellos contarán con el respaldo y acompañamiento de dos instituciones “padrinas” fuertemente comprometidas con el sector ecoturístico para su posicionamiento como un eje de desarrollo humano sostenible del Municipio, que serán la Alcaldía Municipal y la Unidad Administrativa del Área Natural Única Los Estoraques.

Para facilitar la construcción de las fichas estratégicas se establecieron estas abreviaturas para las entidades con mayor participación.

Alcaldía Municipal	AM
Unidad Administrativa del Área Natural Única Los Estoraques	ANU-EST
Ministerio de Comercio, Industria y Turismo	MCIT
Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial	MAVDT
Instituto Alexander von Humboldt	IAVH
Secretaría de Cultura y Turismo Departamental	SCTD
Secretaría de Cultura y Turismo Municipal	SCTM
Cámara de Comercio de Ocaña	CCO
Centro Productivo de Gestión Agroempresarial de la Provincia de Ocaña	CPGA
Cooperativa de Ahorro y Crédito La Playa de Belén	COODIN
Servicio Nacional de Aprendizaje	SENA
Corporación Autónoma Regional de la frontera Nororiental	CORPONOR
Fondo Nacional de Garantías	FNG
Departamento Administrativo de Economía Solidaria	DANSOCIAL
Fondo de Promoción Turística de Colombia	FPTC

6.5.1 Estrategia de formalización y fortalecimiento de la organización

Identificación de estrategia	FFI - 01	Tipo	Prioritaria	Restricciones	Ninguna	Página 1 de 2
Nombre de la estrategia	Formalización y fortalecimiento de la organización					
Objetivo				Factores directamente involucrados		
<p>Constituir una unidad empresarial con una consolidada organización interna y con la capacidad de formar alianzas estratégicas conducentes a asumir las diversas etapas del desarrollo turístico, para dar un ejemplo contundente a la comunidad del gran potencial ecoturístico que encierra el Municipio.</p>				<ul style="list-style-type: none"> ▪ El arribo de recurso humano y financiero de otros lugares del país y del extranjero puede desplazar a los locales y afectar el equilibrio socio cultural del Municipio. ▪ Idiosincrasia playera caracterizada por el pesimismo, el temor a fracasar, el miedo a invertir, a innovar, que combinados con la falta de espíritu de sacrificio, de trabajo, de constancia y de convicción causa pasividad, conformismo y visión cortoplacista que frena el desarrollo local. De igual forma predomina el individualismo, las fuertes críticas, la envidia y el paternalismo que no fomentan el espíritu de liderazgo, ni la organización comunitaria como estrategia para el progreso conjunto de la población. ▪ Numerosas instituciones y organizaciones nacionales e internacionales apoyan proyectos productivos privilegiando los componentes de sostenibilidad y empoderamiento de la comunidad local. 		
Justificación						
<p>Es necesario que el grupo tenga un respaldo jurídico que facilite la gestión de los proyectos a los que en forma individual o informal no podrían acceder y que contribuirán al logro de su sostenibilidad financiera. Este paso conduce a que los miembros de la organización definan sus roles, responsabilidades y compromisos para trabajar en el logro de las demás estrategias y en el cumplimiento de las funciones de la unidad, así como los mecanismos de autosostenibilidad económica. Teniendo presente el contexto local es conveniente fortalecer el interior para evitar el contagio negativo de los vicios de la idiosincrasia playera y dar ejemplo a la comunidad de superación, esfuerzo, liderazgo, cooperativismo, alianza y logro de resultados. Por otro lado la institución debe fortalecer su capacidad local de gestión para monopolizar el turismo y así evitar incursiones foráneas que desplacen las propuestas de los nativos.</p>						
Indicador	Formación en desarrollo personal y organizacional.			Meta	80% de miembros formados en desarrollo personal y organizacional.	

Identificación de estrategia		Página 2 de 2			
FFI - 01		TIEMPO ESTIMADO	ENTIDADES PARTICIPANTES	TIPO DE RECURSO	
FASES DE LA ESTRATEGIA				EXTERNO	INTERNO
<p>Instalación de sede. La organización debe contar con una oficina, que se convierta en punto de encuentro y convergencia de sus miembros y de sus ideas. Por lo tanto, debe estar dotada del mobiliario y los equipos mínimos para garantizar su funcionalidad.</p>		Un mes	ANU-EST, AM, Dirección Nal. de Estupefacientes, Ecopetrol	Local, equipos y mobiliario	Costo de materiales
<p>Constitución legal de la organización. Para realizar esta acción, es necesario hacer una convocatoria amplia a todas aquellas personas interesadas en vincularse al sector ecoturístico. De acuerdo a la calidad y cantidad de los miembros, y al direccionamiento estratégico, se estudiarán las formas organizativas y las figuras jurídicas que mejor se adapten a éstas condiciones y se elaborarán los estatutos en forma participativa, para finalmente registrarse ante la entidad competente de acuerdo al régimen económico escogido. Orientación de la organización dentro del sector ecoturístico para lograr funcionalidad e interlocución proactiva de los programas de desarrollo de competitividad para las regiones.</p>		Tres meses	ANU-EST, AM, Personería Municipal, CCO, Sena, Dansocial, MCIT-Ditur*	Respaldo institucional Asesoría profesional	Bachiller de apoyo, técnico de apoyo. Costos legalización
<p>Fortalecimiento socio empresarial. Se refiere al acceso a programas de gestión empresarial y manejo organizacional, así como fortalecimiento de la defensa de los derechos frente a actores de mayor poder, dentro del marco del sector ecoturismo. También se trabajará el componente de desarrollo personal en temas como relaciones humanas, resolución de conflicto, liderazgo, proyecto de vida, apertura al cambio y a las nuevas tendencias del mercado, generación de identidad y autoestima, valores, trabajo en equipo. Formación en temas administrativo-gerenciales que permitan conocer las tendencias de gestión del sector turismo.</p>		Seis meses	ANU-EST, Sena, Universidades regionales, MCIT-Ditur, SCTM, AM	Asesoría profesional, capacitación, locaciones y equipos	Bachiller de apoyo Técnico de apoyo

6.5.2 Estrategia de capacitación y actualización de los prestadores de servicios

Identificación de estrategia	FFI - 02	Tipo	Prioritaria	Restricciones	Ninguna	Página 1 de 2
Nombre de la estrategia	Capacitación y actualización de los prestadores de servicios					
Objetivo	Contar con talento humano cualificado para atender las necesidades de los ecoturistas mediante la oferta de productos y servicios competitivos, de alta calidad y con enfoque al cliente.			Factores directamente involucrados		
Justificación	El ecoturismo debe ser una oportunidad pedagógica tanto para el visitante como para los prestadores de servicios, por esta razón la capacitación debe ser una línea de acción vertebral de la organización y debe extenderse a todo el personal que labore de alguna manera en el sector ecoturístico, para que la participación de la comunidad se haga efectiva. Estos procesos de formación permanentes deben enfocarse tanto a temas ambientales como a aspectos relativos al turismo, y deben permitir transferencia de conocimientos y tecnología.			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Baja formación empresarial y operativa de los prestadores de servicios, a causa de la falta de interés por participar en actividades de formación y la ausencia de un programa sistemático de capacitación, lo cual no ha favorecido el desarrollo y crecimiento de la fuerza microempresarial, ni la prestación de servicios de calidad y con enfoque al cliente. ▪ Los prestadores de servicios y actores del sector desconocen los programas de apoyo al sector ecoturístico. ▪ El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo por medio de la Dirección de Turismo ofrece programas de apoyo a los entes territoriales en su desarrollo como destinos turísticos (asistencia técnica, planificación, posadas ecoturísticas, calidad, formación, acceso al crédito, cooperación, seguridad, mercadeo, promoción). ▪ Numerosas instituciones y organizaciones nacionales e internacionales apoyan proyectos productivos privilegiando los componentes de sostenibilidad y empoderamiento de la comunidad local. ▪ Las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (internet, radio, TV) han democratizado el acceso a la información y el conocimiento. 		
Indicador	Capacitación en aspectos relativos al ecoturismo.			Meta	90% miembros capacitados para la actividad ecoturística.	

Identificación de estrategia		Página 2 de 2			
FFI - 02		TIEMPO ESTIMADO	ENTIDADES PARTICIPANTES	TIPO DE RECURSO	
FASES DE LA ESTRATEGIA				EXTERNO	INTERNO
Diseño de programa de formación. Se estructurará una propuesta adaptada a las necesidades y condiciones de la población objetivo, que serán los prestadores de servicios y la población flotante joven con el propósito de reorientar sus actividades al ecoturismo, como sector innovador de la economía local. También se especificará la temática teniendo en cuenta los temas de capacitación sugeridos en la Política para el Desarrollo del Ecoturismo y las necesidades detectadas en la caracterización de actores locales, asimismo se describirán las metodologías a seguir para su desarrollo, la duración y horarios de trabajo.		Dos semanas	ANU-EST, SENA	Asesoría profesional	Técnico de apoyo
Gestión institucional. Se solicitará el apoyo de las entidades encargadas de este tipo de capacitación en el país, así como otras organizaciones que puedan ofrecer experiencias enriquecedoras a los locales.		Tres meses	AM, ANU-EST, SCTD	Respaldo institucional	Técnico de apoyo
Implementación. Desarrollo de actividades como conferencias ilustrativas, talleres teórico-prácticos, educación virtual, participación en ferias, misiones comerciales, viajes de familiarización y demás actividades que permitan adecuar la prestación de servicios a las expectativas de los visitantes y conocer las tendencias nacionales e internacionales en materia de gestión y de comportamiento del sector turismo.		Un año	MCIT-Ditur, SENA, Universidades regionales, Corponor	Capacitación	Bachiller de apoyo
			SCTM, AM, ANU-EST	Locaciones y equipos	
			Colegio Fray Jose María Arévalo SENA, MC-Compartel	Equipos de computo con acceso a internet	

6.5.3 Estrategia de acceso al crédito, a recursos de inversión y cofinanciación

Identificación de estrategia	FFI-03	Tipo	Prioritaria	Restricciones	Ejecución FFI - 01	Página 1 de 2
Nombre de la estrategia	Acceso al crédito, a recursos de inversión y cofinanciación					
Objetivo			Factores directamente involucrados			
<p>Obtener recursos de diferentes fuentes para financiar los proyectos de la comunidad local y de esta forma hacerlos partícipes de la percepción de ingresos generados por concepto de la prestación de servicios ecoturísticos.</p>			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los limitados recursos económicos de la población local impiden mantener un buen capital de trabajo y un buen nivel de inversión en el sector ecoturístico. ▪ La cadena de servicios básicos para el ecoturista no está totalmente cubierta debido a que la planta turística no satisface los requerimientos de alojamiento en cantidad, ni calidad. ▪ El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo por medio de la Dirección de Turismo ofrece programas de apoyo a los entes territoriales en su desarrollo como destinos turísticos (asistencia técnica, planificación, posadas ecoturísticas, calidad, formación, acceso al crédito, cooperación, seguridad, mercadeo, promoción). ▪ Numerosas instituciones y organizaciones nacionales e internacionales apoyan proyectos productivos privilegiando los componentes de sostenibilidad y empoderamiento de la comunidad local. ▪ El ecoturismo, es una de las actividades que día a día está ganando mayor participación dentro del mercado mundial. El sector del turismo en Colombia representa el 50% de las exportaciones de servicios del país, con datos que superan los 2000 millones de dólares anuales. El 27% de los viajeros colombianos lo prefieren y actualmente esta posicionado como el segundo tipo de turismo especializado del país. 			
Justificación						
<p>La inexistencia de recursos de inversión y de capital de riesgo en los locales para hacer inversiones en el Municipio, así como la baja disponibilidad de entidades crediticias que ofrezcan créditos blandos perjudica el desarrollo ecoturístico por la dificultad de acceder a fondos para la ejecución de sus proyectos tanto individuales como colectivos, que son en su mayoría, de construcción y adecuación de infraestructura y dotación de los establecimientos.</p>						
Indicador	Recursos económicos captados			Meta	Obtención del 60% de los recursos de inversión solicitados para ecoturismo	

Identificación de estrategia	FFI-03	Página 2 de 2			
FASES DE LA ESTRATEGIA		TIEMPO ESTIMADO	ENTIDADES PARTICIPANTES	TIPO DE RECURSO	
				EXTERNO	INTERNO
<p>Diagnóstico de necesidades. Elaborar un inventario detallado de las necesidades de capital que tienen los prestadores de servicios especificando monto, destino, capacidad de endeudamiento, tipo de recursos a los que se quiere acceder (capital de riesgo, préstamos, donación).</p>		Un mes	COORDIN, ANU-EST	Asesoría técnica	Información Técnico de apoyo
<p>Exploración de instituciones y modalidades de financiación. Consiste en indagar a profundidad las fuentes de recursos disponibles en el país y en el exterior, así como el tipo de proyectos que apoyan y los requisitos que se deben cumplir para acceder a ellos. Luego se contrastará esta información con el tipo de necesidad de los prestadores para definir cuales son las entidades más atractivas.</p>		Un mes	MCIT, MAVDT, COODIN, AM, ANU-EST, IAVH, CPGA, CCO, SENA.	Información, asesoría profesional	Técnico de apoyo
<p>Acercamiento a fuentes de interés y gestión de recursos. Una vez establecidos los focos de recursos, se acercarán al solicitante y se facilitara el trámite de las solicitudes mediante jornadas empresariales de asesoría y orientación financiera donde se invitan entidades financieras de primero y segundo piso, organizaciones no gubernamentales, cajas de compensación, cooperativas de ahorro y crédito, instituciones públicas, fondos de apoyo al desarrollo del sector y Fondo Nacional de Garantías.</p>		Dos meses	AM, MCIT, Fomypime, SENA, IAVH, FNG, ANU-EST, COODIN Corponor, instituciones de apoyo financiero	Respaldo institucional, participación en jornadas empresariales	Técnico de apoyo
			AM, SCTM, ANU-EST	Locaciones, equipos, mobiliario y otros apoyos logísticos	Bachiller de apoyo

6.5.4 Estrategia de Sensibilización de los diversos actores.

Identificación de estrategia	COL-01	Tipo	Prioritaria	Restricciones	Ninguna	Página 1 de 2
Nombre de la estrategia	Sensibilización de los diversos actores hacia la cultura del turismo					
Objetivo			Factores directamente involucrados			
Educar a los actores locales -comunidad receptora, sector productivo, autoridades, instituciones- sobre la importancia del turismo en el desarrollo social, empresarial y en la creación de fuentes laborales, para promover la integración y el compromiso con el apoyo efectivo al turista.			<ul style="list-style-type: none"> ▪ La comunidad demuestra poco interés para comprometerse decididamente con el desarrollo del turismo, ya que no se valoran las potencialidades del territorio y el turismo no es visto como un eje de desarrollo, sino como una actividad temporal, debido a la marcada estacionalidad que presenta actualmente. ▪ El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo por medio de la Dirección de Turismo ofrece programas de apoyo a los entes territoriales en su desarrollo como destinos turísticos (asistencia técnica, planificación, posadas ecoturísticas, calidad, formación, acceso al crédito, cooperación, seguridad, mercadeo, promoción). ▪ La creación de la Secretaría Municipal de Cultura y Turismo porque compromete a las próximas administraciones con la continuidad de las políticas de apoyo al sector y es muestra del interés de la Administración actual en convertir el turismo en un eje de desarrollo local. ▪ El Municipio posee una variada atraktividad, de tipo natural, arquitectónico, cultural e intangible. ▪ La desarticulación entre las instituciones implicadas en el desarrollo del sector turístico (educativas, privadas, públicas y religiosas entre otras) del ámbito local, departamental y nacional. 			
Justificación						
La sensibilización es la herramienta complementaria que permite sentar las bases de una cultura del turismo en toda la comunidad receptora y en las instancias que toman decisiones en las esferas pública y privada. También fortalece en la comunidad la conciencia de su papel en torno a la cultura y al medio ambiente, conduce a que se preocupen por conocer el modo de pensar del turista, a que asuman conductas de respeto por el visitante (manifiestas en la prestación de un buen servicio en las condiciones pactadas, en la valoración de sus expresiones culturales) y a que sepan aprovechar la oportunidad de un intercambio positivo de valores sin poner en riesgo su identidad.						
Indicador	Avance de la campaña de sensibilización turística		Meta	70% de cumplimiento de la campaña de sensibilización turística		

Identificación de estrategia		Página 2 de 2			
COL - 01		TIEMPO ESTIMADO	ENTIDADES PARTICIPANTES	TIPO DE RECURSO	
FASES DE LA ESTRATEGIA				EXTERNO	INTERNO
Solicitud asesoría Dirección de Turismo. Se refiere a la consultoría del Programa de sensibilización turística ⁹⁹ , planteado por esta entidad, para ser adaptado y aplicado en el contexto local.		Dos meses	Ditur, AM	Asesoría profesional, respaldo institucional	Técnico de apoyo
Elaboración propuesta de sensibilización local. Teniendo en cuenta los lineamientos nacionales, las temáticas propuestas en el anexo, la Política Nacional de Ecoturismo, se diseñará una campaña local aprovechando los medios de comunicación disponibles como la emisora, el canal y el boletín, el espacio abierto por la Cátedra La Playa de Belén en las instituciones educativas, y la receptividad del tema en la Administración Municipal.		Dos meses	SCTM, ANU-EST, Corponor, CFJMA, Parroquia San José, Policía Nal.	Información, propuestas institucionales, asesoría técnica	Técnico de apoyo
Implementación. Poner en marcha las actividades planeadas para permear la cultura local con el tema ecoturístico.		Un año	AM, ANU-EST, Corponor, SCTM, CFJMA, Parroquia San José, Policía Nal, medios de comunicación locales, grupos culturales locales (banda, grupo de danzas).	Apoyo operativo, espacios de comunicación, locaciones, equipos, mobiliario y otros apoyos logísticos.	Técnico y bachiller de apoyo

⁹⁹ DIRECCIÓN GENERAL DE TURISMO. Turismo para un nuevo país; plan sectorial de turismo 2003 – 2006. Bogotá D.C. 2003.

6.5.5

Estrategia de Capitalización local de los beneficios del ecoturismo

Identificación de estrategia	DCO-01	Tipo	Prioritaria	Restricciones	Ejecución FFI - 03	Página 1 de 2
Nombre de la estrategia	Capitalización local de los beneficios del ecoturismo					
Objetivo			Factores directamente involucrados			
<p>Generar empleo e ingresos complementarios a la comunidad mediante su vinculación productiva en la prestación de servicios especializados o desde sus oficios tradicionales desarrollando proyectos productivos sostenibles, haciendo énfasis en la diversificación para evitar la sobreoferta en bienes y servicios.</p>			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Encrudecimiento del estancamiento y depresión de los sectores económicos locales. ▪ La comunidad demuestra poco interés para comprometerse decididamente con el desarrollo del turismo, ya que no se valoran las potencialidades del territorio y el turismo no es visto como un eje de desarrollo, sino como una actividad temporal, debido a la marcada estacionalidad que presenta actualmente. ▪ Idiosincrasia playera caracterizada por el pesimismo, el temor a fracasar, el miedo a invertir, a innovar, que combinados con la falta de espíritu de sacrificio, de trabajo, de constancia y de convicción causa pasividad, conformismo y visión cortoplacista que frena el desarrollo local. De igual forma predomina el individualismo, las fuertes críticas, la envidia y el paternalismo que no fomentan el espíritu de liderazgo, ni la organización comunitaria como estrategia para el progreso conjunto de la población. ▪ Los jóvenes no ejercen su participación dentro de la sociedad playera para contribuir a su desarrollo como consecuencia de su mínima injerencia en los procesos productivos locales. ▪ El Municipio posee una variada atractividad, de tipo natural, arquitectónico, cultural e intangible. ▪ El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo por medio de la Dirección de Turismo ofrece programas de apoyo a los entes territoriales en su desarrollo como destinos turísticos (asistencia técnica, planificación, posadas ecoturísticas, calidad, formación, acceso al crédito, cooperación, seguridad, mercadeo, promoción). 			
Justificación						
<p>A partir del reconocimiento conceptual de que las comunidades de base son capaces de participar y autogestionar procesos de desarrollo, donde sin ellas como actores y sin el acompañamiento permanente de las entidades estatales es imposible lograr impactos socioeconómicos, es necesario empoderar a la comunidad local en torno a la operación del ecoturismo, para lograr ser reconocido como un verdadero eje de desarrollo humano sostenible local. Esto, además traerá ventajas para el visitante, quien disfrutará de una amplia oferta de bienes y servicios y para el medio ambiente por el fortalecimiento de la conciencia de los pobladores como aliados en su conservación.</p>						
Indicador	Crecimiento de la cadena del ecoturismo			Meta	Quince filias. vinculadas a la cadena del ecoturismo	

Identificación de estrategia		Página 2 de 2			
DCO-01		TIEMPO ESTIMADO	ENTIDADES PARTICIPANTES	TIPO DE RECURSO	
FASES DE LA ESTRATEGIA				EXTERNO	INTERNO
Sensibilización empresarial. Fortalecer el elemento motivador que permite la creación de ambientes propicios para la generación de alternativas de negocios, así como la asimilación de principios y técnicas organizacionales y empresariales requeridos para planear empresas asociativas autogestionarias. Disposición de la comunidad hacia la concepción del ecoturismo como un nicho de ecorenegocios locales.		Un mes	AM, ANU-EST, MCIT-Ditur, SENA, DANSOCIAL	Respaldo institucional, talleres	Bachiller de apoyo
Generación, formulación y evaluación de ideas de negocios. Luego de determinar las necesidades insatisfechas para los ecoturistas y de explorar las posibilidades que ofrece la cadena productiva del turismo, se formularán las ideas de negocio y se abrirá una amplia convocatoria para su recepción. Estas ideas serán evaluadas teniendo en cuenta algunos factores de éxito como son la viabilidad del planteamiento de la idea, el mercado potencial y la intensidad competitiva del mercado en el que se desarrollaría el negocio, para seleccionar aquellas que prometan mejores resultados.		Tres meses	ANU-EST, COODIN, SENA, IAVH, Corponor, CPGA Universidades regionales, CCO, Segundo Laboratorio de Paz, Red de Solidaridad Social	Asesoría profesional	Técnico de apoyo
Estructuración del Plan de negocios. Corresponde a la elaboración de los planes de negocios de estas ideas aprobadas y a su valoración para verificar su viabilidad.		Un año			
Búsqueda de recursos e implementación de planes de negocios. Teniendo los recursos necesarios para la operación de las empresas nacientes (productos de la estrategia de acceso al crédito), se pondrán en marcha estos negocios.		Un año			

6.5.6 Estrategia de seguridad turística

Identificación de estrategia	VAS-01	Tipo	Secundaria	Restricciones	Ninguna	Página 1 de 2
Nombre de la estrategia	Seguridad turística					
Objetivo	Garantizar un clima de tranquilidad y seguridad en el Municipio de La Playa de Belén y sus vías de acceso, para preservar la integridad física y moral de los visitantes y de esta forma restablecer y mantener su confianza.			Factores directamente involucrados		
Justificación	El turismo es una actividad que, por sus características, es muy vulnerable ante los hechos de terrorismo e inseguridad. La experiencia nacional y local muestra claramente el nivel de afectación de su práctica (llegadas de viajeros, gasto turístico) cuando ocurren hechos de esta naturaleza. La seguridad puede colaborar activamente en su fortalecimiento. En la medida en que se continúen recuperando los ejes viales y se asegure la normalidad del orden público en los destinos, los desplazamientos con fines turísticos contribuirán notoriamente a afianzar la esperada confianza de la ciudadanía y al desarrollo competitivo de los actores vinculados a esta cadena productiva.			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los problemas de inseguridad y alteración del orden público nacional podrían impactar la tranquilidad de la zona. ▪ El Municipio cuenta con una buena prestación de servicios públicos, de salud, de comunicaciones (internet, telefonía, correo) y de seguridad (Inspección de policía en el pueblo). ▪ Cercanía de La Playa de Belén a Ocaña (27 kms.), capital de provincia, centro de aprovisionamiento, de contactos institucionales, de medios de comunicación, de agencias de viajes, terminal terrestre y aéreo, sede del Batallón Santander y una de las principales ciudades emisoras de turistas de la región. ▪ El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo por medio de la Dirección de Turismo ofrece programas de apoyo a los entes territoriales en su desarrollo como destinos turísticos (asistencia técnica, planificación, posadas ecoturísticas, calidad, formación, acceso al crédito, cooperación, seguridad, mercadeo, promoción). ▪ El país vive un aumento del turismo doméstico gracias a la recuperación de la confianza en la seguridad nacional y en los viajes por carretera, en el marco de la Política de Seguridad Nacional, que contempla programas como la policía de turismo y de carreteras, las caravanas y las rutas seguras. 		
Indicador	Avance del programa de seguridad turística			Meta	75% de cumplimiento del programa de seguridad turística	

Identificación de estrategia		Página 2 de 2			
VAS-01		TIEMPO ESTIMADO	ENTIDADES PARTICIPANTES	TIPO DE RECURSO	
FASES DE LA ESTRATEGIA				EXTERNO	INTERNO
Solicitud de Asesoría a la Dirección de Turismo. Para sintonizar esta estrategia con la de “Seguridad para los viajeros”, contemplada en el Plan Sectorial de esta entidad ¹⁰⁰ .		Dos meses	AM, Ditur	Respaldo institucional, Asesoría profesional, información	Técnico de apoyo
Escritura y presentación de propuesta. En coordinación con la Dirección de Turismo, la Policía Nacional, el Batallón General Santander, la Cruz Roja, la Unidad de Parques ¹⁰¹ y la comunidad elaborar un programa de seguridad regional que garantice la seguridad para los turistas en las carreteras y en los destinos turísticos.		Dos meses	ANU-EST, MCIT-Ditur, Policía Nal, Batallón General Santander, Defensoría del Pueblo, ANU-EST, SCTM y Cruz Roja.	Propuestas institucionales, asesoría especializada	Técnico de apoyo
Implementación. Aplicación del programa con el apoyo de las entidades participantes en su diseño.		Seis meses	Policía Nacional, Batallón General Santander, Defensoría del Pueblo, ANU-EST, SCTM y Cruz Roja.	Información, apoyo operativo, pie de fuerza y servicios de rescate.	Técnico y bachiller de apoyo

¹⁰⁰ DIRECCIÓN GENERAL DE TURISMO. Turismo para un nuevo país; plan sectorial de turismo 2003 – 2006. Bogotá D.C. 2003.

¹⁰¹ Para lograr coherencia y complementariedad con la “Estrategia para el manejo del conflicto armado interno en las áreas protegidas del Sistema de Parques Nacionales Naturales”.

6.5.7 Estrategia de Diseño y comercialización de paquetes turísticos

Identificación de estrategia	FFI-04	Tipo	Secundaria	Restricciones	Ejecución FFI - 01, FFI – 02, en curso VAS – 01	Página 1 de 2
Nombre de la estrategia	Diseño y comercialización de paquetes turísticos					
Objetivo	Generar recursos económicos para los prestadores de servicios ecoturísticos en el corto plazo, asimismo probar la capacidad de respuesta a las necesidades del mercado.			Factores directamente involucrados		
Justificación	<p>Aunque esta estrategia se debería adoptar en una etapa posterior de desarrollo de los servicios y de cualificación de los prestadores, es necesario iniciar unas experiencias piloto que demuestren la rentabilidad del sector, permitan a los prestadores de servicios aumentar su capital de trabajo y los motiven a continuar su desarrollo competitivo para dar respuesta a las necesidades que van a vivenciar en la realidad, para mantener una afluencia estable a lo largo del año, que los conduzca a comprometerse con el turismo.</p> <p>Claro esta que la estrategia se seguirá con táctica porque se tiene claro que es más fácil introducir una imagen positiva en la mente de alguien que extraer de ella una imagen negativa, por lo que se evitará a toda costa exceder la capacidad instalada en los servicios y generar expectativas en los turistas que no puedan ser cumplidas.</p>			<ul style="list-style-type: none"> ▪ El país vive un aumento del turismo doméstico gracias a la recuperación de la confianza en la seguridad nacional y en los viajes por carretera, en el marco de la Política de Seguridad Nacional, que contempla programas como la policía de turismo y de carreteras, las caravanas y las rutas seguras. ▪ El ecoturismo, es una de las actividades que día a día está ganando mayor participación dentro del mercado mundial. El sector del turismo en Colombia representa el 50% de las exportaciones de servicios del país, con datos que superan los 2000 millones de dólares anuales. El 27% de los viajeros colombianos lo prefieren y actualmente esta posicionado como el segundo tipo de turismo especializado del país. ▪ El Municipio posee una variada atractividad, de tipo natural, arquitectónico, cultural e intangible. ▪ El Municipio cuenta con una buena prestación de servicios públicos, de salud, de comunicaciones (internet, telefonía, correo) y de seguridad (Inspección de policía en el pueblo). ▪ Vías de acceso en buen estado y ofrecen conexión con arterias viales del país que comunican con sitios estratégicos como la Costa Atlántica, Bogotá, Bucaramanga, Medellín, Cúcuta. ▪ Los limitados recursos económicos de la población local impiden mantener un buen capital de trabajo y un buen nivel de inversión en el sector ecoturístico. 		
Indicador	Ingresos de los prestadores de servicios ecoturísticos			Meta	50% de incremento en los ingresos de los prestadores de servicios ecoturísticos	

Identificación de estrategia		Página 2 de 2			
FFI-04		TIEMPO ESTIMADO	ENTIDADES PARTICIPANTES	TIPO DE RECURSO	
FASES DE LA ESTRATEGIA				EXTERNO	INTERNO
Estudio de mercado preliminar. Comprende el análisis de los datos de registro de visitantes a Los Estoraques y la consulta de estudios de segmentación y tendencias de mercados ecoturísticos, realizados por organizaciones públicas y privadas, nacionales e internacionales. Asimismo, se adelantarán investigaciones cualitativas basadas en sesiones de grupo y entrevistas con turistas que visiten la localidad.		Dos meses	AM, ANU-EST, Parques Nacionales (Ecoturismo), MCIT-Ditur, IAVH, FPTC, SCTD, SCTM, CCO, organizaciones del sector, turistas, SENA, Univ. Regionales.	Respaldo institucional, información, asesoría profesional	Técnico de apoyo
Diseño del producto. Se entiende como la identificación de atractivos, su interrelación mediante circuitos, las investigaciones requeridas para conocer la historia del atractivo y la preparación de los guiones en lenguaje encaminado a la venta turística. De otro lado se debe contemplar los siguientes aspectos: objetivo, estructura (productos básicos y complementarios), proceso de prestación (identificación de la cadena de servucción) y la viabilidad económica. Si todos los servicios necesarios para integrar el paquete no están disponibles dentro de la organización, se establecerán alianzas con empresas que los ofrezcan.		Dos meses	ANU-EST, MCIT-Ditur, FPTC SENA, CCO, SCTM.	Asesoría profesional	Técnico de apoyo
Comercialización. Se establecerán los canales más apropiados para la distribución de los paquetes turísticos, dirigidos a segmentos especializados que sean respetuosos y sensibles al medio ambiente y las culturas locales.		Un mes	Agencias de viajes, Und. de Parques Nacionales (Ecoturismo), SCTM	Asesoría profesional	Técnico de apoyo
Evaluación del servicio. Se definirán mecanismos para evaluar la satisfacción de las necesidades de los ecoturistas, que permitirán retroalimentar la actividad y conocer más a fondo el mercado.		Dos años	Parques Nacionales (Ecoturismo), Ditur, Agencias de viajes, SCTM	Asesoría técnica Registro de evaluaciones	Técnico y bachiller de apoyo

6.5.8

Estrategia de Aumento del rubro destinado al turismo en el presupuesto municipal

Identificación de estrategia	DCO-02	Tipo	Prioritaria	Restricciones	Ninguna	Página 1 de 2
Nombre de la estrategia	Aumento del rubro destinado al turismo en el presupuesto municipal					
Objetivo	Mejorar la inversión en turismo en el Municipio (infraestructura, miradores, señalización, eventos) y promover la creación de un fondo que respalde los créditos de los prestadores de servicio.			Factores directamente involucrados		
Justificación	Es necesario que la Administración Municipal tenga mayor solvencia para emprender acciones en pro del desarrollo ecoturístico. Estos recaudos se podrían invertir directamente en el Municipio en construcción, mantenimiento y adecuación de infraestructura; cofinanciación de programas de formación; organización de eventos que atraigan un mayor número de visitantes; entre otros. Asimismo, una parte se podría depositar en entidades que con el respaldo de esos dineros puedan ofrecer una línea de microcrédito o crédito a los prestadores de servicio o crear un fondo que permita asumir parte de los intereses de los créditos de los pequeños empresarios, haciéndose éstos responsables por la amortización del monto del crédito. Este mecanismo estimularía el acceso a créditos para los microempresarios.			<ul style="list-style-type: none"> ▪ La creación de la Secretaría Municipal de Cultura y Turismo, porque compromete a las próximas administraciones con la continuidad de las políticas de apoyo al sector y es muestra del interés de la Administración actual en convertir el turismo en un eje de desarrollo local. ▪ Discontinuidad en los procesos de desarrollo local alrededor del turismo, debido a la inexistencia de un Plan Turístico Municipal. ▪ Los limitados recursos económicos de la población local impiden mantener un buen capital de trabajo y un buen nivel de inversión en el sector ecoturístico. 		
Indicador	Inversión del presupuesto municipal en el sector ecoturístico			Meta	90% de incremento de la inversión del presupuesto municipal en el sector ecoturístico	

Identificación de estrategia		Página 2 de 2			
DCO-02		TIEMPO ESTIMADO	ENTIDADES PARTICIPANTES	TIPO DE RECURSO	
FASES DE LA ESTRATEGIA				EXTERNO	INTERNO
Propuesta de solicitud. Elaboración de una propuesta que contemple la inclusión del turismo en la estampilla pro-cultura, con una clara diferenciación en la distribución de los recursos recaudados y la asignación de un porcentaje del impuesto predial o de industria y comercio destinado al desarrollo del sector turístico. La propuesta debe incluir el porcentaje, el destino y la administración de los recaudos, entre otros.		Un mes	AM	Asesoría técnica	Técnico de apoyo
Concertación de propuesta. Presentación y modificación de la propuesta para llegar a un acuerdo que satisfaga los intereses de ambas partes: la Administración Municipal y la organización de los prestadores de servicios.		Dos semanas	AM	Asesoría profesional	Técnico de apoyo
Aprobación. Aprobación del acuerdo que reglamente la creación e inversión de estos mecanismos de apoyo al sector.		Un mes	AM	Asesoría profesional	Técnico de apoyo

7 DISEÑO DE LA SECRETARÍA DE CULTURA Y TURISMO MUNICIPAL

Este capítulo presenta el proceso descriptivo de la creación de la Secretaría de Cultura y Turismo Municipal, las actividades previas que se realizaron, las necesidades que motivaron su origen y que ratificaron su conveniencia, así como las etapas para su estructuración.

7.1 ORIGEN

Como resultado del diagnóstico se descubrió la necesidad de crear un órgano encargado de articular y gestionar la política de turismo del Municipio. Esta exigencia del sector se reafirmó durante el desarrollo del proyecto, por los enormes vacíos en apoyo institucional especializado, encontrados a lo largo del trabajo.

Esta necesidad se discutió con el Alcalde Municipal, quien estuvo de acuerdo y planteó el diseño de la Secretaría Municipal de Cultura y Turismo, para ser incluida en la Reestructuración Administrativa en curso. Esta decisión se tomó teniendo en cuenta que el turismo es un tema al que se le ha invertido energía en los últimos años y la creación de esta oficina debe ser la etapa inicial para hacer frente a esa intención, apoyando y contribuyendo a su consolidación.

De otro lado, las directrices nacionales apoyan la creación de entidades regionales y municipales encargadas de la gestión del turismo como lo presenta el Manual de descentralización Turística de la Dirección de Turismo.

“La descentralización es un proceso que permite a las regiones ser impulsoras de su propio desarrollo. Es uno de los mecanismos más eficientes para propiciar el acercamiento de los ciudadanos a las instituciones, en tanto que por razones de distancia y de dificultades en los esquemas administrativos los poderes centrales no siempre encuentran los canales adecuados para hacerlo. Las instituciones regionales, al tener una cercanía física y cultural con los ciudadanos del lugar, pueden interpretar más directamente sus expectativas y necesidades y canalizar las posibles soluciones a las mismas.

El proceso de descentralización es inherente al Estado moderno. Ha adquirido especial relevancia en la sociedad contemporánea en la cual la globalización, la exigencia de competitividad y la velocidad de los cambios exigen respuestas inmediatas de las regiones, verdaderas protagonistas del desarrollo.

La descentralización es una de las estrategias fundamentales para lograr el desarrollo del turismo colombiano. En un país privilegiado por una extraordinaria diversidad natural y cultural, es fundamental asumir esquemas flexibles que permitan la puesta en marcha de las iniciativas surgidas en los ámbitos regionales.

El papel del Estado central se concentra en la formulación de lineamientos que orienten al sector y en dar apoyo a las propuestas que surjan en los departamentos, los distritos y los municipios. La asistencia técnica a las entidades territoriales permite difundir las políticas nacionales, captar las inquietudes regionales y armonizar metodologías para que, respetando la diversidad, se hable el mismo lenguaje en todo el país.

Las entidades territoriales tienen un amplio campo de acción en el manejo del turismo. Los instrumentos normativos establecidos y la propia dinámica económica nacional e internacional les asigna un papel protagónico en el impulso de esta importante actividad.

La coordinación con las entidades nacionales permitirá establecer acciones coherentes para fortalecer tanto el turismo doméstico como el receptivo.

Sólo en la medida en que las entidades territoriales asuman el manejo integral de toda la gestión del turismo, en coordinación con las entidades nacionales, se va a lograr un verdadero desarrollo del sector¹⁰².

7.2 DISEÑO

7.2.1 Observación directa del trabajador

Se inició con la observación del Promotor de Cultura, quien en el momento era la persona encargada de la ejecución de las actividades turísticas realizadas en el Municipio. Este seguimiento permitió concluir que la labor del Promotor estaba muy asociada a la operatividad, debido a la falta de personal de apoyo en las actividades propias de esta división, como el manejo de la emisora comunitaria, la biblioteca pública, el canal de televisión, la administración de la Casa de la Cultura y la organización de eventos culturales. Esto ratificaba la necesidad de contar con una persona encargada de la gestión estratégica del sector de la cultura y el turismo para fortalecerlo en el tiempo y no sólo mantener el nivel de desarrollo actual.

7.2.2 Revisión y análisis de documentos

El proceso continuó con la lectura de documentos especializados que soportan la actividad turística en el país como el “Plan sectorial de turismo 2003 – 2006, Turismo para un nuevo país”; el manual de Descentralización Turística, que sugiere las funciones para las oficinas encargadas del turismo en los ámbitos departamental y municipal; finalmente se consultó la estructura general y las funciones de la Secretaría de Cultura y Turismo Departamental para lograr coherencia con la oficina local.

¹⁰² DIRECCIÓN GENERAL DE TURISMO. Manual de Descentralización Turística. www.mincomercio.gov.co

Asimismo se consideró conveniente revisar la estructura general del Manual de Funciones de la Alcaldía, con el fin de explorar las funciones actuales del cargo y las funciones que compartiría el Secretario de Cultura y Turismo con los demás cargos, evaluar el nivel de exigencia del nivel jerárquico, detectar puntos de convergencia y manejarlos correctamente, con el fin de evitar la duplicación de esfuerzos en el futuro.

7.2.3 Diseño del formato de descripción y análisis de cargos

Esta información se tuvo en cuenta para estructurar el formato de descripción y análisis de cargos, que contemplara los aspectos claves necesarios para clarificar y formalizar el desempeño laboral que se esperaba de la Secretaría de Cultura y Turismo.

7.2.4 Entrevista directa al empleado

Se realizó una entrevista guiada siguiendo el formato de descripción y análisis de cargos, con el funcionario para contrastar el estado actual del cargo con las necesidades descubiertas y los lineamientos sugeridos por la Dirección de Turismo.

Con esta se comprobó la alta dedicación del promotor a labores operativas, la informalidad de las funciones del cargo y la gran dependencia de la voluntad del funcionario para su cumplimiento, así como el poco conocimiento de las directrices trazadas por las instancias nacionales y departamentales relacionadas con su labor.

7.2.5 Diseño de los cargos de la Secretaría

Se describieron los cargos de Secretario Municipal de Cultura y Turismo y Promotor de Cultura y Turismo que integraban la nueva dependencia administrativa, con los insumos recogidos de las fases anteriores. El cargo de Promotor de Cultura será absorbido dentro de la Secretaría y ampliará sus funciones de apoyo al turismo. Básicamente, el primero se dedicará más a la gestión para el desarrollo de los sectores objetivo, mientras que el segundo continuará en la operatividad de apoyo a las líneas de acción definidas por su jefe inmediato en concertación con el Alcalde Municipal.

Para reforzar el cumplimiento de estas labores operativas, se sugirió la creación de un programa de voluntariado en la Secretaría, ya que estos oficios aunque son sencillos, exigen una buena dedicación de tiempo, que puede ser aportado por los jóvenes del Municipio, dentro de una estrategia atractiva para ellos. Actualmente hay algunos estudiantes que colaboran con tareas específicas en la Casa de la Cultura, pero no están bien definidos los beneficios y condiciones de este servicio.

7.2.6 Revisión del documento resultante

Los productos del diseño de los cargos fueron revisados por Willyan Arévalo, actual Promotor de Cultura; Hugo Armando Arévalo Franco, Alcalde Municipal y jefe inmediato

de la nueva Secretaría; Libardo Suarez, Jefe de Programa del Área Natural Única Los Estoraques y Víctor Rafael Fernández Avila, Coordinador Grupo de competitividad y Desarrollo Regional de la Dirección de Turismo.

7.2.7 Modificación de los aspectos corregidos

Teniendo en cuenta los comentarios sugeridos por los revisores del documento, se elaboró la versión final que se presenta en el Anexo D.

7.2.8 Creación legal de la Secretaría

La nueva dependencia fue formalizada mediante los decretos: No. 0085 de 2004, por el cual se establece la Estructura Administrativa del Municipio de La Playa de Belén y el No. 0086 de 2004 por medio del cual se conforma la planta de personal del mismo Municipio.

Inicialmente el Promotor de Cultura y Turismo será el encargado de la Secretaría de Cultura y Turismo, sin abandonar su cargo actual, debido a que el Municipio aún no cuenta con los recursos suficientes para el pago de un tecnólogo o profesional, que cumpla con el perfil sugerido en la descripción del cargo.

7.2.9 Fuentes de financiación para las empresas publicas turísticas

Concientes de la importancia que tiene el nombramiento del Secretario, como apoyo al desarrollo del ecoturismo en la localidad, se presentan estas fuentes de recursos sugeridas por la Dirección de Turismo para el financiamiento de estas entidades¹⁰³.

Las empresas públicas turísticas, dependiendo de su naturaleza, pueden tener diversas fuentes de financiación:

- Presupuesto del municipio o del departamento. El Municipio o departamento destinan recursos específicos para el funcionamiento de la oficina de turismo. Estos pueden provenir de:
 - Recursos propios
 - Presentación de proyectos ante entidades nacionales
 - Ley 60 de 1993 (para los municipios): en las transferencias del situado fiscal existe un rubro que se debe utilizar en “educación física, recreación, deporte, cultura y aprovechamiento del tiempo libre” que equivale al 5% de las mismas. Aunque no se menciona explícitamente al turismo, este es una de las formas predilectas de aprovechamiento del tiempo libre y está estrechamente ligado a la recreación.

¹⁰³ DIRECCIÓN GENERAL DE TURISMO. Manual de Descentralización Turística. www.mincomercio.gov.co

- Utilidades de sus propias operaciones comerciales. Cuando la naturaleza de la entidad lo permite, especialmente si se ha constituido como empresa industrial y comercial del Estado.
- Recursos de destinación específica. Aunque a nivel de la Nación la Constitución prohibió las rentas de destinación específica, las entidades territoriales tienen la facultad de emplear este tipo de mecanismos para captar recursos, como son las estampillas de fomento turístico.
- El sistema financiero. Cuando su naturaleza lo permite, las oficinas de turismo, pueden acceder a la financiación de la banca en las condiciones de crédito que establece el mercado, siempre ajustándose a las normas que rigen las finanzas territoriales.

8 PUESTA EN MARCHA

A la fecha de elaboración del presente trabajo se habían cumplido las siguientes etapas de avance de la implementación del plan estratégico.

8.1 PORTAFOLIO DE IDEAS DE ECONEGOCIOS

La vinculación productiva de las comunidades locales en la prestación de servicios y oferta de bienes ecoturísticos, es la mejor vía para que se garantice la sostenibilidad financiera de los proyectos y se fortalezca la capacidad local de gestión.

Teniendo en cuenta que el ecoturismo es una actividad que involucra a diversos sectores de la economía, en una verdadera cadena productiva, son numerosas las posibilidades de establecer una distribución equitativa de los ingresos para la población local.

De otro lado, el creciente desempleo que vive el país, es una realidad que también afecta el Municipio de La Playa, donde las fuentes laborales se limitan a la Administración Municipal, el Centro de Salud y las instituciones educativas. Esta situación revela la necesidad de adoptar una dinámica de emprendimiento que rompa los esquemas paternalistas y dependientes de los pocos empleos generados en el Municipio y despierte a la población a la indagación de posibles nichos de negocios enfocados al ecoturismo, dadas las fortalezas para el desarrollo de este sector.

Las ideas de negocio que integran el portafolio que se presenta a continuación, representan el punto de origen para la constitución de unidades empresariales con una consolidada organización interna y con la capacidad de formar alianzas estratégicas conducentes a asumir las diversas etapas del desarrollo ecoturístico.

El portafolio de ideas es una muestra de la diversidad de alternativas productivas, que incluye la oferta de servicios de recreación ecoturística, la elaboración y venta de artesanías y objetos a partir del reciclaje, el alojamiento, la producción y comercialización limpia de alimentos.

Las ideas referentes a artesanías y papel reciclado, aquí descritas fueron presentadas en la Rueda de Proyectos Productivos realizada en el marco del programa de Paz y Desarrollo de la Red de Solidaridad Social, con el apoyo de la Corporación Nueva Sociedad de la Región Nororiental de Colombia, Consornoc¹⁰⁴.

El portafolio de ideas de econegocios se consolidó con un trabajo metódico que incluyó las siguientes etapas.

¹⁰⁴ Rueda de Proyectos Productivos de los Municipios de Ocaña, Abrego y La Playa. Programa paz y desarrollo. Red de Solidaridad Social, Consornoc. Ocaña, 21 de febrero de 2005.

- a) Se inició formalmente con un taller de sensibilización hacia la generación de nuevas oportunidades empresariales alrededor del ecoturismo, realizado el 5 de febrero de 2005, al que asistió un grupo de diez personas, compuesto por prestadores de servicios, artesanos, intérpretes ambientales y miembros de la Cooperativa de Brevas Playeritas.

Esta temática ya se había abordado en los acercamientos a los actores, descritos en la fase dos de la metodología de la Planeación Estratégica, en la que se compartieron los proyectos personales que los participantes tenían en este sector naciente de la economía local. Muchos de estos eran alternativas productivas que surgieron nuevamente en esta jornada. De igual forma en los talleres-reuniones de la planeación estratégica de la organización de los prestadores de servicios ecoturísticos, se ventilaba la necesidad de diversificar los productos y servicios ofrecidos al turista, así como la oportunidad de generar una mayor cantidad de empleos, ampliando la cadena de valor del turismo.

En la jornada de sensibilización se trabajó el marco teórico de las Ideas de Negocio, descrito en el Capítulo Tres, y a partir de la explicación ilustrada con ejemplos del formato de perfil de negocio presentado en el Anexo F, los emprendedores asumieron el compromiso de diligenciarlo en un lapso de dos semanas, teniendo presente las recomendaciones realizadas por la Coordinadora.

- b) Con este avance individual se realizaron asesorías personalizadas a cada uno de los cinco proponentes de las ideas, durante la semana del 19 al 25 de febrero de 2005, en las que se aclararon las dudas, se plantearon los puntos de mayor dificultad, se intercambiaron saberes tradicionales y técnicos, y se definieron las propuestas finales, que se incluyen más adelante.
- c) Finalmente, con base en la experiencia de aplicación, se adecuó el formato empleado, para dejar una herramienta facilitadora que orientará la formulación de nuevas ideas de negocio.

8.1.1 Formato guía de formulación de ideas de negocio

El formato orientará mediante sencillas preguntas la estructuración de nuevos perfiles de negocios. Fue construido a partir de los elementos contemplados en el Concurso de planes de negocio Ventures 2004¹⁰⁵, organizado por la Revista Dinero y Portafolio; complementado con el perfil de negocios requerido para la presentación de propuestas a los Centros Provinciales de Gestión Agroempresarial¹⁰⁶, y adaptado a las características de las iniciativas productivas locales y sus proponentes. Se presenta en el Anexo F.

¹⁰⁵ Fuente: www.ventures.com.co

¹⁰⁶ Fuente: www.centrosprovinciales.org

8.1.2 Perfiles de econegocios

8.1.2.1 Reserva Natural Ecoturística El Juaguito

DISEÑO Y PUESTA EN MARCHA DE LAS ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO DEL ECOTURISMO	
Área Natural Única Los Estoraques	Alcaldía Municipal La Playa de Belén
Formato de Formulación de ideas de negocio	Elaborado por. Laura Juliana Castillo H.
PERFIL DE ECONEGOCIO	
Identificación del proponente	
<i>Proponente</i>	Junta de Acción Comunal Vereda El Tunal
<i>Representante</i>	León Angel Claro
<i>Municipio</i>	La Playa de Belén
<i>Departamento</i>	Norte de Santander
<i>Teléfono</i>	No tiene
<i>Dirección de correo físico</i>	Vereda El Tunal
<i>Fecha</i>	Febrero 22 de 2005
Descripción de la idea de negocio	
<i>a) Nombre del negocio</i>	
Reserva Natural Ecoturística El Juaguito	
<i>b) Concepto de negocio</i>	
<p>La reserva ofrece dos líneas de servicios complementarias: la recreación y la educación ambiental. En la recreación, será un lugar en el que los visitantes podrán acampar, hacer caminatas ecológicas por senderos señalizados, disfrutar de la práctica de deportes de aventura como el <i>canopying</i> y el <i>rappel</i>, de la observación de fauna silvestre y de escenarios naturales como caídas de agua y bosques antiguos. En cuanto a la educación, conocerán la experiencia del trabajo comunitario y el proceso de recuperación de la cuenca hidrográfica.</p>	
<i>c) Propuesta de valor</i>	
<p>Una experiencia recreativa y pedagógica ofrecida por una organización de base comunitaria, que integra el contacto con la naturaleza, las prácticas saludables por la pureza del ambiente y el ejercicio físico, la sensibilización y educación ambiental y la oferta de una muestra de productos de la gastronomía y la artesanía local.</p>	
<i>d) Modelo de negocio</i>	
<p>Las actividades que se siguen para la prestación del servicio son las siguientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Contacto con grupo de visitantes y conocimiento de sus expectativas y necesidades, así como de las condiciones de visita a la Reserva. ▪ Diseño del itinerario especializado para el grupo objetivo. ▪ Recepción de visitantes. ▪ Charla de ambientación. ▪ Exploración del recorrido. ▪ Refrigerio o almuerzo. ▪ Intercambio de experiencias. ▪ Entrega de recordatorio. ▪ Registro y salida de visitantes. 	

DISEÑO Y PUESTA EN MARCHA DE LAS ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO DEL ECOTURISMO	
Área Natural Única Los Estoraques	Alcaldía Municipal La Playa de Belén
Formato de Formulación de ideas de negocio	Elaborado por. Laura Juliana Castillo H.
e) Ventajas competitivas	
<p>La inexistencia de competencia en la región y el auge del turismo ecológico en el mundo, son las principales ventajas que aseguran su éxito en el mercado. Aunque si estos aspectos no se acompañan de un enfoque de calidad en el servicio, de un trato amable y cálido, de unas infraestructuras adecuadas, cómodas y seguras para la prestación de los servicios, la propuesta no trascenderá al mercado regional. Por esto, una de nuestras principales fortalezas es la disponibilidad del talento humano local, con ganas de trabajar y de apostarle a alternativas económicas diferentes a la agricultura. La ubicación de la reserva cercana a la carretera facilita el acceso de los visitantes y su promoción mediante vallas ubicadas en la vía. No se considera que el Área Natural Única Los Estoraques represente una competencia, sino más bien un producto complementario, porque los ecosistemas y las actividades permitidas en el Parque Natural son un poco más restrictivas.</p>	
f) Fuentes de ingresos	
<p>Los ingresos se generarán por los siguientes conceptos, que según estimaciones a partir de una demanda de 3000 visitantes, producto de una buena promoción y mercadeo, reportarán ingresos por 27'500.000 en el primer año de operaciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrada a la reserva natural. ▪ Venta de alimentos y bebidas. ▪ Ganancia de la venta de productos elaborados (dulces, artesanías). ▪ Servicio de interpretación ambiental. ▪ Charlas y talleres de educación ambiental. ▪ Actividades especiales como siembra de árboles, <i>canopying</i>, <i>rappel</i>, alquiler de hamacas, camping, entre otros. 	
g) Clientes y mercado	
<p>El registro de visitantes al Área Natural Única Los Estoraques, sin ser exhaustivo, indicó en el 2004 un total de 5.000 personas. De acuerdo con el estudio de mercados elaborado en el marco de su Plan de Ordenamiento Ecoturístico¹⁰⁷, el motivo de la visita del 70% de los turistas que recibe el Parque, es la observación de la naturaleza, por lo que se podría asumir que también estarían interesados en conocer la Reserva Natural.</p> <p>De otro lado, el mismo estudio muestra que el 45% de los viajeros están insatisfechos por la inexistencia de diferentes alternativas de diversión y el 83% no conoce ninguno de los sitios de interés aledaños al área, lo cual demuestra la demanda de lugares turísticos complementarios con los existentes. Aunque el ingreso a Los Estoraques en la actualidad no se cobra, el 72% de los visitantes están de acuerdo con pagar una tarifa de entrada. Teniendo en cuenta estos aspectos, podríamos estimar un 40% de visitantes a la reserva, es decir 2000 personas al año, que pueden aumentarse con actividades de promoción y el mercadeo en un 25% para el primer año. Estas actividades se harían en conjunto con otros servicios ecoturísticos mediante la organización conformada por las personas vinculadas al sector.</p> <p>El mercado objetivo es muy amplio, no hay restricción en cuanto al género, ni a la</p>	

¹⁰⁷ BARAJAS, Op. Cit., p. 103.

DISEÑO Y PUESTA EN MARCHA DE LAS ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO DEL ECOTURISMO															
Área Natural Única Los Estoraques	Alcaldía Municipal La Playa de Belén														
Formato de Formulación de ideas de negocio	Elaborado por. Laura Juliana Castillo H.														
<p>actividad laboral, aunque debe haber una fuerte participación de estudiantes y docentes. La edad oscila ampliamente entre los 4 años (pre-escolares) y los 60 años. Los lugares de procedencia inicialmente serían los Municipios de la Provincia de Ocaña, el sur del Cesar y el sur de Bolívar. Sus hábitos de consumo estarían vinculados a las tendencias de la vida saludable, en armonía con el entorno, con una conciencia de sostenibilidad ambiental y de respeto e involucramiento con las culturas locales.</p>															
h) Financiación															
<p>Las necesidades de capital para el primer año de operación se estiman de \$101'945.500, por concepto de:</p> <table border="0"> <tr> <td>▪ Terreno</td> <td style="text-align: right;">\$30'000.000</td> </tr> <tr> <td>▪ Adecuación de infraestructura (senderos, miradores, cables, zonificación, señalética)</td> <td style="text-align: right;">\$40'000.000</td> </tr> <tr> <td>▪ Equipos (deportes de aventura, camping)</td> <td style="text-align: right;">\$5'000.000</td> </tr> <tr> <td>▪ Talento humano</td> <td style="text-align: right;">\$21'145.000</td> </tr> <tr> <td>▪ Insumos</td> <td style="text-align: right;">\$1'800.000</td> </tr> <tr> <td>▪ Mantenimiento</td> <td style="text-align: right;">\$2'500.000</td> </tr> <tr> <td>▪ Publicidad y mercadeo</td> <td style="text-align: right;">\$1'500.000</td> </tr> </table>		▪ Terreno	\$30'000.000	▪ Adecuación de infraestructura (senderos, miradores, cables, zonificación, señalética)	\$40'000.000	▪ Equipos (deportes de aventura, camping)	\$5'000.000	▪ Talento humano	\$21'145.000	▪ Insumos	\$1'800.000	▪ Mantenimiento	\$2'500.000	▪ Publicidad y mercadeo	\$1'500.000
▪ Terreno	\$30'000.000														
▪ Adecuación de infraestructura (senderos, miradores, cables, zonificación, señalética)	\$40'000.000														
▪ Equipos (deportes de aventura, camping)	\$5'000.000														
▪ Talento humano	\$21'145.000														
▪ Insumos	\$1'800.000														
▪ Mantenimiento	\$2'500.000														
▪ Publicidad y mercadeo	\$1'500.000														
<p>Dado el carácter comunitario de esta propuesta, hay algunos rubros que serán cofinanciados por los participantes y por otras instituciones. El 50% del talento humano será aportado por los miembros de la organización, que representan 35 familias, cuya capacidad de endeudamiento total es de \$14'000.000. También la Alcaldía Municipal está vinculada a esta idea, ya que el predio donde se desarrolla el proyecto es de su propiedad por ser un objeto de conservación y fue entregado a la comunidad hace nueve años para su manejo y administración.</p>															
i) Perfil del equipo															
<p>La empresa necesita:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Administrador de la Reserva, puede ser bachiller, con buena experiencia en el trabajo de campo, con conocimientos en gestión ambiental y empresarial. Debe ser un líder comunitario transparente, tener dominio del trabajo en equipo, sensibilidad social, sentido de colectividad cooperativa y enormes ganas de trabajar. ▪ Secretaría auxiliar, bachiller comercial, con conocimientos básicos en trabajo de oficina, que ofrezca calidez en el servicio y un trato amable con los clientes. ▪ Intérpretes ambientales, bachillerato en curso, conocimientos en guianza turística, aspectos biofísicos de la Reserva, servicio al cliente, primeros auxilios, entre otros. Deben ser amables, pacientes, flexibles, con actitud positiva y orgulloso de las riquezas naturales y culturales de la localidad. ▪ Vendedores para atención de kioscos, con estudios de primaria, dotados de habilidades y destrezas básicas como saber escuchar y hablar, manejo de quejas, solución práctica de problemas y atención a indagaciones precisas. ▪ Asesor en deportes de aventura, estudios especializados en práctica segura de deportes de alto riesgo como el <i>canopying</i> y el <i>rappel</i>. Debe tener un enorme sentido de responsabilidad y de valoración por la vida de las personas que acceden a estas actividades. ▪ Guardabosques, con estudios de primaria, dominio de las técnicas de conservación de 															

DISEÑO Y PUESTA EN MARCHA DE LAS ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO DEL ECOTURISMO	
Área Natural Única Los Estoraques	Alcaldía Municipal La Playa de Belén
Formato de Formulación de ideas de negocio	Elaborado por. Laura Juliana Castillo H.
las áreas protegidas, responsable de la sostenibilidad ambiental.	
<i>j) Sostenibilidad ambiental</i>	
<p>Toda actividad turística genera un impacto en el entorno, negarlo sería absurdo. El primer paso para minimizarlos es identificar los efectos negativos que trae consigo la actividad. En este caso se tendrán impactos mínimos en los suelos, la vegetación y la fauna silvestre. Estos se disminuirán con la aplicación de principios de sostenibilidad en el diseño de senderos, construcción de infraestructura, planeación de actividades, que se acompañará con una adecuada sensibilización y educación al visitante para que respete las normas de comportamiento amigables con el ambiente.</p>	

8.1.2.2 Geoformo

DISEÑO Y PUESTA EN MARCHA DE LAS ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO DEL ECOTURISMO	
Área Natural Única Los Estoraques	Alcaldía Municipal La Playa de Belén
Formato de Formulación de ideas de negocio	Elaborado por. Laura Juliana Castillo H.
PERFIL DE ECONEGOCIO	
Identificación del proponente	
<i>Proponente</i>	Grupo de artesanos de La Playa de Belén
<i>Representante</i>	Adolfo León
<i>Municipio</i>	La Playa de Belén
<i>Departamento</i>	Norte de Santander
<i>Teléfono</i>	No tiene
<i>Dirección de correo físico</i>	Vereda Rosablanca
<i>Fecha</i>	Febrero 19 de 2005
Descripción de la idea de negocio	
<i>a) Nombre del negocio</i>	
Geoformo	
<i>b) Concepto de negocio</i>	
Elaboración y comercialización de piezas artesanales en cerámica, para los turistas que visitan el Municipio de La Playa de Belén y para todas las personas que valoren el trabajo de los productos hechos a mano, creados bajo un nuevo concepto de diseño, calidad, belleza, funcionalidad y con un alto contenido de identidad cultural.	
<i>c) Propuesta de valor</i>	
El cliente disfrutará de una oferta de productos funcionales, que garantizan su buen desempeño, resistencia al uso y larga duración sin deterioro. Las piezas solucionarán necesidades específicas del consumidor mediante propuestas de uso innovadoras a partir de objetos tradicionales y contemporáneos, resultados de procesos de investigación y desarrollo, buscando diferenciarse de objetos convencionales. Además de su uso práctico, las piezas llevan intrínseco el valor de un producto único, hecho por artesanos locales y con materiales naturales. Finalmente está ubicado en el lugar preciso, que le permite brindar al turista la posibilidad de materializar los buenos recuerdos de su viaje en una pieza que podrá conservar cuando la experiencia haya terminado.	
<i>d) Modelo de negocio</i>	
Para presentar un producto al cliente, se deben seguir previamente las siguientes actividades:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análisis del entorno natural y potencial humano. ▪ Subsegmentación del mercado objetivo. ▪ Definición de materiales. ▪ Diseño del objeto para los mercados objetivos definidos, en cuanto a su función y estética (carácter cultural del objeto). ▪ Elaboración y aplicación de pruebas del prototipo. ▪ Diseño de marca, empaque, embalaje, etiqueta, determinación de costos y precio de venta al público. ▪ Sometimiento a pruebas de mercado. ▪ Planeación y ejecución de la estrategia de comercialización: canales de venta, 	

DISEÑO Y PUESTA EN MARCHA DE LAS ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO DEL ECOTURISMO	
Área Natural Única Los Estoraques	Alcaldía Municipal La Playa de Belén
Formato de Formulación de ideas de negocio	Elaborado por. Laura Juliana Castillo H.
logística de distribución del producto y formas de exhibición.	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Control y seguimiento en el tiempo. 	
e) Ventajas competitivas	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ La principal ventaja de esta propuesta es el monopolio del mercado, por ser el único taller artesanal en el Municipio, ubicado además en un epicentro turístico regional. <p>Adicional a este factor también se contempla:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Las altas utilidades, debido al bajo costo de las materias primas principales (el barro y las pinturas naturales), cuyo costo está representado solamente en el tiempo invertido en la extracción y la preparación. ▪ La sencillez, el bajo costo de las instalaciones, las herramientas y máquinas requeridas, ya que las tareas del oficio se llevan a cabo con predominio de la energía humana de trabajo, física y mental, complementada con equipos simples y económicos, que no exigen grandes inversiones. ▪ El sector artesanal representa una economía complementaria con resultados a muy corto plazo. El retorno sobre la inversión se da en un lapso corto, debido a que la cadena productiva es reducida y estaría controlada en su totalidad por la empresa. Con una adecuada distribución de las utilidades se asegura una rápida capitalización de la empresa. ▪ Esta alternativa contribuye al enriquecimiento cultural del Municipio porque la artesanía es un medio para exaltar y conservar los valores identitarios de un pueblo. Esto es a su vez, el arma fundamental para marcar diferencia en medio de tantas propuestas innovadoras, reflejo de la diversidad de un país con miles de posibilidades expresivas. ▪ El carácter de producto verde, por dos razones: la primera, son los materiales y técnicas productivas empleadas amigables con el ambiente; la segunda, hace referencia al producto como una herramienta de sensibilización ambiental al promover el conocimiento de la biodiversidad local, que al mismo tiempo es fuente de inspiración en los diseños. ▪ La calidad en los acabados y la excelente presentación del producto final marcarán la diferencia frente a alternativas que no han entendido que el carácter artesanal de una pieza radica en un trabajo manual muy bien “elaborado” que jamás podrá ser fabricado por una máquina. ▪ La innovación y el desarrollo constante como única garantía para evitar la imitación, porque “el que copia viene atrás”. 	
f) Fuentes de ingresos	
<p>Los ingresos serán generados por:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Venta de las artesanías. ▪ Entrada a experiencias demostrativas e ilustrativas del proceso de producción. ▪ Talleres de exploración y sensibilización artística con el recurso cerámico. <p>Se estima que los ingresos para el primer año de operación asciendan a \$14'875.000, de los cuales \$13'875.000 por concepto de ventas en puntos locales (calculando que el 50% de las personas interesadas en comprar artesanías hagan compras promedio por valor de \$10.000) y \$1'000.000 por ventas en ecotiendas. En el primer año las experiencias demostrativas no se cobrarán para aumentar las visitas mientras se posiciona el taller y los talleres de exploración tampoco porque serán muy sencillos teniendo en cuenta que la</p>	

DISEÑO Y PUESTA EN MARCHA DE LAS ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO DEL ECOTURISMO	
Área Natural Única Los Estoraques	Alcaldía Municipal La Playa de Belén
Formato de Formulación de ideas de negocio	Elaborado por. Laura Juliana Castillo H.
formación requerida estará en curso, pero más adelante si representarán una entrada de recursos económicos.	
<i>g) Clientes y mercado</i>	
<p>El mercado objetivo inicial serán principalmente los turistas que visitan el Municipio y en menor proporción la población local, debido al bajo poder adquisitivo predominante. Se planea llegar a estos clientes mediante la apertura de un pequeño punto de venta en la ecotienda del Área Natural Única Los Estoraques y una galería en la cabecera municipal. Según el estudio de mercados del Plan de Ordenamiento Ecoturístico, un porcentaje del 55,5% de los visitantes está insatisfecho por la inexistencia de ventas de artesanías y elementos autóctonos en el Área¹⁰⁸, lo cual representa una demanda de 2775 personas al año, de acuerdo con los 5000 visitantes recibidos en el 2004¹⁰⁹.</p> <p>También se explorarán otros mercados artesanales como las ecotiendas de la Unidad de Parques, en proceso de reapertura y expansión, hacia lugares de mayor concurrencia como aeropuertos y terminales del país.</p> <p>Otro de los mercados representativos en el ámbito nacional son las ferias artesanales, en aumento en todo el país, en donde Expoartesanías, se ubica como la más importante. Del 2000 al 2003 esta Feria duplicó las ventas, pasando de 4120 a 8058 millones; el record de ventas de las 14 ediciones del evento se alcanzó el miércoles festivo 8 de diciembre de 2004 con 980 millones de pesos facturados. En cuanto a visitantes la feria recibió 115.000 personas en el 2003, de las cuales el 75% realizó compras¹¹⁰.</p> <p>Por otro lado, Geoformo captará la atención del cliente por los rasgos identitarios del producto que activan y satisfacen la necesidad de compra de una pieza propia del lugar que sirve para recordar la experiencia de viaje.</p> <p>El perfil del cliente, en cuanto a los hábitos de consumo, no se restringe sólo al consumidor verde, aquel que prefiere productos y servicios de organizaciones responsables ambiental y socialmente, también abarca las personas que sin tener esta conciencia de sostenibilidad, valoran el diseño y la calidad de una pieza. Dado que este mercado es muy amplio, el perfil no es restrictivo en cuanto al género, el estado civil o el lugar de procedencia. Respecto al nivel socio-económico se ubica en la clase media y alta, debido a que la artesanía no satisface necesidades básicas, aunque su precio tampoco lo eleva al nivel de objetos suntuarios. La edad del segmento del mercado abarca personas desde los 12 hasta los 65 años.</p>	

¹⁰⁸ BARAJAS, Op. Cit., p.108

¹⁰⁹ Fuente: Registro de visitantes al Área Natural Única los Estoraques 2004

¹¹⁰ ARTESANÍAS DE COLOMBIA. Conferencia Procesos de Selección Expoartesanías 2005. Bogotá, diciembre 14 de 2004.

DISEÑO Y PUESTA EN MARCHA DE LAS ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO DEL ECOTURISMO	
Área Natural Única Los Estoraques	Alcaldía Municipal La Playa de Belén
Formato de Formulación de ideas de negocio	Elaborado por. Laura Juliana Castillo H.
<i>h) Financiación</i>	
Las necesidades de capital estimadas para el primer año de operaciones son de \$35'500.000, distribuidos así:	
▪ Equipos	\$9'700.000
▪ Herramientas	\$200.000
▪ Insumos	\$1'800.000
▪ Instalaciones	\$4'900.000
▪ Talento humano	\$17'000.000
▪ Publicidad y mercadeo	\$1'000.000
▪ Servicios generales	\$900.000
Debido a que la capacidad de endeudamiento de los miembros de la organización es muy baja y no supera en total el millón de pesos, no se contemplan los préstamos como una opción viable de financiamiento, pero si la cofinanciación con recursos en especie como su capacidad de trabajo. De igual forma, la Administración Municipal ofreció un local para ubicar las instalaciones del taller y la galería, y la Unidad de Parques, un espacio de venta en la ecotienda del Área y en las ecotiendas del país, gracias al premio recibido por los artesanos en el Concurso de Artesanías realizado durante Expoartesánias 2004. Las fuentes de capital faltantes están dirigidas a programas de desarrollo rural, ya que los proponentes constituyen un grupo de población vulnerable que puede verse beneficiada por estos proyectos. De hecho esta alternativa fue presentada en la Rueda de Proyectos Productivos del Programa de Paz y Desarrollo, recibió muy buenos comentarios y está a la espera de una respuesta positiva. De otro lado, Artesanías de Colombia también ofreció apoyar la gestión de recursos de cofinanciación para la ejecución del proyecto y el SENA, la formación en desarrollo organizativo y empresarial.	
<i>i) Perfil del equipo</i>	
El equipo de trabajo del taller artesanal necesita contar con:	
▪ Artesanos, quienes se hacen y especializan en el tiempo y cuestan más en la medida en que tengan un mayor dominio del oficio.	
▪ Administrador del taller y la galería, que responda por los asuntos administrativos de la organización y realice la gestión necesaria para su crecimiento y sostenibilidad en el tiempo. Debe tener una formación de técnico y su dedicación laboral puede ser de medio o un cuarto de tiempo durante el primer año.	
▪ Capacitadores y asesores, deben ser externos por el costo que representa, se enfocarán a los procesos productivos (diseño, elaboración), de comercialización (identidad gráfica, exhibición, atención al cliente, canales) y de organización (pensamiento empresarial y asociativo).	
Todas las personas vinculadas a la organización deberán tener una sensibilidad hacia el trabajo manual y el respeto al medio ambiente. Deben ser solidarios, honestos, emprendedores y constantes en su trabajo.	
<i>j) Sostenibilidad ambiental</i>	
La artesanía tiene poco o nulo impacto en el deterioro del medio ambiente, además de que el origen mayoritario rural del artesano playero le brinda una especial sensibilidad hacia el manejo ambiental de sus procesos, lo cual constituye una ventaja para la realización de prácticas de sostenibilidad de recursos, en las que se deben aprovechar	

DISEÑO Y PUESTA EN MARCHA DE LAS ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO DEL ECOTURISMO	
Área Natural Única Los Estoraques	Alcaldía Municipal La Playa de Belén
Formato de Formulación de ideas de negocio	Elaborado por. Laura Juliana Castillo H.
<p>sus saberes, conocimientos y técnicas sobre los mismos recursos naturales. La explotación del recurso debe ser sensata sin ser intensiva, los huecos abiertos por los artesanos para la extracción de la arcilla serán nuevamente tapados y cubiertos para no propiciar la erosión, ni producir un impacto en la configuración del suelo. Además los requerimientos de materia prima no serán excesivos, dado el tamaño pequeño de las piezas. Se preferirán las energías alternativas, renovables y poco contaminantes para los procesos que lo requieran.</p>	

8.1.2.3 Red de Hostales Familiares de La Playa de Belén

DISEÑO Y PUESTA EN MARCHA DE LAS ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO DEL ECOTURISMO	
Área Natural Única Los Estoraques	Alcaldía Municipal La Playa de Belén
Formato de Formulación de ideas de negocio	Elaborado por. Laura Juliana Castillo H.
PERFIL DE ECONEGOCIO	
Identificación del proponente	
<i>Proponente</i>	Familias prestadoras de servicios de alojamiento
<i>Representante</i>	Asdrúbal Paéz
<i>Municipio</i>	La Playa de Belén
<i>Departamento</i>	Norte de Santander
<i>Teléfono</i>	No tiene
<i>Dirección de correo físico</i>	Calle de Belén # 3 - 17
<i>Fecha</i>	Febrero 23 de 2005
Descripción de la idea de negocio	
<i>a) Nombre del negocio</i>	
Red de Hostales Familiares de La Playa de Belén	
<i>b) Concepto de negocio</i>	
La red reunirá lugares en donde las personas que visitan La Playa de Belén podrán disfrutar de nuevas modalidades de alojamiento, a un costo mucho más económico que el de los hoteles tradicionales, en los que además podrán compartir con los habitantes de la región, conocer su cultura y aprender sus costumbres.	
<i>c) Propuesta de valor</i>	
Una experiencia de disfrute a partir del descanso, en lugares adecuados a sus preferencias, que cumplen con estándares mínimos de calidad adaptados a las costumbres locales (mosquitero, piso de baldosa), en un ambiente seguro, donde la tranquilidad cobra su máxima expresión y el silencio es la garantía de un sueño placentero, para recargar energías y disfrutar de las actividades complementarias que se ofrecen o dedicarse a sus asuntos laborales.	
<i>d) Modelo de negocio</i>	
La red de hostales estaría integrada por los puntos de alojamiento y una unidad central de coordinación y seguimiento. La prestación de servicios seguiría las siguientes operaciones:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Actualización mensual a la unidad central de la disponibilidad de alojamiento de los hostales pertenecientes a la red. ▪ Promoción de los servicios ofrecidos por medio de la organización de los prestadores de servicios, en agencias de viaje, oficina de Ecoturismo de la Unidad central de Parques Nacionales, universidades, instituciones, empresas y otros canales recomendados. ▪ Recepción de la reserva, por teléfono o correo electrónico a la unidad central de coordinación y asignación del hostel familiar adecuado a las preferencias expresadas por el cliente y a la disponibilidad de la red. ▪ Confirmación de la reserva al hostel luego de recibido el comprobante de pago. ▪ Recepción y registro de los huéspedes en el hostel. ▪ Instalación de acuerdo a la modalidad escogida. 	

DISEÑO Y PUESTA EN MARCHA DE LAS ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO DEL ECOTURISMO	
Área Natural Única Los Estoraques	Alcaldía Municipal La Playa de Belén
Formato de Formulación de ideas de negocio	Elaborado por. Laura Juliana Castillo H.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ofrecimiento de servicios y actividades adicionales al alojamiento (lavandería, cafetería, restaurante, contacto para actividades ecoturísticas, información complementaria - comunicaciones, centro médico, comercio, transporte -). ▪ Prestación de los servicios demandados: hospedaje y adicionales. ▪ Diligenciamiento del libro de visitantes (observaciones, sugerencias, evaluación del servicio). ▪ Cancelación total (en caso de haber incurrido en gastos adicionales). ▪ Reporte del servicio prestado a la unidad central. 	
e) Ventajas competitivas	
<p>Su ubicación en una zona con insuficiente oferta de alojamiento (en cantidad y calidad), la existencia de atractivos turísticos naturales y culturales y un flujo de turistas que demandan el servicio, son sus principales ventajas.</p> <p>Su éxito estará asegurado por el cumplimiento de estándares de calidad y el ofrecimiento de ambientes de calidez y cotidianidad que garanticen la satisfacción del visitante. Los estándares cubren desde las características que deben tener las habitaciones y demás servicios para el huésped, hasta el funcionamiento de un sistema de atención de quejas, respeto de reservas, facilidades de acceso a servicios (médicos, comunicaciones) e información sobre medios de transporte y conexiones, entre otros.</p> <p>Algunas ventajas adicionales son:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La conservación y exaltación de la arquitectura patrimonial doméstica, en cuanto a materiales y técnicas constructivas autóctonas. ▪ La observación y acercamiento a actividades tradicionales de los nativos, complementada con experiencias de aprendizaje de la cultura local: fotos, videos, textos de la región, conversaciones con los pobladores. ▪ Entretenimiento con juegos de mesa, libros y revistas para intercambio, mucha información turística actualizada, así como mobiliario cómodo para lectura y consulta. ▪ La diversificación del servicio que permite escoger la modalidad de alojamiento que mejor satisfaga sus expectativas y se adecue a su presupuesto en cuanto a tipo de alojamiento (habitación privada o compartida, carpa) y ubicación (rural, áreas protegidas y urbana), así como las actividades complementarias ofrecidas (labores del campo, preparación de comidas típicas, recorridos urbanos o ecoturísticos, observación de fauna silvestre). ▪ La oferta de artesanías y productos típicos de la región que los huéspedes podrán adquirir como recuerdo de su viaje. ▪ Bajo costo de operación por la disponibilidad del talento humano familiar. 	
f) Fuentes de ingresos	
<p>Los ingresos para el primer año de operación serán de \$5'580.000 por hostel, generados a partir de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Prestación del servicio de hospedaje y servicios adicionales. ▪ Alquiler de equipos de camping: carpas, lámparas, linternas, sacos para dormir, colchonetas, reverberos. ▪ Alquiler de espacio de camping. ▪ Comisiones por contactos con otros prestadores de servicios (restaurantes, guías, actividades ecoturísticas). ▪ Ganancia de venta de productos típicos (dulces, artesanías), libros, postales. 	

DISEÑO Y PUESTA EN MARCHA DE LAS ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO DEL ECOTURISMO	
Área Natural Única Los Estoraques	Alcaldía Municipal La Playa de Belén
Formato de Formulación de ideas de negocio	Elaborado por. Laura Juliana Castillo H.
g) Clientes y mercado	
<p>El turista que tenga dentro de sus apetencias lo social y el ecoturismo tendrá en los hostales familiares la mejor alternativa, ya que podrá descubrir verdes paisajes, mientras comparte el transcurrir de la vida de los locales.</p> <p>El mercado no se restringe a los turistas, también incluye las personas que por motivos laborales visitan el Municipio.</p> <p>Respecto a los turistas, el estudio de mercados del Plan de Ordenamiento Ecoturístico ¹¹¹, muestra que el 76% de los visitantes le gustaría hospedarse en cabañas o acampar en el Área Natural Única y tiene las posibilidades económicas para hacerlo. Si abstraemos del estudio, el concepto de dormir en un lugar diferente al habitual, que reúne unas condiciones básicas, tranquilo, rodeado de naturaleza, vemos que existe una demanda para el servicio que ofrece la red, que además de incluir las áreas protegidas, contempla las viviendas de la cabecera municipal para el segmento de clientes que no le agrada dormir en zonas rurales. En cuanto al servicio de camping, éste representa además de una noche de descanso, una experiencia divertida para adultos y niños. Teniendo en cuenta esto y el número de visitantes al parque, que en el 2004 fue de 5026 personas ¹¹², tenemos un mercado objetivo de 3.800 personas al año, que no se reparten equitativamente a lo largo del año, sino que se concentran principalmente en algunos meses, como enero, junio, julio y diciembre.</p> <p>La promoción conjunta de la red se hará mediante la organización de los prestadores de servicios, de la que serán miembros, por los canales que se establezcan de mayor efectividad.</p> <p>El perfil del cliente está abierto a cualquier edad, conformación familiar y modalidad de viaje. El nivel de ingresos no tendrá que ser alto, porque los precios serán económicos. Respecto al lugar de procedencia es indistinto porque incluso las personas que habitan en municipios cercanos como Ocaña y Abrego, querrán disfrutar de una experiencia diferente, en un lugar hermoso. Respecto a las personas que provienen de lugares lejanos, encontrarán la alternativa de hospedaje perfecta para prolongar una agradable experiencia de viaje.</p>	
h) Financiación	
<p>El capital necesario estimado para el primer año de operación es de \$14'010.000 por hostel, aunque esta cifra varía porque algunos requieren menos inversión que otros. Tampoco se incluyó el costo del inmueble, ya que es parte de la cofinanciación que ofrecen los anfitriones. De igual forma, la administración y los servicios generales, serán en su gran mayoría, prestados por la familia receptora; la única persona que se tendría que contratar es la coordinadora de la Unidad central, a quien se le cancelarían sus honorarios con un aporte individual de los diez socios que iniciarían la red.</p>	

¹¹¹ BARAJAS., Op. Cit., p. 112

¹¹² Registro de visitantes al Área Natural Única Los Estoraques. 2004

DISEÑO Y PUESTA EN MARCHA DE LAS ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO DEL ECOTURISMO	
Área Natural Única Los Estoraques	Alcaldía Municipal La Playa de Belén
Formato de Formulación de ideas de negocio	Elaborado por. Laura Juliana Castillo H.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Construcción y adecuación de espacios físicos \$2'000.000 ▪ Dotación \$5'000.000 ▪ Publicidad \$300.000 ▪ Talento humano (interno y externo) \$5'600.000 ▪ Servicios públicos \$410.000 ▪ Insumos \$700.000 	
<p>La capacidad de endeudamiento de los miembros de la red varía notablemente en un rango de \$500.000 a \$3'500.000. Las fuentes de capital son la Cooperativa de Ahorro y Crédito COODIN y las entidades que ofrecen apoyo al sector ecoturístico, como el programa de Posadas Turísticas de Colombia liderado por la Dirección de Turismo del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, y por el Viceministerio de Vivienda del Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial, con el apoyo del Banco Agrario, así como otros programas de vivienda de interés social de Financiera de Desarrollo Territorial S.A., FINDETER.</p>	
<i>i) Perfil del equipo</i>	
<p>La empresa necesita:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Coordinador de la unidad central. Bachiller con conocimientos básicos de contabilidad, facilidad de expresión oral y escrita, manejo de herramientas informáticas básicas, habilidad para encontrar soluciones creativas a los problemas. Actitudes características de amabilidad, entusiasmo, paciencia, flexibilidad, servicio. ▪ Administrador del hostel. Bachiller, conocimientos básicos de contabilidad, facilidad de expresión, dominio turístico del Municipio y sus alrededores, excelente presentación personal, actitudes de amabilidad, entusiasmo, paciencia, flexibilidad, servicio, buena disposición para responder a las expectativas de los visitantes, manejo adecuado de quejas y reclamos. ▪ Empleado de servicios generales. Primaria, buena disposición hacia el trabajo, actitud de servicio, amabilidad, honradez, pulcritud. 	
<i>j) Sostenibilidad ambiental</i>	
<p>Los hostales garantizarán la integridad de los recursos naturales y culturales en su ámbito de acción. En lo posible se ajustarán a “ecotécnicas” que privilegian el uso de la energía solar, la ventilación natural y la adaptación de las formas arquitectónicas al entorno natural, supeditándose al paisaje y la vegetación circundantes y en ningún momento provocando el corte de árboles significativos.</p> <p>Para evitar impactos negativos, se creará en los miembros del equipo de trabajo un fuerte compromiso de respeto por las normas establecidas de protección a los recursos y la asimilación de conductas que se traduzcan en su conservación, para que sus actuaciones sean coherentes con los principios orientadores de tal manera que el visitante reciba mensajes muy claros y pueda, asimismo, asimilar y reflejar en su comportamiento conductas de respeto por el patrimonio natural y cultural. Esto se complementará con la exhibición en lugares visibles de códigos de conducta ambiental para turistas y personal de trabajo.</p>	

8.1.2.4 Empapelarte

DISEÑO Y PUESTA EN MARCHA DE LAS ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO DEL ECOTURISMO	
Área Natural Única Los Estoraques	Alcaldía Municipal La Playa de Belén
Formato de Formulación de ideas de negocio	Elaborado por. Laura Juliana Castillo H.
PERFIL DE ECONEGOCIO	
Identificación del proponente	
<i>Proponente</i>	Grupo de Guardaparques Voluntarios Comunitarios del Área Natural Única los Estoraques
<i>Representante</i>	Mario Alfonso Claro
<i>Municipio</i>	La Playa de Belén
<i>Departamento</i>	Norte de Santander
<i>Teléfono</i>	097-5632289
<i>Dirección de correo físico</i>	Vereda Rosablanca. ANU Los Estoraques
<i>Fecha</i>	Febrero 20 de 2005
Descripción de la idea de negocio	
<i>a) Nombre del negocio</i>	
Empapelarte	
<i>b) Concepto de negocio</i>	
Fabricación y comercialización de productos hechos con papel reciclado y con fibras naturales, que transmitan una expresión cultural de la localidad y sean apreciados por los lugareños y los foráneos por su trabajo manual y su contribución a la conservación del medio ambiente.	
<i>c) Propuesta de valor</i>	
Los productos tendrán una doble función. Primero, serán objetos de alta calidad estética, útiles para satisfacer necesidades específicas del consumidor (agendas, directorios, empaques, esquelas), pero también serán usados como recordatorios de la visita a Los Estoraques y La Playa de Belén, porque estarán cargados de los valores identitarios locales.	
<i>d) Modelo de negocio</i>	
Para que un producto llegue a las manos del cliente será necesario realizar las siguientes actividades:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análisis del entorno natural para identificar las fibras susceptibles de uso. ▪ Indagación de las necesidades del mercado objetivo. ▪ Diseño de los productos teniendo en cuenta los materiales y usos de los objetos. ▪ Recolección de papel y de fibras que servirán de insumo. ▪ Elaboración y aplicación de pruebas del prototipo. ▪ Diseño de marca, empaque, embalaje, etiqueta, determinación de costos y precio de venta al público. ▪ Sometimiento a pruebas de mercado. ▪ Planeación y ejecución de la estrategia de comercialización: canales de venta, logística de distribución del producto y formas de exhibición. ▪ Control y seguimiento en el tiempo. 	

DISEÑO Y PUESTA EN MARCHA DE LAS ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO DEL ECOTURISMO	
Área Natural Única Los Estoraques	Alcaldía Municipal La Playa de Belén
Formato de Formulación de ideas de negocio	Elaborado por. Laura Juliana Castillo H.
e) Ventajas competitivas	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estar ubicado en un lugar turístico con alta demanda de productos fabricados por la comunidad local para ser usados como <i>souvenir</i>. ▪ Los atributos que reúnen los productos en cuanto a su estética, calidad, costo, diseño, variedad y funcionalidad. ▪ El bajo costo de los insumos, porque representan materiales que de no ser aprovechados en estos productos van destinados a la basura. ▪ Su connotación de producto verde porque contribuye a la disminución del volumen de basuras del Municipio, y al mismo tiempo puede ser un instrumento de sensibilización ambiental a partir del concepto del reciclaje y la transmisión de información ecológica en los productos. ▪ El papel artesanal encierra el valor del trabajo hecho a mano, con unos rasgos identitarios que aportan en la preservación de la cultura local. Cada hoja lleva impreso el sello de su creador, lo que convierte cada pieza en un objeto irrepetible, exclusivo, cargado de la energía de un momento único. ▪ Ser una alternativa productiva de un grupo de jóvenes de escasos recursos con pocas oportunidades de desarrollo. ▪ La sencillez del proceso de elaboración puede ser realizado por todos los integrantes del grupo sin discriminar su edad, lo que representa una buena disponibilidad de talento humano para las diferentes operaciones. 	
f) Fuentes de ingresos	
<p>Los ingresos para el primer año de operación serán de \$14'235.000, generados a partir de la estimación de venta de productos por \$10.000 al 50% de los turistas que expresaron su insatisfacción por la ausencia de ventas de productos típicos en Los Estoraques, es decir a 1387 personas. Por otro lado, se estima que las ventas en ecotiendas, almacenes locales y de Ocaña asciendan a 360.000 en el primer año, teniendo en cuenta que hay que empezar por abrir el mercado y crear una nueva forma de satisfacer las necesidades a las que le están apuntando los productos ofertados. Las exhibiciones en el primer año serán gratuitas, como un medio de promoción. Los talleres se empezarán a dictar a partir del segundo año, que el grupo tenga dominio sobre el tema.</p> <p>Los rubros que generarán ingresos serán:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Venta de productos hechos con papel de pulpa reciclada y fibras naturales. ▪ Exhibición del proceso de fabricación del papel y los productos derivados, en forma didáctica. ▪ Talleres de elaboración de papel reciclado. 	
g) Clientes y mercado	
<p>A raíz de la propagación de una conciencia ecológica, el papel reciclado ha incrementado su demanda entre los consumidores. El reciclaje actualmente merece una especial atención por los numerosos impactos positivos que le representa al medio ambiente, como el dar un valor y una utilidad a los desechos, que además contribuye al mejoramiento de la calidad de vida de las personas que participan de manera productiva en el proceso de transformación y comercialización, a sus familias y a la sensibilización de la comunidad, mediante la adopción de prácticas sostenibles y amigables con el medio ambiente.</p> <p>Bajo estos criterios, el mercado no está formado solo por los turistas, sino que abarca la</p>	

DISEÑO Y PUESTA EN MARCHA DE LAS ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO DEL ECOTURISMO													
Área Natural Única Los Estoraques	Alcaldía Municipal La Playa de Belén												
Formato de Formulación de ideas de negocio	Elaborado por. Laura Juliana Castillo H.												
<p>población local y los clientes que podrán adquirirlos en los puntos de venta que se explorarán en las ecotiendas y almacenes de variedades de Ocaña.</p> <p>Respecto al segmento de turistas, se tienen datos del estudio de mercados del Plan de Ordenamiento Ecoturístico, que muestran que un porcentaje del 55,5% de los visitantes está insatisfecho por la inexistencia de ventas de artesanías y elementos autóctonos en el Área¹¹³, lo cual representa una demanda de 2775 personas al año, de acuerdo con los 5000 visitantes recibidos en el 2004¹¹⁴.</p> <p>El perfil del turista se ubica en un rango de edades de los 12 a los 70 años, es abierto en el género, estado civil y lugar de procedencia. El nivel socioeconómico corresponde a la clase media en adelante, porque el valor artesanal de la pieza podría representar un costo alto para la clase baja.</p> <p>Otros mercados que también se pueden explorar son las ferias y eventos de jóvenes emprendedores, por las características del grupo proponente.</p> <p>Igualmente, el mercado de las instituciones educativas necesita papeles de alta calidad, para la elaboración de diplomas y otros certificados de alto valor meritório. Asimismo, los artistas, especialmente pintores, demandan papeles de alta calidad y de características singulares para plasmar sus obras y darles un valor agregado por el exotismo del material usado.</p>													
<i>h) Financiación</i>													
<p>El capital necesario estimado para el primer año de operación es de \$22'860.000, distribuido en los siguientes rubros.</p> <table border="0"> <tr> <td>▪ Equipos</td> <td style="text-align: right;">\$8'000.000</td> </tr> <tr> <td>▪ Herramientas</td> <td style="text-align: right;">\$360.000</td> </tr> <tr> <td>▪ Insumos</td> <td style="text-align: right;">\$1'000.000</td> </tr> <tr> <td>▪ Instalaciones</td> <td style="text-align: right;">\$2'000.000</td> </tr> <tr> <td>▪ Talento humano</td> <td style="text-align: right;">\$10'500.000</td> </tr> <tr> <td>▪ Publicidad y mercadeo</td> <td style="text-align: right;">\$1'000.000</td> </tr> </table> <p>La capacidad de endeudamiento del grupo es muy baja y no se recomienda debido a la edad de sus integrantes, que oscila entre los 13 y 18 años de edad. Su aporte se contempla en trabajo para la elaboración y venta de productos.</p> <p>Las fuentes de capital disponibles se relacionan con apoyo institucional mediante recursos económicos o de otro tipo, como el ofrecido por la Und. Administrativa de Los Estoraques, consistente en un local para las instalaciones del taller y el punto de venta. Igualmente el SENA puede aportar procesos de formación organizacional y técnica para el oficio, asimismo la Universidad Industrial de Santander por medio del Centro de Investigaciones en Celulosa, Pulpa y Papel, CICELPA, puede contribuir a la formación de estos pequeños empresarios. También se considera la participación en programas de apoyo a proyectos productivos de jóvenes rurales y población vulnerable como el Programa de Paz y Desarrollo, al que se presentó la propuesta en la Rueda de Proyectos Productivos de los Municipios de Abrego, Ocaña y La Playa, generando buenas expectativas.</p>		▪ Equipos	\$8'000.000	▪ Herramientas	\$360.000	▪ Insumos	\$1'000.000	▪ Instalaciones	\$2'000.000	▪ Talento humano	\$10'500.000	▪ Publicidad y mercadeo	\$1'000.000
▪ Equipos	\$8'000.000												
▪ Herramientas	\$360.000												
▪ Insumos	\$1'000.000												
▪ Instalaciones	\$2'000.000												
▪ Talento humano	\$10'500.000												
▪ Publicidad y mercadeo	\$1'000.000												

¹¹³ BARAJAS, Op. Cit., p.108

¹¹⁴ Fuente: Registro de visitantes al Área Natural Única los Estoraques 2004

DISEÑO Y PUESTA EN MARCHA DE LAS ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO DEL ECOTURISMO	
Área Natural Única Los Estoraques	Alcaldía Municipal La Playa de Belén
Formato de Formulación de ideas de negocio	Elaborado por. Laura Juliana Castillo H.
<i>i) Perfil del equipo</i>	
<p>La empresa necesita:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Operarios, que serán los guardaparques voluntarios comunitarios, quienes organizando su tiempo con sus demás actividades, destinarán un fin de semana cada mes para la elaboración del papel y uno para la atención del punto de venta. Tendrán que contar con una buena actitud para el trabajo en equipo, el aprendizaje de nuevos conocimientos teórico-prácticos, el respeto a las normas de la organización. ▪ Vendedores, deben estar cursando el bachillerato o haberlo finalizado, para estar en capacidad de hacer operaciones sencillas con los clientes y dar reportes de ventas que faciliten el registro de la contabilidad. De igual forma deben tener buena capacidad de expresión, actitud de respeto y colaboración al cliente, disposición de servicio y transparencia en todas sus actuaciones. ▪ Administrador del taller y el punto de venta, puede ser uno de los funcionarios de la Unidad de Parques o la Alcaldía Municipal, que sirva de guía al grupo, les oriente la solución de problemas, adelante la gestión administrativa y contable ante las autoridades correspondientes. Debe tener una formación de técnico y su dedicación laboral puede ser de un cuarto de tiempo durante el primer año. ▪ Capacitadores y asesores, deben ser externos por el costo que representan, se enfocarán a los procesos productivos (diseño, elaboración), de comercialización (identidad gráfica, exhibición, atención al cliente, canales) y de organización (pensamiento empresarial y asociativo). <p>Todo el equipo de trabajo del taller Empapelarte deberá valorar el trabajo manual y tener una conciencia de respeto por el entorno natural y cultural. Deberá ser colaborativo, honesto, emprendedor y responsable en su trabajo.</p>	
<i>j) Sostenibilidad ambiental</i>	
<p>Esta alternativa además de tener un bajo impacto en el ambiente por las características del proceso, contribuye a la reducción de los desechos en constante crecimiento en la sociedad actual,</p> <p>El modo de vida que llevamos ha hecho que la producción de basura por habitante se dispare, y paralelo a ella, el consumo de papel. Esto nos plantea el problema de qué hacer con todo este papel que nos sobra. Una posible solución para el problema de la tala masiva de árboles destinada a la producción de papel es el proceso de reciclaje de los papeles que ya no sirven.</p>	

8.1.2.5 Granja integral 100% Natural

DISEÑO Y PUESTA EN MARCHA DE LAS ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO DEL ECOTURISMO	
Área Natural Única Los Estoraques	Alcaldía Municipal La Playa de Belén
Formato de Formulación de ideas de negocio	Elaborado por. Laura Juliana Castillo H.
PERFIL DE ECONEGOCIO	
Identificación del proponente	
<i>Proponente</i>	Familia Tarazona
<i>Representante</i>	Yarida Tarazona
<i>Municipio</i>	La Playa de Belén
<i>Departamento</i>	Norte de Santander
<i>Teléfono</i>	097-5632154
<i>Dirección de correo físico</i>	Vereda El Tunal
<i>Fecha</i>	Febrero 24 de 2005
Descripción de la idea de negocio	
<i>a) Nombre del negocio</i>	
Granja integral 100% Natural	
<i>b) Concepto de negocio</i>	
Producción y venta de alimentos orgánicos, productos procesados a partir de estos insumos y alimentos preparados para ser disfrutados en un ambiente campestre, con la posibilidad de observar los procesos agropecuarios que hacen posible llevar estos platos a la mesa.	
<i>c) Propuesta de valor</i>	
Este negocio tiene dos satisfactores: primero, la degustación de alimentos orgánicos que contribuyen al buen estado de la salud, de la apariencia física y emocional atada a este aspecto. Segundo, el entretenimiento de interactuar con los animales de la granja, ver los cultivos y conocer los sistemas de generación de energía por biogás, también el esparcimiento en un ambiente campestre, que exalta la cultura local en el paisaje, en la decoración, la música y el servicio.	
<i>d) Modelo de negocio</i>	
Esta iniciativa debe desarrollar estas actividades para prestar sus servicios.	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promoción de los servicios de alimentación y recreación, mediante la organización del sector ecoturístico, para ser ofrecidos en conjunto con otros atractivos y ser vinculado a paquetes integrales. ▪ Recepción de reservas, por teléfono o correo electrónico. ▪ Aprovechamiento interno de los insumos necesarios para la atención de los productos solicitados y preparación física de los lugares que serán visitados por los turistas. ▪ Atención a los clientes: ambientación que incluya la explicación de los productos y servicios ofrecidos. ▪ Recorridos interactivos por la granja y disfrute de alimentos. ▪ Registro de los visitantes: información personal, datos de contacto y evaluación de los servicios y productos ofrecidos. ▪ Cobro ▪ Despedida del cliente con una táctica comercial que lo invite a regresar como volantes 	

DISEÑO Y PUESTA EN MARCHA DE LAS ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO DEL ECOTURISMO	
Área Natural Única Los Estoraques	Alcaldía Municipal La Playa de Belén
Formato de Formulación de ideas de negocio	Elaborado por. Laura Juliana Castillo H.
de descuento en su próxima visita, anuncio de nuevos productos, promociones, entre otras.	
e) Ventajas competitivas	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ En el ámbito municipal y regional no existe competencia relevante, ya que los únicos establecimientos existentes tienen sus instalaciones en las zonas urbanas y además del suministro de alimentos preparados no ofrecen ningún otro servicio. Los ingredientes empleados no son “verdes”, de lo contrario es bien sabido la gran cantidad de pesticidas que se les aplican. ▪ Su ubicación, a un lado de la carretera, que une a Ocaña con La Playa y que es la única vía de entrada al municipio y al Área Natural Única, facilita su visualización y su fácil acceso. ▪ Las características del servicio: excelente atención, amabilidad, hospitalidad y calidad, serán las bases para alcanzar el éxito del negocio. ▪ El reconocimiento actual como punto de venta de los productos de la Cooperativa de Brevas Playeritas, que funciona desde hace cinco años, que facilitaría la ampliación de los productos y servicios a los ya mencionados. ▪ Variedad de productos y servicios ofrecidos. Además de los producidos en la granja, se continuarán ofreciendo los dulces típicos y se integrarán las artesanías y recordatorios de los Estoraques y el pueblo. ▪ Amplia zona de parqueo vigilada. 	
f) Fuentes de ingresos	
<p>Los ingresos para el primer año de operación serán de \$12'800.000, generados a partir de la estimación de un mercado de 1250 personas que corresponde al 50% de las personas que manifestaron su interés por esta clase de servicios en el estudio de mercados del Plan de Ordenamiento Ecoturístico. Estas personas gastaran en promedio \$10.000 en los diferentes productos y servicios ofrecidos en la granja.</p> <p>Los rubros que generarán ingresos serán:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Venta de alimentos orgánicos (huevos, leche, pollo, hortalizas, verduras, frutas) y productos procesados (queso, yogurt). ▪ Servicios de restaurante (sancochos, carne asada, lomo de cerdo). ▪ Recorridos interactivos por la granja. ▪ Comisiones de venta de productos externos (dulces, artesanías). 	
g) Clientes y mercado	
<p>En los últimos años, los mercados de viajes han evolucionado profundamente y las motivaciones de viajes se han multiplicado, incrementándose el interés por visitar y entrar en contacto con la naturaleza, conocer sus características y, en lo posible, contribuir a su conservación. Esta nueva actitud, no sólo fortalece el concepto de ecoturismo sino todos los servicios asociados a éste, que mantengan una filosofía coherente con la protección de la naturaleza y del hombre, como protagonista de la creación.</p> <p>De acuerdo al estudio de mercados del Plan de Ordenamiento Ecoturístico¹¹⁵, el 58% de los visitantes del Área Natural Única, se muestran insatisfechos por la inexistencia de</p>	

¹¹⁵ BARAJAS., Op. Cit., p. 107.

DISEÑO Y PUESTA EN MARCHA DE LAS ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO DEL ECOTURISMO																			
Área Natural Única Los Estoraques	Alcaldía Municipal La Playa de Belén																		
Formato de Formulación de ideas de negocio	Elaborado por. Laura Juliana Castillo H.																		
<p>lugares para adquirir bebidas y alimentos. De otro lado, el mismo estudio muestra que el 45% de los viajeros están insatisfechos por la inexistencia de diferentes alternativas de diversión¹¹⁶.</p> <p>Estos datos revelan una demanda estimada de bienes y servicios de una porción del mercado de 2500 personas, que corresponde al 50% de los visitantes registrados durante el 2004 en el ingreso al Área¹¹⁷.</p> <p>Por las características de los productos y servicios ofrecidos no se establece un único segmento del mercado, sino se dirige a toda la población del Municipio de La Playa, la provincia de Ocaña y los turistas provenientes de otros lugares del país. En cuanto a la edad, género y conformación familiar no se establecen restricciones. Los hábitos de consumo pueden estar ligados a las tendencias actuales asociadas a la vida saludable, el uso de productos responsables con el ambiente y el interés por procesos de producción limpios como la agricultura, el biogás, el compostaje, entre otros.</p> <p>El mercadeo se trabajará mediante la organización para ofrecer paquetes integrales, sugiriendo canales como las cuñas radiales, los avisos en periódicos, los volantes, entre otros.</p>																			
<i>h) Financiación</i>																			
<p>El capital necesario estimado para el primer año de operación es de \$94'310.000, distribuido en los siguientes rubros.</p> <table border="0"> <tr> <td>▪ Terreno</td> <td style="text-align: right;">\$30'000.000</td> </tr> <tr> <td>▪ Adecuación y construcción de infraestructura</td> <td style="text-align: right;">\$33'000.000</td> </tr> <tr> <td>▪ Equipos</td> <td style="text-align: right;">\$7'000.000</td> </tr> <tr> <td>▪ Dotación y mobiliario</td> <td style="text-align: right;">\$6'500.000</td> </tr> <tr> <td>▪ Talento humano</td> <td style="text-align: right;">\$7'670.000</td> </tr> <tr> <td>▪ Insumos</td> <td style="text-align: right;">\$5'000.000</td> </tr> <tr> <td>▪ Servicios</td> <td style="text-align: right;">\$3'140.000</td> </tr> <tr> <td>▪ Mantenimiento</td> <td style="text-align: right;">\$1'500.000</td> </tr> <tr> <td>▪ Publicidad y mercadeo</td> <td style="text-align: right;">\$500.000</td> </tr> </table> <p>La capacidad de endeudamiento de los socios de la familia es de \$12'000.000, y el aporte de recursos propios es de \$3'000.000, además del terreno que es de su propiedad y el talento humano que sería aportado en un 50% por los mismos dueños.</p> <p>Otras fuentes de capital disponibles, son las que ofrece el sistema financiadas con el respaldo de Bancoldex y FINAGRO. También el programa PADEMÉR del Ministerio de Desarrollo Rural y los fondos de apoyo a la microempresa ofrecidos por Fomipyme.</p> <p>En cuanto a cofinanciación en especie, se cuenta con el apoyo del SENA, en la capacitación del talento humano y la gestión empresarial.</p>		▪ Terreno	\$30'000.000	▪ Adecuación y construcción de infraestructura	\$33'000.000	▪ Equipos	\$7'000.000	▪ Dotación y mobiliario	\$6'500.000	▪ Talento humano	\$7'670.000	▪ Insumos	\$5'000.000	▪ Servicios	\$3'140.000	▪ Mantenimiento	\$1'500.000	▪ Publicidad y mercadeo	\$500.000
▪ Terreno	\$30'000.000																		
▪ Adecuación y construcción de infraestructura	\$33'000.000																		
▪ Equipos	\$7'000.000																		
▪ Dotación y mobiliario	\$6'500.000																		
▪ Talento humano	\$7'670.000																		
▪ Insumos	\$5'000.000																		
▪ Servicios	\$3'140.000																		
▪ Mantenimiento	\$1'500.000																		
▪ Publicidad y mercadeo	\$500.000																		
<i>i) Perfil del equipo</i>																			
<p>La empresa necesita:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Administrador del restaurante y la granja, debe tener conocimientos generales sobre la 																			

¹¹⁶ BARAJAS., Op. Cit., p. 111.

¹¹⁷ Fuente: Registro de Visitantes al Área Natural Única Los Estoraques. 2004

DISEÑO Y PUESTA EN MARCHA DE LAS ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO DEL ECOTURISMO	
Área Natural Única Los Estoraques	Alcaldía Municipal La Playa de Belén
Formato de Formulación de ideas de negocio	Elaborado por. Laura Juliana Castillo H.
<p>cultura agropecuaria, contabilidad básica, atención de reservas, servicio al cliente, administración de personal.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Técnico agropecuario, estará encargado del manejo de la granja, asesorará a los guías para dar la información correcta a los visitantes, asesorará el diseño del recorrido de acuerdo a las condiciones de la granja. ▪ Obrero, trabajará en llave con el técnico, colaborando y ejecutando las labores por él asignadas, tendrá buena experiencia en el campo agropecuario. ▪ Guía, orientará e informará el recorrido de los visitantes en la granja. ▪ Meceros, atenderán los clientes en el restaurante. ▪ Cocinero, será responsable de la preparación de alimentos, para llevar y comer en el lugar. Debe tener buenas habilidades culinarias, así como prácticas adecuadas de manipulación de alimentos. <p>Todo el personal debe reunir características personales tales como carisma, hospitalidad, cordialidad, visión empresarial, entusiasmo, positivismo.</p>	
<i>j) Sostenibilidad ambiental</i>	
<p>100% natural, como su nombre lo dice, busca mostrar procesos limpios, que contribuyan a la formación de una conciencia frente al manejo adecuado del medio ambiente. El bajo impacto en el ambiente será para la organización un principio de actuación que debe ser coherente con la filosofía expuesta en la propuesta. Para tal fin, se hará un manejo adecuado de residuos, cría respetuosa de la vida de los animales, correcto vertimiento de las aguas servidas y se utilizará al máximo el concepto de cero emisiones.</p>	

8.2 PROGRAMA DE FORMACIÓN

La formación constituye un elemento fundamental para la incorporación activa de la comunidad local en la prestación y gestión de los servicios del ecoturismo y por ende, en la percepción de los ingresos generados por estos conceptos.

Asimismo el desarrollo de un turismo competitivo (en el destino y en los productos) requiere de una permanente labor de capacitación para el manejo empresarial y para mejorar la calidad de los servicios al turista.

Estos programas deben combinar los contenidos técnicos con la sabiduría tradicional de la comunidad para que se facilite su asimilación y práctica, ya que hay que tener presente que una gran mayoría de la población local, pertenece al sector primario y por motivos políticos, sociales, económicos o de conservación, se han re-convertido al sector servicios. Esta transformación es inviable, si no se construye un puente o acceso, que lo permita de una forma eficiente. Y esto se denomina formación.

Por otra parte, cuando se habla de “Calidad”, habría que priorizar el elemento humano del sistema de acogida, ya que es el que está en contacto permanente con los clientes y proveedores. Si el recurso humano no está capacitado para responder a las expectativas creadas, no se está ofreciendo calidad y este factor es uno de los de mayor percepción, por parte del cliente.

Este capítulo se referirá a las dos líneas de formación que se desarrollaron con públicos objetivos diferentes: los artesanos y los prestadores de servicios ecoturísticos.

La ejecución de estos talleres llevó a ratificar la inclusión de una línea de formación permanente, dentro del plan estratégico, adecuada a las necesidades de la población y del sector, a la disponibilidad de tiempo y a las características de los prestadores de servicios, en cuanto a su edad, grado de estudios, nivel socioeconómico, entre otros.

8.2.1 Artesanía

El proceso de formación de los artesanos se inició con encuentros de conocimiento y exploración, que fueron guiados por la coordinadora del proyecto y sirvieron de introducción al taller especializado. Se realizaron tres reuniones, dos antes del taller de capacitación y una después de este y de la participación en Expoartesanías 2004.

8.2.1.1 Taller-reunión de exploración y conocimiento

Se trabajó en dos sesiones por la disponibilidad de tiempo de los asistentes, la primera el 11 de octubre y la segunda el 14 del mismo mes del año 2004. Contó con una asistencia de doce personas dedicadas a la artesanía o las manualidades. Tuvo como objetivos los siguientes.

- Fortalecer la idea de artesanía como expresión cultural de la comunidad playera.
- Valorar la artesanía como opción de trabajo sostenible y medio de generación de ingresos.
- Crear un espacio para que los artesanos se conozcan entre ellos, compartan su trabajo, experiencias y expectativas.
- Propiciar la organización comunitaria alrededor de los oficios de la artesanía.
- Informar a los artesanos del municipio del concurso de Expoartesanias 2004, organizado por la Unidad de Parques Nacionales.

Contenido

- Presentación de los artesanos, las piezas que elaboran y sus expectativas en el sector.
- La artesanía en la estrategia ecoturística del Municipio. Definición de conceptos de artesanía y turismo.
- Estudio de casos nacionales. Análisis de experiencias de organización artesanal como ejemplo motivador para los artesanos y como muestra de la importancia de la artesanía dentro de una estrategia de desarrollo turístico.
 - Red de Artesanos y Artesanas de la Costa Atlántica. Entidad sin ánimo de lucro que entrelaza organizaciones artesanales de la costa Norte Colombiana, para buscar alternativas de desarrollo, mediante la capacitación, producción y promoción artesanal.
 - Asociación Veredas y Caminos, Turismo Campesino, Boyacá. Propuesta de turismo a partir de vivencias, mediante rutas en las que se mezclan las artesanías como atractivos dentro del turismo rural (ruta de la alfarería y el esparto de Ráquira, ruta de las hilanderas y tejedoras).
- Conceptualización de las organizaciones. Con el objeto de propiciar la organización comunitaria alrededor de los oficios manuales, se expusieron ideas básicas sobre las organizaciones como su definición y su ciclo.
- Lanzamiento del concurso Expoartesanias 2004. Información acerca del concurso abierto por la Unidad de Parques Nacionales para promover la artesanía como una opción de empleo sostenible.

Conclusiones del taller

- La gente no está acostumbrada a expresar oralmente sus opiniones, por lo que se recomienda utilizar metodologías escritas en el conocimiento de sus experiencias y posiciones en los temas a analizar.
- Es normal que el grupo presente cierto temor a participar con sus aportes, ya que no hay relaciones de confianza entre ellos, la mayoría no se conocen y es la primera ocasión que se reúnen para discutir. La diversidad de experiencias, nivel educativo, expectativas, edades y ritmos, se debe manejar cuidadosamente para evitar que las diferencias propicien su división.
- El poco entusiasmo de algunos asistentes para continuar trabajando en el tema, aclaró con quienes se puede contar y a quienes no es necesario convocar nuevamente, así se consolidará un grupo que aunque sea pequeño manifieste constancia, dedicación e interés por la actividad artesanal.
- El trabajo conjunto debe ser planeado con un cronograma concertado, porque los artesanos trabajan este oficio en los tiempos libres que les dejan otras actividades como la agricultura o el hogar. Inicialmente, se debe estudiar la posibilidad de unirse para comercializar los productos y así contar con una mayor capacidad productiva y

una diversificación interesante en los diseños. De igual forma la capacitación de los artesanos también se facilita si se encuentran agrupados porque mejora la comunicación, hay mayor unidad y compromiso.

8.2.1.2 Taller-reunión de preparación para Expoartesanías 2004

Se dirigió sólo a los artesanos, sin contemplar las señoras que trabajan las manualidades por los temas que se iban a tratar. Tuvo lugar el 26 de octubre de 2004. Asistieron siete artesanos, de los cuales cinco trabajan la cerámica, uno la madera y una los tejidos. Buscaba el logro de los siguientes objetivos.

- Valorar la artesanía como empleo sostenible, herramienta de apoyo a la conservación, fuente de ingresos y elemento importante del desarrollo ecoturístico.
- Informar a los artesanos de las formas de participación en Expoartesanías 2004, ofrecidas por la Unidad de Parques Nacionales y evaluar la respuesta de los convocados.
- Conocer las expectativas, medir el entusiasmo y la energía entregada al oficio artesanal, para de igual forma la Unidad Administrativa de Los Estoraques corresponder con procesos de formación y promoción.

Contenidos

- Presentación de Expoartesanías. Feria artesanal más importante del país y segunda en Iberoamérica. Tiene lugar durante la segunda y tercera semana de diciembre, en Corferias, Bogotá y es organizada por Artesanías de Colombia. Participan artesanos nacionales, en su mayoría y dos o tres países invitados extranjeros.
- Participación Parques Nacionales Naturales. Presentación del stand de la Unidad de Parques Nacionales Naturales, como un espacio destinado a la exhibición de productos artesanales representativos de las 49 áreas protegidas que integran el Sistema y sus zonas de amortiguación, como es el Área Natural Única y La Playa de Belén. Habrá trabajos de grupos indígenas, comunidades afrocolombianas y rurales. La participación será de gran utilidad para:
 - Promocionar los productos y hacer negocios, por el gran público (115.000 personas en el 2003) que visita la feria, interesado en conocer nuevas propuestas artesanales y comercializarlas en el país y en el exterior.
 - Apreciar la dimensión y exigencia del sector al que pertenecen, la calidad de la artesanía colombiana, las tendencias de competitividad que han pasado por otros sectores de la economía y ahora llegan a bañar la artesanía, la diferencia que puede marcar el empaque, la etiqueta, el valor del trabajo a mano.
 - Disfrutar de la artesanía como medio de expresión cultural de los pueblos que hay que preservar.
- Información de las opciones de participación en la Feria y bases del concurso, adjuntas en el Anexo G.
- Rueda de comentarios, preguntas y respuestas. Los participantes expresaron sus dudas, para ser resueltas por la coordinadora y los funcionarios de la Unidad presentes.
- Recomendaciones. Se aconsejó a los artesanos tener presente estos aspectos.

- Tener un muestrario suficiente para mantener surtido el stand hasta el último día de la feria.
 - Preparar tarjetas de presentación y etiquetas para los productos.
 - Avanzar en la agremiación, aunque sea pequeña.
 - Calcular su capacidad de producción y el precio de los productos que elaboran, en forma unitaria y al por mayor.
 - Realizar un ejercicio previo de negociación.
- Taller de capacitación. Se comentó la posibilidad de desarrollar una actividad de formación que sirviera de preparación para la actuación en la feria y para el desarrollo posterior del oficio.

Conclusiones del taller

- Los artesanos y los funcionarios de la Unidad de Parques están muy interesados en participar en Expoartesanías 2004, lo que se reflejó en los compromisos acordados con respecto a la recopilación y envío de la información a los organizadores, el viaje de los representantes, el taller de capacitación y el apoyo de la Alcaldía Municipal.

8.2.1.3 Taller-reunión de aprendizaje de Expoartesanías 2004

Participaron los siete artesanos que enviaron muestras de su trabajo a la Feria, se realizó el 6 de enero de 2005. Se hizo con el fin de alcanzar los siguientes objetivos.

- Compartir la experiencia de participación en Expoartesanías 2004, con los artesanos que enviaron productos dentro de la muestra que representó a Los Estoraques.
- Conocer las expectativas de los artesanos para el trabajo artesanal en el nuevo año.

Contenido

- Lectura y discusión de artículos de prensa acerca del evento.
- Compartir de experiencias de los asistentes a la Feria.
- Descripción general de Expoartesanías 2004. Revisión de fotos, catálogos, datos de ventas, expositores y visitantes, tendencias (oficios, materiales), organización del recinto ferial.
- Parques Nacionales en la feria. Áreas protegidas participantes: representantes, piezas exhibidas.
- Aprendizajes. Se enfocaron en tres aspectos.
 - Análisis de tarjetas de presentación para descubrir principios claves en la artesanía como la importancia de la asociatividad, de la funcionalidad de las piezas, del uso de materiales naturales, de la valoración del trabajo hecho a mano y la amplitud de posibilidades de trabajo con el recurso cerámico.
 - Estudio de criterios de selección. Se analizó el documento “Criterios de Evaluación” (Anexo H), producto de la asistencia a la Conferencia Procesos de Selección Expoartesanías 2005, la observación detallada de la muestra artesanal y los aportes de artesanos, clientes y expertos en la materia.
 - Diversificación de productos. Es necesario continuar explorando el barro para aprovechar el potencial estético y funcional que encierra.
- Distinción en el concurso. Para comunicar el excelente papel de los artesanos en la feria, se leyó la siguiente nota.

“Concurso de Artesanos. Dentro de las actividades de Expoartesanías 2.004, La Unidad de Parques convocó a un concurso de artesanías, donde participaron artesanos adyacentes a los Parques Nacionales. Bajo los criterios de calidad, representación cultural y el aprovechamiento y conservación de los recursos naturales, se premiaron representantes de Corales del Rosario y San Bernardo, Amacayacu, Gorgona, Estoraques, Utría y Flamencos. El premio consistió en seis pedidos, por el valor de un millón de pesos, en artesanías que serán vendidas en las Ecotiendas de la Unidad de Parques Nacionales”¹¹⁸.

- Informe de ventas.
- Apertura de ecotienda. Se ofreció a los artesanos un espacio de comercialización en Los Estoraques, durante la temporada de vacaciones.

Conclusiones del taller

La participación (directa o indirecta) en Expoartesanías fue muy enriquecedora para los artesanos, porque representó un salto del oficio del contexto local al nacional, con todo lo que ello implica, que los motivó a reunirse para experimentar con el material, compartir los saberes particulares en pro del desarrollo colectivo y contemplar la posibilidad de organizarse formalmente como grupo.

8.2.1.4 Taller de capacitación para la creación y desarrollo de productos artesanales en cerámica en La Playa de Belén

Este taller se desarrolló durante cuatro días, del 19 al 22 de noviembre de 2004, en el Salón Comunitario de La Playa de Belén, donde asistieron un promedio de diez personas. Fue dictado por el Mtro. José Raúl Moreno Cárdenas, Director de Área de Artes y Oficios de la Fundación Tierra Viva, con sede en Barichara, Santander. Fue posible gracias al apoyo económico de la Unidad de Parques y la Alcaldía Municipal.

Las memorias se incluyen en el Anexo I.

8.2.1.5 Artesanías de Colombia

En atención a las falencias técnicas y organizativas detectadas en estos espacios educativos, la Alcaldía Municipal realizó una solicitud formal de propuesta técnica a Artesanías de Colombia, para contar con su asesoría y obtuvo una respuesta, en la cual la entidad expresa su interés en apoyar el esfuerzo por el fortalecimiento de la artesanía de la región y presenta la oferta institucional global, compuesta por diversos tipos de actividades como Seminarios, Cursos taller, Asistencia Técnica especializada y Asesorías grupales o individuales, así como una propuesta tentativa para el Municipio. Además ofrece como contrapartida el equivalente del 20% del valor total del proyecto, representado en la Dirección y Administración del mismo.

¹¹⁸ Boletín Virtual No. 2 de Ecoturismo de la Unidad de Parques Nacionales. www.parquesnacionales.gov.co

8.2.2 Prestación de servicios de calidad

El taller de capacitación en ecoturismo para prestadores de servicios está programado para el próximo 28 y 29 de abril de 2005, por lo que a continuación se describen los aspectos que integran la concepción del taller. De igual forma, se presenta en el Anexo K el marco conceptual que lo orientará, elaborado por la Organización Mundial del Turismo (OMT).

8.2.2.1 Planeación del taller

Convocatoria	Conjunta de la Unidad Administrativa del Área y la Alcaldía Municipal de La Playa de Belén
Lugar	Auditorio de la Cabaña de Interpretación Ambiental “Cacique Patatoque” de Los Estoraques, salón principal de la Casa de la Cultura y Salón Comunitario Municipal.
Fecha	28 y 29 de abril de 2005
Horario de trabajo	8 – 12 am y 2 – 6 pm
Equipo de trabajo	Coordinadora. Laura Juliana Castillo Hernández, tesista ANU Estoraques. Docente. Profesional de Ecoturismo Unidad Central de Parques Nacionales. Logística. Elibardo Bayona, Operario calificado ANU Estoraques.
Público objetivo	Prestadores de servicios que tienen un contacto directo con los visitantes, en las áreas de gastronomía (restaurantes, tiendas, cooperativas de dulces), alojamiento, guianza, artesanos.
Temática general	Conceptualización del ecoturismo: Fundamentos, buenas prácticas, conservación de recursos naturales, identidad cultural. Consideraciones para la elaboración de planes de negocios para fortalecer el trabajo de las comunidades en los servicios ecoturísticos. Liderazgo, formas organizativas, fortalecimiento socio empresarial, gestión empresarial. Calidad del servicio. Servicio al cliente y servicio turístico, menú y sistemas de servicio, recepción de visitantes, competitividad turística.
Presupuesto y responsable	Viáticos y honorarios equipo de trabajo. Unidad de Parques Nacionales. Refrigerios. Alcaldía Municipal. Locaciones. Unidad de Parques Nacionales y Alcaldía Municipal. Equipos. Unidad de Parques Nacionales. Papelería. Alcaldía Municipal.

Tabla 16. Aspectos relevantes de la planeación del taller de capacitación.

8.3 ESPACIOS DE SOCIALIZACIÓN

La implementación del plan estratégico de la organización de los prestadores de servicios requiere del compromiso de los actores instituciones locales y regionales, con este propósito se establecerán convenios de competitividad turística que posibiliten aunar

esfuerzos y generar sinergias entre las diversas instituciones y organizaciones representativas del destino.

En estos espacios de interacción se empleará la matriz de estrategias para fijar compromisos específicos y acordar un cronograma de seguimiento (con informes periódicos) para llegar a un cumplimiento de las metas establecidas.

Esta es la programación que se tiene para la socialización del plan y la generación de compromisos.

Público objetivo	Espacio utilizado	Fecha de realización
Unidad Administrativa de Los Estoraques, Alcaldía Municipal y prestadores de servicios	Reunión plenaria de presentación	24 de febrero de 2005
Instituciones del sector público, productivo y educativo de los ámbitos locales, regionales y nacionales vinculadas con el desarrollo del sector ecoturístico (Lista de invitados en el Anexo L)	Correo electrónico o físico Foro regional de ecoturismo	28 de abril de 2005
Comunidad local	Reunión plenaria de presentación	Después de lanzamiento oficial de la organización

Tabla 17. Espacios de socialización del Plan Estratégico de la organización de los prestadores de servicios ecoturísticos¹¹⁹

¹¹⁹ Fuente: La Autora

9 CONCLUSIONES

Aunque este trabajo se elaboró bajo la categoría de práctica empresarial, tiene un enfoque social debido a que el fin último que persigue es el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad playera, mediante el disfrute de los beneficios socioeconómicos generados por el ecoturismo, a partir de la riqueza biótica, paisajística, patrimonial y cultural del Municipio, como una alternativa complementaria a sus oficios tradicionales.

Institucional

- La sinergia institucional es un factor clave de éxito en estos procesos, una muestra de esto, son los buenos resultados que trajo este trabajo, que fue posible gracias a una alianza entre la Alcaldía Municipal y la Unidad Administrativa del Área Natural Única Los Estoraques.
- El acompañamiento de la Administración Municipal en estos procesos, no sólo con apoyo económico sino con su participación real, con presencia, ideas y opiniones, fue un gran respaldo para los participantes y una muestra del reconocimiento oficial a la existencia de una oportunidad de desarrollo para el Municipio en el ecoturismo.
- Aunque la Unidad de Parques siempre había tenido presente su responsabilidad frente al ecoturismo, no había encontrado eco en las antiguas Administraciones Municipales, situación que acompañada de la falta de continuidad en sus planes y la baja disponibilidad de talento humano había dificultado el avance de los procesos.

Proceso

- Se percibe una mejora en la calidad y variedad de productos ofrecidos al turista, gracias a que los ejercicios desarrollados permitieron ver el turismo como una realidad más cercana, que exigía el cumplimiento de unas normas mínimas para lograr la satisfacción del cliente. Adicional a esto, el contacto con el turista y el intercambio de ideas y saberes con ellos fue una experiencia enriquecedora que los prestadores de servicio supieron aprovechar para su beneficio.
- El trabajo adelantado por la Secretaría de Cultura y Turismo muestra una reducción en la subjetividad que caracterizaba el desempeño del cargo, gracias a la formalización de sus funciones, responsabilidades y retos.
- Los artesanos playeros tienen las habilidades suficientes para justificar su presencia en los mercados nacionales. Sus dificultades son de otro orden y sus posibilidades de solución sólo dependen de la voluntad y de la eficacia interinstitucional construida en función del desarrollo socioeconómico nacional. Una muestra de esto fue su buena participación en Expoartesanías 2004, que además de abrir un canal de

comercialización nuevo en las ecotiendas del país, activo la oferta local con nuevos y mejores productos que han permitido aumentar sus ingresos en un 300%¹²⁰.

- Los prestadores de servicios tienen una articulación incipiente, que dentro de la idiosincrasia local, representa un gran avance en la generación de sinergias en beneficio colectivo. Al mismo tiempo muestran un interés en trabajar en el desarrollo del sector ecoturístico.
- La visión empresarial que sirvió de eje transversal al trabajo, aportó a los actores del proceso una nueva forma de actuar, que si bien no sigue los preceptos de la planeación estratégica al pie de la letra, los orienta en la realización de sus actividades en forma organizada.
- A pesar de que existen buenas ideas empresariales para el sector ecoturístico, no pasan del nivel de idea o no han tenido la fuerza necesaria que los arrastre a niveles más altos de gestión, debido a la limitación en el uso de herramientas empresariales.

Metodológico

- Las enormes variaciones que tiene la obiedad entre los diferentes miembros de una comunidad obliga a adecuar muy bien los contenidos y mensajes que se entregan para asegurarse de la comprensión en el mensaje emitido, en una cultura con códigos de conducta y de lenguaje diferentes al propio.
- La forma en que se adelantó este proceso: paso a paso, participativo, concertado, en el que se establecieron intereses y un rumbo compartido por todos, antes de abordar la constitución legal; será un ejemplo para otras iniciativas de organización de base comunitaria, ya que aunque la organización de los prestadores de servicios y el grupo de los artesanos aún no estén legalmente constituidos, muestran una solidez que garantiza la proximidad de su formalización. De esta forma se rompió el esquema de iniciar una organización con los estatutos, sin tener conocimiento de los miembros y claridad en la razón de ser de esa unión.
- Las metodologías empleadas en el trabajo con la comunidad deben aterrizar a su realidad, a su lenguaje, al contexto local, para que sean comprendidas claramente y los procesos se nutran de los valiosos aportes de los locales.
- Para lograr cambios importantes en el desarrollo de las comunidades es necesario definir claramente los roles que juegan los diferentes actores que la integran, para dirigirlos en beneficio de los objetivos del proyecto.
- Igualmente importante es lograr una representatividad de los sectores de la comunidad, para que sus variados puntos de vista faciliten la construcción integral de las propuestas teniendo en cuenta los componentes y efectos que tendrán en la

¹²⁰ Fuente: Datos aportados por los artesanos sobre sus ingresos en el 2005, frente a los de años anteriores.

sociedad. Esto se logra con la generación de espacios incluyentes, democráticos, en donde se valore la persona como ser humano integral.

- Teniendo en cuenta que el avance de estos procesos está condicionado por su aceptación por parte de la comunidad, es necesario lograr un involucramiento en el tejido cultural y social que enriquezca y legitime las acciones concertadas.
- Este trabajo puso en evidencia la diferencia que existe entre los ritmos de actuación de las comunidades, que obliga a establecer puntos intermedios que no atropellen a sus miembros, pero permitan alcanzar la celeridad que exige el proyecto y la rápida transformación de la realidad mundial.

Personales

- Fue gratificante contribuir al desarrollo de las comunidades rurales, porque representan otra cara del país que frecuentemente se olvida por el protagonismo de las grandes ciudades y que necesita establecer alternativas para su desarrollo, para evitar ser blanco de actividades que van en detrimento de su sano devenir.
- La realización de este trabajo mostró la subjetividad de la riqueza, mientras que para algunos consiste en la acumulación de bienes, estas comunidades consideran que su mayor tesoro es la tranquilidad en la que transcurren sus días.

10 RECOMENDACIONES

- Es necesario empoderar a la comunidad del desarrollo ecoturístico del municipio, para que este sector no condicione su fortalecimiento a las tendencias paternalistas que caracterizan la población local. El proyecto debe reconocerse del Municipio, más no de la Administración.
- Es fundamental despertar el interés de los públicos objetivos para las actividades de capacitación con una oferta dirigida a la satisfacción de sus necesidades más sentidas y no de la demanda disponible de formación.
- El establecimiento de un liderazgo fuerte es una exigencia del proceso, para que oriente la actividad de los prestadores de servicios, y les imprima el dinamismo y la proactividad que debe caracterizar su accionar. De igual forma se deben definir las responsabilidades compartidas y exclusivas de los demás actores implicados.
- La documentación de procesos que se adelanten en el sector ecoturístico será de gran importancia para lograr continuidad en los planes y evitar la duplicación de esfuerzos en actividades ya realizadas.
- Es el momento para pasar de la retórica a la acción, porque ya hay un derrotero a seguir, no se puede desgastar a la comunidad caminando lo ya recorrido, porque después de mostrar las buenas intenciones hay que corresponder con hechos a los planes trazados.
- De la misma forma como se descubrió la condición estratégica que ofrecía la agremiación de los prestadores de servicios, es necesario explorar una propuesta de turismo regional, que integre los Municipios vecinos y otros más lejanos que reúnen atractivos de gran valor en el país y que pueden ser complementarios con los locales.
- La belleza de los atractivos turísticos no es suficiente para la consolidación de La Playa de Belén como destino turístico competitivo, si no se acompaña de un buen servicio y de infraestructuras de calidad que permitan su prestación, así como de la voluntad de la comunidad para comprometerse decididamente con el turismo.
- En medio de una creciente oferta turística de los Municipios colombianos, serán la conservación y exaltación de las expresiones culturales propias las que marquen la diferencia con otros destinos.
- Aunque hay un camino largo por recorrer en la prestación de servicios y la oferta de productos para el turista, los ya existentes deben aprovechar los eventos que anualmente se realizan en La Playa y que movilizan la afluencia de un buen número de visitantes con una oferta mejorada de servicios al turista o con una estrategia de mercadeo y comercialización más agresiva de los productos manufacturados localmente, que repercuta en el aumento de los ingresos de los sectores locales involucrados y en los impuestos pagados por estos al Municipio para que estas amenidades no sólo representen un costo para la localidad.

- Debido a la avalancha de influencias externas que llegarán a la comunidad, es necesario la creación de un programa de reconocimiento y valoración del territorio y su cultura con el fin de motivar a la comunidad a preservar las riquezas naturales, patrimoniales, culturales e intangibles, propiciar la apropiación de sus tradiciones y el enorgullecimiento de su identidad, así como la formación de ciudadanos más comprometidos con su localidad y con el país.
- Este punto también debe incluir un reenfoque de procesos educativos de tal manera que se fundamente en todas las etapas de la vida del individuo una visión más constructiva de la sociedad que se refleja en un sentido de pertenencia arraigado en los valores de su conglomerado y en la creación de sinergias para el logro de objetivos comunes. Ello implica hacer una transformación de actitudes y una puesta en valor de los recursos culturales de la comunidad.
- Con el fin de adecuar la oferta educativa a las nuevas alternativas de desarrollo municipal, se debe coordinar con las entidades públicas y privadas que manejan la oferta educativa regional el establecimiento de una red de instituciones vinculadas al turismo en todos los niveles (educación primaria, secundaria, técnica y universitaria) que trabaje armónicamente en la adecuación de sus programas a las necesidades empresariales del sector. De esta forma se facilita la reorientación de actividades en la población flotante joven hacia el sector turismo.
Asimismo, se sugiere que en los consejos directivos del SENA, en el ámbito regional los gremios turísticos tengan representación, para lograr que sus programas correspondan a las necesidades del sector.
- Tal como se contempló en el Plan de Desarrollo Municipal 2004 – 2007, es necesario iniciar la elaboración concertada del Plan sectorial de turismo del Municipio como herramienta para dar al sector un desarrollo ordenado, que minimice los impactos negativos de la actividad y optimice sus beneficios, además de unificar los programas de los diferentes actores representativos del sector, permitiendo entrar en sintonía con los planes departamentales y nacionales con respecto al desarrollo de la localidad.

11 VERIFICACIÓN DEL CUMPLIMIENTO A LOS OBJETIVOS

Objetivo Específico	Logro alcanzado	Logro adicional
<p>Pactar los compromisos para el fomento de la organización comunitaria en torno al ecoturismo mediante la generación de espacios de concertación de intereses entre los diferentes actores involucrados con el turismo, como el sector público, el privado, las ONG's y la comunidad local.</p>	<p>Uno de los compromisos más fuertes de la Administración Municipal fue la Creación de la Secretaría de Cultura y Turismo, que se describe en el Capítulo Siete.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Solicitud de asesoría técnica a la Dirección de Turismo, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo con el respaldo de la Administración Municipal. ✓ Alianza Administración Municipal – Unidad Administrativa de Los Estoraques para la ejecución conjunta de actividades en pro del desarrollo ecoturístico local mediante un proceso permanente de comunicación.
<p>Definir los lineamientos generales de la Empresa Comunitaria de Turismo mediante procesos de capacitación y concertación con los prestadores de servicio y proveedores de bienes actuales y potenciales.</p>	<p>El Plan Estratégico para la organización de los prestadores de servicios ecoturísticos del Municipio se presenta en el Capítulo Seis.</p>	
<p>Formular econegocios potenciales que permitan mostrar el ecoturismo como una actividad económica factible complementaria a las tradicionales y faciliten la apropiación de la cultura ecoturística en la región.</p>	<p>El portafolio de ideas de econegocios esta incluido en el Capítulo Ocho.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 5° Encuentro Dptal. de Comités Ambientales. Ejercicio piloto de integración de servicios ecoturísticos, con vinculación de restaurantes, alojamientos fiare, artesanos, cooperativas de dulces y proveedores de alimentos preparados (tamales, pan), revelando la amplitud de la cadena de valor del turismo. ✓ Ejercicios de activación de la ecotienda de Los Estoraques con artesanos, grupos de mujeres locales y cooperativas de dulces.

Objetivo Específico	Logro alcanzado	Logro adicional
Implementar un programa de formación orientado al grupo actual y potencial de prestadores de servicios y proveedores de bienes en los temas relacionados con los componentes del ecoturismo.	Las actividades de formación desarrolladas con artesanos y prestadores de servicios se detallan en el Capítulo Ocho.	✓ Participación en Expoartesanías 2004, con una muestra de productos en representación del Área Natural Única los Estoraques.

Tabla 18. Verificación de cumplimiento de objetivos¹²¹

Logros adicionales
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Organización de la Primera Muestra Municipal de Artesanías y Dulces típicos, en el marco de la Celebración del décimo sexto Cumpleaños del Área Natural Única Los Estoraques, que tuvo un componente de participación de la comunidad y un foro técnico ambiental con las autoridades regionales. ✓ Representación del Área Natural Única Los Estoraques en el Tercer Encuentro de la Red de Turismo Sostenible de Colombia, Bahía Solano, Chocó, un enriquecedor espacio para el intercambio de experiencias en turismo comunitario.

Tabla 19. Logros adicionales¹²²

¹²¹ Fuente: La Autora

¹²² Fuente: La Autora

12 BIBLIOGRAFÍA

12.1 LIBROS

- ACKOFF, RUSSELL. Un Concepto de Planeación de Empresas. México Editorial Limusa. 1998. 157 pp.
- ALCALDÍA MUNICIPAL. Esquema de Ordenamiento Territorial. (Inédito). La Playa de Belén. 1999. 308 pp.
- ALCALDÍA MUNICIPAL. Plan de Desarrollo 2004 – 2007. “Construyendo progreso y desarrollo”. (Inédito) La Playa de Belén. 2004. 23 pp.
- APARICIO, MIGUEL & TULIA ROJAS. Estudio geológico y morfodinámico e inventario geo-ambiental del Area Natural Unica Los Estoraques, Municipio La Playa de Belén, Norte de Santander. Trabajo de grado. Universidad Industrial de Santander. Bucaramanga. 2003. 97 pp.
- BARAJAS, OLGA & ELKIN FLÓREZ. Plan de Ordenamiento Ecoturístico Area Natural Unica Los Estoraques. Tesis de grado. Pamplona. Universidad de Pamplona. 2002. 212 pp.
- DAVID, FRED. Conceptos de Administración Estratégica. México. Prentice Hall Hispanoamericana. 1997. 355 pp.
- MINISTERIO DE DESARROLLO ECONÓMICO. Estudio de Competitividad del Sector Turismo. Tomo II. Bogotá. Imprenta Nacional de Colombia. 1992. 434 pp.
- MINISTERIO DE DESARROLLO ECONÓMICO. Ley General de Turismo. Colombia. 1.996. 98 pp.
- MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO, Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial. Política para el desarrollo del ecoturismo. Colombia. Aser, Diseño e Impresión. 2004. 89 pp.
- MINISTERIO DEL MEDIO AMBIENTE. Unidad Administrativa Especial del Sistema de Parques Nacionales Naturales. Política de participación social en la conservación. Consolidación del Sistema de Parques Nacionales de Colombia. Bogotá, D.C. LitoCamargo Ltda. 2001. 85 pp.
- PHILLIS, LOUISE REED. Plan preliminar de Desarrollo para el Área Natural Única “Los Estoraques”. Bucaramanga. (Inédito). INDERENA. 1976. 87 pp.
- POLÍTICA NACIONAL DE BIODIVERSIDAD. Ministerio del Medio Ambiente, Instituto Humboldt, Departamento Nacional de Planeación. Colombia. 1997. 41 pp.

- UNIDAD ADMINISTRATIVA ESPECIAL DEL SISTEMA DE PARQUES NACIONALES NATURALES. MINISTERIO DEL MEDIO AMBIENTE. El Sistema de Parques Nacionales Naturales de Colombia. Bogotá. Editorial Nomos. 1998. 497 pp.

12.2 PÁGINAS DE INTERNET

- www.gestiopolis.com
Gestiopolis
- www.parquesnacionales.gov.co
Unidad Administrativa Especial del Sistema de Parques Nacionales Naturales de Colombia
- www.mincomercio.gov.co
Ministerio de Comercio, Industria y Turismo
- www.humboldt.org.co
Instituto Alexander von Humboldt
- www.centrosprovinciales.org
Centro Provincial de Gestión Agroempresarial y Desarrollo Rural de Ocaña

ANEXOS

ANEXO A

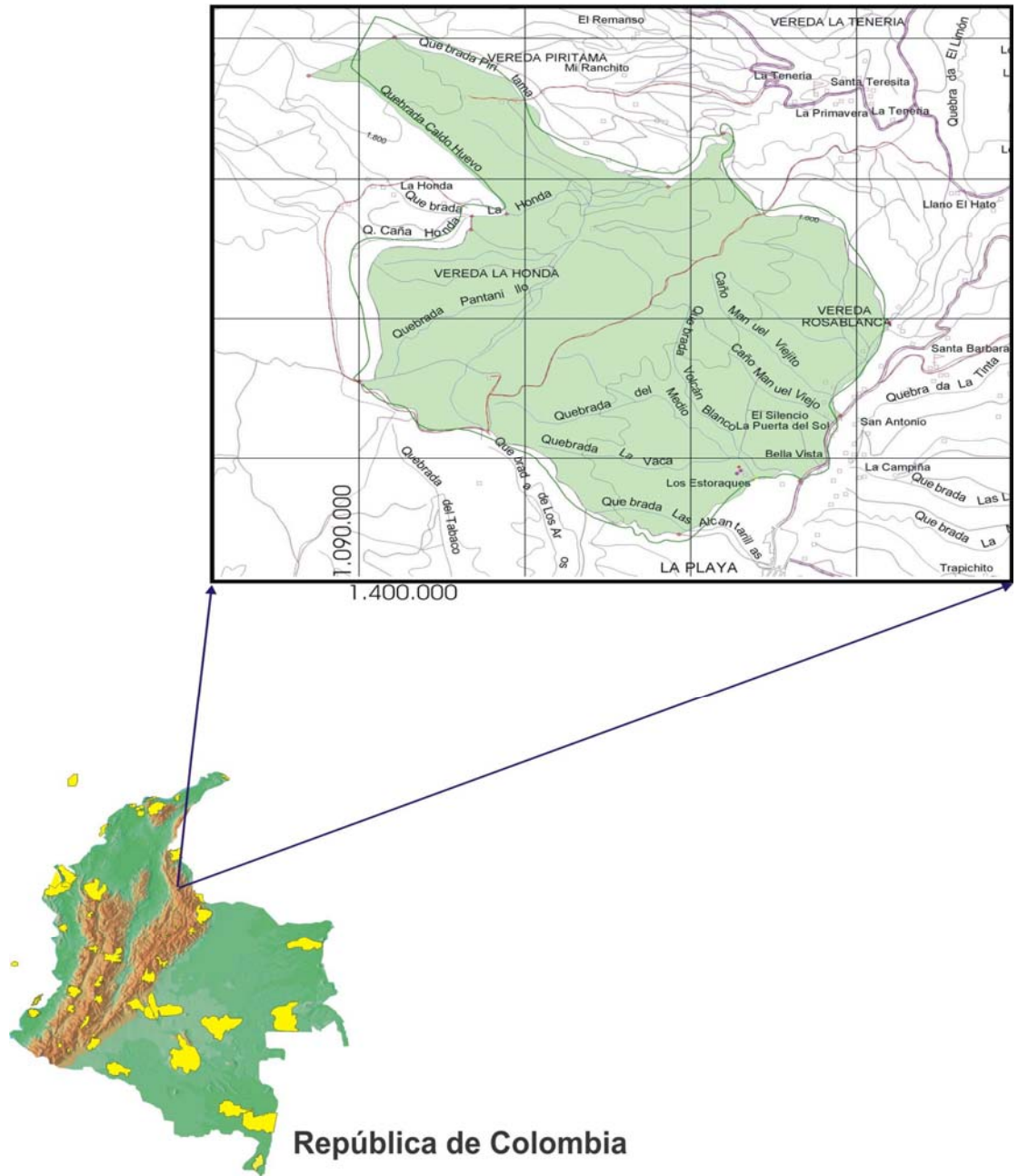
FORMATOS DE ENTREVISTAS GUIADAS PARA CARACTERIZACIÓN DE ACTORES

DISEÑO Y PUESTA EN MARCHA DE LAS ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO DEL ECOTURISMO		
Área Natural Única Los Estoraques		Alcaldía Municipal La Playa de Belén
Caracterización de Actores	Dirigido a: prestadores (actuales y potenciales), interesados en el desarrollo del turismo, dirigentes sectoriales, líderes municipales.	
Elaborado por Laura Juliana Castillo	Fecha:	Pag de

1. NOMBRE _____
2. GÉNERO F ____ M _____
3. DIRECCIÓN _____
4. TELÉFONO _____
5. LUGAR DE PROCEDENCIA _____
6. EDAD _____
7. OFICIO O PROFESIÓN _____
8. POR QUÉ SE DEDICO A ESTA ACTIVIDAD? necesidad económica ____ pasatiempo ____ tradición familiar ____ Gusto ____
Otro ____Cuál? _____
9. CÓMO ESTÁ FORMADO SU NÚCLEO FAMILIAR? _____
10. CUÁLES SON LAS FUENTES DE INGRESOS DEL HOGAR? _____
11. ESCOLARIDAD (formal e informal) pria _____ secund _____ univ _____ otros _____
12. NECESIDADES DE CAPACITACIÓN _____
13. GRUPOS A LOS QUE PERTENECE _____
14. POR QUÉ? _____
15. DESCRIBA LA PLAYA ACTUALMENTE _____
16. DESCRÍBALA EN CINCO AÑOS _____
17. QUÉ ES LO BUENO Y LO MALO DEL TURISMO ACTUAL EN EL MUNICIPIO? _____
18. QUÉ CREE QUE LE FALTA AL MUNICIPIO PARA SER MÁS VISITADO? _____
19. CUÁLES SON LOS LUGARES MÁS BONITOS DEL MUNICIPIO? _____
20. CONSIDERA QUE EL TURISMO PUEDE SER UNA FUENTE DE INGRESOS? SI ____ única ____ complementaria
NO ____ POR QUÉ? _____
21. QUÉ EXPECTATIVAS TIENE ALREDEDOR DEL TURISMO? _____
22. QUIÉNES DEBEN PARTICIPAR EN LA ORGANIZACIÓN DEL TURISMO? _____
23. HA TENIDO EXPERIENCIAS EN ESTE SECTOR? _____
24. QUÉ LUGARES TURÍSTICOS CONOCE EN EL DPTO. O PAÍS? _____
25. OBSERVACIONES ADICIONALES _____

ANEXO B

UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL ÁREA NATURAL ÚNICA LOS ESTORAQUES



ANEXO C

DESCRIPCIÓN DE CARGOS DE LA SECRETARÍA DE CULTURA Y TURISMO
MUNICIPAL

DISEÑO Y PUESTA EN MARCHA DE LAS ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO DEL ECOTURISMO	
Área Natural Única Los Estoraques	Alcaldía Municipal La Playa de Belén
Descripción de Cargo. Secretario Municipal de Cultura y Turismo	
Elaborado por. Laura Juliana Castillo H.	Revisado por. Hugo Armando Arévalo Franco.
Fecha de elaboración. Noviembre 15 de 2004	Fecha de revisión. Noviembre 22 de 2005

IDENTIFICACIÓN

AREA	Cultura y Turismo
CARGO	Secretario Municipal de Cultura y Turismo
CARGO AL QUE REPORTA	Alcalde Municipal
CARGOS QUE LE REPORTAN	Promotor de Cultura

PROPÓSITO GENERAL

Aquí resumimos brevemente el propósito o rol del puesto, describiendo el aporte fundamental que hace el cargo en términos de que hace (Acción principal y acciones de apoyo) y para qué lo hace (resultado final esperado).

Coordinar y promover el desarrollo armónico, sostenible e integral de la cultura y el turismo en el Municipio, mediante el fomento de proyectos y actividades que permitan ampliar y cualificar el consumo cultural y la cadena de valor del turismo, y de esta forma contribuir a la convivencia ciudadana y al fortalecimiento de cultura democrática, en un marco de equidad, diversidad y beneficio social a mediano y largo plazo.

DIMENSIONES

En esta sección indicamos las cifras numéricas significativas que aplican al cargo, usando las cifras del año en curso y basados en el presupuesto de la empresa con el ánimo de saber el tamaño de la operación.

PERSONAL A CARGO			
Directo	Promotor de Cultura	Indirecto	Ninguno
ACTIVOS A CARGO			
Valor en pesos (\$) de los activos o equivalentes bajo la responsabilidad del cargo		Presupuesto a cargo: __ Ninguno __ para el año 2005.	
Descripción de los activos a cargo			
Ninguno			

PRINCIPALES AREAS DE RESPONSABILIDAD

En esta sección describimos brevemente las funciones relevantes del cargo o están bajo la decisión del cargo. Igualmente lo que hacemos y por qué lo hacemos.

POLÍTICAS

- Coordinar la definición, difusión y ejecución de la normatividad y las políticas que deben regir el ejercicio cultural y turístico del Municipio, mediante concertación con todos los actores implicados en los ámbitos municipales, departamentales y nacionales.
- Coadyuvar en la formulación y cumplimiento de políticas tendientes al conocimiento, recuperación, investigación, divulgación, conservación, manejo y potenciación del patrimonio cultural, natural, histórico y arquitectónico.

CULTURA

- Fomentar el conocimiento y la investigación de temas como territorio, identidad, ciudadanía y memoria local del Municipio.
- Potenciar la diversidad cultural, la formación y el capital artístico del Municipio, mediante la creación de nuevos grupos artísticos en otras áreas.
- Liderar acciones de carácter cultural que incidan en la mejor imagen y representación del Municipio en el ámbito departamental, nacional e internacional.
- Definir estrategias para el fomento, investigación, divulgación, formación y preservación del arte, la ciencia y la cultura, bajo criterios de equidad.

PLANEACIÓN

- Participar en la elaboración de planes turísticos, en coordinación con los actores institucionales implicados, y gestionar la inclusión de sus proyectos en el plan de desarrollo del Municipio.
- Revisar permanentemente las funciones de la superestructura¹ de tal manera que se actúe coordinadamente.
- Proponer medidas de ordenamiento del espacio físico en aplicación de la ley 388 de 1997, buscando que el turismo quede incluido en el Esquema de Ordenamiento Territorial.
- Establecer en conjunto con la Secretaría de Planeación Municipal y la Unidad Municipal de Servicios Públicos Domiciliarios las necesidades en infraestructura de calidad (servicios públicos, vías, aeropuertos, señalización, seguridad, atención en salud) que garantice una excelente prestación del servicio a los turistas para que se adelante su gestión desde estas oficinas.
- Proponer al Concejo Municipal la adopción de medidas para atraer inversión turística al lugar y para aumentar el rubro del presupuesto Municipal destinado a los sectores de la cultura y el turismo.
- Estudiar la posibilidad de declaratoria de recursos turísticos, en coordinación con los entes nacionales.
- Estudiar la posibilidad de crear peajes turísticos cuando sean convenientes para el lugar, cumpliendo los requisitos establecidos por la ley 300 de 1996 y el Decreto 1991 de 1997 y demás disposiciones pertinentes.

APOYO EMPRESARIAL

- Apoyar la constitución y establecimiento de sociedades y asociaciones de empresarios de la

¹ Entendida como el conjunto de organizaciones públicas, privadas o mixtas - que tiene como misión coordinar, liderar y facilitar el desarrollo del sector. Esta involucra a los organismos creados en el orden nacional - Dirección General de Turismo, gremios, instituciones educativas y demás entidades de las que necesita el turismo para su funcionamiento - o territorial - oficinas departamentales de turismo, gremios, asociaciones de promoción, entidades educativas y otras -.

cadena del turismo.

- Promover el desarrollo del sector artesanal y buscar mecanismos para facilitar el mercadeo de estas piezas que reflejan nuestra identidad y arraigo con el territorio.
- Asesorar a los empresarios en el diseño de los productos turísticos, teniendo como ejes centrales la innovación y la competitividad, con una visión articulada de los procesos de planificación y con los insumos arrojados por los mecanismos de información turística.
- Diseñar estrategias para fortalecer la competitividad del sector cultural y turístico del Municipio, bajo criterios de coordinación entre lo público y lo privado.

FINANCIACIÓN

- Identificar fuentes de recursos en organismos departamentales, nacionales e internacionales y promover su gestión hacia proyectos de desarrollo cultural y turístico del Municipio, siguiendo las políticas de financiamiento propuestas por la Secretaría de Planeación Municipal.
- Priorizar y promover las propuestas de los proyectos turísticos y culturales e incluirlos en el banco de proyectos del Municipio.
- Mantener contacto y solicitar asesoría a los entes encargadas del turismo en el Departamento y en el país como la Secretaría de Cultura y Turismo y la Dirección de Turismo.

MERCADEO Y PROMOCIÓN

- Orientar la elaboración y ejecución de planes de mercadeo y promoción, debidamente articulados con las políticas nacionales, que establezcan una clara imagen turística y que direccionen y optimicen los esfuerzos y recursos disponibles.
- Establecer alianzas estratégicas con otros municipios y con empresarios para el diseño de productos de impacto regional, que contribuyan a mejorar la competitividad del destino.
- Concertar con el departamento la presentación de proyectos de mercadeo, promoción y desarrollo de la competitividad ante el Fondo de Promoción Turística de Colombia.
- Coordinar el diseño y cumplimiento del calendario de eventos culturales y turísticos del Municipio, con los actores implicados.
- Promover la participación del Municipio en ferias, encuentros, giras, exposiciones y congresos que aporten al desarrollo de los sectores cultural y turístico.

CONSCIENTIZACIÓN DE LA COMUNIDAD RECEPTORA

- Diseñar y coordinar la estrategia de sensibilización de la comunidad receptora y las instituciones locales, como herramienta complementaria para sentar las bases de una cultura del turismo.
- Gestionar procesos de capacitación para mejorar la calidad y el enfoque al cliente en el servicio.
- Coordinar la definición de estándares o programas de calidad que garanticen la prestación de un buen servicio, mediante concertación con los actores involucrados.

PROTECCIÓN AL TURISTA

- Participar en el diseño de una estrategia para garantizar la seguridad y la tranquilidad del turista, apoyándose en programas como la Policía de turismo y la Policía de carreteras.
- Establecer medidas de defensa del usuario.
- Apoyar al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo en el control de los establecimientos prestadores de servicios de tal manera que se ofrezcan productos de calidad.

INFORMACIÓN TURÍSTICA

- Crear canales para brindar información y orientación al turista que faciliten su estadía en el lugar.
- Establecer mecanismos para recolección y procesamiento de la información turística.
- Coordinar con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo los mecanismos para la implantación local del Registro Nacional de Turismo y apoyar su control.

RELACIONES DE TRABAJO

En esta sección describimos los contactos más frecuentes que se mantiene debido al trabajo con otras personas y áreas, adicionalmente incluimos el propósito de dichas relaciones.

RELACIONES INTERNAS

CARGO	JUSTIFICACIÓN
Alcalde Municipal	Planeación y seguimiento de las actividades previstas y aquellas que requieren atención para resolver inconvenientes o mejorar lo que se viene realizando. Concertación de la asignación presupuestal anual para actividades culturales y turísticas. Inclusión de los planes para el sector de cultura y turismo en el Plan de Desarrollo Municipal.
Promotor de Cultura	Planeación operativa trimestral. Supervisión y asesoría en el cumplimiento del plan operativo. Evaluación y retroalimentación de su desempeño.
Secretario de Planeación	Definición de proyectos de construcción, reconstrucción y mantenimiento de vías, calles e inmuebles municipales necesarios para el adecuado ejercicio de la actividad cultural y turística. Cumplimiento de las políticas de conservación del patrimonio local. Información de políticas de financiamiento para los planes del sector de cultura y turismo.
Inspección de Policía	Coordinación de campañas de conservación del orden público interno y de seguridad con el apoyo de las autoridades de policía.

RELACIONES EXTERNAS

ENTIDAD	JUSTIFICACIÓN
Unidad Administrativa Área Natural Única Los Estoraques	Establecimiento de convenios de cooperación institucional.
Prestadores de Servicios, Oferentes de bienes turísticos	Gestión conjunta para el desarrollo de estrategias y planes comunes.
Instituciones Educativas del Municipio	Diseño y articulación de programas artísticos y culturales con la población escolar.
Instituciones y organizaciones sin ánimo de lucro	Apoyo, cooperación y gestión de recursos para el desarrollo de proyectos culturales y turísticos.
Secretaría Departamental de Cultura y Turismo	Gestión de proyectos culturales y turísticos. Conocimiento de la programación anual de actividades y participación en convocatorias.
Dirección de Turismo	Asesoría técnica para el desarrollo turístico del Municipio. Participación en programas de apoyo al sector turístico. Suministro de información requerida.
Fondos Mixtos de Promoción Turística, de la Cultura y las Artes	Gestión de proyectos de cofinanciación. Suministro de información para la elaboración de afiches, guías turísticas, plegables.

COMITES, EQUIPOS Y CONSEJOS

En esta sección describimos los cuerpos en los que participa el cargo debido a sus funciones. Incluimos el nombre del cuerpo en el que participa, los cargos de los participantes, el propósito general, la periodicidad o frecuencia de reuniones y el rol del cargo dentro del mismo.

COMITÉ, EQUIPO O CONSEJO	INTEGRANTES	PROPÓSITO GENERAL	FRECUENCIA DE LAS REUNIONES	ROL DEL CARGO DENTRO DEL CUERPO
Consejo Municipal de Cultura	Alcalde, o su delegado; Secretario Municipal de Cultura y Turismo; un representante del Ministerio de Cultura; un jefe de Núcleo y otros ² .	Liderar y asesorar al gobierno municipal en la formulación y ejecución de las políticas y la planificación de los procesos culturales.	Mensual	Secretario Técnico
Consejo Departamental de Cultura	Gobernador, o su delegado; Secretario Dptal. de Cultura y Turismo; el representante del Ministerio de Cultura y otros ³ .	Liderar y asesorar al gobierno departamental en la formulación y ejecución de las políticas y la planificación de los procesos culturales.	Mensual	Miembro del comité

RECURSOS Y AYUDAS DISPONIBLES PARA EL CARGO

En esta sección describimos los recursos y ayudas con los que cuenta el cargo suministrados por la organización para el cumplimiento de sus funciones (Manuales, políticas, procedimientos, directrices, equipos, expertos, recurso humano, etc.).

Los elementos de oficina y todo tipo de documentación que soporte la operación de la Secretaría, asimismo el apoyo del Promotor de Cultura.

RETOS DEL CARGO

En esta sección describimos los retos y objetivos del cargo para el año 2.005. Estos son desafíos del cargo como tal y no retos personales.

- Fomentar espacios de articulación e integración de los diferentes agentes y actores del desarrollo cultural y turístico alrededor de un esfuerzo interinstitucional, en búsqueda del progreso del Municipio.
- Liderar y procurar que los planes, programas y proyectos tengan continuidad y no estén sujetos a cambios temporales.

² Representantes de: sectores artísticos y culturales y comunas y corregimientos; filial de monumentos; comunidad educativa; artesanos; organizaciones cívicas o comunitarias; ONG culturales; sectores de la producción, los bienes y los servicios; personeros estudiantiles.

³ Representantes de: Asociación Nal. de Alcaldes; Consejos Municipales de Cultura según subregionalización dptal; sectores de la producción, los bienes y los servicios; educación superior (preferiblemente de programas de formación cultural); comunidad educativa designado por la junta dptal. de educación; Consejos de áreas artísticas; Asociación Dptal. de las Casas de la Cultura; Filial del Consejo de Monumentos Nacionales; ONG culturales con cobertura dptal; Red Departamental de Bibliotecas Públicas; agremiaciones culturales de discapacitados físicos, psíquicos y sensoriales.

PERFIL DEL CARGO

AREA	Cultura y Turismo
CARGO	Secretario Municipal de Cultura y Turismo
CARGO AL QUE REPORTA	Alcalde Municipal
CARGOS QUE LE REPORTAN	Promotor de Cultura
EDUCACIÓN	Tecnología en Administración Cultural o Turística. Pregrado en Administración de Empresas, Administración Hotelera y Turística, Comunicación Social, Ingeniería Industrial, Ingeniería de Mercados, Economía o carreras afines. Preferiblemente con estudios en Gestión Cultural y Turística.
EXPERIENCIA	Mayor a un 1 año en Gerencia de Proyectos.
CONOCIMIENTOS ESPECIALES	Manejo de Office, Corel Draw.
RESPONSABILIDADES	
PERSONAS	Ninguna
DINERO	Según el Presupuesto para el año.
INFORMACIÓN	Sobre contratos, informes.
EQUIPOS	Ver "Activos a cargo".
HABILIDADES ADMINISTRATIVAS	Toma de decisiones Facilidades de comunicación (buen uso del lenguaje) Habilitación de planes alternos de acción Trabajo en equipo Análisis de situaciones Concertación comunitaria
HABILIDADES TÉCNICAS	Agilidad en soluciones Diseño de soluciones informáticas eficientes

DISEÑO Y PUESTA EN MARCHA DE LAS ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO DEL ECOTURISMO	
Área Natural Única Los Estoraques	Alcaldía Municipal La Playa de Belén
Descripción de Cargo. Promotor de Cultura y Turismo	
Elaborado por. Laura Juliana Castillo H.	Revisado por. Hugo Armando Arévalo Franco.
Fecha de elaboración. Noviembre 15 de 2004	Fecha de revisión. Noviembre 22 de 2005

IDENTIFICACIÓN

AREA	Cultura y Turismo
CARGO	Promotor de Cultura y Turismo
CARGO AL QUE REPORTA	Secretario Municipal de Cultura y Turismo
CARGOS QUE LE REPORTAN	

PROPÓSITO GENERAL

Aquí resumimos brevemente el propósito o rol del puesto, describiendo el aporte fundamental que hace el cargo en términos de que hace (Acción principal y acciones de apoyo) y para qué lo hace (resultado final esperado).

Apoyar la ejecución de eventos y actividades culturales, artísticas y turísticas de la localidad, abriendo espacios para la participación y el disfrute de la comunidad, que aporten a la construcción de mejores ciudadanos, integrantes de una sociedad democrática, justa y pacífica.

DIMENSIONES

En esta sección indicamos las cifras numéricas significativas que aplican al cargo, usando las cifras del año en curso y basados en el presupuesto de la empresa con el ánimo de saber el tamaño de la operación.

PERSONAL A CARGO			
Directo	Ninguno	Indirecto	Profesores contratistas de Música y Danza
ACTIVOS A CARGO			
Valor en pesos (\$) de los activos o equivalentes bajo la responsabilidad del cargo		Presupuesto a cargo: <u>45'735.686</u> para el año 2005, de los cuales 31'699.246 están asignados a la zona urbana y 14'036.440 a la zona rural.	
_____ \$90'000.000 _____			
Descripción de los activos a cargo			
Colecciones bibliográficas de la Biblioteca Pública Municipal.			
Material audiovisual de la Emisora y el Canal Comunitario.			
Equipos Emisora y Canal Comunitario.			
Equipo de computo (PC, escáner e impresora).			
Instalaciones y mobiliario Casa de la Cultura.			

PRINCIPALES AREAS DE RESPONSABILIDAD

En esta sección describimos brevemente las funciones relevantes del cargo o están bajo la decisión del cargo. Igualmente lo que hacemos y por qué lo hacemos.

POLÍTICAS

- Difundir la normatividad y las políticas que deben regir el ejercicio cultural y turístico del Municipio.
- Colaborar en el cumplimiento de políticas tendientes a la conservación y manejo del patrimonio cultural, histórico y arquitectónico en asocio con la Inspección de Policía y la Secretaría de Planeación.

CULTURA

- Dirigir eficientemente los grupos artísticos actuales (Banda Municipal, Danzas folclóricas) con miras a tener una mejor imagen y representación del Municipio en diferentes eventos culturales.
- Administrar la Biblioteca Pública Municipal, teniendo como objetivos su fortalecimiento y el fomento de los servicios que presta mediante campañas con proyección a la comunidad.
- Realizar actividades que potencien las cualidades artísticas de la población en las diferentes áreas de la cultura (música, fotografía, cine, pintura, escultura).
- Colaborar en la organización logística de las actividades (reuniones, conferencias, talleres, ferias) realizadas en las instalaciones de la Casa de la Cultura, velando por el uso adecuado del inmueble.

APOYO EMPRESARIAL

- Vincular, apoyar y acompañar a los prestadores de servicios ecoturísticos en las actividades realizadas en el Municipio.

FINANCIACIÓN

- Establecer y vigilar el cumplimiento del presupuesto anual de las actividades de cultura y turismo en las zonas urbanas y rurales.

MERCADEO Y PROMOCIÓN

- Participar en la ejecución de planes de mercadeo y promoción del Municipio como destino turístico y cultural regional y nacional.
- Organizar las actividades culturales, cívicas y turísticas de acuerdo con el calendario de eventos del Municipio, con el apoyo de los Comités de Cultura de los corregimientos.
- Elaborar material publicitario de promoción de la localidad, sus atractivos y servicios.
- Suministrar información (artículos, fotos, grabaciones) a los medios de comunicación para la emisión de boletines de prensa y al Técnico en sistemas para su publicación en la página web del Municipio.

CONSCIENTIZACIÓN DE LA COMUNIDAD RECEPTORA

- Realizar campañas de sensibilización con la comunidad para promover la integración y el compromiso de la población con el apoyo efectivo al turista.

INFORMACIÓN TURÍSTICA

- Recolectar y sistematizar la información arrojada por los turistas (comentarios, quejas, reclamos, perfiles) para que pueda utilizarse como insumo en la toma de decisiones.

RELACIONES DE TRABAJO

En esta sección describimos los contactos más frecuentes que se mantiene debido al trabajo con otras personas y áreas, adicionalmente incluimos el propósito de dichas relaciones.

RELACIONES INTERNAS

CARGO	JUSTIFICACIÓN
Secretario de Cultura y Turismo	Planeación operativa trimestral. Supervisión y asesoría en el cumplimiento del plan operativo. Evaluación y retroalimentación de su desempeño.
Secretario de Planeación	Reporte de intervenciones inapropiadas en la infraestructura que atente contra el patrimonio arquitectónico municipal.
Inspección de Policía	Información de denuncias sobre mal manejo del espacio público que impacte la atraktividad del Municipio.
Técnico en Sistemas	Suministro de información para publicación en la página web del Municipio.
Tesorería	Agilidad y simplificación de procesos de pago a proveedores de bienes y servicios para el cumplimiento de las actividades del sector. Veeduría de los recursos asignados al rubro para que efectivamente sean invertidos en el sector.

RELACIONES EXTERNAS

ENTIDAD	JUSTIFICACIÓN
Unidad Administrativa Área Natural Única Los Estoraques	Ejecución de actividades conjuntas en virtud de los convenios establecidos. Préstamo de equipos e inmuebles.
Prestadores de Servicios, Oferentes de bienes turísticos	Apoyo técnico y logístico para el desarrollo de sus actividades.
Instituciones Educativas del Municipio	Realización de programas artísticos y culturales con los estudiantes.
Secretaría Departamental de Cultura y Turismo	Actualización de información del programa de Escuelas de formación artística y cultural, la Biblioteca y los grupos culturales.

COMITES, EQUIPOS Y CONSEJOS

En esta sección describimos los cuerpos en los que participa el cargo debido a sus funciones. Incluimos el nombre del cuerpo en el que participa, los cargos de los participantes, el propósito general, la periodicidad o frecuencia de reuniones y el rol del cargo dentro del mismo.

COMITÉ, EQUIPO O CONSEJO	INTEGRANTES	PROPÓSITO GENERAL	FRECUENCIA DE LAS REUNIONES	ROL DEL CARGO DENTRO DEL CUERPO
Consejo territorial de seguridad social en salud.	Alcalde, tesorera, Promotor de Cultura, Coordinador del Centro de Salud, representantes: de los pensionados, sector educativo, sector salud, ARS.	Avalar los planes operativos anuales del Plan de Atención Básica de cada vigencia.	Anual	Miembro del comité

COMITÉ, EQUIPO O CONSEJO	INTEGRANTES	PROPÓSITO GENERAL	FRECUENCIA DE LAS REUNIONES	ROL DEL CARGO DENTRO DEL CUERPO
Comité Ambiental Municipal	Representantes de Alcaldía Municipal; Corponor; Und. de Parques ANU Estoraques; Und. Mpal. de Servicios Públicos y otros ⁴ .	Crear alternativas de solución a problemáticas ambientales determinadas con el fin de garantizar el manejo sostenible de los ecosistemas existentes.	Mensual	Miembro del comité
Comité Travesía Atlética	Representantes de Alcaldía Mpal; Secretaría Mpal. de Cultura y Turismo; COODIN; Und. de Parques ANU Estoraques; ASINORT y otros.	Organizar la Travesía Atlética anual de Ocaña a La Playa de Belén.	Trimestral de diciembre a agosto y semanal de septiembre a noviembre.	Presidente del Comité.

RECURSOS Y AYUDAS DISPONIBLES PARA EL CARGO

En esta sección describimos los recursos y ayudas con los que cuenta el cargo suministrados por la organización para el cumplimiento de sus funciones (Manuales, políticas, procedimientos, directrices, equipos, expertos, recurso humano, etc.).

Los elementos de oficina y todo tipo de documentación que soporta la operación de la Secretaría, así como el apoyo de los estudiantes de las instituciones educativas en prestación de su servicio social obligatorio.

RETOS DEL CARGO

En esta sección describimos los retos y objetivos del cargo para el año 2.005. Estos son desafíos del cargo como tal y no retos personales.

- Lograr una excelente representación del Municipio en eventos externos, que refleje el proceso cultural adelantado en el Municipio.
- Crear la fototeca como una herramienta de registro visual de la historia del Municipio, mediante la recopilación de material fotográfico donado o prestado por la población.
- Montar la sala de cine y video cultural para servicio de la comunidad.
- Conformar la orquesta Municipal para el disfrute de los locales y los turistas del Municipio.

⁴ Representantes de: Asociación Mpal. de Juntas de Acción Comunal; Prestadores de Servicios Ecoturísticos; Plan Mpal. de Atención Básica; Secretaría de Cultura y Turismo; Saneamiento Ambiental; Parroquia; Cruz Roja; Personería Mpal; Policía Nal. y ASINORT.

PERFIL DEL CARGO

AREA	Cultura y Turismo
CARGO	Promotor de Cultura y Turismo
CARGO AL QUE REPORTA	Secretario Municipal de Cultura y Turismo
CARGOS QUE LE REPORTAN	Ninguno
EDUCACIÓN	Bachiller. Preferiblemente con estudios en Gestión Cultural y Turística.
EXPERIENCIA	Mayor a un 1 año en instituciones culturales.
CONOCIMIENTOS ESPECIALES	Manejo de Office, Corel Draw. Diseño y edición de plegables, folletos. Fotografía, radio, video.
RESPONSABILIDADES	
PERSONAS	Ninguno
DINERO	Ninguno
INFORMACIÓN	Ninguno
EQUIPOS	Ver "Activos a cargo".
HABILIDADES ADMINISTRATIVAS	Toma de decisiones Facilidades de comunicación (buen uso del lenguaje) Trabajo en equipo Análisis de situaciones Concertación comunitaria
HABILIDADES TÉCNICAS	Agilidad en soluciones Diseño de soluciones informáticas eficientes Manejo adecuado de equipos a cargo.

ANEXO D

FORMATO DE FORMULACIÓN DE IDEAS DE NEGOCIO

DISEÑO Y PUESTA EN MARCHA DE LAS ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO DEL ECOTURISMO	
Área Natural Única Los Estoraques	Alcaldía Municipal La Playa de Belén
Formato de Formulación de ideas de negocio	Elaborado por. Laura Juliana Castillo H.
PERFIL DE ECONEGOCIO	
Identificación del proponente	
<i>Proponente</i>	
<i>Representante</i>	
<i>Municipio</i>	
<i>Departamento</i>	
<i>Teléfono</i>	
<i>Dirección de correo electrónico</i>	
<i>Dirección de correo físico</i>	
<i>Fecha</i>	
Descripción de la idea de negocio	
<i>h) Nombre del negocio</i>	
Cuál es el nombre que llevará la empresa? Debe reunir atributos como fácil recordación, originalidad, atractividad, asimismo dejar entrever su razón de ser.	
<i>i) Concepto de negocio</i>	
En términos muy claros y resumidos, describir ¿qué hace el negocio?	
<i>j) Propuesta de valor</i>	
¿Cuál es el aporte que el servicio - producto le brinda al cliente? Esta respuesta no debe darse en términos elementales, es decir sólo haciendo referencia al segmento de necesidad al que pertenece el producto o servicio en mención, sino identificando aquellas situaciones o necesidades que han sido resueltas por el producto dándole mayor amplitud al análisis.	
<i>k) Modelo de negocio</i>	
¿Qué pasos se siguen desde la elaboración o consecución de un producto o servicio hasta su entrega final al cliente, cómo opera el negocio?	
<i>l) Ventajas competitivas</i>	
¿Qué ventajas tiene sobre otros negocios similares?, ¿Qué habilidades tiene que aseguren el éxito y triunfo en el mercado?, ¿Qué lo protege de que lo imiten? Se recomienda tener en cuenta pequeños elementos que conforman el producto o servicio y pueden dar un valor agregado como un empaque atractivo, su forma de publicitarse o promocionarse, el nombre mismo del producto, la ubicación geográfica que se defina para el punto comercial o de servicio, la mezcla que se haga con otros productos para ampliar el margen de satisfacción de necesidades.	
<i>m) Fuentes de ingresos</i>	
Fuentes de ingresos. ¿Cómo crea valor el negocio?, ¿Cómo va a generar utilidades con la operación del negocio?, ¿Cuáles son las principales fuentes de ingresos?, ¿Cuánto dinero cree que puede generar el negocio en el primer año de operación?	

DISEÑO Y PUESTA EN MARCHA DE LAS ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO DEL ECOTURISMO	
Área Natural Única Los Estoraques	Alcaldía Municipal La Playa de Belén
Formato de Formulación de ideas de negocio	Elaborado por. Laura Juliana Castillo H.
PERFIL DE ECONEGOCIO	
<i>n) Clientes y mercado</i>	
¿Cuál es el mercado objetivo?, ¿Qué potencial tiene éste mercado (por ejemplo, ¿cuánto dinero se vende en este mercado al año?). ¿Cuáles son sus clientes objetivos?, ¿Cuántos hay?, ¿Cómo planea que estos clientes conozcan su producto?, ¿en qué forma llegará a captar la atención del cliente con el fin de generar en él la necesidad de compra?. En este punto también se debe definir el perfil del futuro consumidor: edad, ingreso, estado civil, lugar donde habita o trabaja, estilo de vida, hábitos de consumo, entre otros.	
<i>k) Financiación</i>	
¿Cuánto dinero necesita para que la idea se haga realidad?, ¿Cuánto en préstamos u otros?, ¿Cuál es la capacidad de endeudamiento de cada uno de los miembros de la empresa?, ¿Cuáles son las fuentes de capital disponibles?, ¿Cómo están distribuidas esas necesidades de capital (equipamiento tecnológico, publicidad y marketing, recursos humanos, espacios físicos, insumos, servicios generales, distribución, entre otros)?	
<i>l) Perfil del equipo</i>	
¿Qué clase de talento humano necesita la empresa? Se debe especificar el nivel de formación, conocimientos del negocio, capacidades técnicas, valores personales y habilidades específicas, entre otros aspectos.	
<i>m) Sostenibilidad ambiental</i>	
¿Cuáles son los posibles impactos que causa el negocio al entorno?, ¿Cómo se prevé mitigarlos o evitarlos?	

ANEXO E

BOLETINES COMUNICATIVOS DEL CONCURSO DE ARTESANÍAS 2004



Patrimonio
Natural de los
Colombianos

LA ARTESANÍA: COMO OPCIÓN DE TRABAJO SOSTENIBLE AMBIENTALMENTE

EXPOARTESANÍAS 2004

Opciones de participación para los artesanos de las regiones en Expoartesanías 2004¹

1. Participación directa en el concurso de artesanías. En el archivo adjunto, encontrarán los detalles del concurso. Se premiará a 3 artesanos, realizándoles un pedido para vender a nivel nacional en las ecotiendas, que están en proyecto de fortalecimiento y reapertura.

2. Si algún artesano, perteneciente a las zonas de amortiguación de nuestros parques, va a venir por su cuenta a Expoartesanías 2004, es importante informarles que el stand de la Unidad de Parques será para ellos otro punto de exhibición y venta de sus artesanías. Esto sin ningún costo y adicionalmente la Unidad no tendría ninguna ganancia sobre estas ventas. El objetivo primordial es promocionar las artesanías, que los artesanos tengan otra opción para establecer acuerdos de negocio, promocionar nuestras riquezas culturales y naturales y que ellos nos muestren y nos compartan el proceso de elaboración de su artesanía.

3. Si dentro de las zonas de amortiguación conocen un artesano destacado en su actividad, desde Bogotá, se está evaluando la posibilidad de traer a uno o dos artesanos por cada territorial, para que expongan sus artesanías, las vendan, pero a la vez muestren el proceso de fabricación y los materiales con que las desarrollan.

Expoartesanías se realizará durante la segunda semana de Diciembre y es una gran oportunidad para los artesanos de nuestros parques.

Atentamente,
Josefina Helena Sánchez

¹ Comunicado del Grupo de Sostenibilidad y Servicios ambientales a Jefes de Programa. Octubre 2004



UNIDAD ADMINISTRATIVA ESPECIAL DEL SISTEMA DE PARQUES NACIONALES NATURALES CONCURSO DE ARTESANOS -- EXPOARTESANÍAS 2004

1. **FINALIDAD:** con el desarrollo de este concurso se mostrará, al público en general de expoartesanías, a los compradores y a los mismos artesanos, que las artesanías desarrolladas de una manera cuidadosa y respetuosa con el ambiente, pueden convertirse en una herramienta de conservación de las riquezas naturales y culturales de los Parques Nacionales Naturales (PNN) de Colombia.
2. **DESCRIPCIÓN:** se trata de que los artesanos de las diferentes regiones del país, pertenecientes a las zonas de amortiguación de PNN, realicen un souvenir (detalle, artículo pequeño, recordatorio) que represente desde cada una de sus culturas, la idea de conservación y de aprovechamiento sostenible de los recursos naturales.
3. **TEMÁTICA:**
 - Somos la gente de la conservación (Lema de PNN).
 - Conservación y adecuado aprovechamiento (sostenible) de los recursos naturales.
 - PNN patrimonio natural y cultural de los colombianos.
4. **REQUISITOS:**
 - El artesano debe escribir en uno o dos párrafos su nombre, la vereda o región a la que pertenece, el parque nacional natural al cual pertenece la zona de amortiguación.
 - El artesano debe explicar de donde proviene su materia prima, y que origen tiene. Por ejemplo: la materia prima son semillas que provienen del árbol ----. La materia prima son fibras, que provienen de la hoja de la planta ----.
 - El artesano debe explicar todo el proceso de realización de la artesanía, desde la extracción de la materia prima, hasta la obtención de la artesanía final. Resaltando las actividades o características del proceso que aportan a la conservación o al aprovechamiento adecuado (sostenible) de los recursos naturales.
 - El artesano debe explicar, por qué la artesanía que desarrolla, representa en su cultura, alguna de las temáticas del concurso: somos la gente de la conservación (lema de PNN), PNN patrimonio natural y cultural de los colombianos o conservación y adecuado aprovechamiento (sostenible) de los recursos naturales.
 - Finalmente, el artesano debe enviar esta información a Bogotá (Cra. 10. No. 20-30. Piso 4 a nombre de Josefina Helena Sánchez) a más tardar entre los días 22 al 30 de noviembre y traer la muestra de su artesanía a Expoartesanías 2004, al stand de PNN. Esta información debe ir en un máximo de dos hojas.

NOTA: Los requisitos pueden ser escritos a mano, de forma ordenada y en letra clara y legible. Si el artesano desea, puede realizar dentro del documento de requisitos, un dibujo de la artesanía.

5. **PUNTAJE:** sostenibilidad del proceso de elaboración – 40 puntos, valor estético – 30 puntos, valor de contenido – 30 puntos.
6. **PREMIO:** El premio será la realización de un pedido de la artesanía ganadora para vender en las ecotiendas de la Unidad de Parques.

ANEXO F

CRITERIOS DE SELECCIÓN EXPOARTESANÍAS 2004

DISEÑO Y PUESTA EN MARCHA DE LAS ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO DEL ECOTURISMO	
Área Natural Única Los Estoraques	Alcaldía Municipal La Playa de Belén
Material de trabajo Reunión de Artesanos No. 4	Lugar. Sede Administrativa Rosablanca Área Natural Única Los Estoraques
Elaborado por Laura Juliana Castillo H.	Fecha. Enero 6 de 2005 Hora: 3.30 pm

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Estos criterios son decisivos para elaborar productos artesanales fácilmente comercializables, de alto contenido estético y cultural, que deben ser principios rectores para su trabajo de ahora en adelante. Esta información es producto de la asistencia a la Conferencia Procesos de Selección Expoartesanías 2005, la observación detallada de la muestra artesanal y conversaciones con artesanos, clientes y expertos en la materia.

1. IDENTIDAD

Qué los diferencia de las demás propuestas artesanales. El reflejo de la identidad del producto es un arma fundamental para marcar diferencia en medio de tantas propuestas innovadoras, de la diversidad de un país con miles de posibilidades expresivas.

- **Colectiva.** Los objetos deben representar valores estéticos, culturales, costumbres y tradiciones propias de una región.
Por ejemplo, la cerámica ahumada de La Chamba (Tolima), la filigrana momposina, las máscaras del Carnaval de Barranquilla.
- **Individual.** los objetos deben poseer características formales distintivas, particulares de un taller, en donde sea palpable la búsqueda de una expresión a través de los materiales, la técnica y el diseño, el carácter único de las piezas.

Las propuestas basadas en patrones universales como aquellas promovidas por revistas y escuelas de manualidades, no son válidas para la Feria.

2. DISEÑO

No se necesita ser diseñador, los parámetros contemplados en este punto deben estar enmarcados en el diseño, pero muchos artesanos los conocen empíricamente.

- **Línea y colección.** Los productos deben tener manifiesto un concepto de diseño que les de homogeneidad. Debe haber una coherencia dentro de la variedad, esto se logra con detalles que conecten mediante el manejo de la forma, el color, las texturas. Un ejemplo es la variación del tamaño en una pieza, otro son los productos complementarios, un bolso debe tener una billetera, un estuche para las gafas, uno para el celular, que tengan una unidad, afinidad, sin ser iguales.

- **Funcionalidad.** Se debe garantizar el buen desempeño de las piezas, la resistencia al uso y la larga duración sin deterioro. Las piezas deben ofrecer soluciones a necesidades del consumidor saliéndose de lo que siempre ha sido el producto. Las cosas deben servir para la función para la que fueron hechas. Deben estar fundamentadas en usos tradicionales o nuevos, resultados de procesos de investigación y desarrollo, así como la experimentación en la forma, buscando diferenciarse de objetos convencionales.
- **Propuesta de uso.** El objeto debe aprovechar su uso para innovar en el diseño. Por ejemplo los carreteables en madera, que al arrastrarlos le dan animación al objeto, moviendo sus componentes.
- **Investigación y experimentación.** Que traducido en el objeto debe modificar una forma, trabajar nuevos conceptos, formas, usos, combinaciones, arriesgar en propuestas, no tener miedo a equivocarse, a partir de una idea se puede construir toda una colección. Por ejemplo, las joyas plisadas en plata y oro, los collares con tagua en rebanadas, los cojines con texturas de capullos de seda, las pulseras de pequeñas bolas de palma, diversificación del típico sombrero vueltiao reinterpretado en carteras, cojines, tapetes y muebles.
- **Ergonomía y antropometría.** Las medidas no deben ser arbitrarias, deben estar adaptadas y adecuados al uso, a un concepto claro del cuerpo, de la escala humana, del espacio, del ambiente.
- **Color.** Es un elemento decisivo que puede embellecer una pieza o llevarla a ser un desastre. Marcan una edad, un estado de ánimo, un carácter, los colores deben manejar un equilibrio y una paleta apropiada para cada producto.

3. TÉCNICA

Se relaciona con el conocimiento que el artesano tiene de su oficio, se refleja en la simetría, la precisión, la calidad de la pieza.

- **Materia prima.** Se deben contemplar dos criterios, el nivel de intervención y el uso adecuado de la materia prima. Los productos deben transformar una materia prima natural e involucrar técnicas tradicionales de un oficio artesanal. El grado de maestría en el manejo de una o varias técnicas y la habilidad para conjugarlas es una muestra del dominio del artesano, ya que el saber da libertad, abre posibilidades en la elaboración de las piezas.
- **Nivel de transformación.** La evidencia de que el producto es hecho a mano la marca la imposibilidad de la máquina de fabricarlo, no una costura torcida, una pintura mal aplicada o una madera sin lijar.
El valor final del producto está dado en gran parte por el trabajo a mano.
No se trata de evitar la tecnificación de la artesanía, porque igual hay maniobra, tiempo del artesano frente a la máquina, muy diferente a la producción industrial en serie, tampoco se debe intentar hacer lo que la máquina hace.

- **Habilidad.** Demostrar el saber hacer del artesano. Los objetos deben reflejar la experiencia del artesano, el conocimiento del oficio, la diferencia entre hacer productos bonitos y hacer piezas únicas, difícilmente replicables.
- **Investigación y experimentación.** En la propuesta debe ser evidente la investigación y experimentación de nuevas posibilidades de transformación desde el material y el oficio, el aporte técnico al oficio. Si el artesano no investiga el oficio se muere. No se debe dejar dormir el espíritu inquieto del hacedor.
- **Calidad.** Se considera como la relación integral entre los materiales, el cuidado de las uniones, superficies, formas, uniformidad, durabilidad. Es uno de los factores decisivos de compra según la encuesta aplicada a los compradores en la feria.
- **Acabados.** No son solo la etapa final de la elaboración del producto, pueden ser el momento de dar un giro y fabricar una pieza única, durable, útil, de probar texturas, de provocar sensaciones, de dar un manejo intencional. Son muestra de la idoneidad del artesano. Por ejemplo, los recubrimiento hechos a los materiales naturales como el totumo para evitar filtraciones y asegurar un buen uso.

4. MERCADEO

Es el equilibrio en la relación entre precio, valor percibido, capacidad de producción e imagen corporativa.

El precio debe ser un fiel reflejo de lo que se está entregando: calidad, empaque, etiqueta, imagen corporativa. No sobrevalorar, ni tampoco subvalorar, estar un poquito por debajo del precio percibido por el cliente, es decir lo que el cliente cree que debe valer el producto. Según la encuesta que se realiza a los visitantes, ellos esperan que el precio de los productos debe ser un 5% menor que los precios de almacén, porque se está pagando un ingreso al recinto ferial.

Los precios deben estar calculados por mayor y al detal, en pesos y en dólares, también se deben conocer otra características del producto como peso, dimensiones y capacidad de producción mensual.

5. IMAGEN CORPORATIVA

Debe tener un concepto de diseño gráfico homogéneo para todas las presentaciones del taller. Considera el desarrollo de la papelería, el empaque, el catálogo, las etiquetas y la información de cuidado y mantenimiento del producto.

La imagen de la organización es un respaldo a los productos ofertados. Un logo, una leyenda, una historia, le dan mayor peso a una pieza artesanal. Dónde se elabora, con qué materiales, qué la hace especial?

Aquí es importante agregar la importancia de estar organizados, la mayoría de los artesanos provenientes de pequeños municipios del país vienen como asociación, traen volumen de producto fabricado por sus integrantes. Esto da una imagen más social del trabajo, ya que el ejercicio

comunitario es una muestra de convivencia y paz y económicamente es más productivo que el trabajo individual en los sectores rurales.

6. EXHIBICIÓN

La exhibición es clave para la venta, debe definirse el mobiliario que se usara para exhibir los productos, los materiales, el uso del color, el manejo de la iluminación para crear focos en productos especiales, ambientes diferentes, la distribución del espacio, la disposición de los productos, deben invitar a entrar, a mirar, facilitar la compra, la circulación, la visualización y la escogencia de las piezas.

La actitud del vendedor puede marcar la diferencia en la experiencia de compra. Debe saber del producto, ser amable, estar seguro de los precios, ser un conocedor del oficio, saber cuando tomar parte de las decisiones y cuando mantenerse en la línea.

CRITERIOS POR OFICIO

Los siguientes son los criterios específicos para evaluar los productos **Textiles** a exhibir en Expoartesanías.

Productos elaborados en fibras de origen animal o vegetal, cueros y alambres, preferiblemente en un 70% naturales. Los hilos de lana deben ser diseñados en el momento del hilado.

Preferiblemente deben ser teñidos en vellón, y no en el hilo torcido. Se deben trabajar en títulos delgados de 1 o 2 cabos.

Para mejorar el comportamiento de la fibra y la apariencia del producto final, se recomienda usar suavizantes industriales como "soplan" o naturales como sábila.

En las prendas de vestir, el diseño, el corte y la confección, deben involucrar las tendencias de la moda. El tallaje debe ceñirse a las normas internacionales. Las costuras y los remates deben ser de alta calidad.

Técnicas más utilizadas.

- Tejidos en telar vertical u horizontal. Los productos deben estar elaborados en telas diseñadas con uno o varios materiales en urdimbre y trama.
Pueden ser trabajadas con diferentes efectos de teñidos y diseño de texturas, resultado de procesos de experimentación con varios marcos.
Los productos que sean elaborados en telar mecánico, deben trabajar mínimo con 6 marcos y mezcla de títulos de hilo, materiales y colores. Se pueden intercalar randas anudadas en intervalos con tejidos planos.
- Tediados con agujas. Productos elaborados en crochet, dos agujas, bolillo, punto de cruz, calado, bordado, entre otras. Es importante que presenten experimentación con diferentes materiales, calibres de hilo y procesos de teñido.

- Aplicaciones. Productos preferiblemente en telas naturales, decorados con aplicaciones en retazos de telas superpuestas cosidas y bordadas, donde el valor agregado es el diseño.
- Estampado. Productos en telas de buena calidad elaboradas a mano o industrialmente, intervenidas con procesos de estampación individualizados como el batik, tie dye, marmolado y shibori.

Los productos que involucren técnicas de carácter semi-industrial como el screen, no están contemplados para la feria.

Cerámica

Los productos deben mostrar especialización en procesos de investigación y experimentación, en alguno de los siguientes campos:

- Pastas. Experimentar con diferentes tipos de arcillas, caolines y agregados, así como formulaciones específicas para el producto y la técnica.
- Acabados. Esmaltes de oxidación, de reducción, óxidos, engobes y otros que puedan modificar la superficie y el color de los productos. Desarrollo de esmaltes con texturas, cristalinos, distintos grados de brillo, diferentes durezas según el uso, etc. Combinar otros materiales con temperaturas de fusión más bajas que la arcilla, como algunos metales, vidrio o material orgánico que generen efectos en la quema.
- Procesos de cocción. Diferentes posibilidades de transformación de las piezas usando la reducción o la oxidación en hornos de combustión, el rakú, efectos por modificación de los ritmos de quema, procesos de vaporización con diferentes elementos como sales y hacer quemas en hornos no convencionales.

Combinación de técnicas de configuración orientada hacia distintas expresiones formales.

Deben garantizar la no toxicidad de los materiales, la resistencia al uso y el desarrollo de empaques específicos. Los mosaicos deben ser elaborados a partir de placas de cerámica o baldosas industriales fragmentadas y unidas con cementos. El 70% de la pieza debe ser en cerámica.

Los productos pintados sobre baldosas industriales y la cerámica pintada en frío, no serán contemplados para la Feria.

ANEXO G

**TALLER DE CAPACITACIÓN PARA LA CREACIÓN Y DESARROLLO DE PRODUCTOS
ARTESANALES EN CERÁMICA EN LA PLAYA DE BELÉN**

DISEÑO Y PUESTA EN MARCHA DE LAS ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO DEL ECOTURISMO	
Área Natural Única Los Estoraques	Alcaldía Municipal La Playa de Belén
Memorias Taller de Capacitación para la Creación y Desarrollo de Productos Artesanales	Lugar: Salón Comunitario La Playa de Belén
Coordinadora. Laura Juliana Castillo H. Docente. José Raúl Moreno	Fecha: Noviembre 19 -22 de 2004 Horario de trabajo: 8 – 12 am, 2 – 6 pm

OBJETIVO PRINCIPAL

El Taller de Capacitación para la Creación y Desarrollo de Productos Artesanales pretende iniciar un proceso de valoración y aprovechamiento de los recursos naturales del entorno mediante un trabajo de sensibilización y formación de la comunidad a los procesos artesanales con identidad y arraigo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Instaurar la acción cultural como elemento dinamizador de los procesos de producción artesanal.
- Generar una conciencia colectiva del real interés del estudio y apropiación de los materiales naturales del entorno como materias primas para la creación y desarrollo de productos artesanales con identidad y arraigo.
- Capacitar en las técnicas cerámicas, abriendo posibilidades para el desarrollo de objetos y piezas utilitarias o decorativas con raigambre.
- Estimular a las comunidades a la comercialización de los productos desarrollados por ellos.
- Fortalecer las fuentes de trabajo para que permitan mejorar la calidad de vida de las familias y a su vez las estimulen a permanecer en sus lugares.
- Demostrar que la cerámica puede evolucionar gracias al diseño y posicionarse como objeto artesanal contemporáneo y representativo de una cultura y una región.

ASISTENTES

Aunque el taller era especializado en cerámica, también se trataron aspectos de interés para todos los oficios artesanales y de manualidades, que se verán más adelante, por lo que fue una oportunidad de aprendizaje abierta a todos los interesados en estos temas en el Municipio, aunque no tuvieran experiencia en el tema.

De esta forma, asistieron siete personas que trabajan la cerámica, el carpintero local que quiere incursionar en la elaboración de artesanías de madera, una persona dedicada a los tejidos manuales y cuatro mujeres dedicadas a las manualidades, especialmente el arte *country*, aunque estas últimas no asistieron todos los días.

DESARROLLO DEL TALLER

El taller de cerámica se orientó a la creación, desarrollo de producto y presentación final de este. Se hizo una sesión de análisis de costo de producto, precios de venta, empaque, embalaje y comercialización. Se privilegió todo proceso que no necesitara de la implantación de tecnologías complicadas que no estuvieran al alcance de la comunidad y

todo lo que de igual manera no requiriera de inversiones económicas demasiado elevadas.

1. CONTENIDO

1.1 Definición del objetivo principal

El objetivo del taller se construyó entre todos como: “Ser artesanos”, lo que implica que deben asumir la actividad con profesionalismo, seriedad, constancia, para que pueda ser su fuente de ingresos.

1.2 Definición de ejes

Memoria, territorio e identidad. El trabajo se debe impregnar del entorno en el que se desarrolla.

1.3 Inventario local

Recopilación de rasgos identitarios del Municipio, valiéndose de preguntas acerca del lugar, de los árboles, las semillas características, los objetos típicos, los usos, la gastronomía, los colores, en pocas palabras los atributos que los diferencian y los hacen únicos, pero sólo a partir del momento en que se las nombra empiezan a existir.

- *De la naturaleza*

- Área Natural Única Los Estoraques: árbol Estoraque, rana Cristal, serpientes cazadora, bejuco.

- Cultivos: cebolla, frijol, tomate, yuca, plátano.

- Árboles: Arrayán, Rampacho, Mantequilla, Loqueto.

- Flores. Orquídeas.

- Minerales. Piedras de talco, brillantes.

- Los aposentos

- *Construido*

- El templo.

- El conjunto de casas, la unidad de la imagen, la nomenclatura en diagonal, los letreros comerciales en troncos.

- Los colores tranquilos, de reposo: verde, blanco, color de la tierra.

- *Intangible*

- El valor patrimonial

- El silencio

- El buen dormir

- *Gastronomía y objetos de uso derivados*

- Arepa sin sal ni dulce, de pellejo con queso y aguacate → tiesto, parador

- Sopa de frijol con rullas → cazuela

- Tinto con banano → tazas

- Bollo de mazorca

- Arepa de mazorca dulce

- Chicha → múcura, tazas

- Bolegancho → tacitas

Dulces: brevas, cocadas, arequipe, panelitas. → empaques útiles

1.4 Oficio artesanal

El artesano se legitima con el tiempo, es un trabajo en el que se expresa y hace lo que le gusta. El artesano es muy independiente, siempre va a su ritmo, es tranquilo, es como un árbol, es una constante en su oficio. Lo más digno del trabajo artesanal es vivir de eso.

1.5 Matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas)

Análisis de la situación de los artesanos del Municipio, que debe llevar a la conversión de las debilidades en fortalezas.

Matriz DOFA de la situación de los artesanos de La Playa de Belén¹²⁸

Fortalezas	Oportunidades
Actitud de los artesanos, gusto por el oficio. Conocimientos. Habilidades, talentos. Ubicación geográfica. Buena disponibilidad de materia prima.	Interés de las instituciones por apoyar el sector. Potencial ecoturístico del Municipio. Inclusión de programas de apoyo a empresas asociativas de trabajo artesanal en el Esquema de Ordenamiento Territorial y el Plan de Desarrollo del Municipio. Potencial creativo por desarrollar.
Debilidades	Amenazas
Desconocimiento de técnicas de fabricación que faciliten la producción. Inexperiencia en el proceso de comercialización. Falta de herramientas y equipos. Falta valoración del oficio. Escasez de programas de formación. Poco espíritu para el trabajo asociativo.	Pérdida de memoria local. Débil identidad cultural. Poca conciencia de las riquezas culturales y naturales del Municipio. Pérdida de las aptitudes para el trabajo artesanal. Pérdida del apoyo institucional por falta de gestión de los artesanos.

1.6 Turismo

Como condición del Municipio que se debe aprovechar para fortalecer la artesanía ya que el turista viene de otro lugar, se encuentra con un lugar nuevo, hermoso y quiere llevarse un recuerdo material, trae un dinero para gastar y los artesanos tienen que activar su ingenio para mirar como van a hacer para que el ecoturista deje ese dinero en el pueblo, con productos que transmitan la memoria del lugar, que tengan una utilidad además de la decoración.

1.7 Asociación

El artesano trabaja el 95% de su tiempo sólo y el 5% es solidario, pero esa porción es estratégica para su desarrollo. Cuando se trabaja en asociación con otras personas hay

¹²⁸ Fuente: Artesanos de La Playa de Belén

especialización en los oficios, cada artesano no tiene que saber de todo, pero si saber quien lo tiene, quien lo puede hacer. En un grupo no hay que preocuparse por la copia, la persona que es creativa siempre va adelante, el que copia siempre ira atrás utilizando lo que el primero descarta. Las ideas deben circular, no son de nadie, deben cumplir un ciclo. En la creatividad no hay que ser cerrados.

1.8 Exposición de trabajos

Cada artesano presentó al grupo las piezas que elabora, al mismo tiempo el docente aprovechaba para ir haciendo observaciones.

Entre los productos expuestos estaban los siguientes.

Ollitas en cerámica



Juego de pocillos y bandeja en cerámica



Arte country y réplicas de estoraques



Bolso tejido a mano



1.9 Elaboración de piezas

Para fabricar las piezas se realizaron las siguientes actividades.

- Selección de objetos a elaborar teniendo en cuenta los insumos arrojados en el inventario.
 - Pebeteros con forma de una torre del templo y con calados de paisajes de Estoraques.
 - Cofre para tarjetas de presentación con motivo de lagartija.

Botones grabados con motivos de rana y logo para los bolsos.

Candeleros con varios motivos.

- Modelado en barro del objeto escogido.



- Elaboración de moldes de yeso.
- Conocimiento de técnicas cerámicas como la barrutina, los rollos y las plantillas.



1.10 Análisis del ciclo de elaboración de las piezas

Repaso del proceso de producción de una pieza artesanal, bajo un enfoque organizado de pequeño taller.

Diseño → Elaboración → Empaque → Embalaje → Comercialización

La elaboración comprende, para el caso de la cerámica, operaciones como moldeado, modelado, bruñido o pulido, acabado, cocción, pintura o engobe.

Las fases de **diseño y la elaboración** ya se habían trabajado, por lo que se abordaron de una vez los siguientes pasos.

Empaque

El empaque debe proteger el producto y enriquecer la presentación final del producto. Puede ser una cajita en cartón corrugado muy bien elaborada para el caso del tarjetero o los cofres. Para el pebetero debe ser un empaque más duro que proteja su fragilidad, como una caja de madera. Se debe incluir los elementos para que pueda funcionar de una vez, como la velita y la latica de soporte. Todos esos gastos también se le cargan al producto. Para piezas menos delicadas se puede emplear una bolsa de papel reciclado, cerrada con una cabuya y con la etiqueta colgando.

La **etiqueta** debe incluir información justa y clara, que incluya datos como:

- ✓ Nombre del artesano, la asociación o el taller.
- ✓ Leyenda relativa al producto que revele que el producto es artesanal con frases como:
 - Natural
 - Hecho a mano
 - Artesanal
 - Pieza única
- ✓ Sello verde. Se puede pensar en el futuro una certificación que acredite que el producto es natural, que la cocción es controlada, los materiales están libres de químicos, no contribuye a la deforestación.
- ✓ Material, significado. Exaltar el barro, el significado que tiene, el lugar de donde se extrae.
- ✓ Datos de contacto, pedidos: dirección, teléfono, correo electrónico, página web.
- ✓ Logotipo. Imagen sencilla, fácil de recordar, que los identifique, que se reflejen en ella. Para este caso podría ser la rana, una imagen del parque, de los Estoraques.

En la etiqueta se debe ver la significación del producto, el contenido que lleva intrínseco la pieza, informar sobre la contribución a un proceso de conservación y de desarrollo comunitario. Esta etiqueta debe ser una constante en todos los productos.

Embalaje

El embalaje debe asegurar que el producto llegará bien a su destino final para el caso de envíos a otros lugares, para amortiguar el salto de las piezas se puede agregar aserrín, pasto seco, paja, papel u otro material que evite que la pieza se mueva demasiado y que sufra algún golpe.

También se debe establecer la unidad de embalaje, seis, diez, doce unidades.

En el exterior deben aparecer los datos de destinatario y remitente, así como las indicaciones para su transporte (este lado arriba, no apilar más de X unidades, frágil).

Comercialización

Es necesario tener un punto de venta, que este abierto principalmente los fines de semana, cuando el Municipio recibe más visitantes, teniendo en cuenta que los artesanos en su mayoría viven en la zona rural y esto dificulta el contacto directo con los clientes,

que se debe aprovechar para conocer las necesidades de un segmento del mercado que inspire el diseño de productos funcionales que las solucionarán.

Otro espacio de mercadeo son las ferias que se celebran en el pueblo y también las especializadas en artesanías que se realizan en diferentes ciudades del país.

Un aspecto clave dentro de la comercialización es la determinación del precio.

Precio. Otra información que debe estar bien calculada es la lista de precios, conocer cual es el precio ofrecido al público y cual el de mayoreo, que por lo general debe ser un 10% o 15% menos, y establecer a partir de que cantidad de piezas o de que monto empieza a aplicar este descuento.

Antes de determinar el precio se debe mirar como entrega el producto, si se empaca con papel periódico, si se entrega en una bolsa de plástico, vale menos, mientras que si elabora un empaque, un embalaje, el cliente lo valorará más. Así que es necesario preocuparse por su elaboración pero también por su presentación final.

Los factores que inciden en la determinación del precio son de dos tipos: directos e indirectos. Los costos directos tienen una relación directa, precisa o claramente medible con el producto del que hacen parte, mientras que los indirectos son aquellos que resulta muy complejo calcular con precisión el consumo que se hace en cada unidad producida porque no son directamente identificables con los productos.

Los costos directos corresponden a la materia prima y la mano de obra directa. Entre los costos indirectos de fabricación (CIF) están la mano de obra indirecta (vendedores, personal de aseo); los materiales indirectos (combustibles, yeso); arrendamientos, transporte, impuestos, seguros, publicidad, mantenimiento y todos los demás que se requieran para garantizar la buena marcha de la producción.

La mano de obra esta definida como aquella que participa directamente en el proceso de producción, es decir las horas que el artesano invierte en la fabricación del producto, y se debe contemplar también el tiempo dedicado al diseño, ya que él también se ocupa de eso, en el caso de talleres artesanales de gran tamaño se cuenta con una diseñadora que se tendría que costear de otra forma.

La regla de la utilidad es que sea el doble del costo de la pieza, es decir si el costo es de \$1520, la pieza debe costar \$3.040, pero se recomiendan aproximar las cantidades a precios redondos, para este caso \$3.000.

Un factor subjetivo es el diseño, si el objeto es muy bonito, el costo se dispara. Otro aspecto variable es la calidad del trabajo frente al de la competencia, y un tercero es la funcionalidad del producto.

Costos del producto para las réplicas de Los Estoraques¹²⁹

Materia prima	Valor	Mano de obra	Valor	Costos indirectos	Valor
Barro	\$50	Diseño	\$5	Transporte	\$10
Pintura	\$50	Elaboración	\$1200 ¹³⁰	Publicidad	\$10
Cartón	\$100	Cocción	\$20	Maquinaria y equipos	\$5
Paja	\$20	Empaque y embalaje	\$20	Promoción	\$20
Etiqueta	\$10				
TOTAL	\$230	TOTAL	\$1245	TOTAL	\$45

Recomendaciones para la participación de los artesanos en Expoartesanías. En atención a la futura participación de los artesanos en Expoartesanías se comentaron algunos aspectos claves para tener en cuenta.

- ✓ Capitalización de contactos que se establezcan en la feria, en un formato que contenga los siguientes datos.

Libro de contactos comerciales¹³¹

FECHA	NOMBRE	EMPRESA	TEL.	DIRECCIÓN	CIUDAD	MOTIVO	NOTAS

- ✓ Importancia de llevar suficientes tarjetas de presentación, que pueden representar oportunidades de negocios en el futuro.
- ✓ Claridad en la capacidad de producción: cuantos productos puedo entregar en un lapso definido y en los precios, al detal y al por mayor.

2. CONCLUSIONES

- La artesanía aún no es asumida en el Municipio como una actividad laboral seria, de la que se puede vivir y por lo tanto a la que hay que dedicarle tiempo, esfuerzo y dedicación.
- La memoria, el territorio y la identidad deben ser los ejes conceptuales del trabajo artesanal, de los que se deriva un amplio inventario de rasgos que se deben aprovechar en las piezas.

¹²⁹ Docente y artesanos de La Playa de Belén

¹³⁰ El jornal se pagó a \$12.000 durante el 2004, en el Municipio, según los artesanos que se dedican a la agricultura. En un día se pueden elaborar 10 estoraques, por lo que cada uno debe aportar \$1.200.

¹³¹ Fuente: José Raúl Moreno.

- El mercado de las artesanías no se debe limitar a los locales, porque en primer lugar su poder adquisitivo es bajo y es un mercado que se puede saturar en poco tiempo. Además existe un mercado en aumento atado a la potencialidad turística del Municipio que no debe ser desaprovechado porque demanda productos de calidad, con un alto contenido estético y cargados de identidad por los que está dispuesto a pagar un precio más elevado que el que podría asumir un local.
- Las principales necesidades detectadas fueron:
 - Punto de venta, bien ubicado, con una decoración llamativa, agradable al cliente, que invite a entrar, que ofrezca una buena variedad de productos y una buena existencia de los mismos.
 - Un taller para que los artesanos fabriquen sus piezas, aprendan unos de otros, experimenten nuevas técnicas, diseñen sus productos con las ideas y aportes del colectivo y ubiquen el horno para su uso compartido.
 - Programa de formación continuo, que supere la falta de conocimiento y práctica del oficio cerámico, ya que no es suficiente el saber empírico que los artesanos han acumulado en el tiempo, para desarrollar la artesanía como un sector productivo del Municipio. Dentro de las fases que se contemplan en el ciclo de elaboración del producto, tan solo se tiene cierto manejo de la Elaboración, pero lo que se refiere a diseño, empaque, embalaje y comercialización son casi inexistentes para los artesanos locales.
 - Consolidación del grupo como una unidad organizada, constante en el tiempo, con representación en los espacios locales y regionales de su interés, con unas responsabilidades específicas para cada miembro y bajo el liderazgo de uno de ellos. En el plano operativo, teniendo en cuenta que no todos los asistentes al taller y personas interesadas en la artesanía tienen las mismas habilidades y estas son complementarias entre ellos, se podrían dividir las funciones de la comercialización, la atención al público en la galería, la elaboración de los empaques, las etiquetas y los productos entre los integrantes del grupo.

ANEXO H

MARCO CONCEPTUAL DEL TALLER DE CAPACITACIÓN DE PRESTADORES DE
SERVICIOS ECOTURÍSTICOS

LA CALIDAD DEL TURISMO¹³²

En su programa de trabajo, la Organización Mundial del Turismo, OMT entiende la calidad del turismo como *"el resultado de un proceso que implica la satisfacción de todas las necesidades, exigencias y expectativas legítimas de los consumidores respecto a los productos y servicios, a un precio aceptable, de conformidad las condiciones contractuales mutuamente aceptadas y con los factores subyacentes que determinan la calidad tales como la seguridad, la higiene, la accesibilidad, la transparencia, la autenticidad y la armonía de una actividad turística preocupada por su entorno humano y natural"*¹³³.

El análisis de cada uno de los términos empleados en esta definición sugiere acciones concretas que pueden evaluarse desde la perspectiva de unos criterios de calidad.

"Resultado" implica que la calidad se alcanza y se percibe en un momento determinado. No puede existir sin el concurso armonioso y activo de todos los factores que intervienen en la experiencia turística. El "resultado" puede evaluarse en función de la satisfacción del consumidor así como por los efectos sociales, medioambientales y económicos de la actividad turística en cuestión.

"Proceso" significa que para alcanzar la calidad no es suficiente realizar una acción determinada, sino que es preciso un trabajo constante que no puede detenerse porque se haya logrado una calidad temporal. Implica asimismo un proceso sin interrupciones ni deficiencias, en el que es posible constatar y eliminar las limitaciones de una oferta que estropean el producto turístico y son responsables de pérdidas directas o indirectas para la empresa o el destino.

"Satisfacción" introduce los elementos de subjetividad en la percepción de la calidad. Según sus características, las exigencias o expectativas de los clientes varían. Un marketing fundado y movido por un anhelo de calidad atiende a esas características y trata de catalogar a los consumidores según los diferentes tipos y grados de calidad que perciben.

"Legítimo" incorpora en el análisis el elemento del derecho a algo. Los consumidores no pueden esperar recibir más de lo que corresponde a lo que han pagado o a lo que

¹³² www.world-tourism.org/quality/S/standards2.htm

¹³³ Definición preparada y modificada por el Comité de Apoyo a la Calidad en su sexta reunión. Varadero, Cuba. 9 y 10 de mayo de 2003.

determinan ciertos límites sociales o ambientales. La función de las administraciones y de las empresas del sector turístico es que el tipo y el grado de calidad estén en consonancia con el precio y las limitaciones externas.

La noción de "**necesidades**" está vinculada con la cuestión de la legitimidad. Hay que tratar de satisfacer las necesidades básicas y vitales de las personas, aquéllas que no deberían nunca subestimarse al incorporar en los proyectos y programas de turismo los demás aspectos a efectos de introducir atractivos, reforzar experiencias, etc. Las necesidades tienen que ver ante todo con los factores subyacentes que determinan la calidad, aunque, con el tiempo, las expectativas relacionadas con el tipo y el volumen de las "necesidades básicas" varían y con frecuencia aumentan. Las necesidades básicas del pasado no son exactamente las necesidades básicas de hoy.

La noción de "**exigencias respecto a los productos**" pone de relieve la necesidad de vincular un único uso del servicio o la instalación con la totalidad del producto y la experiencia turística en su conjunto. Un servicio de buena calidad no es suficiente para dar una impresión de que todo el producto turístico es de calidad, aunque un servicio excelente pueda impresionar favorablemente al cliente y hacerle cerrar los ojos a las deficiencias o defectos de otros elementos del producto turístico.

El término "**exigencias respecto a los servicios**" relaciona la calidad con sus dimensiones humanas y personales que, a menudo, son intangibles y aparentemente difíciles de valorar, evaluar y cuantificar, a diferencia de los atributos físicos de las instalaciones turísticas que se emplean primordialmente en la clasificación o calificación de las instalaciones. No obstante, ciertos elementos relacionados con el servicio prestado son cuantificables como, por ejemplo, el tiempo de espera, la frecuencia del servicio (ej. limpieza), el número y el tipo de servicios que incluye el precio básico, etc.

El término "**expectativas**" se refiere a la necesidad de informar y dar una percepción positiva de las características del producto al consumidor potencial. No deberían producirse sorpresas negativas en el momento en que se presta el servicio o se suministra el producto: el consumidor debe recibir lo que se le ha prometido (o incluso más). Las expectativas, al mismo tiempo, deberían ser legítimas: hay límites para las expectativas y algunas no pueden cumplirse por muy alto que sea el pago ofrecido.

El término "**consumidor**" hace referencia a los consumidores (finales) particulares, que pueden ser grupos de personas (p. ej. una familia), empresas (p. ej. una compañía que compra un viaje de incentivo) e intermediarios comerciales (p. ej. un tour operador). En el tercer caso, éste puede solicitar que su propio representante o un asesor externo reconocido evalúe y certifique la calidad del producto.

"Precio aceptable" sugiere que las expectativas del cliente reflejadas en el precio no pueden satisfacerse cueste lo que cueste y que las "sorpresas positivas" no deberían ser demasiado generosas, ya que ello significaría una asignación excesiva de recursos que no recibiría una remuneración adecuada. Si la calidad está garantizada y el producto es excepcional no cabe esperar que sea barato.

"Las condiciones contractuales mutuamente aceptadas" es un concepto añadido a la definición por el Comité de Apoyo a la Calidad de la OMT por indicación del sector privado. Introduce elementos de carácter comercial y jurídico y está relacionado con la transparencia. La aceptación puede ser explícita o tácita (implícita), según la normativa que regule el sector del turismo en cada país o el tipo de transacción de que se trate. Por ejemplo, algunos contratos requieren una firma, mientras que otras transacciones no requieren más que la comunicación previa del precio al solicitar el servicio.

La expresión **"factores subyacentes que determinan la calidad"** sugiere que debería haber unos criterios de calidad comunes e irrevocables esenciales para cualquier consumidor, con independencia de la categoría o clase del producto, del establecimiento, de la instalación o del servicio. Establecen el nivel mínimo de protección del consumidor por debajo del cual es imposible alcanzar una calidad o una calidad total y, si falla alguno de ellos, la calidad de la experiencia turística disminuye significativamente.

- **Seguridad**

Un producto o un servicio turístico no puede representar un peligro para nuestras vidas, ni causar daño a la salud, a cualquier otro interés vital o a la integridad del consumidor (aun cuando hablemos de "turismo de aventura"). Las normas de seguridad las estipula normalmente la ley (p. ej. regulaciones para la prevención de incendios) y deberían considerarse per se como normas de calidad.

- **Higiene**

Por ejemplo, un alojamiento debe ser saludable y limpio. No cabe pretender que estos requisitos son más importantes en los establecimientos de alta categoría. Las normas de inocuidad de los alimentos (que a menudo se estipulan también por ley) deben cumplirse y han de ser comunes a todos los tipos de establecimientos de comidas, desde los puestos callejeros hasta los restaurantes de lujo, pasando por las comidas de los aviones.

- **Accesibilidad**

Este factor exige que se eliminen las barreras físicas, de comunicación y de servicios para permitir, sin discriminación, que cualquiera pueda utilizar los productos y servicios turísticos corrientes, independientemente de sus diferencias por nacimiento o enfermedad, incluidas las personas con discapacidades.

- **Transparencia**

Se trata de un elemento clave para garantizar la legitimidad de las expectativas y la protección del consumidor. Se refiere al suministro y la comunicación efectiva de información fidedigna sobre las características y la cobertura del producto y sobre su precio total. Ahí se incluye explicitar lo que cubre y lo que no cubre el precio del producto ofertado.

- **Autenticidad**

En un mundo dominado por el comercio, la autenticidad es el factor de calidad más difícil de alcanzar y más subjetivo. Posee asimismo dimensiones de marketing y competencia. La autenticidad se determina dentro de un marco cultural y uno de sus resultados es diferenciar claramente el producto de otros similares. La autenticidad debe responder a las expectativas del consumidor. Disminuye y, llegado el caso, se extingue cuando el producto se desvincula de su entorno cultural y natural. En este sentido, un restaurante étnico "genuino" no puede ser nunca enteramente auténtico en un lugar distinto a su emplazamiento original. Eso no significa que ese establecimiento no pueda ser un punto de atracción y que no pueda evaluarse desde el punto de vista de la calidad en términos de creación (contenido y diseño), marketing, distribución, venta y prestación del servicio correspondiente. Un parque temático que represente tierras lejanas y culturas distantes es un buen ejemplo de un producto turístico en principio artificial que puede crear una imagen de autenticidad y calidad por sí mismo. Por otra parte, un producto auténtico puede también evolucionar y adaptarse a las necesidades y expectativas.

- **Armonía**

La armonía con el entorno humano y natural se enmarca en el territorio de la sostenibilidad, un concepto a medio y a largo plazo. "Para mantener la sostenibilidad del turismo se requiere gestionar los impactos ambientales y socioeconómicos, fijar indicadores ambientales y mantener la calidad del producto turístico y de los mercados de turistas" (Guía para Administraciones Locales: Desarrollo Turístico Sostenible, OMT). No puede haber sostenibilidad sin calidad.

ANEXO I

REPRESENTANTES INSTITUCIONALES INVITADOS AL FORO DE ECOTURISMO

DISEÑO Y PUESTA EN MARCHA DE LAS ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO DEL ECOTURISMO		
Área Natural Única Los Estoraques		Alcaldía Municipal La Playa de Belén
Invitados al Foro Regional de Ecoturismo	Lugar: Casa de la Cultura	La Playa de Belén
Coordinadora. Laura Juliana Castillo H.	Fecha: Abril 28 de 2005	

Nacionales	
Representante	Entidad
Gustavo Adolfo Toro	Director General de Turismo Ministerio de Comercio, Industria y Turismo Bogotá D.C.
Sandra Patricia Cortés	Desarrollo Empresarial de Ecoturismo Grupo Nacional de Mercados Verdes Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial Bogotá D.C.
Julia Miranda	Directora General Unidad de Parques Nacionales Naturales
Carlos Mario Tamayo	Asesor Dirección General Sostenibilidad y Servicios Ambientales Unidad de Parques Nacionales Naturales Bogotá D.C.
Clara Osorio	Coordinadora Red de Turismo Sostenible de Colombia Bogotá D.C.
Fabio Villamizar	Director Territorial Norandina Unidad de Parques Nacionales Naturales Bucaramanga
Departamentales	
Jaime Claro	Secretario de Obras Gobernación de Norte de Santander Cúcuta
Patricia Umaña	Secretaría de Cultura y Turismo Departamental Gobernación de Norte de Santander Cúcuta
Lina Mercedes Silva	Fondo Mixto de Turismo Departamental Cúcuta
Ciro Arias	Instituto Financiero para el Desarrollo del Norte de Santander, IFINORTE Cúcuta
Yesid Navas	Director General CORPONOR Cúcuta

Regionales	
Representante	Entidad
Luis Alfonso Díaz	Alcalde Ocaña
Emiro Cañizares Plata	Gerente Centro de Gestión Agroempresarial y Desarrollo Rural Provincia de Ocaña
Wilmar Arévalo	Director SENA Seccional Ocaña
Pedro Pablo Torres	Director Regional Corponor Ocaña
Ruben Darío Alvarez Arévalo	Director Ejecutivo Cámara de Comercio de Ocaña
Nadín Alexi Jaimés Fernandez	Director Promoción y Desarrollo Cámara de Comercio de Ocaña
Eduardo Carreño	Gerente Crediservir Ocaña
Orlando Castaño Ruíz	Teniente Coronel Batallón General Santander
Edgar Sánchez Ortiz	Rector Sede Ocaña Universidad Francisco de Paula Santander
Janith Ascanio	Coordinadora Consultorio Empresarial Universidad Francisco de Paula Santander
Hermana Elsa Salazar	Coordinadora General Corporación Nueva Sociedad de la Región Nororiental de Colombia, CONSORNOC
Víctor Bautista	Coordinador Técnico de Proyectos Laboratorio de Paz Y Programa Paz y Desarrollo CONSORNOC
Maritza Caicedo	Coordinadora Equipo Zonal Ocaña Consornoc
Carmen Ivan Perez	Alcalde Abrego
Edgar Pallares	Alcalde Teorama
Manuel Otilio Salazar	Alcalde Río de Oro
Amparo Inés Portillo	Alcalde El Carmen
Locales	
Elder de Jesús Jaimés	Personero Municipal
Asdrubal Paéz	Secretario de Planeación Municipal
Hernando Velasquez	Presidente Concejo Municipal
Willyan Arévalo Tarazona	Promotor de Cultura y Turismo
Prof. Alfonso Guerrero	Rector Col. Institución Educativa Fray José María Arévalo
Aliro Claro	Coordinador Comité Ambiental Municipal
Alvaro García Celis	Gerente Cooperativa de Ahorro y Crédito COODIN

Representante	Entidad
Aliro Claro Manzano	Presidente Consejo Directivo Cooperativa de Ahorro y Crédito COODIN
Jazbleidy Castaño	Cooperativa de Brevas Playeritas
Representante	Entidad
Aidee Ortiz	Brevas Estoraques
Padre Alfredo Madariaga	Parroco Iglesia San José
Manuel Corro Castro	Comandante Estación de Policía

La Playa de Belén, abril 4 de 2005

Cordial saludo.

La Unidad de Parques Nacionales ha venido liderando el desarrollo del ecoturismo en la Playa de Belén, mediante la realización de talleres, capacitaciones, acercamientos a los actores y estudios como el Plan de Ordenamiento Ecoturístico del Área Natural Única Los Estoraques.

Asimismo, las últimas Administraciones Municipales han reconocido en el turismo una alternativa económica complementaria a las actividades tradicionales de la población, como lo demuestra su inclusión como objetivo fundamental en el Esquema de Ordenamiento Territorial "Para que el desarrollo siga su marcha".

Estas instituciones diseñaron en forma conjunta el Plan Estratégico para el Desarrollo del Ecoturismo en el Municipio de La Playa de Belén, que se implementará mediante convenios de competitividad turística que posibiliten aunar esfuerzos y generar sinergias entre las diversas instituciones y organizaciones representativas del destino.

Conocedores de la importancia de la labor que realiza la entidad a su cargo, lo invitamos a participar en una jornada de reunión con los actores instituciones locales y regionales, con el fin de pactar una serie de compromisos y responsabilidades en torno al desarrollo ecoturístico regional.

Lugar: Casa de la Cultura La Playa de Belén Fecha: 28 de abril de 2005 Hora: 8:00 am

Agradecemos la atención prestada a la presente y esperamos su confirmación al correo electrónico anule88@yahoo.com ó alclaplaya@nortedesantander.gov.co.

Cordialmente,

HUGO ARMANDO ARÉVALO FRANCO
Alcalde Municipal
La Playa de Belén, Norte de Santander

LIBARDO SUAREZ FONSECA
Jefe de Programa
Área Natural Única Los Estoraques

ANEXO J

IMÁGENES DEL ÁREA NATURAL ÚNICA LOS ESTORAQUES



Alojamiento Casa Vieja



Sede de Funcionarios Rosa Blanca



Bohío Patatoque y Baños de visitantes

