

**ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN Y PUESTA EN MARCHA  
DE UNA EMPRESA OPERADORA DE TURISMO DE NATURALEZA EN URABÁ**

LAURA GALLEGO MOSCOSO

ADRIANA DEL PILAR LIZCANO ALONSO

PAULA ANDREA MUÑOZ ZULUAGA

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Magíster en Administración

Asesor temático: Magíster Luz Helena Naranjo Ocampo

Asesora metodológica: Magíster Beatriz Uribe de Correa

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN - MBA

MEDELLÍN

2013

**Nota de aceptación:**

---

---

---

---

---

---

Presidente del jurado

---

Jurado

---

Jurado

## Agradecimientos

Las autoras expresamos nuestros **agradecimientos**

A **Luz Helena Naranjo Ocampo**, directora de Desarrollo Turístico de la Gobernación de Antioquia y asesora temática de este trabajo de grado por sus invaluable aportes, que, sin duda, contribuyeron de manera fundamental a la conclusión de este trabajo.

A **Beatriz Uribe de Correa**, profesora de la Escuela de Administración de la Universidad EAFIT y asesora metodológica de este trabajo de grado, por su disposición permanente y su orientación que facilitó su desarrollo.

A la **Universidad EAFIT** por habernos entregado durante dos años herramientas y conocimientos fundamentales no solo para el desarrollo de este trabajo sino para nuestras vidas profesionales.

A todas aquellas personas que, de una uotra forma, colaboraron en la realización del presente trabajo.

## Resumen

El Gobierno Nacional tiene clara su apuesta en materia de turismo: sofisticación de la oferta, teniendo como pilar la biodiversidad que cada año atrae miles de turistas que disfrutan de los paisajes y practican actividades en las que la naturaleza es la protagonista. Al contexto nacional se suma la visión del Gobierno del departamento de Antioquia, plasmada en su Plan de Desarrollo Turístico, que de igual manera se enfoca en el turismo especializado. Esto constituye una oportunidad estratégica para el desarrollo del sector en la región de Urabá, si se entiende su potencial biodiverso, así como sus características culturales y geográficas. En el marco de esta oportunidad se desarrolla el presente trabajo, que tiene como propósito llevar a cabo un estudio de prefactibilidad para operador de servicios de turismo de naturaleza.

En la formulación de este proyecto, a partir de la metodología Onudi, se presentan, además de los antecedentes y la identificación de la oportunidad, varios análisis estratégicos, a saber: un análisis sectorial, que reúne información general del sector servicios en Colombia, detalla las tendencias del subsector turismo y sus ámbitos, y suministra información relevante para comprender el contexto en el que se desarrolla el negocio; un estudio de mercado, basado en la caracterización de los productos que se pueden ofrecer: los paquetes especializados de avistamiento de aves y disfrute de ciénagas, los perfiles y proyecciones de oferta y demanda, y las estrategias comerciales para la colocación de los productos; un estudio técnico, con los recursos requeridos para la operación del negocio; un estudio financiero, que analiza la proyección de ingresos, costos y gastos de operación, así como el flujo de caja y las reglas de decisión financieras, acompañadas de un análisis de sensibilidad con la herramienta @Risk; un

estudio legal, que define la naturaleza jurídica del proyecto y las obligaciones a las que hay lugar en un ámbito formal; y, finalmente, un análisis ambiental aplicable para el proyecto. Todo ello, para concluir sobre la viabilidad y la pertinencia de UrabaNatural, un operador turístico para Urabá. Una vez desarrollados cada uno de los componentes enunciados anteriormente, es posible afirmar que existe un espacio de oportunidad para desarrollar este proyecto empresarial, en términos del mercado, de las características ambientales de la zona, y desde la perspectiva financiera; sin embargo, para que sea posible materializar el proyecto y llevarlo a buen término, es necesario superar las condiciones adversas de seguridad y accesibilidad de la región, dotarla con la infraestructura requerida para la prestación de servicios especializados de turismo, así como desarrollar las habilidades y competencias en las personas de la región vinculadas a las empresas del sector y servicios conexos.

**Palabras clave:** Urabá, Antioquia, sostenibilidad, biodiversidad, turismo de naturaleza, operador, avistamiento de aves.

## CONTENIDO

1	Antecedentes del proyecto.....	16
1.1	Referentes conceptuales .....	17
1.2	Políticas, planes y estudio de referentes.....	22
1.2.1	Política Nacional de Turismo de Naturaleza.....	22
1.2.2	Plan de Desarrollo de Antioquia, Antioquia la más Educada 2012-2015.....	32
1.2.3	Plan de Desarrollo Turístico de Antioquia 2012: Capítulo Urabá .....	36
1.2.4	Estudios de referencia. ....	41
2	Concepción de la idea inicial.....	57
2.1	Propósito de la Empresa.....	57
2.2	Descripción de producto.....	58
2.2.1	Avistamiento de aves .....	59
2.2.2	Disfrute de ciénagas .....	59
2.3	Matriz DOFA del proyecto .....	60
3	Análisis sectorial.....	64
3.1	Análisis de sector .....	64
3.2	Análisis del sub-sector turismo .....	70
3.2.1	Comportamiento del subsector.....	73
3.2.2	Dinámica general del subsector en Colombia.....	74

3.2.3	Análisis de ámbitos .....	92
4	Estudio del mercado .....	109
4.1	Descripción del producto .....	109
4.2	Análisis del mercado objetivo y del consumidor .....	125
4.2.1	Definición del mercado objetivo.....	125
4.2.2	Caracterización del consumidor.....	128
4.3	Análisis de la oferta.....	135
4.4	Análisis y estimación de la demanda .....	147
4.4.1	Cifras referentes a la demanda en Urabá.....	147
4.4.2	Proyección de la demanda.....	149
4.5	Gestión de comercialización y mercadeo.....	154
4.5.1	Comercialización.....	154
4.5.2	Mercadeo y promoción .....	163
4.6	Precio.....	170
5	Estudio técnico .....	173
5.1	Tamaño del proyecto.....	173
5.2	Capacidad .....	173
5.3	Localización .....	173
5.4	Ingeniería.....	175
5.4.1	Cronograma - diagrama de Gantt.....	175

5.5	Balance .....	176
6	Estudio organizacional .....	178
6.1	Requerimientos y costos de personal .....	178
7	ESTUDIO LEGAL .....	183
7.1	Organización jurídica .....	183
7.1.1	Requisitos legales.....	184
7.2	Manejo de contratos .....	186
7.2.1	Contratos laborales.....	186
7.2.2	Contratos con proveedores.....	188
7.2.3	Contratos con los clientes .....	189
8	Componente ambiental .....	192
9	Evaluación financiera del proyecto .....	196
9.1	Detalle demanda.....	196
9.2	Variables macroeconómicas.....	197
9.3	Ventas.....	197
9.4	Costos variables.....	198
9.5	Gastos de operación .....	200
9.6	Capital de trabajo .....	200
9.7	Costo de capital .....	201
9.8	Estado de resultados .....	202



9.9	Flujo de caja a precios nominales .....	202
9.10	Criterios de evaluación .....	203
9.10.1	Análisis de sensibilidad.....	205
10	Conclusiones .....	209
11	BIBLIOGRAFÍA .....	213

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Matriz DOFA del proyecto .....	60
Tabla 2 Servicios como porcentaje del PIB .....	65
Tabla 3 Incentivos para el Turismo .....	80
Tabla 4 Oferta de transporte aéreo en la región .....	104
Tabla 5 Oferta nacional de paquetes turísticos por tipo de actividad turística .....	135
Tabla 6 Pasajeros en aeropuertos de Urabá .....	148
Tabla 7 Porcentaje de ocupación hotelera Urabá.....	149
Tabla 8 Mercado Internacional TNC .....	150
Tabla 9 Estimación de la llegada de turistas de naturaleza para los subproductos ecoturismo y avistamiento de aves .....	151
Tabla 10 Tasa anual de crecimiento compuesta para los subproductos ecoturismo y avistamiento de aves.....	151
Tabla 11 Tasa anual de participación UrabaNatural supuesta para la construcción de la demanda .....	152
Tabla 12 Proyección de la demanda productos UrabaNatural.....	152
Tabla 13 Estimación precio de venta Paquete 1 .....	171
Tabla 14 Estimación de precio de venta Paquete 2.....	172
Tabla 15 Detalle inversión inicial UrabaNatural .....	176
Tabla 16 Detalle gastos de operación mensuales UrabaNatural.....	176
Tabla 17 Detalle gasto de nómina mensual UrabaNatural.....	177
Tabla 18 Competencias del recurso humano .....	178

Tabla 19 Responsabilidades de los cargos.....	179
Tabla 20Proyección de la demanda por productos y paquetes .....	196
Tabla 21Proyecciones macroeconómicas .....	197
Tabla 22 Estimación de precios e ingresos por ventas .....	198
Tabla 23Costos y gastos fijos y variables .....	199
Tabla 24 Capital de trabajo.....	201
Tabla 25 Estructura y costo de capital .....	201
Tabla 26 Estado de resultados.....	202
Tabla 27 Flujo de caja del proyecto.....	202
Tabla 28 Variables inciertas.....	205
Gráfico 29Distribución normal VPN .....	205
Gráfico 30 Variables clasificadas por su efecto en la VPN .....	206
Gráfico 31 Distirbución normal TIR.....	207
Gráfico 32 Variables clasificadas por su efecto en la TIR.....	207

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 Plan de Desarrollo Antioquia la Más Educada. Línea estratégica No. 2- La educación como motor de la transformación de Antioquia .....	34
Figura 2 Oferta de productos UrabaNatural .....	58
Figura 3 Estructura de análisis sectorial .....	64
Figura 4 Apuestas estratégicas Urabá-Proyecto Regional Integral para el Desarrollo.....	108
Figura 5 Esquema de comercialización .....	155
Figura 6 Componentes de la estrategia de promoción .....	164
Figura 7 Estrategia digital.....	164
Figura 8 Clasificación de redes sociales según su propósito .....	166

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Productos y actividades priorizadas en Colombia para el Turismo de Naturaleza.....	29
Gráfico 2 Mapa mundial de biodiversidad.....	43
Gráfico 3 Tapón del Darién .....	44
Gráfico 4 Migración de aves en América Fuente: Gobernación de Antioquia - Centro de Estudios Urbanos y Ambientales Eafit, 2012. ....	46
Gráfico 5 Regiones de Colombia .....	47
Gráfico 6 Asentamiento de comunidades .....	49
Gráfico 7 mapa mundial de participación del sector servicios en el PIB .....	66
Gráfico 8 Crecimiento del PIB por sectores .....	68
Gráfico 9 Comportamiento anual de PIB de hotelería y restaurantes en Colombia. ....	75
Gráfico 10 PIB por ramas de actividad económica .....	75
Gráfico 11 Participación sobre el total de los sectores con inversión acumulada positiva .....	77
Gráfico 12 Composición por actividad de empresas en el RNT a julio de 2013.....	79
Gráfico 13 Empresas registradas activas en el RNT, por cámara de comercio a julio de 2013 ...	79
Gráfico 14 Participación porcentual por subproductos en el país.....	91
Gráfico 15 Potencialidad por subproductos.....	92
Gráfico 16 Localización estratégica: cruce de principales rutas marítimas y terrestres .....	94
Gráfico 17 Crecimiento urbano acelerado .....	94
Gráfico 18 Trazado Autopistas para la Prosperidad .....	104
Gráfico 19 Crecimiento de pasajeros internacionales a Colombia .....	126

Gráfico 20 Comparativo dinámica de crecimiento llegadas internacionales a Colombia y al resto del mundo 2000-2011 .....	126
Gráfico 21 Composición por género del mercado de turismo de naturaleza.....	131
Gráfico 22 Composición por rangos de edad del ecoturista .....	131
Gráfico 23 Estilos de viaje (acompañantes) del ecoturista .....	132
Gráfico 24 Destinos de ecoturismo y avistamiento de aves en Colombia.....	136
Gráfico 24 Pasajeros transporte aéreo Urabá .....	148
Gráfico 25 Composición por producto de proyección de la demanda.....	153
Gráfico 26 Comportamiento del flujo de caja.....	203
Gráfico 27 Comportamiento del VPN a diferentes tasas de descuento .....	204

Estudio de prefactibilidad para la creación y puesta en marcha de una empresa operadora  
de turismo de naturaleza en Urabá

El turismo de naturaleza representa una oportunidad para Colombia en el propósito de consolidar una oferta de productos turísticos diferenciada y de alto valor agregado. Sin duda, muchas regiones y zonas del país cuentan con un gran potencial para convertirse en destinos atractivos para el desarrollo de actividades propias del turismo de naturaleza, teniendo en cuenta su potencial biodiverso y sus características geográficas.

El Urabá antioqueño es una de estas regiones; la alta diversidad de ecosistemas presentes y su constitución como corredor biológico de carácter continental lo convierte en un lugar de interés ambiental, científico y cultural que es preciso posicionar, promover y aprovechar.

El presente trabajo tiene como objetivo, entonces, desarrollar un estudio de prefactibilidad para un proyecto empresarial de carácter privado –UrabaNatural–, perteneciente al sector turismo, enfocado en productos de naturaleza, con vocación regional, que tiene por emplazamiento la subregión del Urabá antioqueño. El estudio, a través del desarrollo y análisis de cada uno de sus componentes: análisis sectorial, del mercado, técnico, organizacional, legal, ambiental y financiero, permitirá establecer si la puesta en marcha de este emprendimiento empresarial es posible, no en términos económicos y financieros, sino considerando aspectos fundamentales para el desempeño del negocio, tales como las condiciones del entorno, las tendencias del mercado y la disponibilidad de recursos requeridos, entre otros.

## 1 Antecedentes del proyecto

La oferta de actividades turísticas y recreativas con sello verde basadas en el disfrute, el conocimiento y el respeto de la diversidad natural y cultural de la región permitirá atraer visitantes interesados en turismo de naturaleza, entendido por la OMT (2002) como “todo tipo de turismo basado en la naturaleza, en la que la principal motivación es la observación y apreciación de la naturaleza, así como las culturas tradicionales”(Organización Mundial del Turismo, 2013). En términos generales, entendiendo las dinámicas y las oportunidades de la región, el operador buscará:

1. Proveer servicios diferenciados a través de paquetes turísticos con enfoque de naturaleza.
2. Capitalizar en la región los conceptos de turismo de naturaleza y experiencia verde de forma similar al trabajo que se ha consolidado en países como Costa Rica, cuyo sector turístico ha encontrado en la riqueza natural y cultural el fundamento para ofrecer planes centrados en experiencias ambientales, étnicas y ecológicas diferentes.
3. Consolidar una propuesta de emprendimiento con enfoque ambiental y con proyección nacional e internacional.
4. Integrar un modelo de operación eficiente y rentable, fundamentado en alianzas sólidas y de mutuo beneficio con las empresas que conforman la cadena productiva del sector en la región.



## 1.1 Referentes conceptuales

Para enmarcar la pertinencia del presente estudio de prefactibilidad es preciso ahondar en una serie de referentes conceptuales que logran aclarar el tema objeto de análisis. Para ello, se hará alusión a los avances que, sobre el tema de turismo, en especial en lo que tiene que ver con turismo sostenible, turismo de naturaleza y los elementos conceptuales que de allí se derivan, han adelantado el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, el Fondo de Promoción Turística y Proexport (Proexport, 2012) en el marco de la construcción de la Política Nacional de Turismo y los ejercicios que en materia de turismo se han realizado, como la Política de Naturaleza, la Política de Ecoturismo y la Política de Turismo Social Cultural, de Playas Turísticas, entre otros (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2011).

**Turismo sostenible:** se define así un tipo de turismo que parte de la preservación y conservación del medio ambiente como compromiso esencial para el disfrute mismo de la actividad. Se trata de una modalidad turística que es amigable en el corto, mediano y largo plazo con el ambiente y las comunidades locales. En ese sentido, el turismo sostenible contribuye al desarrollo de la población de la zona receptora al generar fuentes de empleo y educación, conservando los recursos naturales; es un turismo que reconoce, valora y visibiliza las tradiciones, normas, valores e identidad cultural de las comunidades e integra dichas particularidades en el proceso de la actividad económica partiendo del respeto y de la garantía de su sostenimiento. En definitiva, es un tipo de turismo cuya oferta de productos y servicios se desarrolla en torno a un atractivo natural, que se rige por principios de sostenibilidad; que parte del supuesto de que los países no pueden escoger entre crecimiento económico y protección

ambiental, pues son dos elementos necesariamente complementarios (MCIT, 2013); cumple, a su vez, con los principios de sostenibilidad ambiental, económica y sociocultural del desarrollo turístico y establece un equilibrio adecuado entre esas tres dimensiones para garantizar su sostenibilidad a largo plazo. (MCIT 2009).

**Turismo de naturaleza:** de acuerdo con las directrices de la Organización Mundial del Turismo (OMT, 2002; citado en: (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2012)), se entiende por turismo de naturaleza aquel tipo de actividad turística que se basa en el disfrute de la naturaleza, en la que la principal motivación es la observación y apreciación de los recursos naturaleza y las culturas que le acompañan, habitan y preservan<sup>1</sup>.

**Turismo en la naturaleza:** se refiere al tipo de turismo que tiene como propósito principal el disfrute de actividades recreativas y de esparcimiento en la naturaleza o a partir de ella. Hace alusión a un tipo de turismo vacacional o rural que tiene a la naturaleza como base sin tratarse de actividades especializadas en el conocimiento ni de actividades deportivas que usen expresamente los recursos naturales (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2012).

**Turismo sobre la naturaleza:** hace alusión a un tipo de turismo que tiene como objetivo fundamental el disfrute de actividades deportivas que usan expresamente los recursos naturales sin degradarlos, a saber, el turismo deportivo o de aventura (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2012).

---

<sup>1</sup> Para mayores detalles sobre el Turismo de Naturaleza en Colombia y las apuestas que en esta materia se adelantan en el país en el marco de la estrategia de promoción turística que desarrolló Proexport, consultar su portal Colombia Travel: <http://www.colombia.travel/es/turista-internacional/actividad/naturaleza>

**Turismo por la naturaleza:** es el tipo que se basa en la contemplación, el disfrute y el conocimiento de la naturaleza, a saber, el ecoturismo, el avistamiento de aves, el avistamiento de ballenas, entre otros (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2012).

**Ecoturismo:** es un tipo de turismo sostenible especializado, que se desarrolla en áreas con un atractivo natural especial buscando la recreación, el disfrute y el conocimiento a través de la observación, el estudio de la naturaleza y el encuentro con las tradiciones culturales. La UICN (Unión Mundial para la Naturaleza; citado (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2012)) define el ecoturismo como “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” (MCIT, 2012).

**Avistamiento de aves:** hace alusión a la observación, conocimiento e identificación de aves en medio de su hábitat natural. Según la Estrategia Nacional de Observación de Aves – PNN (2010) el de observación de aves es el tipo de turismo de naturaleza que mayor potencial tiene en Colombia por su posicionamiento como una de las regiones más biodiversas del mundo y debido a que contribuye a la educación de las comunidades locales acerca de los valores de la biodiversidad, a la creación de incentivos locales y nacionales para la conservación y

preservación de las áreas naturales, y al incremento del turismo especializado en el país (PNN, 2010) en (Proexport).

**Avistamiento de ballenas:** como otro de los tipos de turismo de naturaleza, es una actividad que tiene por propósito que viajeros e investigadores del comportamiento observen y disfruten características y movimientos de las ballenas en medio de su proceso de apareamiento, alumbramiento y crianza (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2012).

**Agroturismo:** es un tipo de turismo de naturaleza especializado, en el cual el viajero disfruta y se involucra en las labores agrícolas, las tradiciones campesinas, las actividades propias del campo en el territorio como la agricultura y la ganadería, con el propósito de visibilizar, destacar y generar ingresos económicos a la economía rural. De acuerdo con Proexport (2013), el turismo rural o agroturismo promueve la riqueza y diversidad del territorio colombiano convirtiéndolo en un atractivo para quienes disfrutan de la posibilidad de conocer la cultura de los pueblos y sus culturas y su entorno natural.

**Turismo de aventura:** incluye todas las actividades turísticas con un componente lúdico y recreativo que están en contacto directo con la naturaleza. Las actividades referentes de este tipo de turismo con uso extendido de la naturaleza son el parapente, rappel, escalada, rafting o canotaje, barranquismoocanyoning, ciclomontañismo, cabalgatas, puenting, espeleología, buceo, kayak, hydrospeed, pesca deportiva, etcétera (FEDEC; citado en (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2012)). Al respecto, Proexport (2013) evidencia la importancia de este nicho en Colombia al subrayar cómo explorar las montañas, valles, sabanas, desiertos, mares,

lagos y ríos es descubrir una naturaleza única en la que la práctica de deportes extremos es una permanente oportunidad por potenciar y que trae significativos rendimientos para la economía colombiana.

**Vocación ecoturística:** se entiende por vocación en el sector turístico aquel conjunto de condiciones y características que determinan la aptitud del territorio según su función ambiental y social, determinando y promoviendo la valoración de la naturaleza y su reconocimiento a partir de un tipo de turismo con actores locales, regionales y nacionales (PNN, 2012; citado en (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2012)).

**Servicios ecosistémicos:** de acuerdo con la UNESCO en su Evaluación de los ecosistemas del milenio (UNESCO, 2005) se definen así los beneficios que los seres humanos obtienen de los ecosistemas económicos o culturales. En otras palabras, los servicios ecosistémicos son los beneficios directos e indirectos del ecosistema: aprovisionamiento, regulación, apoyo, e igualmente, los beneficios no materiales, entendidos como valores estéticos, culturales, oportunidades de recreación, entre otros, también llamados servicios culturales.

**Plan o paquete turístico:** el Decreto 2438 de 2010 lo define como la combinación previa de por lo menos dos o más servicios de carácter turístico, vendida u ofrecida como un solo producto y por un precio global (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2010).

**Operador turístico:** la Organización Mundial del Turismo define: “Los operadores turísticos son aquellos agentes que participan en la actividad turística en calidad de

intermediarios entre el consumidor final (el turista, la demanda) y el producto turístico (bien o servicio, destino) aunque pueden extender su acción intermediadora al resto de la oferta complementaria (restaurantes, hoteles, conjunto de la oferta de alojamiento)” (OMT, 1998).

## **1.2 Políticas, planes y estudio de referentes**

### **1.2.1 Política Nacional de Turismo de Naturaleza**

a) *El turismo de naturaleza, una apuesta nacional:* el Gobierno Nacional, a través de Proexport Colombia (Proexport, 2013), tiene clara la apuesta que en materia de turismo debe empezar a jalonar el país alrededor de la biodiversidad colombiana, una oportunidad que atrae cada año miles de turistas que disfrutan de los paisajes y practican actividades como el avistamiento de aves, el buceo e incluso la visita de parques naturales y de destinos donde la naturaleza es la protagonista. Por ello, uno de los grandes llamados que se hace desde las instituciones gubernamentales promotoras de nuevas oportunidades económicas es fortalecer y consolidar propuestas turísticas que entiendan la importancia del medio ambiente y promuevan estrategias de turismo cuyo valor agregado se centre en su conocimiento, respeto y preservación. En otras palabras, la creciente tendencia mundial hacia la conservación del medio ambiente y la riqueza en biodiversidad ubica a Colombia con un gran potencial como destino para turismo en naturaleza (Proexport, 2013), un sector que al año mueve US\$215 billones de acuerdo con la Organización Mundial del Turismo (OMT).

El turismo verde, también llamado de naturaleza, como la creación de valor a partir de la experiencia que se obtiene de la apreciación, el disfrute y el conocimiento de los recursos naturales ha sido un reto claro para el país. Desde inicios del nuevo siglo, Colombia ha entendido la importancia del sector turístico, en especial el turismo verde, y ha insistido en la definición de políticas ambientales, de ecoturismo y de turismo de naturaleza orientadas a comprometer todos los sectores de la economía con el medio ambiente, pero sobre todo a mirar la conservación, preservación y conocimiento de este con perspectiva económica. Desde la creación del Sello Ambiental Colombiano (SAC) del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible hasta la organización de la primera rueda de negocios de turismo de naturaleza, “Colombia NatureTravelMart 2012”, el turismo de naturaleza constituye para el país un referente de oportunidad económica que hoy representa el 8% del sector y que viene creciendo tres veces más rápido que los segmentos masivos (Proexport, 2012).

**b) *Por qué Colombia es clave para el turismo de naturaleza:*** Colombia tiene una gran oferta y todos los argumentos para ser jugador importante en turismo naturaleza a nivel mundial, a saber(Proexport, 2013):

- Es el segundo país más biodiverso del planeta, lo que lo posiciona en un lugar excepcional para la generación de ofertas que capitalicen este componente.
- Colombia ofrece al mundo un laboratorio de conservación de vida que contiene tres mil especies de peces, en diversos ecosistemas marinos-costeros que cubren el 95% de la plataforma continental, entre ellos arrecifes coralinos, bosques de manglar, laguna con costera y deltas, praderas de fanerógamas, sistemas de playas y acantilados.

- En su plataforma continental, Colombia está dotada con 53 millones de hectáreas de bosques naturales, 22 millones de sabanas, zonas áridas, humedales, picos de nieves y un millón de aguas continentales.
- El país posee 54 áreas protegidas que, en total, ocupan aproximadamente 12.579.810 hectáreas, es decir, alrededor de 10% del territorio colombiano. Entre esas áreas se diferencian los Parques Nacionales Naturales, los Santuarios de Fauna y Flora, las Reservas Naturales, las Vías Parque y las Áreas Naturales Únicas.
- Hay al menos 10 reservas regionales, 20 municipales y más de 160 de carácter privado, puede practicarse el ecoturismo en 24 de los 54 Parques Nacionales Nacionales, hay un hotel con certificado SAC y 20 más que están en proceso de adquirirlo.
- Es hogar de 13 tipos de ecosistemas distribuidos por todo el país. Esto se debe a su exótica topografía en la cual se encuentran ríos y mares, tierras desde muy bajas, cálidas y desérticas hasta altas, gélidas y nevadas. Sumado a ello, tiene dos océanos, el Pacífico y el Atlántico, llenos de corales y especies marítimas endémicas y migratorias, como las tortugas marinas y las ballenas yubarta que vienen entre julio y octubre a visitar las costas colombianas.
- Posee una de las redes hidrográficas más complejas y ricas del mundo, es decir, gran variedad de ríos, embalses naturales y artificiales, lagunas, quebradas y cascadas que nutren todo el país y son hogar de cientos de especies animales y vegetales.
- La diversidad biológica y ecosistémica existente en Colombia –considerado como uno de los doce países en el mundo que poseen megadiversidad– unida a la enorme diversidad cultural, consagran un enorme potencial para el desarrollo de actividades



económicas y socioculturales de gran valor estratégico. Desde 1992, Colombia forma parte del grupo de los 175 países que suscribieron el Convenio de Diversidad Biológica, aprobado durante la Conferencia de la Naciones Unidas para el Medio Ambiente y Desarrollo, también denominada Cumbre de Río (MCIT, 2010 citado en (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2012)).

- Los datos y las cifras encontradas alrededor de la naturaleza de Colombia son determinantes para potencializar el sector turismo en el área científica y especializada: 20% de especies de aves en el mundo, 1.907 aves de las cuales alrededor de 80 son endémicas, 17% de anfibios, 8% de peces dulceacuícolas, 8% de reptiles, 16% de mariposas diurnas con tres mil familias y 14.000 especies y 10% de mamíferos, entre otros.

c) ***El turismo de naturaleza en el orden nacional:*** el turismo de naturaleza se considera como uno de los de mayor potencial y oportunidad de rápido crecimiento en el mundo con tasas que, de acuerdo con la Organización Mundial del Comercio, pueden oscilar entre 25% y 30% (OMC, 2012). Lo anterior, explicado en los cambios del mercado de turismo en términos de gustos, expectativas, conocimientos y conciencia sobre el medio ambiente y los impactos positivos y negativos derivados de las actividades turísticas. Un turismo capaz de garantizar disfrute, conocimiento y diversión, al tiempo que procura la conservación, preservación del medio ambiente, que garantiza dejar la menor huella ecológica posible y privilegia el ecosistema natural como fuente de dicho turismo es, por excelencia, la oportunidad que orienta el sector turístico a nivel mundial. El turismo de naturaleza es determinante para Colombia justamente

porque, teniendo todas las condiciones, se da el caso de partir de la base de “las características del destino”, en donde cobran relevancia factores tales como aprender sobre la naturaleza, la actividad física y reunirse con personas con el mismo interés (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2012).

d) ***Plan Nacional de Desarrollo, Prosperidad para Todos 2010-2014***: de acuerdo con el capítulo que sobre el turismo integra el actual Plan de Desarrollo (PNDD, 2010), es importante destacar la relevancia que se le otorga al turismo, en especial al de naturaleza, y cómo la potencialidad, fuerza y dinamismo al sector puede consolidarse como un motor de desarrollo regional. Para ello, el PND 2010-2014 define una serie de lineamientos estratégicos centrados en:

1. Fortalecer la institucionalidad y la gestión pública del turismo a nivel nacional y regional.
2. Mejorar la calidad de los servicios y destinos turísticos y promover la formalización.
3. Fortalecer las habilidades y competencias del talento humano en función de las necesidades de la demanda turística y la generación de empleo.
4. Mejorar la gestión en infraestructura de soporte y conectividad para el turismo.
5. Impulsar la inversión en el sector turístico, buscando la generación de valor agregado nacional.
6. Fortalecer el desarrollo de productos turísticos especializados a los cuales Colombia dirigirá sus esfuerzos de oferta, a saber, turismo de naturaleza, cultural, de aventura, de sol y playa, náutico, de congresos, eventos e incentivos, y de salud y bienestar.
7. Enfocar las iniciativas de promoción turística por segmentos especializados del turismo.

Lo que cabe subrayar en el marco de los lineamientos que define el PND 2010-2014 en esta materia resulta ser el llamado a consolidar segmentos especializados de turismo que aprovechen el potencial del país, su valor agregado, y permitan posicionarlo internacionalmente. Para ello el Gobierno Nacional se traza una meta que es fundamental para el sector turismo y que dimensiona la apuesta que se hace por dinamizar este tema, a saber, una meta de entre 2.494.000 y 4.000.000 visitantes extranjeros para el cuatrienio, entre 703.515 y 1.000.000 visitantes a Parques Naturales e ingresos de divisas por turismo entre USD\$ 2.671 y USD\$ 4.000 millones.

e) ***La Política Nacional de turismo de naturaleza - 2013:***entendiendo las oportunidades y los retos que tiene el sector en Colombia, en términos de potenciar sus capacidades y recursos y jugar un papel estratégico en el desarrollo de turismo mundial, el Gobierno Nacional, la visión del PND 2010-2014 y las diferentes agencias estatales se han puesto a la tarea de hacer un balance de la importancia que tiene para el mundo el turismo de naturaleza, y se han trazado un reto fundamental para el país: concentrar los esfuerzos en valorar el patrimonio natural de la Nación de modo tal que se dimensione y se generen productos turísticos especializados que preserven los recursos, aseguren la participación de las comunidades de los beneficios de las actividades económicas que de allí se deriven y motiven la incursión de Colombia y sus regiones en un tipo de turismo competitivo.

Justamente el propósito en el que se inscribe la Política Nacional de Turismo de Naturaleza promovida por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2012), es el de “posicionar a Colombia como destino de turismo de naturaleza, reconocido por el desarrollo de productos y servicios altamente competitivos y

sostenibles, que permitan preservar los recursos naturales y mejorar la calidad de vida de las comunidades receptoras” (MCIT, 2013 citado en (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2012)). Y es que, como bien lo subraya dicho ministerio, Colombia está llamado a generar estrategias claras en materia de transformación productiva, mercadeo y promoción y la organización del sector, buscando como resultado final un verdadero turismo sostenible. Teniendo en cuenta las significativas ventajas comparativas previamente enunciadas en materia de recursos naturales, el Gobierno Nacional, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Proexport, entre otras instituciones, han señalado la necesidad de fortalecer el desarrollo de productos turísticos especializados en turismo de naturaleza y turismo de aventura, entre otros, como parte de la estrategia de fortalecimiento y dinamización de mercados turísticos.

Ahora bien, en esa tarea por destacar, visibilizar y aprovechar de forma competitiva las ventajas comparativas y posicionar a Colombia como un destino de turismo de naturaleza reconocido, la Política de Turismo de Naturaleza ha trazado el reto de definir herramientas de gestión coherentes que permitan captar corrientes nacionales e internacionales significativas de turistas, de mayor gasto y especialización. De allí que se preocupe por priorizar, en el marco de este tipo de turismo, los subproductos y actividades turísticas de naturaleza, y definir de forma clara y otorgarle a estos segmentos las herramientas que permitan generar una verdadera transformación productiva de turismo de naturaleza. En síntesis, lo que hace la política es ordenar el panorama de actuación del turismo de naturaleza, de acuerdo con los resultados de los talleres de incubación sectorial del Programa de Transformación Productiva de MinComercio, dando prioridad al ecoturismo, avistamiento de aves, avistamiento de ballenas, turismo de aventura, buceo y turismo rural (agroturismo), representado así:

Gráfico 1 Productos y actividades priorizadas en Colombia para el Turismo de Naturaleza



Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2013.

En cada uno de los anteriores subproductos se pretende lograr un posicionamiento a partir del cumplimiento de las siguientes acciones (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2013):

1. El diseño y desarrollo de productos turísticos de naturaleza, innovadores de acuerdo con las vocaciones de cada región en: “ecoturismo, avistamiento de ballenas, avistamiento de aves, turismo rural (agroturismo), turismo de aventura y buceo recreativo”.
2. Visibilizar en la oferta y la demanda turísticas los impactos negativos y positivos de carácter ambiental, sociocultural y económico generados por el turismo, de manera que se incentive un desarrollo sostenible de los productos turísticos de naturaleza.
3. Dotar al sector de turismo de naturaleza en Colombia del recurso humano calificado para la prestación de servicios derivados de estas actividades.

4. Identificar y mejorar la infraestructura de soporte para el turismo y la planta turística, especializada para el desarrollo del producto turístico de naturaleza.
5. Formalizar y mejorar la calidad de la prestación de los servicios que ofrecen los destinos y los prestadores de turismo de naturaleza.
6. Desarrollar actividades y herramientas especializadas de promoción turística nacional e internacional para el turismo de naturaleza.
7. Implementar encadenamientos de procesos productivos, de tal forma que las comunidades receptoras participen del turismo de naturaleza.
8. Realizar trabajos de investigación y exploración de la riqueza natural y cultural en los destinos, como componente principal en el diseño de productos de turismo de naturaleza.
9. Potenciar los planes de desarrollo turístico y los programas de competitividad departamentales, para desarrollar estrategias para el diseño de producto en los destinos con vocación hacia el turismo de naturaleza.
10. Propiciar la participación de las comunidades locales en el diseño de productos de turismo de naturaleza en los territorios con esta vocación, como estrategia de conservación, salvaguardia y difusión de los saberes y técnicas ancestrales.

f) ***Política de ecoturismo - 2004:*** en 2004 se publica la Política Nacional para el Desarrollo del Ecoturismo, un primer esfuerzo del Gobierno Nacional por plantear el reto interinstitucional para el desarrollo de este producto, articulando el Ministerio de Ambiente, la Unidad Administrativa Especial de Parques Nacionales Naturales de Colombia, y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. El Gobierno Nacional traza entonces unos lineamientos para orientar tal actividad y se presentan los elementos fundamentales para el desarrollo ecoturístico

del país, incluyendo los aportes de la consulta hecha a las regiones y a las diversas instancias interesadas en el turismo como impulsor del desarrollo de las regiones y del país.

La Política Nacional de Ecoturismo plantea por primera vez, en forma de política pública, la importancia de entender cómo el ecoturismo es uno de los productos especializados considerados fundamentales para la diversificación de la oferta cualificada del sector turismo en Colombia nacional e internacionalmente.

g) ***Estrategia de Turismo de Observación de Aves - Parques Nacionales Naturales de Colombia***(Parques Nacionales Nacionales, 2012): la Unidad de Parques Nacionales construyó en 2010 el programa de “Aviturismo en Parques Nacionales”, unos lineamientos estratégicos en materia de observación de aves en Colombia que parte de reconocer al país como el territorio con mayor número de especies de aves en el mundo. El objetivo de dicha estrategia fue consolidar las acciones para el desarrollo de programas de turismo de observación de aves articuladas a las actividades de conservación de las áreas protegidas nacionales y sus áreas de influencia, con el propósito de sensibilizar a los visitantes de la importancia de las aves y generar recursos para su disfrute, investigación y conservación.

Entre los objetivos que se trazó la estrategia, se evidencia su interés por consolidar programas de turismo de observación de aves en las áreas del sistema identificadas para desarrollar la actividad; vincular a las comunidades locales, la academia, operadores turísticos, organizaciones gubernamentales y privadas en el proceso de construcción, planificación y puesta

en marcha de este tipo de proyectos especializados e implementar proyectos piloto en aviturismo para impulsar la construcción y puesta en marcha de la estrategia nacional.

### **1.2.2 Plan de Desarrollo de Antioquia, Antioquia la más Educada 2012-2015**

El Plan de Desarrollo Antioquia la Más Educada 2012-2015 se constituye en uno de los marcos de referencia y actuación de este análisis de prefactibilidad de un operador turístico para Urabá. El plan trazó como uno de sus objetivos estratégicos en su línea 6 “Proyecto Regional Integral para el desarrollo de Urabá – Urabá un mar de oportunidades”, el desarrollo integral de la región con el propósito de visibilizarla y posicionarla en la agenda nacional e internacional, definir programas, proyectos y actividades orientadas a destacar y aprovechar sus potencialidades y localización geoestratégica en el Caribe, y generar oportunidades para desarrollar capacidades en el territorio y con sus habitantes con miras a convertirlo en “nuevo centro regional capaz de jalonar el desarrollo de Antioquia y del noroccidente del país, y de transformar sustancialmente las condiciones de vida de su población.”(Gobernación de Antioquia, 2012).

En el marco de esa apuesta de la Gobernación de Antioquia se construye el Proyecto Regional Integral para el Desarrollo de Urabá, que parte del reconocimiento de las oportunidades y capacidades regionales para generar desarrollo, y de la necesidad de orientar los esfuerzos de actores públicos y privados, locales, regionales y nacionales por superar los obstáculos que han tenido marginada a la población de los beneficios del desarrollo, y por tanto, factores que han impedido la integración de esta región con el departamento, el país y el continente. Es por ello que la Gobernación de Antioquia plantea, para darle cumplimiento a dichos propósitos y desde la



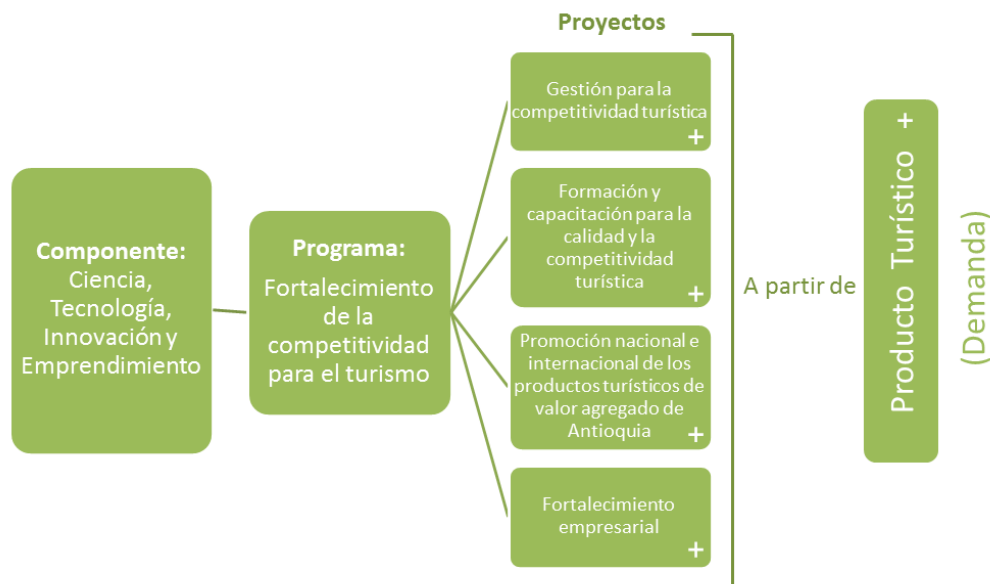
gestión articulada entre sus diferentes dependencias y los grupos de interés para la región, cumplir con los siguientes cuatro objetivos estratégicos (Gobernación de Antioquia, 2012):

- Institucionalización y buen gobierno para construir confianza.
- Desarrollo social para la dignidad y la inclusión.
- El mar como eje de desarrollo económico y competitividad.
- Ordenamiento territorial sostenible para la integración.

De igual manera el Plan de Desarrollo de Antioquia, en la línea estratégica 2 - La educación como motor de transformación de Antioquia, componente: ciencia, tecnología, innovación y emprendimiento, hace explícita la apuesta del Gobierno Departamental por el turismo como motor de desarrollo económico y social para Antioquia. Se propone promover el potencial de biodiversidad y cultura de Antioquia, siempre con criterios de sostenibilidad. Adicionalmente hace referencia a los productos turísticos identificados en etapa de crecimiento y determina que (Gobernación de Antioquia, 2012):

- Dichos productos avanzarán a etapas de aceleración y por ende de promoción. En especial: ecoturismo, agroturismo, turismo de aventura y turismo cultural.
- Se fortalecerá e implementará la planificación estratégica de los destinos turísticos en el Departamento.
- Se adoptará un modelo de turismo organizado y sostenible, con la participación de los sectores público y privado.

Figura 1 Plan de Desarrollo Antioquia la Más Educada. Línea estratégica No.2 - La educación como motor de la transformación de Antioquia



Fuente: Dirección de Turismo de Antioquia, Gobernación de Antioquia, 2012.

Urabá cuenta hoy con gran potencial portuario, un contexto de oportunidad industrial inducido por la actividad agroindustrial, y con posibilidad de generar proyectos y procesos de desarrollo turístico alrededor de su riqueza ambiental, étnica y cultural y las posibilidades de conectividad que provienen del proyecto de infraestructura vial más importante del país, Autopistas para la Prosperidad, al cual el gobierno regional ha articulado todas las estrategias de intervención y generación de oportunidades trazadas por el Proyecto Regional Integral para Urabá y que dinamizará en el corto y mediano plazo la vocación económica de la región (El Colombiano, 2013).

Justamente en el último aspecto es que se centra el presente proyecto. Entendiendo que, como lo describe el Plan de Desarrollo de Antioquia, “la base productiva sobre la cual se da el desarrollo económico es el territorio y sus recursos naturales; solo a través de su uso responsable

se logra garantizar que esta base se conserve para el mantenimiento de las tasas de desarrollo y el bienestar de los ciudadanos a futuro” (Gobernación de Antioquia, 2012), este análisis se propone desarrollar un estudio de prefactibilidad de un operador turístico capaz de recoger la necesidad y la pertinencia de garantizar la sostenibilidad económica, social y ambiental de las actividades productivas y la ocupación del territorio a través de la generación de oportunidades económicas que entienden el medio ambiente y sus servicios ecosistémicos.

El Proyecto Regional Integral para Urabá de la Gobernación de Antioquia 2012-2015, también incorpora este modelo de gestión bajo el concepto de aprovechamiento sostenible de la biodiversidad, partiendo de las particularidades y capacidades de la subregión de Urabá, su riqueza medio ambiental al ser nodo conector del corredor ambiental de las Américas (Norte y Centroamérica con Suramérica) y formar parte de dos sistemas ambientales de importancia mundial: la gran cuenca solar del Caribe (altos niveles de fotosíntesis) y el Chocó biogeográfico. Asimismo, parte de reconocer el territorio como una región caracterizada por su gran heterogeneidad geográfica y una amplia gama de hábitat y ecosistemas estratégicos, así como una gran diversidad cultural y étnica que le posicionan como una región con gran potencial para el turismo de naturaleza, cultural y científico.

Esta visión acerca del desarrollo turístico y la apuesta del Gobierno Departamental por posicionar la zona permiten identificar una oportunidad de negocio capaz de garantizar un impacto ambiental mínimo y al mismo tiempo, el acceso al conocimiento y a la rentabilidad económica derivada del uso sostenible de los recursos.

Ahora bien, son variados los estudios que pueden dar cuenta de las oportunidades y potencialidades del territorio de Urabá en términos ambientales y turísticos y que, por tanto, aportan de forma significativa a la construcción de un contexto estratégico que enmarque la importancia de este estudio de prefactibilidad. No obstante, desde el presente análisis se decide destacar y trabajar sobre dos estudios fundamentales que recogen elementos de los principales esfuerzos por definir lineamientos de desarrollo territorial para Urabá en el tema turístico y ambiental y que resultan pertinentes para el objetivo trazado por este primer capítulo: dimensionar desde el punto de vista estratégico la oportunidad que representa Urabá para la propuesta de negocio aquí presentada. Entre los estudios analizados se encuentra el análisis estratégico desarrollado por la Gobernación de Antioquia y la Universidad EAFIT en 2012 con el objetivo de recoger los principales estudios sobre la región y definir un conjunto de ofertas y demandas del territorio que constituyan elementos que puedan ser tenidos en cuenta para la toma de decisiones de la autoridad territorial, los gobiernos locales y los actores públicos y privados con interés en la subregión; así como, el trabajo que lleva a cabo FONTUR del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo al comprometerse con la Gobernación a llevar a cabo un plan de desarrollo turístico para Antioquia.

### **1.2.3 Plan de Desarrollo Turístico de Antioquia 2012: Capítulo Urabá**

El Fondo de Promoción Turística del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo formuló, en alianza con la Gobernación de Antioquia, el Plan de Desarrollo Turístico para el Departamento (2012), un documento que se concentra en desarrollar un análisis de las potencialidades del territorio, la evolución de las tipologías de turismo especializado, la identificación, descripción y valoración de sus atractivos naturales y culturales, y los servicios

requeridos en un horizonte de cuatro años. Lo anterior, con el objetivo principal de fortalecer y posicionar destinos turísticos en la región, entre ellos Urabá, conforme a las demandas nacionales e internacionales, aportando de forma clara a la construcción y consolidación del desarrollo y la promoción turística del departamento y el país.

Desde el análisis que plantea el Plan de Desarrollo Turístico de Antioquia (2012), el departamento de Antioquia que viene avanzando en su posicionamiento como destino turístico a nivel nacional e internacional, tiene un gran reto y una gran oportunidad con la subregión de Urabá. Desde los lineamientos de ordenamiento territorial para Antioquia y en diversos análisis realizados para la subregión de Urabá, el turismo ha ocupado un papel determinante en la agenda de la región en diferentes modalidades: agroturismo, ecoturismo, turismo de sol y playa, etnoturismo y la cadena volcánica, con la perspectiva de potenciar las oportunidades del territorio y ajustarse a las demandas nacionales e internacionales del turismo. Si bien la actividad económica predominante en Urabá se concentra en el sector agrícola (cultivos de banano y plátano) complementada por la comercial y la pesquera de carácter artesanal y de subsistencia, lo cierto es que el turismo especializado de tipo ecológico puede convertirse en una oportunidad estratégica para cambiar las dinámicas y la vocación económica de la subregión. Precisamente, sobre el Plan de Desarrollo Turístico de Antioquia (2012), y sin ser el objetivo de este estudio abarcar todos los análisis que se han desarrollado sobre la región, resulta importante destacar los siguientes argumentos para entender y contextualizar por qué este ejercicio es pertinente y factible para Urabá y para Antioquia:

- Urabá es el único territorio antioqueño que conecta el departamento con el mar Caribe, y convirtiéndolo en el segundo departamento, después de La Guajira, con mayor costa sobre el océano Atlántico.
- Urabá es una región pluriétnica y multicultural, caracterizada por su rica naturaleza representada en reservas naturales, manglares y ensenadas, complementada con la presencia de resguardos indígenas, caseríos de población nativa y museos etnográficos que traduce el territorio en un importante escenario para el diseño de productos turísticos altamente diferenciadores. Según el plan de gobierno 2012-2015 “Antioquia la Más Educada”, las principales potencialidades de Urabá están relacionadas con sus recursos naturales (hídricos, forestales, terrestres y minerales) y culturales (diversidad étnica). Por tanto, un diseño de ofertas a partir de recorridos que incluyan dichos elementos, enriquecería enormemente el producto turístico de Antioquia.
- La subregión de Urabá cuenta con el río Atrato, el más caudaloso de Colombia; que a su vez hace parte del Chocó biogeográfico, considerada la zona con más biodiversidad del planeta y una de las más lluviosas. Estas condiciones hacen que esta sea una zona inmersa entre humedales, rica en flora y fauna como bosque de manglar, babilla (*Caimán crocodylus*), caimán aguja (*Crocodylus acutus*) que se encuentra en alto riesgo de extinción, la chavarria (*Chaunachavarria*) y algunas aves migratorias, como la garza real (*Egretta alba*) (MCIT, 2012).
- Entre el Gobierno Nacional, Gobierno Departamental y los gobiernos locales existen un interés común por encontrar otras posibilidades u oportunidades para dinamizar la economía de la región y avanzar en la superación de la pobreza y los bajos índices de calidad de vida

propios de la región. Es por ello que surge el Contrato-Plan Atrato Gran Darién, como instrumento de planificación territorial que articula programas, proyectos y recursos para 25 municipios de Antioquia, Chocó y Córdoba con el objetivo de cumplir los objetivos del milenio y, en materia turística, afianzar el enfoque de sostenibilidad de la Organización Mundial del Turismo basado en que todas las formas de turismo deberán alcanzar un grado alto de sostenibilidad y mejorar sustancialmente la calidad de vida de las comunidades receptoras.

- El turismo especializado y enfocado en la materialización de la política nacional de turismo de naturaleza constituye una oportunidad estratégica para la región de Urabá. Como lo subraya el Plan de Desarrollo Turístico de Antioquia (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2012), la importancia de madurar proyectos en Urabá permea varios componentes: el aumento de turistas que devuelva a la región el clima de confianza y seguridad, las posibilidades económicas que representa para Antioquia la conexión directa al mar Caribe, las enormes posibilidades de especializar los mercados de alto poder adquisitivo interesados en el conocimiento de culturas ancestrales y su relación con el medio ambiente, así como incentivar la investigación de los sistemas naturales presentes en el Urabá Darién Caribe a partir del establecimiento de un bioobservatorio natural y la dignificación de las poblaciones vulnerables que pueden perfectamente vincularse, desde su saber hacer y con el acompañamiento debido, a la cadena de valor turística.
- Tal riqueza ambiental y biodiversa ha llamado la atención de turistas nacionales e internacionales especializados en explorar estas características, y se han desarrollado incipientes actividades con participación de la comunidad, dentro de las que se encuentran

hidrosenderismo, avistamiento de fauna y aves, muestra artesanal, muestras de teatro, música y danza, pesca deportiva.

- La región de Urabá y el poco turismo en la región están llamados a consolidar productos turísticos que conjuguen las dos riquezas de la subregión: naturaleza y cultura. Siguiendo los argumentos del Plan de Desarrollo Turístico de Antioquia (2012), son muchos los recursos naturales que las comunidades nativas y afrodescendientes utilizan en sus actividades, sus artesanías y gastronomía, sus representaciones autóctonas, sus tradiciones, que pueden ser objeto de trabajo y oportunidad para consolidar una propuesta de turismo con valor agregado. Asimismo, Urabá está pendiente de capitalizar a través del rescate y la sistematización de su riqueza biodiversa y del conocimiento que se puede generar como resultado de la misma, las oportunidades que supone profundizarlos, comunicarlos, destacarlos a través de canales y públicos especializados. El Urabá antioqueño es poseedor de un gran potencial natural del que muy poco se conoce en el resto del país y en el mundo, pues la atención nacional ha estado concentrada fundamentalmente en el Amazonas. Por ello se hace necesario promover acciones enfocadas en incrementar, destacar e integrar conocimientos sobre los ecosistemas y especies, atractivos naturales, dinámicas ambientales, comunidades raizales del territorio, recursos naturales renovables y su impacto, así como las prácticas más apropiadas para su uso y aprovechamiento.
- Existen una serie de atractivos poco explorados o potenciados para Urabá. Justamente el Plan de Desarrollo Turístico de Antioquia (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2012) destaca a partir de la Ruta del Urabá antioqueño las posibilidades con las que cuenta la región, como playas de recreación, de anidación de tortugas y de avistamiento de aves, ensenadas, desembocaduras de ríos, contemplación, sitios para buceo y deportes náuticos que



deben fortalecerse con proyectos acordes con las vocaciones de los habitantes costeros (piscicultura, pesca artesanal, artesanías, agricultura, turismo de naturaleza), acompañados de componentes de educación no formal para manejo y conservación de recursos naturales, reciclaje, resolución de conflictos ambientales, entre otros.

La confluencia de todos estos elementos le genera al territorio de Urabá unas características únicas que favorecen su riqueza, biodiversidad y pluriculturalidad, que la convierten en un destino atractivo para aquellos turistas interesados en experiencias que les permitan entrar en contacto con la naturaleza y disfrutar de ellas. Lo anterior y lo establecido en el Plan de Desarrollo de Antioquia 2012-2015 se convierten en elementos propios y necesarios para consolidar una propuesta de turismo de naturaleza competitiva.

#### **1.2.4 Estudios de referencia.**

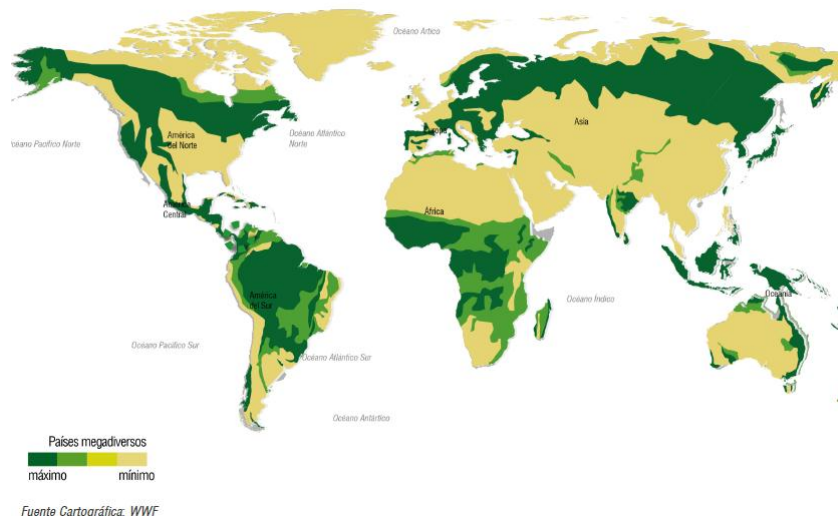
a) *¿Por qué Urabá?: estudios de la Gobernación de Antioquia –EAFIT 2012:* es preciso retomar de forma muy general algunas conclusiones que justifican y validan la importancia de desarrollar el presente proyecto planteadas en la línea 6 del Plan de Desarrollo de Antioquia 2012-2015 “Antioquia la Más Educada”, que a su vez retoma elementos del Plan Estratégico de Urabá – Darién (2007), así como en el estudio que llevó a cabo la Universidad EAFIT a través del Centro de Estudios Urbanos y Ambientales, Urbam (Gobernación de Antioquia - Centro de Estudios Urbanos y Ambientales Eafit, 2012), en asocio con la Gobernación de Antioquia, que tenía por objetivo generar los lineamientos de carácter estratégico que permitieran orientar la localización y distribución territorial de un conjunto de

ofertas (proyectos productivos, servicios, equipamientos e infraestructuras) que contribuyeran a la transformación de Urabá como nuevo polo de desarrollo:

- *Localización geoestratégica:* Colombia tiene en general una ubicación estratégica frente a las rutas globales del comercio internacional, y es uno de los pocos países con proximidad al flujo principal de tráfico de transporte y las rutas marítimas más importantes del mundo. Ahora bien, en ese contexto, es precisamente el Golfo de Urabá y en general la región del Darién la que podría cumplir, por su localización, un papel determinante en el desarrollo económico y comercial en escala global. La cercanía de Urabá con el canal de Panamá y los países de Centroamérica brinda una posición estratégica en el contexto mundial, como lo señala la Gobernación de Antioquia: “Ninguna región del Caribe colombiano se encuentra tan próxima del puerto de Colón, puerta de entrada al canal. 250 km separan el litoral de Urabá del puerto de Colón, generando una ruta marítima con un potencial por desarrollar” (Gobernación de Antioquia, 2012), lo cual lo posiciona como uno de los territorios de mayores oportunidades de integración y desarrollo económico por perspectiva de internacionalización, al constituir un cruce de caminos de relevancia intercontinental.
- *Una de las zonas más biodiversas del mundo:* de acuerdo con el análisis realizado por la Universidad EAFIT y la Gobernación de Antioquia (2012) sobre la subregión de Urabá, entre 50% y 80% de la biodiversidad que existe en el mundo, está concentrada en 12 países, entre ellos Colombia, con un énfasis importante en la región del Atrato que comprende el Urabá antioqueño y el Urabá chocoano. Urabá, como parte del Chocó biogeográfico, hace parte de una de las zonas priorizadas como áreas de conservación ecológica en el mundo, su valor radica en la biodiversidad que alberga y en el alto número de especies únicas en el mundo que allí confluyen como resultado de procesos ecológicos de millones de años que han

ubicado a la región como un lugar con un gran potencial biodiverso, traducido en más de 2.000 especies y 100 aves que no pueden encontrarse en ninguna otra parte del mundo.

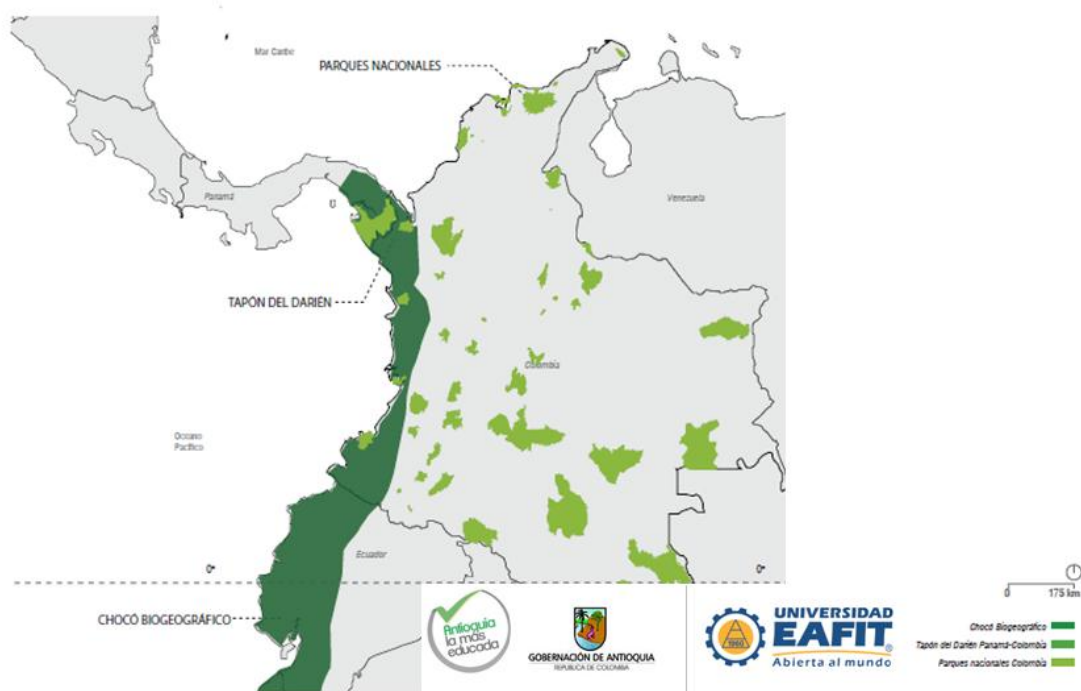
Gráfico 2 Mapa mundial de biodiversidad



Fuente: Gobernación de Antioquia - Centro de Estudios Urbanos y Ambientales Eafit, 2012.

- *Urabá Darién y elChocó biogeográfico*: la localización en el Chocó biogeográfico le ha permitido a Urabá hacer parte de un corredor biológico único de relevancia mundial. De acuerdo a los análisis realizados y tenidos en cuenta para el presente análisis, “en el Darién el continente americano se estrecha obligando el tránsito de especies e intercambio genético por una estrecha franja con una amplitud no mayor a 120km”(Gobernación de Antioquia, 2012). Se trata de una zona conocida como “tapón del Darién” y caracterizada por su área selvática, sus serranías y pantanos y en general sus condiciones naturales, que la convierten en corredor para procesos ecológicos. En otras palabras, “El tapón del Darién es y ha a lo largo de toda la historia geológica, la ruta de intercambio biológico entre Norte, Centro y Suramérica”.

Gráfico 3 Tapón del Darién



Fuente: Gobernación de Antioquia - Centro de Estudios Urbanos y Ambientales Eafit, 2012.

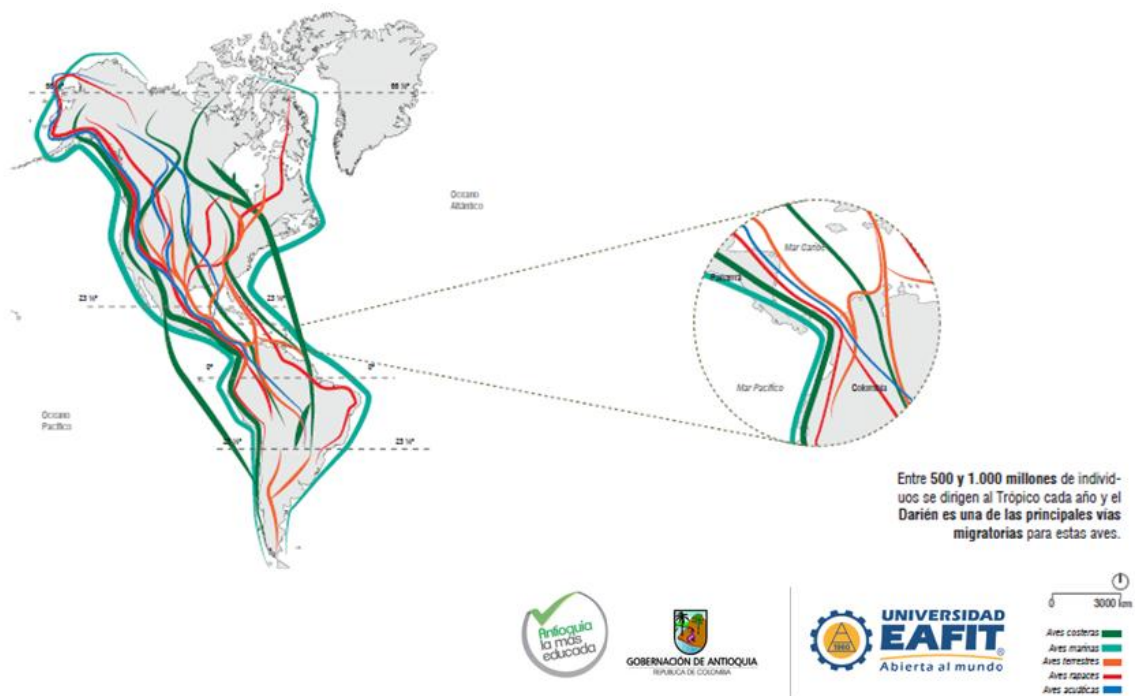
De acuerdo con los resultados obtenidos en los análisis que construye el Plan Estratégico de Urabá – Darién (2007), Urabá, desde la mirada regional, se destaca por formar parte de la región del Darién que se compone del archipiélago panameño de San Blas y de la provincia del Darién y de las *regiones* conocidas como Urabá chocoano, Urabá antioqueño y Urabá cordobés. El territorio de Urabá como parte del Darién es el extremo norte de la llamada región Pacífica o Chocó biogeográfico. Además, esta región constituye el Sistema Regional de Áreas Protegidas denominado “SIRAP DARIÉN – URABÁ” que incluye los Parques Nacionales Naturales Katíos y el sistema de bosque y humedales del Atrato, caracterizado por tener alta pluviosidad e importantes y abundantes recursos hídricos; un alto porcentaje del territorio está ocupado por humedales y bosques tropicales, con la presencia de tres tipos de ecosistemas de gran valor a nivel

nacional, los humedales del Bajo y el Medio Atrato y el río León, los manglares y los cativales.

Tal como lo plantea la Gobernación de Antioquia:

- La región es reconocida por la comunidad científica como una de las zonas más húmedas del mundo, con promedios de precipitación entre 3.000 y 12.000 milímetros, regularmente distribuidos a lo largo del año. En su cerca de 10 millones de hectáreas presenta una gran variedad ecosistémica. Su selva pluvial central es única en el mundo. Se estima que en la región concurren entre 8.000 y 9.000 especies de plantas de las 45.000 que existen en Colombia, registrando uno de los mayores índices de endemismo continental de plantas y aves (Gobernación de Antioquia, 2007: 12).
- *Avistamiento de aves:* el Chocó biogeográfico es una de las regiones de máxima prioridad para la conservación global. Está conformado por 2% de la superficie terrestre y alberga cerca de 10% de la biodiversidad del planeta. Reúne un gran número de endemismos, en especies de plantas, mariposas y aves, y en estas últimas presenta el mayor del mundo, con cerca de 100 de las especies. Aproximadamente 6,3% del Chocó biogeográfico es protegido por Reservas Ecológicas y Parques Nacionales. Entre 500 y 1.000 millones de aves se dirigen al Trópico cada año y el Darién es una de las principales vías migratorias para ellas (Gobernación de Antioquia - Centro de Estudios Urbanos y Ambientales Eafit, 2012).

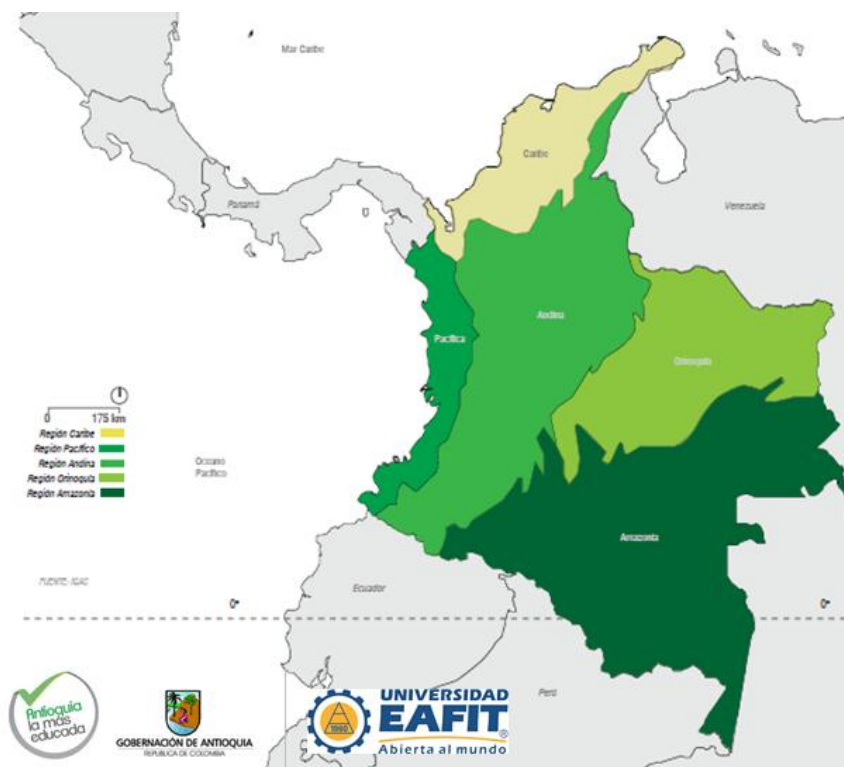
Gráfico 4 Migración de aves en América



Fuente: Gobernación de Antioquia - Centro de Estudios Urbanos y Ambientales Eafit, 2012.

- *Confluencia de Regiones: diversidad étnica y cultural:* asimismo, de acuerdo con los lineamientos del Proyecto Regional Integral para Urabá (Gobernación de Antioquia, 2012) y como se evidencia en el siguiente plano, Urabá es una región multicultural por la forma y el origen de su poblamiento; allí coexisten las negritudes caribeñas y atrateñas, los indígenas y los grupos mestizos de origen cordobés y del interior, muchos de ellos paisas. En este proceso de adaptación, los grupos culturales han tratado de hacerse un lugar en un escenario de múltiples interrelaciones, donde comparten conocimientos, formas organizativas, música, comida, folclore. Tres culturas confluyen en el territorio: la andina, la pacífica y la caribe, lo cual se manifiesta en una pluriculturalidad y riqueza étnica atractiva para el turismo.

Gráfico 5 Regiones de Colombia



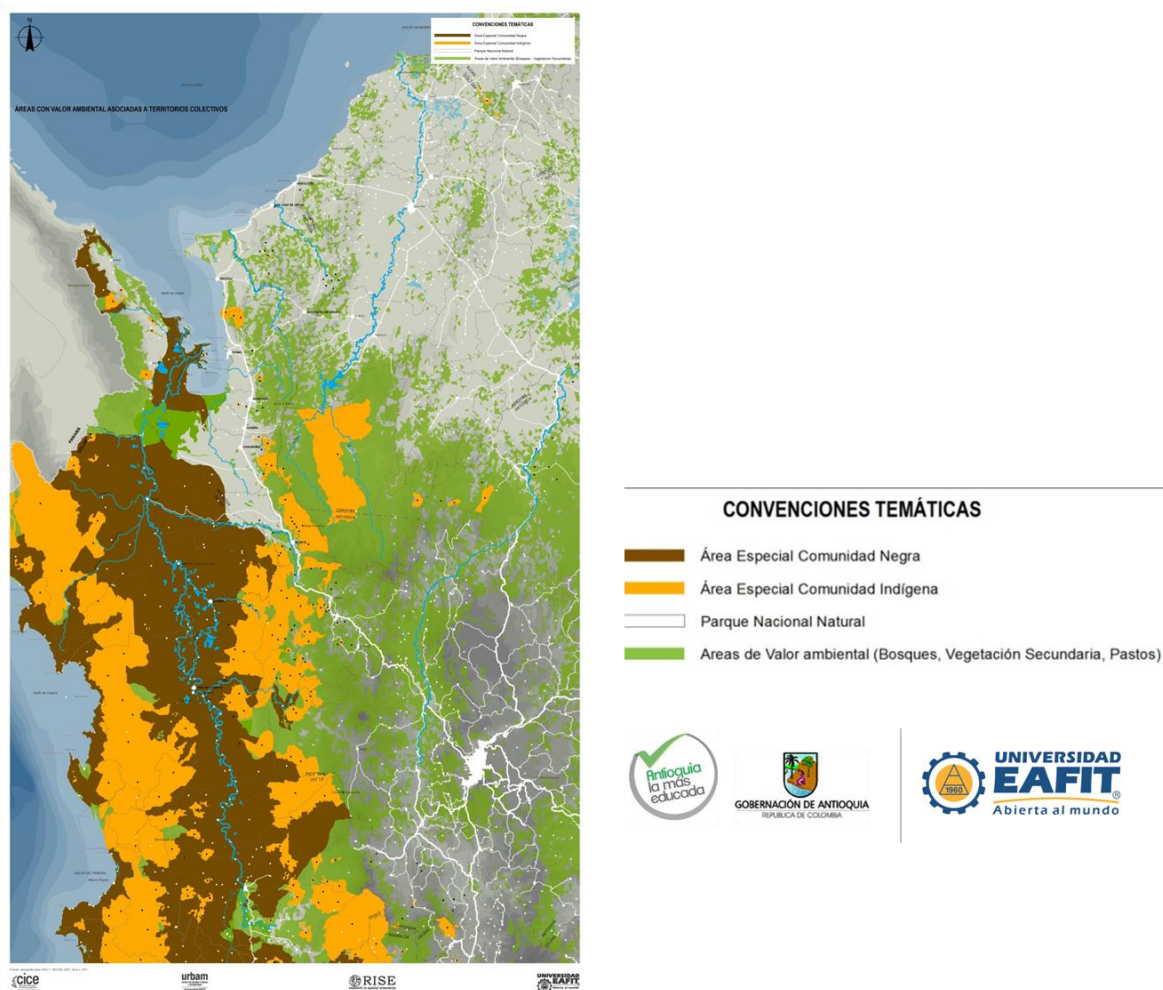
Fuente: Gobernación de Antioquia - Centro de Estudios Urbanos y Ambientales Eafit, 2012.

En lo referente a su población, de seis millones de habitantes que tiene Antioquia, 9,6% está ubicado en la región de Urabá, esto es, 580.000 personas. Urabá es la segunda subregión de Antioquia, después del Valle de Aburrá, con un crecimiento y una dinámica demográfica activa con tasas de crecimiento intercensal cercanas a 13% entre 2005 y 2010 (Dane, 2011). Dicha intensidad en la dinámica demográfica la configura como una zona metropolitana potencial integrada por los municipios de Chigorodó, Carepa, Apartadó, Turbo y otras poblaciones menores localizadas en este corredor con ofertas y servicios muy competitivas para la instalación de industrias y la generación de dinámicas económicas que le convierten en un polo de desarrollo para Antioquia.

De acuerdo con este estudio, una de las mayores riquezas de Urabá es su diversidad explicada en buena parte por el origen multiétnico y pluricultural de su población. De acuerdo con el Plan de Desarrollo de Antioquia 2012-2015 Antioquia la Más Educada, las comunidades afrodescendientes presentes en el territorio, representan 105.645 personas, localizadas principalmente en los municipios de Vigía del Fuerte, Murindó y Mutatá. En la región se asientan también 45.402 indígenas, en resguardos de las comunidades Emberá Katío, Katío-Dovida, Katío-Eyabida, Chamí, Tule y Senú, que tienen una extensión de 1.850.975 ha, principalmente en los municipios de Vigía del Fuerte, Murindó, Mutatá, Chigorodó, Necoclí y Arboletes.



Gráfico 6 Asentamiento de comunidades



Fuente: Gobernación de Antioquia - Centro de Estudios Urbanos y Ambientales Eafit, 2012.

- Conectividad estratégica:* siendo Urabá una región estratégica en términos de localización geográfica e intercambio comercial regional, el estudio realizado por la Universidad EAFIT y la Gobernación de Antioquia (2012) señala que es la segunda subregión más dinámica del departamento, en la cual se origina 31% de la carga regional y se recibe 33% de la misma. Ahora bien, una de las principales limitaciones de la región es que, pese a su potencial

económico, se trata de un territorio caracterizado por su aislamiento y por su precariedad en la infraestructura de comunicaciones terrestre.

No obstante, entendiendo las oportunidades que representa la región para Antioquia y para el noroccidente del país, la llamada vía al mar de Antioquia fue incluida y reconocida como uno de los cuatro tramos estratégicos de Autopistas para la Prosperidad, que, con más de 1.200 kilómetros de extensión, es el primer proyecto de infraestructura vial de cuarta generación en Colombia y que interconectará a Antioquia con los principales centros de producción de sur a norte, como el Valle del Cauca, el eje cafetero, la ruta del Sol, la transversal de las Américas, la costa Atlántica y el Pacífico. En otras palabras, “esta gran malla vial, permitirá integrar todas las regiones del país con beneficios económicos potenciales y con ventajas adicionales como la reducción de costos y tiempos de transporte” (Autopistas para la Prosperidad, 2011). Para Antioquia, el proyecto implica en el corto plazo la rehabilitación de la vía actual, con una inversión adicional por parte de Invías de \$455.000 millones entre 2012 y 2013 y la adecuación con las especificaciones propias del proyecto para el Tramo 1 Medellín - Bolombolo - Santa Fe de Antioquia - El Tigre, conectando la capital de Antioquia, el suroccidente colombiano y la vía Panamericana, que viene desde la Patagonia, con la transversal de las Américas (Venezuela - Colombia - Panamá), así como integrando Urabá al desarrollo vial nacional (Gobernación de Antioquia, 2012).

Lo anterior se suma a los proyectos estratégicos que se adelantan desde el Gobierno Departamental en alianza con las Alcaldías municipales y el Gobierno Nacional como (Gobernación de Antioquia, 2012):

- *Ferry Colombia - Panamá:* la vía Panamericana que va desde Alaska hasta la Patagonia está interrumpida en el llamado Tapón de Darién localizado en parte en el Golfo de Urabá, zona de gran valor ambiental.
- *Transversal de las Américas Venezuela - Colombia - Panamá:* complejo vial denominado Transversal de las Américas, que además de conectar Urabá con la región Caribe, permite una mayor integración con Venezuela. Este proyecto ya está concesionado y en proceso de ejecución con una inversión en Antioquia de \$355.784 millones.
- *Circuitos viales:* la Gobernación de Antioquia adelanta un programa de rehabilitación de vías secundarias y apoyo a las terciarias para promover la conectividad regional, a través de la rehabilitación y mejoramiento de circuitos viales subregionales con una inversión de \$31.412 millones (459 km de vías) en municipios como Arboletes, San Pedro de Urabá, Necoclí, Carepa, Mutatá.

Lo anterior, por tanto, terminará impactando de forma significativa el intercambio comercial de la región, así como la vocación y la dinámica de la economía misma. El turismo comenzará a jugar un papel determinante como nueva oportunidad por consolidar en Urabá, pasando de un turismo esporádico y vacacional, a un turismo de fin de semana y especializado, resultado de las posibilidades de conectividad que en mediano y largo plazo se empiezan a configurar.

- b) *Casos éxito de referencia en el mundo*: como parte del desarrollo de este trabajo se considera de gran importancia referenciar casos de éxito de otros lugares del mundo que han logrado consolidar modelos de turismo de naturaleza sostenible, que eventualmente pueden aportar elementos de interés.

En el mundo se encuentran ejemplos de parajes que se han convertido en referentes de turismo sostenible:

REGIÓN	PROYECTOS
<b>ÁFRICA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Marruecos: Kasbah de Toubkal</li> <li>▪ Tanzania: programa de turismo cultural</li> <li>▪ Uganda: recorrido por la aldea de Buhoma</li> </ul>
<b>ASIA, PACÍFICO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Afganistán: Mountain Wilderness</li> <li>▪ Australia: Anangu Tours</li> <li>▪ China (Tíbet): reserva de la biosfera de Huanglong</li> <li>▪ India: ecoturismo comunitario en el parque nacional de Hemis y turismo ecobiológico en las montañas de Kumoan</li> <li>▪ Nepal: proyecto de conservación de la zona de Annapurna</li> <li>▪ Pakistán: evolución del proyecto de Karimabad y Baltit</li> <li>▪ Vietnam: aldea de Lao Chai, en el norte del país</li> </ul>
<b>AMÉRICA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Argentina: San Martín de los Andes, Patagonia</li> </ul>

---

**LATINA**

- Bolivia: parque nacional del Alto Madidi
- Perú: rescate del Valle Sagrado de los Incas, norte del Perú y destino aviturístico
- Venezuela, Argentina y Bolivia: programa Andes Tropicales

**EUROPA**

- Austria: ruta del queso de Bregenzerwald
- La movilidad en los Alpes: AlpinePearls
- Werfenweng (Austria), un sitio turístico en el que no se utiliza el automóvil
- Vía Alpina: red de montañismo de Mónaco a Italia
- Suiza: St. Martin (Cantón de Valais)

**AMÉRICA DEL NORTE**

- Canadá “Whistler. Es nuestra naturaleza” y la estrategia turística de Banff
- 

A continuación se presentan los aspectos más relevantes de algunos de estos casos:

- *Programa de turismo cultural en Tanzania:* procura un turismo socialmente responsable y sostenible que ha demostrado que se puede crear un producto completamente nuevo, paralelo al turismo predominante y sin competir con este, cuyas ganancias llegan directamente a los encargados del proyecto y, a través de ellos, a las comunidades de las aldeas participantes. Este programa consiste en una red de grupos locales que trabajan independientes pero con el

apoyo de la Organización Holandesa para el Desarrollo (SNV) con el objetivo de ayudar a las comunidades a disfrutar de los beneficios del sector turístico del que forman parte. Las propuestas comunes ofrecen caminatas, alpinismo e información sobre el patrimonio cultural de las tribus masai y su historia, información sobre la naturaleza: la flora y sus usos medicinales, o la agricultura del África oriental (FAO, 2001).

- *India (Ladakh): ecoturismo comunitario en el parque nacional de Hemis:* se trata del programa Himalayan Homestay, iniciado en 2001, en el parque nacional de Hemis, a través de una alianza entre Snow Leopard Conservancy, The Mountain Institute y la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). El parque nacional de Hemis es una zona protegida situada a gran altura, ubicada en la parte oriental del desierto de Ladakh, creada en 1981 para conservar sus extraordinarias flora y fauna y proteger al leopardo de la nieve (uncía), en peligro de extinción.

El objetivo de este programa de turismo ecológico es facultar a las comunidades locales para que se beneficien directamente de un ecosistema en el que viven los leopardos de la nieve, fortaleciendo las actuales actividades lucrativas de la población. Se impartió capacitación y se dio apoyo a cooperativas de mujeres de las aldeas en Ladakh, a fin de ofrecer a los turistas extranjeros alojamiento tradicional himalayo y mantener un pequeño restaurante durante la temporada turística. Se hizo énfasis en las prácticas ecológicas, que comprende la gestión de los desechos, el uso de gas natural y keroseno para cocinar (en vez de leña o estiércol de yak) y la venta de agua hervida y filtrada para reducir al mínimo el uso de botellas de plástico de agua mineral (FAO, 2001).

- *Vietnam, la aldea de Lao Chai en el norte del país:* Vietnam abrió sus fronteras al turismo apenas a fines del decenio de 1980 y en muchas zonas la vida de las aldeas continúa igual desde hace siglos. La gran diversidad cultural y la historia son de mucho interés para numerosos viajeros, pero la falta de desarrollo también crea condiciones muy difíciles y falta de higiene en muchas de las zonas alejadas del país. En la aldea de Lao Chai, en las montañas del norte de Vietnam, una familia ha tomado la iniciativa de fomentar el turismo, en colaboración con HandspanAdventureTravel, y ahora llegan viajeros de todo el mundo a pernoctar en este lugar. Otras familias de la aldea han seguido el ejemplo y el nivel de vida de las familias, y de la aldea en conjunto, ha aumentado considerablemente (FAO, 2001).
- *Bolivia, parque nacional del Alto Madidi:* la región del Alto Madidi, en el noroeste de Bolivia, forma parte de una franja de abundante biodiversidad que recorre el occidente de América del Sur, donde se encuentran los Andes y la cuenca del Amazonas. El Gobierno de Bolivia reconoció la importancia de la zona del Madidi y estableció el parque nacional en 1995. El programa de turismo ecológico de Conservation International ha creado un modelo de alojamiento ecológico en Chalalan. Un pequeño grupo de empresarios de la comunidad construyó algunos edificios para los excursionistas, utilizando el estilo local de cabañas techadas de paja del lago Chalalan (FAO, 2001).
- *Canadá: la estrategia turística de Banff:* el parque nacional de Banff en el Canadá es el tercer parque nacional más antiguo del mundo y, en calidad de sitio del patrimonio mundial de la UNESCO, debe cumplir las normas más elevadas de protección ambiental. La estrategia turística del patrimonio de Banff (HTS) es una iniciativa turística comunitaria con un enorme potencial para contribuir a superar el daño que los numerosos visitantes producen al parque. El objetivo principal es que Banff siga siendo un destino turístico, mediante la

conservación y la celebración de la belleza y la integridad ecológica del parque y de sus zonas circundantes. El turismo da empleo directa o indirectamente prácticamente a todos los habitantes de Banff, y produce enormes beneficios económicos a la provincia de Alberta, y al Canadá en general. Para proteger el inapreciable patrimonio del parque y mantener su interés como destino turístico, la HTS tiene cuatro objetivos relacionados entre sí: i) garantizar que el turista tenga conciencia de estar visitando un parque nacional; ii) promover oportunidades, productos y servicios congruentes con los valores del patrimonio; iii) promover la protección del medio ambiente; y iv) fortalecer el conocimiento de los empleados sobre los valores del patrimonio a través de capacitación y acreditación (FAO, 2001).

- *El norte del Perú y el destino aviturístico:* Perú es una de las zonas más diversas del mundo en especies de aves –cuenta con aproximadamente 20% de las especies del planeta (1.831 especies de aves) de las cuales 120 son endémicas–, lo que la posiciona como uno de los mejores destinos para los *birdwatchers* (observadores de aves). El Gobierno ha tomado las iniciativas para apuntar a convertirlo en el primer destino mundial para este tipo de turismo. De esta manera el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur) junto con Promoción del Perú (Promperú) y la ONG Inka Terra Asociación organizan el Birding Rally, evento que reúne a los mejores birdwatchers del planeta. Para el año 2013 se espera que lleguen en total 20.000 avituristas que generarían más de US\$50 millones (El Comercio, 2012).



## 2 Concepción de la idea inicial

### 2.1 Propósito de la Empresa

La empresa es un operador turístico que ofrece paquetes enfocados en actividades turísticas y recreativas sostenibles basadas en el disfrute, el conocimiento y el respeto de la diversidad natural y cultural de la región de Urabá. La oportunidad de negocio en este proyecto surge de identificar el potencial que ofrece la alta diversidad de ecosistemas presentes en Urabá y su constitución como corredor biológico de carácter continental. La biodiversidad de la zona la convierte en un lugar de interés ambiental, científico y cultural. La empresa se centra entonces en aprovechar las potencialidades ecológicas, los recursos ambientales y las oportunidades culturales de la subregión del Urabá antioqueño y chocono para ofrecer paquetes de turismo de naturaleza complementados con turismo cultural, con énfasis en experiencias y actividades como observación de aves y disfrute de ciénagas y ensenadas.

Como resultado del ejercicio de su actividad, la empresa espera, además, generar un impacto positivo en la región, pues:

- Para su operación se involucra a la comunidad local.
- La empresa tendrá una política de generación de empleo que apoyará de manera prioritaria a la población local.
- La empresa priorizará la compra de suministros y servicios a personas que ejerzan actividades comercio formal, microempresarios o asociaciones de pequeñas empresas de la zona, de manera que contribuya al desarrollo y sostenibilidad de sus negocios.

## 2.2 Descripción de producto

El operador turístico atraerá turistas de diversas partes del mundo para desarrollar actividades de turismo de naturaleza, especialmente de avistamiento de aves y ecoturismo en la zona. Como aspectos generales, UrabaNatural:

- Ofrecerá paquetes turísticos con un valor agregado basado en la generación de experiencias ecológicas y ambientales en una zona del país que, por su alto potencial biodiverso, se convierte en un lugar de interés ecológico, científico y cultural.
- Fundamentará su oferta en el concepto de turismo de naturaleza para ofrecer planes turísticos centrados en experiencias ambientales y ecológicas diferentes.
- Ofrecerá actividades turísticas que permitan entrar en contacto directo con la naturaleza y la cultura autóctona de la región.
- Será un emprendimiento con enfoque ambiental con proyección nacional e internacional.

Su oferta específica se resume así:

Figura 2 Oferta de productos UrabaNatural



Fuente: elaboración propia.

### **2.2.1 Avistamiento de aves**

En el capítulo 1 se definió brevemente lo que se entiende por esta actividad. A continuación se presentan algunos elementos complementarios por tratarse de uno de los productos especializados que ofrecerá UrabaNatural.

El avistamiento de aves también se conoce como turismo ornitológico y existen múltiples definiciones. En resumen es el turismo de naturaleza relacionado con actividades de avistamiento de avifauna, e incluye el viaje motivado por la realización de actividades de ocio relacionadas con la detección, identificación u observación de aves, con el objetivo de acercarse a la naturaleza para satisfacer necesidades de aprendizaje, afiliación, consecución o reconocimiento personal (López, 2008). Esta modalidad demarca una de las grandes tendencias dentro de la actividad turística, así lo demuestran diferentes estudios, entre ellos uno realizado en el año 2006 por la Universidad de Stanford, que concluyó que 69 millones de estadounidenses practican esta actividad, de manera recreativa o motivados por intereses científicos y de aprendizaje.

### **2.2.2 Disfrute de ciénagas**

Las ciénagas constituyen una oportunidad muy importante para el desarrollo de actividades turísticas y de recreo. Las actividades que pueden desarrollarse en las ciénagas y enseñadas incluyen *kayaking*, observación de fauna y flora en los manglares, entre otras. Colombia es uno de los países con mayor número de recursos hídricos en el mundo y de hecho los gobiernos de algunos departamentos, como Magdalena, han identificado allí un potencial

importante para el desarrollo del turismo y han diseñado rutas y paquetes para el disfrute de estos recursos.

En el capítulo 4 se presentan en detalle las actividades incluidas en estos productos.

### 2.3 Matriz DOFA del proyecto

Tabla 1 Matriz DOFA del proyecto

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENZAS</b>
	<p><b>O1.</b> El turismo se ha ido especializando en el contexto internacional y uno de los grupos de productos de mayor demanda está ligado a la naturaleza y la cultura.</p> <p><b>O2.</b> La mayor integración de Colombia con el mundo y el aumento de sus acuerdos comerciales con otros países, potencializan las posibilidades de atraer turistas extranjeros que cada vez más se orientan por el</p>	<p><b>A1.</b> Altos índices de informalidad por parte de los empresarios, pocas empresas legalmente constituidas.</p> <p><b>A2.</b> Baja articulación institucional para el desarrollo del turismo.</p> <p><b>A3.</b> Falta de adecuación de infraestructura para dar valor a los atractivos.</p> <p><b>A4.</b> Falta de promoción y comercialización de los productos turísticos a nivel</p>

	<p>turismo verde.</p> <p><b>O3.</b>La apuesta de los Gobiernos Departamental y Nacional por el turismo permite inferir que habrá recursos y programas con el propósito de fortalecer las empresas y proyectos del sector.</p> <p><b>O4.</b> No existe en la región un competidor fuerte que pueda convertirse en una barrera de entrada al mercado.</p>	<p>internacional.</p> <p><b>A5.</b>Falta de preparación del capital humano para la prestación de los servicios de turismo de naturaleza y de dominio de un segundo idioma (inglés).</p> <p><b>A6.</b>Apesar de las potencialidades económicas de la región, el desarrollo económico de Urabá se ha visto limitado por la escasa infraestructura de soporte, la mala calidad de las vías de acceso primarias y secundarias.</p> <p><b>A7.</b>Situación de violencia y desplazamiento que ha tenido la subregión del Urabá.</p>
<b>FORTALEZAS</b>	Vinculación a los programas de Proexport para el fortalecimiento y promoción de las empresas de	Desarrollar alianzas estratégicas con los proveedores y la comunidad
<b>F1.</b> La región cuenta con la posibilidad real y con la capacidad		

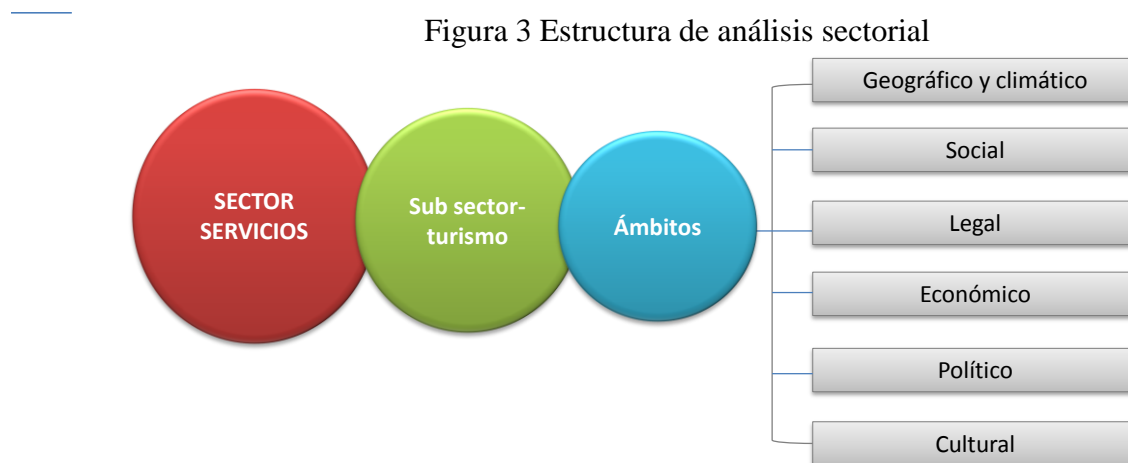
<p>instalada para oferta actividades recreativas especializadas en el disfrute y el respeto de la diversidad natural y cultural de la región, lo que le permite a UrabaNatural diseñar productos diferenciados de alto valor agregado.</p> <p><b>F2.</b> En lo que tiene que ver con el avistamiento de aves, la Universidad de Antioquia realizó un completo estudio sobre la avifauna de la región, lo que supone un elemento muy importante y diferenciador para el desarrollo del producto de avistamiento de aves.</p> <p><b>F3.</b> Socios con conocimientos técnicos requeridos para administrar y gerenciar el adecuadamente el negocio.</p>	<p>turismo de naturaleza. (F1, O1, O2)</p> <p>Diseñar nuevos productos que fortalezcan el portafolio de UrabaNatural. (A1, O1, O4)</p>	<p>local, que incluyan acciones capacitación y fortalecimiento de las empresas y del capital humano para consolidar ventajas competitivas.(F1, F2, A1, A5)</p>
<p><b>DEBILIDADES</b></p>	<p>Desarrollar un sitio web de</p>	<p>Vincular a UrabaNatural</p>
<p><b>D1.</b> Empresa nueva en el</p>	<p>mucho impacto y transaccional,</p>	<p>personas que cuenten con</p>

<p>mercado.</p> <p><b>D2.</b> Experiencia limitada en la operación de productos turísticos especializados.</p> <p><b>D3.</b> Bajo relacionamiento con los proveedores locales de la zona.</p> <p><b>D4.</b> Baja disponibilidad de recursos para hacer la inversión requerida para promocionar y posicionar los productos de UrabaNatural en el ámbito internacional.</p>	<p>que permita a UrabaNatural promocionar sus productos a nivel internacional a un costo razonable. (D1, D4, O1, O2)</p>	<p>conocimientos en materia de turismo y con un capital relacional en la región, que facilite el trabajo con proveedores e instituciones. (D2, D3, A1)</p> <p>Desarrollar relaciones de negocio solo con empresas formalmente constituidas y registradas en el RNT para promover la formalidad y mitigar riesgos. (D1, D2, D3, A1, A2)</p>
---	--	--

Fuente: elaboración propia.

### 3 Análisis sectorial

Como parte del estudio de prefactibilidad, resulta indispensable conocer el contexto y los aspectos más relevantes del sector en el que se desarrollará el negocio.



Fuente: elaboración propia.

#### 3.1 Análisis de sector

El sector servicios es el principal sector económico y constituye un motor que representa cerca de 70% del PIB mundial. Este sector tiene mayor participación en el PIB en función del nivel de desarrollo económico que posea el país. Los países de mayores ingresos son los que reportan las participaciones más altas; mientras que en los países de menores ingresos, el sector representa alrededor de 50%. Para Colombia el sector representa cerca de 50%, mientras que para Estados Unidos es 79%, para Costa Rica, 68% y para Brasil 66%. (Banco Mundial, 2013).

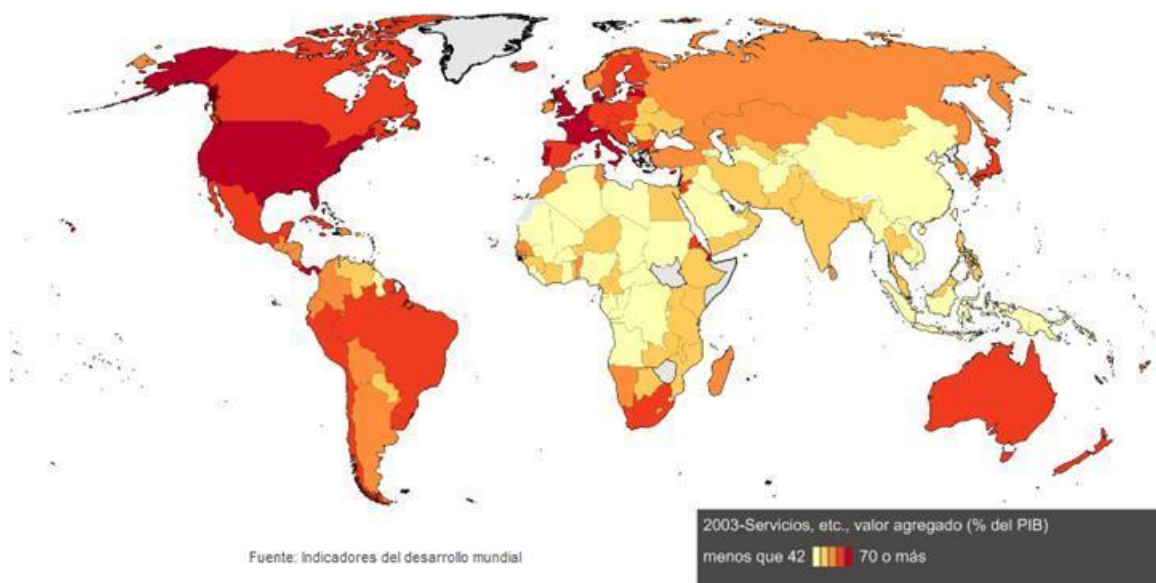


Tabla 2 Servicios como porcentaje del PIB

<b>REGIÓN / PAÍS</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>Mundo</b>	<b>69</b>	<b>71</b>	<b>70</b>		
Países de ingreso alto	73	75	74		
Países de ingreso mediano	52	54	53	53	
Países de ingreso mediano bajo	51	51	51	52	53
Países de ingreso bajo	49	49	49	49	
<b>Detalle de algunas regiones y países</b>					
Estados Unidos	78	79	79	79	
Unión Europea	72	74	73		
América Latina y el Caribe	61	63	62	62	61
Costa Rica	64	65	67	68	68
Brasil	66	68	67	67	66
México	60	62	61	60	59
Colombia	57	58	58	55	56
Tailandia	44	45	43	46	48

Fuente: Elaboración propia adaptado de Banco Mundial (s.f.).

Gráfico 7 Mapa mundial de participación del sector servicios en el PIB



Fuente: Banco Mundial (s.f.).

Este sector es el más heterogéneo, incluye diversas actividades como educación, transporte, comercio, turismo, servicios financieros, entre otras. Su importancia, como se menciona, se evidencia en la participación en la producción, en el volumen de empleos que genera y las transacciones que registra, que para estos indicadores es el sector que más altos valores representa.

El sector servicios en Colombia ha tenido en los últimos años un desarrollo creciente hasta el punto de significar 60% de los flujos extranjeros de acuerdo con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo; es decir, se trata de un sector que representa para Colombia más de 50% del PIB de la nación.

Asimismo, otras cifras que es importante destacar para evidenciar la importancia del sector son las del mercado mundial de tercerización de servicios (BPO-KPO-ITO) que contó durante el 2012 con ventas cercanas a los US\$520.000 millones. En Colombia, particularmente, las empresas de *Business Process Outsourcing* (BPO) tuvieron un crecimiento durante 2011 de 16% en sus ingresos operacionales, de 22% en empleos y de 30% en exportaciones, según cifras de la Cámara de Procesos Tercerizados/BPO&IT de la Andi (El Tiempo, 2012).

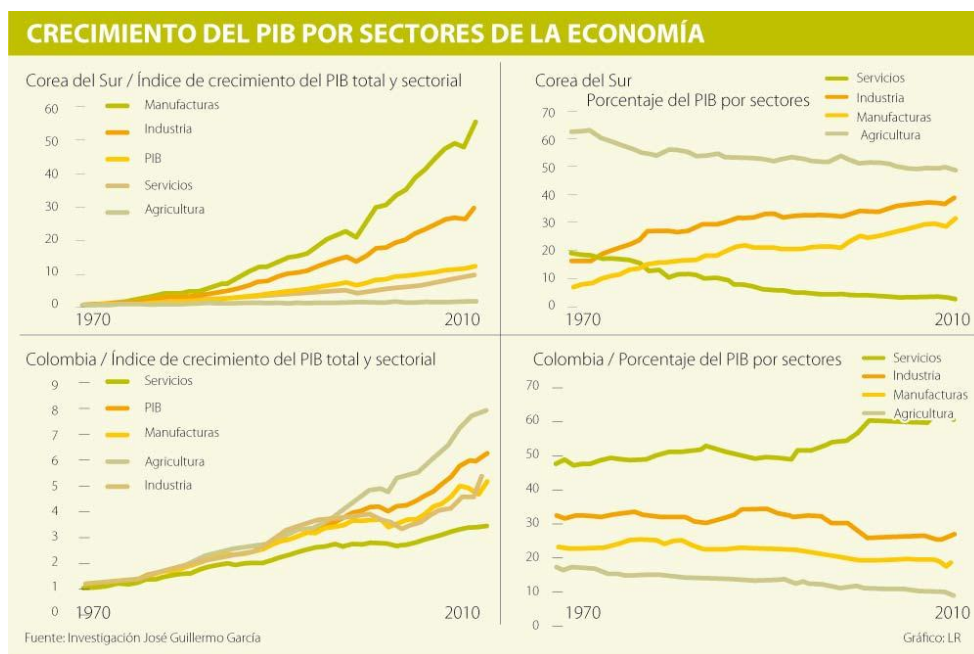
Algunas otras cifras de Proexport indican que (Proexport, 2012):

- De acuerdo con IMD (2011), Colombia cuenta con el mayor índice de disponibilidad de mano de obra calificada en Latinoamérica.
- Colombia se destaca por sus bajos costos salariales. Los analistas financieros, economistas, contadores son los más económicos en la región hasta en un 78%.
- Más de 85.000 graduados anualmente en carreras técnicas y profesionales, relacionadas con áreas administrativas e ingenierías.
- Ubicación estratégica: a tres horas de Miami y de Lima, a menos de cinco horas de Ciudad de México, a cinco horas de Santiago de Chile, menos de seis horas de Nueva York y de São Paulo y a seis horas de Buenos Aires.

Se trata, por supuesto, de cifras considerables si se tiene en cuenta que este sector presenta una alta importancia en la generación de empleo. En Colombia este sector genera más del 69% de los empleos del país en campos como servicios públicos, construcción, comercio, hoteles, restaurantes, transporte, e intermediación financiera, entre otros (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2012).

Es importante señalar, como bien lo indica el artículo de La República “En Colombia el sector servicios creció de forma desproporcionada”, que no basta con que el sector crezca sino que haya una adecuada complementariedad, para que haya un impacto favorable, es decir, “el problema no es que haya los servicios, sino cómo se utilizan en la economía” (Diario La República, 2012). Siguiendo el mismo artículo, y de acuerdo con Santiago Pinzón director de la Cámara de Procesos Tercerizados/BPO & IT de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI), en el país sí hay un crecimiento del sector servicios ligado a la productividad y hace parte de uno de los sectores identificados en el Programa de Transformación Productiva, y Colombia hace parte de los 30 destinos del mundo identificados en el mercado *offshore* para prestar servicios (Diario La República, 2012). Las siguientes gráficas dan cuenta de su evolución y dinamismo:

Gráfico 8 Crecimiento del PIB por sectores



Fuente:Diario La República, 2012

El reto es especializar y generar mayor conocimiento alrededor del sector para igualar a países como México. Se trata de “exportar servicios con mayor valor agregado que permitan reducir la vulnerabilidad de competir con base en bajos costos, y atraer mayores flujos de inversión en ciudades pequeñas que cuenten con altas tasas de desempleo” (Diario La República, 2012).

Por eso es importante señalar el compromiso del Gobierno por consolidar a Colombia como una plataforma exportadora de servicios. Se trata de una estrategia del ministro de Comercio, Industria y Turismo, Sergio Díaz-Granados, que se adelanta para atraer a países como Corea del Sur y Filipinas y algunos en América Latina, para abrir centros de servicios compartidos y atender a un mercado potencial de 850 millones de personas (El Tiempo, 2012). Asimismo, se está trabajando en un programa de transformación productiva que se enfocará en establecer alianzas con el sector privado para fortalecer las capacidades del capital humano, fundamental en el sector, que constituye la materia prima básica para su éxito.

En el artículo de El Tiempo referenciado también se destaca el trabajo que se adelanta desde el Gobierno Nacional para la aprobación de un crédito con el Banco Interamericano de Desarrollo por US\$ 12.000 millones, para fortalecer el capital humano y afianzar la capacidad exportadora de las empresas. El Gobierno Nacional se propuso para 2013 aumentar las ventas por US\$ 45.000 millones y exportaciones por US\$ 40.000 millones para 2032. A través de incentivos que motiven a las empresas a usar los servicios tercerizados, se impulsará el mercado interno y se generarán más empleos formales a través de los *contact center*, para sacar a miles de

personas de su situación de vulnerabilidad, y se buscará que las empresas colombianas aumenten sus ventas a América Latina, que tiene un gran mercado potenciado por la Alianza del Pacífico, con 200 millones de compradores aproximadamente (El Tiempo, 2012).

### **3.2 Análisis del sub-sector turismo**

El proyecto objeto de este trabajo corresponde al subsector turismo, el cual es considerado como uno de los fenómenos socioeconómicos más importantes en las últimas décadas en el mundo, se ha convertido en un indicador del nivel de vida de la sociedad y una importante fuente de ingresos de las economías. De acuerdo a la Organización Mundial de Turismo (OMT), es un motor clave para el desarrollo, la prosperidad y el bienestar, mediante la obtención de ingresos por exportaciones, la creación de empleo y de empresas, y la ejecución de obras de infraestructura (Organización Mundial del Turismo, 2013).

En esta actividad se ha generado una interesante competencia internacional, producto de una continua expansión y diversificación de destinos así como de estrategias por capturar la mayor afluencia de turistas dados los efectos positivos que tiene sobre el crecimiento económico. Por ello, muchos países han adoptado estrategias de desarrollo de la actividad mediante la potencialización de sus ventajas competitivas, el posicionamiento de la marca país y la generación de las condiciones institucionales y de infraestructura física necesarias para su desarrollo (DNP Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2005).

El Código de Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) cambió a partir del 1° de diciembre de 2012; mediante Resolución No.066 del 31 de enero de 2012 el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) estableció la nueva Clasificación Industrial Internacional Uniforme CIIU Revisión 4.0 adaptada para Colombia. Esta clasificación es muy importante en materia tributaria. El nuevo proceso solo admite el reporte de hasta cuatro actividades económicas, si alguien tiene reportadas más, deberá seleccionar una principal y tres secundarias. UrabaNatural tiene como actividad principal la definida en el código 7912 y secundaria 7990, que tiene la siguiente descripción (DANE Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas, 2012):

CIIU	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
7912	<b>Actividades de operadores turísticos</b>	<p data-bbox="649 1291 885 1333">Esta clase incluye:</p> <p data-bbox="649 1365 1388 1627">La organización de paquetes de servicios de viajes para su venta a través de agencias de viajes o por los propios operadores turísticos. Esos viajes organizados pueden incluir uno o varios de los elementos siguientes:</p> <ul data-bbox="698 1659 917 1837" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="698 1659 885 1701">▪ Transporte.</li> <li data-bbox="698 1732 917 1774">▪ Alojamiento.</li> <li data-bbox="698 1806 868 1837">▪ Comidas.</li> </ul>

- 
- Visitas a museos, lugares históricos o culturales y asistencia a espectáculos teatrales, musicales o deportivos.

Esta clase excluye:

La venta de servicios turísticos y de viaje que no formen parte de los paquetes o *tours* organizados y vendidos por los operadores turísticos. Se incluye en la clase 7990, otros servicios de reserva y actividades relacionadas.

---

**7990 Otros servicios de reserva y actividades relacionadas**

Esta clase incluye:

- La prestación de otros servicios de reservas relacionados con los viajes: reservas de transporte, hoteles, restaurantes, alquiler de automóviles, entretenimiento y deporte, etcétera.
  - La prestación de servicios de intercambio en régimen de tiempo compartido o multipropiedad.
  - Las actividades de venta de tiquetes para obras de teatro, competiciones deportivas y otras actividades de diversión y entretenimiento.
  - La prestación de servicios de asistencia a los visitantes:
    - Suministro a los clientes de información sobre los viajes.
    - Actividades de guías de turismo.
-



---

- Actividades de promoción turística.

Esta clase excluye:

- Las actividades de agencias de viaje y operadores turísticos. Se incluyen en las clases 7911, «Actividades de las agencias de viaje», y 7912, «Actividades de operadores turísticos».
  - La organización y dirección de eventos, tales como reuniones, convenciones y conferencias.
- 

### **3.2.1 Comportamiento del subsector**

De acuerdo a la Organización Mundial de Turismo (OMT), la actividad turística representa 9% del efecto directo, indirecto e inducido del PIB, US\$ 1,3 billones en exportación, 6% del comercio internacional y 6% de las exportaciones de los países menos desarrollados. Asimismo, genera 1 de cada 11 empleos en el mundo (Organización Mundial del Turismo, 2013).

Durante las últimas décadas ha registrado un crecimiento ininterrumpido pasando de 528 millones de turistas internacionales en 1995 a 1.035 millones en 2012, y de acuerdo a las proyecciones, se espera que para el 2030 lleguen a alcanzar 1.800 millones. El mayor crecimiento se espera que lo perciban los destinos emergentes, 4,4% anual, mientras que las economías avanzadas crezcan 2,2% (Organización Mundial del Turismo, 2013).

Actualmente, Europa representa la mayor participación de estas llegadas de turistas, y América del Sur tan solo recibe 2,6% de los turistas internacionales, lo cual deja en evidencia la oportunidad de crecimiento y la necesidad de fortalecer las estrategias para convertirse en un destino atractivo y que los viajeros lo prefieran (Organización Mundial del Turismo, 2013).

### **3.2.2 Dinámica general del subsector en Colombia**

La información que se presenta a continuación permite establecer en buena medida la dinámica del sector turismo, con relación a la economía nacional:

- El turismo es una industria esencial para el desarrollo del país y en especial de las diferentes entidades territoriales, regiones y provincias (FENALCO, 2012).
- De acuerdo con el último censo del DANE, existen en Colombia 109.546 establecimientos relacionados con turismo, de los cuales 80,8% corresponde a restaurantes, discotecas y bares y 19,2% a hoteles y agencias de viaje y emplean a 1.459.000 personas (FENALCO, 2012).
- El crecimiento del PIB de hotelería y restaurantes para Colombia ha sido positivo durante todo el periodo 2001 - 2011; para este último año se obtuvo una variación real de 4,4%. Los precios han aumentado, pues el comportamiento del PIB nominal se ha ubicado por encima del real. La siguiente gráfica muestra la variación anual en porcentaje del PIB y se compara (estrecha correlación) con la variación anual en porcentaje para el sector de hotelería y restaurantes entre 2007 y 2012 (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2012).

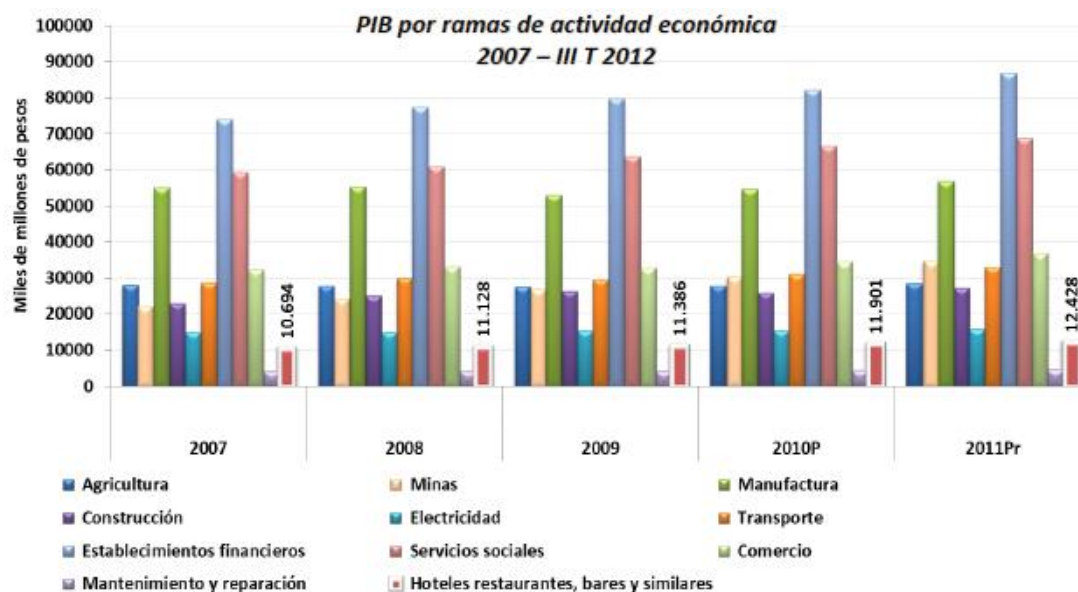
Gráfico 9 Comportamiento anual de PIB de hotelería y restaurantes en Colombia.



Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas, Dane, 2012.

- La participación del PIB de hoteles y restaurantes sobre el PIB total se ubica entre 2,8% y 3%, nominal y real, respectivamente. La siguiente figura muestra el crecimiento del PIB por ramas de actividad económica entre 2007 y 2012 (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2012).

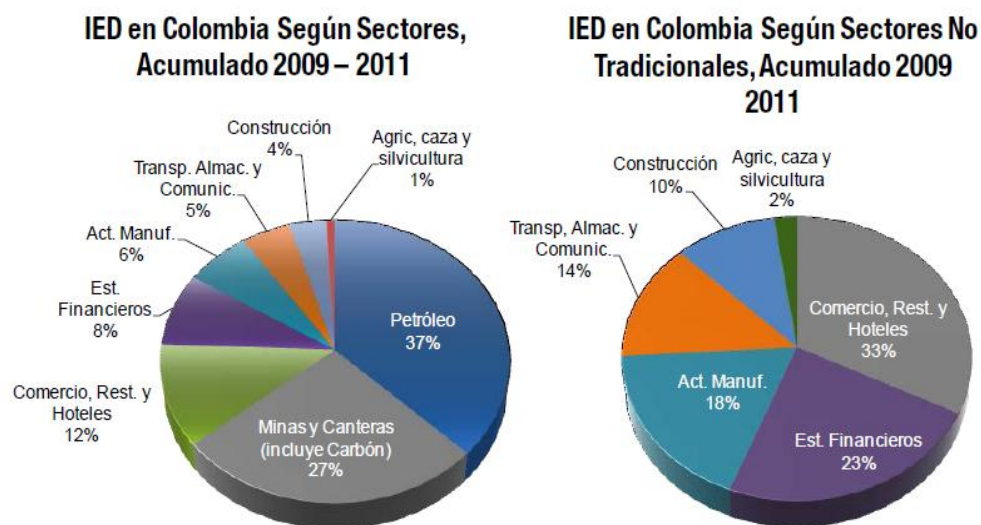
Gráfico 10 PIB por ramas de actividad económica



Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas, Dane, 2012

- En 2011, el crecimiento de los ingresos para los restaurantes fue de 13% y para el personal ocupado de 9,1% (DANE Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas, 2012).
- Las agencias de viajes presentaron un crecimiento de 13,1% en sus ingresos en 2011 y del personal ocupado de 1,4% (DANE Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas, 2012).
- La inflación del turismo en 2011 fue de 1,04%, resultado favorable comparado con el 2,8% obtenido en 2010 (DANE Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas, 2012).
- En el total de empleos nacionales, el sector comercio, restaurantes y hoteles ocupó a más de 26%, y presentó un crecimiento de 5,9% en 2011 con respecto al 2010; en las 13 áreas superó 30% de participación, y su variación fue de 6,5%; y en Medellín está aproximadamente en 29% y con un aumento de 7,1% (DANE Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas, 2012).
- A pesar de que la extracción de recursos naturales es el principal renglón receptor de inversión extranjera directa (IED), infraestructura hotelera, servicios financieros y actividades manufactureras son igualmente importantes:

Gráfico 11 Participación sobre el total de los sectores con inversión acumulada positiva



Valor acumulado 2009-2010: US\$ 27.629 millones

Fuente: Banco de la República.

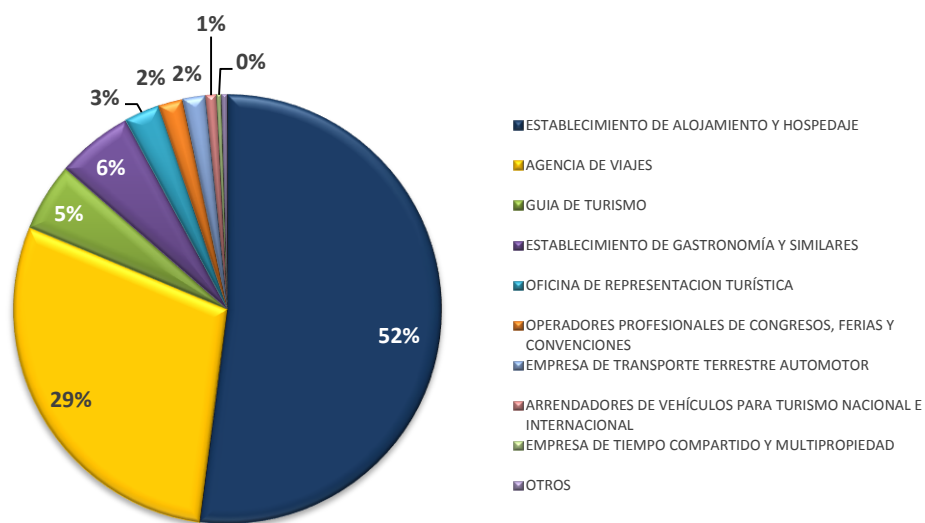
- a) **Cifras de las agencias de viajes en Colombia:** de acuerdo con las cifras que reposan en el Registro Nacional de Turismo, administrado por las Cámaras de Comercio del país, se sabe que:
- Actualmente existen en el territorio nacional aproximadamente cuatro mil agencias de viajes, entre mayoristas, agencias de viajes y turismo y agencias de viajes operadoras.
  - El mayor porcentaje se encuentra en Bogotá, le siguen Antioquia, Santander, Cundinamarca, Valle del Cauca, Magdalena, Bolívar, Risaralda, Tolima, Quindío, Norte de Santander, entre otros.
- b) **Comportamiento del turismo en el departamento de Antioquia:** según el estudio publicado por la Federación Nacional de Comerciantes (FENALCO) seccional Antioquia, en

el año 2012, que recoge cifras de Situr, de ANATO y de otras instituciones se tiene que (FENALCO, 2012):

- La mayoría de los establecimientos de turismo se ubican en Medellín, Itagüí y Bello.
- En 2011, el porcentaje de ocupación hotelera en Antioquia fue de 40,95%, casi cuatro puntos por debajo del obtenido en 2010, 44,33%. El nivel de ocupación cayó para la mayoría de las regiones del departamento, aunque aumentó para Urabá, Norte y Magdalena Medio. Los municipios con nivel de ocupación superior al total del departamento son: Santa Elena, Cocorná, Caucasia, La Pintada, Apartadó y Rionegro.
- Medellín y su área Metropolitana obtuvieron en 2011 un nivel de ocupación levemente por debajo de 2010 (50,08% frente a 50,66%).

Por otro lado, de acuerdo con las cifras de la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio (CONFECÁMARAS), al cierre de julio de 2013 se encontraban registradas y activas 14.054 empresas en el Registro Nacional de Turismo, cuya composición por tipo de actividades se presenta en el siguiente gráfico:

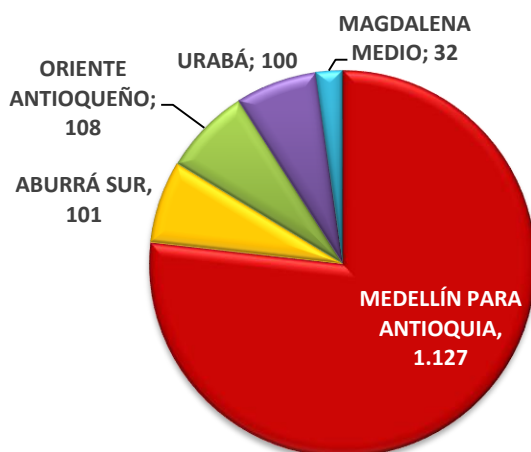
Gráfico 12 Composición por actividad de empresas en el RNT a julio de 2013



Fuente: Confecámaras.

En lo que respecta a Antioquia, por cada una de las cámaras de comercio que operan en el departamento, se tienen las siguientes cifras referentes a empresas registradas y activas:

Gráfico 13 Empresas registradas activas en el RNT, por cámara de comercio a julio de 2013



Fuente: Confecámaras.

- c) **Incentivos para el subsector fuente:** El Gobierno Nacional ha establecido diferentes e importantes incentivos para el sector turismo, que se presentan a continuación por su importancia para el desarrollo del negocio (Secretaría Distrital de Desarrollo Económico, 2008).

Tabla 3 Incentivos para el Turismo

<b>Nombre</b>	<b>FOMENTO A LA ACTIVIDAD TURÍSTICA</b>
<b>Marco legal</b>	Ley 1558 de 2012
<b>Objeto</b>	Gobierno podrá destinar anualmente el recaudo del impuesto de timbre para que a través del Ministerio se desarrollen programas de inversión social a través de proyectos de competitividad turística en comunidades vulnerables (Art. 17).

<b>Nombre</b>	<b>FOMENTO A LA ACTIVIDAD TURÍSTICA</b>
<b>Marco legal</b>	Ley 300 de 1996, Ley 1101 de 2006
<b>Objeto</b>	La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, DIAN, devolverá a los turistas extranjeros en el país el ciento por ciento (100%) del impuesto sobre las ventas que cancelen por las compras de bienes gravados en el territorio nacional.
<b>Beneficio</b>	Las compras de bienes que otorgan derecho a la devolución deben efectuarse a comerciantes inscritos en el Régimen Común del Impuesto sobre las Ventas y encontrarse respaldadas con las facturas de ventas que expidan los comerciantes, con la correspondiente discriminación del IVA,



	de acuerdo con los artículos 617 y 618 del Estatuto Tributario.
--	---

<b>Nombre</b>	<b>CONTRIBUCIÓN PARAFISCAL PARA LA PROMOCIÓN DEL TURISMO</b>
<b>Marco legal</b>	Ley 300 de 1996, Ley 1101 de 2006, Decreto 1036 de 2007, Decreto 1400 de 2007. Modificada por la Ley 1568 del 10 de julio de 2012.
<b>Objeto</b>	Crear una contribución parafiscal con destino a la promoción y competitividad del turismo.
<b>Aportantes</b>	<p>Se consideran aportantes:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los hoteles, centros vacacionales y servicios de alojamiento prestados por clubes sociales.</li> <li>2. Las viviendas dedicadas ocasionalmente al uso turístico o viviendas turísticas, y otros tipos de hospedaje no permanente, excluidos los establecimientos que prestan el servicio de alojamiento por horas.</li> <li>3. Las agencias de viajes y turismo, agencias mayoristas y las agencias operadoras.</li> <li>4. Las oficinas de representaciones turísticas.</li> <li>5. Las empresas dedicadas a la operación de actividades de turismo de naturaleza o aventura, tales como canotaje, balsaje, espeleología, 1 escalada, parapente, canopy, buceo y deportes náuticos en general.</li> </ol>

	<ol style="list-style-type: none"><li>6. Los operadores profesionales de congresos, ferias y convenciones, excepto las universidades e instituciones de educación superior y los medios de comunicación que realicen actividades de esta naturaleza cuando su objeto o tema sea afín a su misión.</li><li>7. Los arrendadores de vehículos para turismo nacional e internacional.</li><li>8. Los usuarios operadores, desarrolladores e industriales en zonas francas turísticas.</li><li>9. Las empresas comercializadoras de proyectos de tiempo compartido y multipropiedad.</li><li>10. Los bares y restaurantes turísticos clasificados como tales, de acuerdo a resolución emanada del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.</li><li>11. Los centros terapéuticos o balnearios que utilizan con fines terapéuticos aguas, minero-medicinales, tratamientos termales u otros medios físicos naturales.</li><li>12. Las empresas captadoras de ahorro para viajes y de servicios turísticos prepagados.</li><li>13. Los parques temáticos.</li><li>14. Los concesionarios de aeropuertos y carreteras</li><li>15. Las empresas de transporte de pasajeros: aéreas y terrestres, excepto el transporte urbano y el que opera dentro de áreas metropolitanas o ciudades dormitorio.</li></ol>
--	--

	<p>16. Las empresas de transporte terrestre automotor especializado, las empresas operadoras de chivas y otros vehículos automotores que presten servicio de transporte turístico.</p> <p>17. Los concesionarios de servicios turísticos en parques nacionales que presten servicios diferentes a los señalados en este artículo.</p> <p>18. Los centros de convenciones.</p> <p>19. Las empresas de seguros de viaje y de asistencia médica en viaje.</p> <p>20. Las sociedades portuarias, marinas o puertos turísticos, por concepto de la operación de muelles turísticos.</p> <p>21. Los establecimientos de comercio ubicados en las terminales de transporte de pasajeros terrestre, aéreo y marítimo.</p> <p>22. Las empresas operadoras de proyectos de tiempo compartido y multipropiedad.</p> <p>23. Las empresas asociativas de redes de vendedores multinivel de servicios turísticos.</p> <p>24. Los guías de turismo.</p>
--	--

<b>Nombre</b>	<b>SEMANA DE RECESO ESTUDIANTIL EN LOS ESTABLECIMIENTOS DE EDUCACIÓN PREESCOLAR, BÁSICA Y MEDIA</b>
<b>Marco legal</b>	Decreto 1373 de 2007

<b>Objeto</b>	<p>Los establecimientos de educación preescolar, básica y media incorporarán en su calendario académico cinco (5) días de receso estudiantil en la semana inmediata anterior al día feriado en que se conmemora el descubrimiento de América.</p> <p>Esta semana de receso para los estudiantes y de desarrollo para los docentes y directivos no modifica las siete (7) semanas de vacaciones de los directivos y docentes, establecidas en el Decreto 1850 de 2002.</p>
---------------	---

<b>Nombre</b>	<b>TARIFAS DE INSCRIPCIÓN Y DE ACTUALIZACIÓN EN EL REGISTRO NACIONAL DE TURISMO</b>
<b>Marco legal</b>	Resolución 0236 del 2 de febrero de 2005, expedida por Ministro de Comercio, Industria y Turismo
<b>Objeto</b>	Los trámites de inscripción y actualización del Registro Nacional de Turismo a cargo de los prestadores de servicios turísticos son gratuitos.

<b>Nombre</b>	<b>ACCESO GRATUITO PARA GUÍAS DE TURISMO</b>
<b>Marco legal</b>	Decreto 1825 de 2001
<b>Objeto</b>	Dispone que los guías de turismo tengan acceso gratuito a las áreas abiertas al público como museos, monumentos, zonas arqueológicas y en general a todo sitio de interés público.

<b>Nombre</b>	<b>AUTORIZACIÓN DE UNA NUEVA OPERACIÓN AL FONDO FINANCIERO DE PROYECTOS DE DESARROLLO -FONADE.</b>
---------------	--

<b>Marco legal</b>	Decreto No. 961 de 2005
<b>Autorización</b>	Con el fin de promover, fomentar y ejecutar proyectos de desarrollo turístico con beneficios económicos y sociales, en adelante el Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo, FONADE, podrá asociarse con personas privadas o constituir cualquier tipo societario para el efecto, bajo las condiciones previstas en el decreto.
<b>Inversión</b>	El límite máximo de recursos que FONADE podrá destinar como aporte de capital en empresas no podrá ser superior al veinticinco por ciento (25%) de su patrimonio total sin tener en cuenta el superávit por inflación.
<b>Límite individual</b>	El monto máximo de recursos que FONADE podrá destinar a cada uno de los aportes de capital en empresas no podrá exceder del cincuenta por ciento (50%) del límite anteriormente señalado, salvo que la Junta Directiva del Fondo, por unanimidad de sus miembros, apruebe una participación superior.
<b>Límite por empresa</b>	La participación máxima de FONADE no podrá exceder del cuarenta y nueve por ciento (49%) del valor patrimonial de las empresas beneficiarias de aporte de capital, salvo que la Junta Directiva del Fondo, por unanimidad de sus miembros, apruebe una participación superior. Para efectos de lo dispuesto por el decreto, el valor patrimonial de las empresas se establecerá deduciendo el cincuenta por ciento (50%) de la cuenta de valorización de propiedades y equipos o su equivalente, registrado el mes inmediatamente anterior a la realización del aporte de capital, de acuerdo con las normas que establezca la Junta Directiva de

	FONADE en materia de presentación y revelación de estados financieros.
<b>Criterios de selección</b>	<p>Para efectos de la constitución o selección de las empresas beneficiarias de aportes de capital, FONADE deberá tener en cuenta los siguientes criterios de evaluación:</p> <p>a) Justificación de la viabilidad técnica, financiera, ambiental y social de la empresa.</p> <p>b) Definición de las operaciones de disposición o enajenación de las inversiones del Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo, FONADE, en las empresas y la continuidad de los mismos.</p>
<b>Finalización de las operaciones de inversión</b>	La participación de FONADE en las empresas beneficiarias de aporte de capital, cesará una vez estas logren, a juicio del Fondo, niveles aceptables de competitividad y solidez patrimonial.
<b>Prohibición</b>	Las empresas beneficiarias de aportes de capital no podrán recibir recursos de crédito provenientes de FONADE, mientras se mantenga su participación en el capital de la empresa.
<b>Modalidades de inversión</b>	Las inversiones que en desarrollo de lo dispuesto en el decreto realice FONADE se podrán adelantar a través de cualquier figura societaria que no implique responsabilidad superior al aporte o inversión realizado por el Fondo.

<b>Nombre</b>	<b>FINDETER: financiación de actividades turísticas</b>
---------------	---

<b>Marco legal</b>	<p>Ley 57 de 1989</p> <p>Decreto extraordinario 130 de 1976</p> <p>Estatuto Orgánico del Sistema Financiero, decreto 663 de 1993, artículos 268 a 273</p>
<b>Áreas financiables del sector turismo</b>	<p>Entre los sectores financiables, mediante el redescuento, se encuentra el sector turismo. Se financian las inversiones, planes, programas, proyectos relacionados con el sector y las establecidas en la Ley General de Turismo (Ley 300 de 1996), entre ellas:</p> <p>Inversiones para atención al turista:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hotelería y hospedaje</li> <li>▪ Sistema de tiempo compartido</li> <li>▪ Establecimientos de interés turístico</li> </ul> <p>Inversiones para servicios de apoyo a la actividad turística:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Turismo metropolitano</li> <li>▪ Ecoturismo</li> <li>▪ Etnoturismo</li> <li>▪ Agroturismo</li> <li>▪ Acuaturismo</li> <li>▪ Turismo de interés social</li> <li>▪ Turismo de aventura.</li> </ul>
<b>Condiciones financieras</b>	<p>Condiciones financieras:</p> <p>Monto del crédito</p> <p>Hasta 100% del total del proyecto</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Plazo total: hasta 15 años.</li> <li>▪ Plazo de amortización: hasta 15 años.</li> <li>▪ Periodo de gracia a capital: hasta 3 años.</li> <li>▪ Periodo de gracia a intereses: hasta de 1 año para ajuste fiscal.</li> <li>▪ Forma de amortización: cuota fija (lineal o porcentual), gradual creciente o decreciente.</li> <li>▪ Margen de redescuento: entre el 50 y el 100% del monto de crédito.</li> <li>▪ Tasa final de interés anual: a convenir con el intermediario financiero.</li> <li>▪ Forma de pago de intereses y capital: anual, semestral, trimestral, bimestral o mensual (anticipado o vencido).</li> <li>▪ Moneda de empréstito: moneda local o extranjera.</li> </ul>
--	---

<b>Nombre</b>	<b>BIENES EXENTOS CON DERECHO A DEVOLUCIÓN BIMESTRAL</b>
<b>Marco legal</b>	Ley 1607 de diciembre de 2012, por la cual se expiden normas en materia tributaria y se dictan otras disposiciones.



<b>Objeto</b>	<p>Para efectos del impuesto sobre las ventas, únicamente conservarán la calidad de bienes y servicios exentos con derecho a devolución bimestral (la ley incluye otros, pero se cita solo los que corresponden al turismo):</p> <p>(d) Los servicios turísticos prestados a residentes en el exterior que sean utilizados en territorio colombiano, originados en paquetes vendidos por agencias operadores u hoteles inscritos en el Registro Nacional de Turismo, según las funciones asignadas, de acuerdo con lo establecido en la Ley 300 de 1996. En el caso de los servicios hoteleros la exención rige independientemente de que el responsable del pago sea el huésped no residente en Colombia o la agencia de viajes. De igual forma, los paquetes turísticos vendidos por hoteles inscritos en el Registro Nacional de Turismo a las agencias operadoras, siempre que los servicios turísticos hayan de ser utilizados en el territorio nacional por residentes en el exterior.</p>
---------------	--

Fuente: Secretaría Distrital de Desarrollo Económico, 2008.

- d) *Acerca del turismo de naturaleza:* en el capítulo 1 se presentaron los elementos más importantes del turismo de naturaleza, que deben ser tenidos en cuenta para el desarrollo del proyecto. A continuación se hace referencia a algunos aspectos complementan dicha información.

Teniendo en cuenta las oportunidades y las ventajas comparativas que posee Colombia gracias a su diversidad natural, se reconoce el turismo de naturaleza como un sector clave para desarrollar e impulsar la economía del país. Bajo este contexto, se han desarrollado diversas estrategias para avanzar en la competitividad de esta actividad con planes soportados en un marco institucional y legal.

Además de lo que estableció Plan Sectorial de Turismo 2011 - 2014, el turismo de naturaleza se convirtió en uno de los sectores de servicios estratégicos del Programa de Transformación Productiva, que busca hacer esta actividad protagonista del desarrollo económico del país (Programa de Transformación Productiva):

- Hacer de Colombia el destino más competitivo a nivel mundial en turismo de naturaleza.
- Posicionar a Colombia como el destino más emblemático de turismo de naturaleza mundial.
- Generar beneficios socioeconómicos y ambientales para el país a través del turismo de naturaleza colombiano.
- Ser un destino de oferta diferenciada, competitiva y sostenible en turismo de naturaleza.

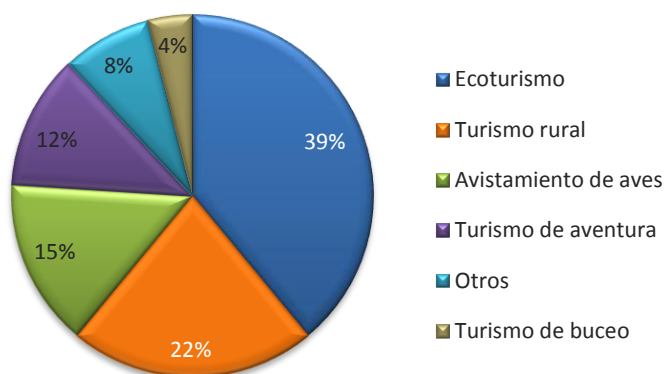
De igual manera, Colombia ha decidido adoptar los principios de sostenibilidad para los componentes del desarrollo productivo del turismo de naturaleza (Plan de Negocio de Turismo de Naturaleza de Colombia, 2013):

- Maximizar impacto positivo y reducir el negativo.
- Concientizar al consumidor y anfitrión de respetar la integridad del medioambiente y la cultura local.

- Promover experiencias auténticas y positivas entre visitantes y anfitriones.
- Captar fondos para la conservación y protección del medioambiente y la cultura local.
- Oportunidades económicas reales para las comunidades y habitantes locales.
- Promover la oferta única de valor natural, cultural y social de Colombia.

En la siguiente gráfica se observa la participación de cada uno de los subproductos que componen el turismo de naturaleza en Colombia:

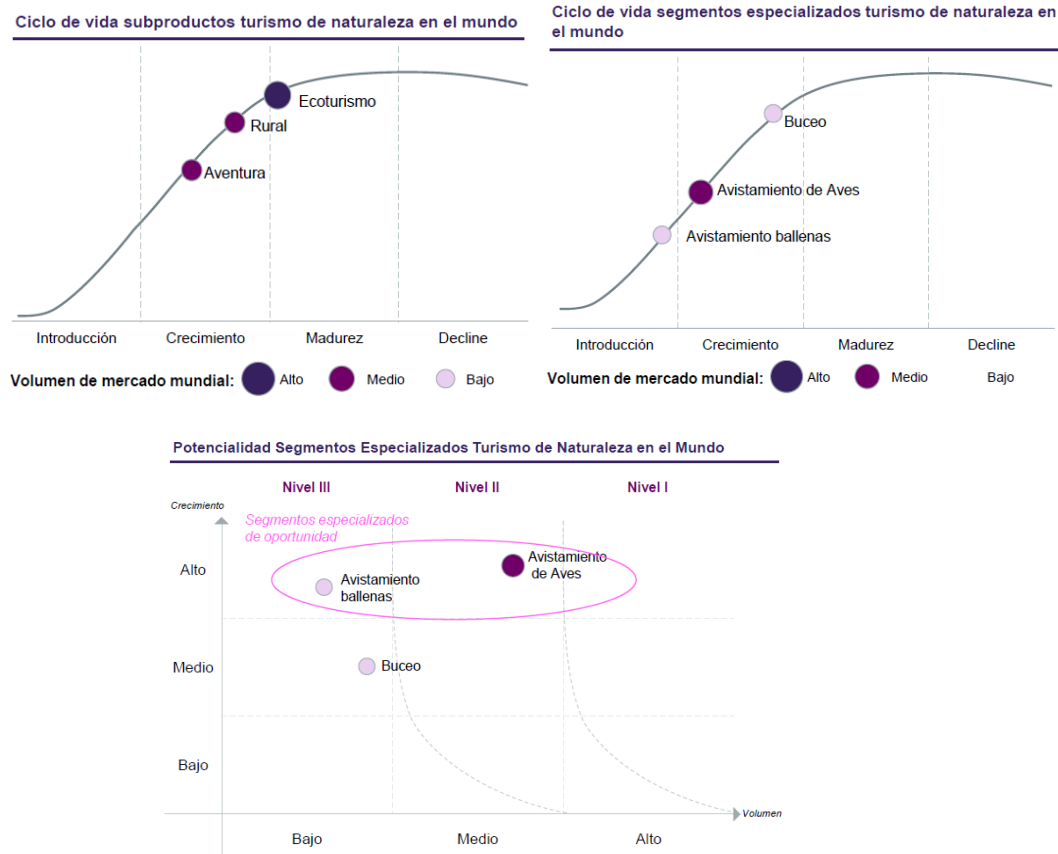
Gráfico 14 Participación porcentual por subproductos en el país



Fuente: Programa de Transformación Productiva.

El ecoturismo es el subproducto de mayor participación dentro del turismo de naturaleza en Colombia por participación de mercado y crecimiento estable. Por otro lado, se observa que el avistamiento de aves tiene un volumen medio con un crecimiento acelerado y representa uno de los segmentos de mayor potencial. Lo anterior puede visualizarse en los gráficos siguientes:

Gráfico 15 Potencialidad por subproductos



Fuente: Plan de Negocio de Turismo de Naturaleza de Colombia, 2013.

### 3.2.3 Análisis de ámbitos

a) **Ámbito geográfico y climático:** la subregión de Urabá hace parte de las nueve subregiones de la división político administrativa de Antioquia. Está localizada en la parte noroccidental del departamento, limita al norte con el mar Caribe (océano Atlántico), al oriente con el departamento de Córdoba y con la subregión de occidente, al sur con el departamento de Chocó, las subregiones del suroeste y del occidente, y al occidente con el departamento de Chocó (Gobernación del Antioquia, 2007).

Corresponde al 18,6% de la extensión total del departamento; posee alturas sobre el nivel del mar que oscilan entre 0 y 200 metros; con el 70% de su territorio correspondiente a planicies, su temperatura promedio es de 28°C. La distancia mínima por carretera desde Medellín es de 261 km hasta Mutatá y la distancia máxima es de 522 km hasta San Juan de Urabá (Gobernación del Antioquia, 2007).

La conforman once municipios, agrupados en tres zonas definidas por sus dinámicas económicas, ambientales y culturales. Estas zonas están divididas así (Gobernación del Antioquia, 2007):

- **Zona Norte:** Arboletes, Necoclí, San Juan de Urabá y San Pedro de Urabá.
- **Zona Centro:** Apartadó, Carepa, Chigorodó, Mutatá y Turbo.
- **Zona Sur o Atrato Medio:** Murindó y Vigía del Fuerte.

Igualmente, es importante mencionar que algunos de los planos que se incluyen en el Proyecto Regional Integral para el Desarrollo de Urabá 2012-2015 (Gobernación de Antioquia, 2012) de la actual administración, evidencian en forma clara la posición estratégica de la subregión de Urabá que complementada con una infraestructura vial de calidad, potenciará el desarrollo de la zona:

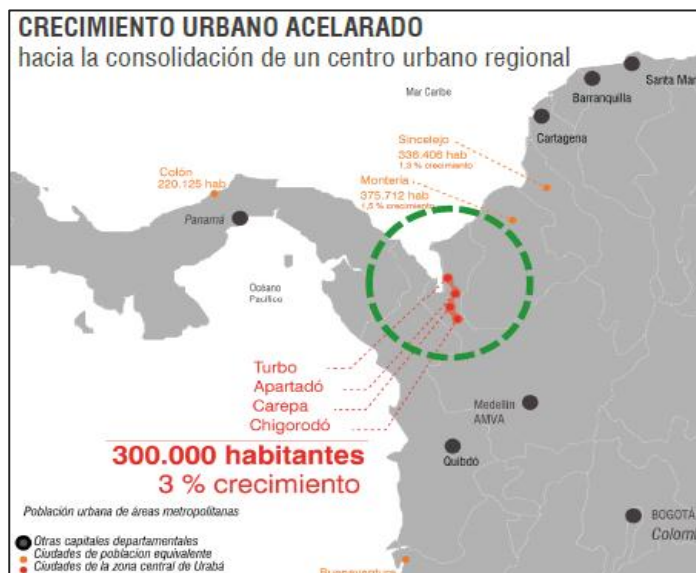
- **Localización estratégica:**

Gráfico 16 Localización estratégica: cruce de principales rutas marítimas y terrestres



Fuente: Departamento Administrativo de Planeación Departamental. Gobernación de Antioquia, 2012.

Gráfico 17 Crecimiento urbano acelerado



Fuente: Departamento Administrativo de Planeación Departamental. Gobernación de Antioquia, 2012).

**b) *Ámbito social:*** sin duda, uno de los principales referentes de Urabá tiene directa relación con los conflictos generados por el número significativo de actores que se disputan el

territorio. Actores que, por medio de la violencia, han conseguido durante años producir desplazamientos de población al interior de la región, de las zonas rurales a las urbanas, generando una constante dinámica cultural y social y económica que debe ser evaluada en el proyecto y que definirá parte del trabajo del mismo, especialmente en proceso de posicionamiento y socialización con las comunidades.

Como lo señala el Plan Estratégico para Urabá(Gobernación del Antioquia, 2007), además de condiciones de violencia, desplazamiento y desarraigo, la subregión es la segunda del con las condiciones de desarrollo más precarias. Cuenta con un significativo porcentaje de población en condiciones de pobreza y miseria, una condición de pobreza generalizada en los once municipios que está entre 90% y 100%, lo que constituye un enorme reto para el proyecto en términos de trabajar con la comunidad y posicionar el proyecto en un territorio rico en biodiversidad pero con limitantes capacidades y oportunidades para su población. Ello, en parte, explicado por la débil presencia de la institucionalidad estatal, el precario papel de los gobiernos locales y los fenómenos de violencia armada que presionan dinámicas de pobreza y exclusión en el territorio (Gobernación del Antioquia, 2007).

Una de las manifestaciones más claras de pobreza es precisamente la precariedad de algunos municipios en cobertura, suministro y calidad del agua, debido a la baja cobertura, y al hecho que las principales fuentes de abastecimiento de los acueductos de las cabeceras municipales están contaminadas debido a los desechos generados por el uso de plaguicidas y agroquímicos en los cultivos de banano y plátano, por materia orgánica y sólidos suspendidos, situación que afecta la salud de la población. Si bien ello sigue siendo problemático, los

municipios en los que se concentra la actividad turística que ofrece el operador (Apartadó, Turbo, Necoclí y Arboletes) tienen agua potable y se pretende establecer alianzas con entidades presentes en el territorio, por ejemplo, desarrollar una estrategia de trabajo coordinado entre EPM con su dirección Urabá Sostenible y los municipios en los que el proyecto hace presencia.

El sistema educativo en la región de Urabá, por su parte, si bien ha estado caracterizado por la baja tasa de escolaridad y cobertura para la educación media y superior, hoy cuenta con decisiones políticas en materia de fortalecimiento de la educación superior que podrán constituir un beneficio de corto plazo para el proyecto. Se tiene estimado el fortalecimiento de la Universidad de Antioquia con una sede para Ciencias del Mar y afines en el municipio de Turbo, una sede orientada a los programas de Ingenierías y Ciencias Sociales en la ciudadela de la Universidad en Apartadó y el fortalecimiento de la sede actual de la Universidad en Carepa, sede Tulena, orientada a programas agroindustriales. Además, hay un trabajo de capacitación técnica con la Universidad de Antioquia, el Sena y el Politécnico Jaime Isaza Cadavid en el marco de un proyecto denominado “Jóvenes con Futuro” en el que se pretende capacitar a jóvenes en conocimientos como manejo de playas, oceanografía y ecoturismo; esto es, procesos de capacitación que tienen ventaja para el proyecto en términos de redefinición de la vocación del talento humano y la mano de obra para el territorio (Gobernación de Antioquia, 2012).

c) ***Ámbito legal:*** en el análisis del ámbito legal es importante considerar acuerdos y reuniones internacionales que han marcado orientaciones decisivas para la actividad turística y de turismo de naturaleza, específicamente:



- *Declaración de La Haya sobre turismo.* Fue el resultado de la primera Conferencia Parlamentaria de Turismo, enmarcada en 10 principios alrededor del turismo.
- *Código Ético Mundial para el turismo.* Tiene por finalidad promover orden turístico mundial equitativo, responsable y sostenible, en beneficio de todos los sectores de la sociedad y en un entorno de economía internacional abierta y liberalizada. Parte de la convicción de que, siempre que se respeten determinados principios y se observen ciertas normas, el turismo responsable y sostenible no es en modo alguno incompatible con una mayor liberalización de las condiciones por las que se rige el comercio de servicios y bajo cuya tutela operan las empresas del sector, y que cabe conciliar en este campo economía y ecología, medio ambiente y desarrollo (Econegocios Forestales).
- *Declaración de Quebec sobre el ecoturismo.* Es el resultado de un diálogo multisectorial, en el que se reconoce que el ecoturismo abraza los principios del turismo sostenible en relación con los impactos económicos, sociales y medioambientales del turismo. Reconoce que el turismo tiene implicaciones sociales, económicas y medioambientales significativas y complejas, que pueden suponer tanto beneficios como costos para el medio ambiente y para las comunidades locales, entre otros (CATIE Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza).
- *Declaración de Oslo sobre el ecoturismo.* Dio a conocer el potencial del ecoturismo y sus desafíos para contribuir al desarrollo sostenible, con una serie de recomendaciones a los gobiernos, al sector privado, a las organizaciones no gubernamentales, a las agencias internacionales y locales y a las comunidades locales e indígenas. Esas recomendaciones continúan vigentes hasta hoy, por lo que esta declaración reafirma la de Quebec. (CATIE Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza).

- *Convenio sobre la diversidad biológica (CDB)*. Es el primer acuerdo mundial enfocado a la conservación y el uso sostenible de la biodiversidad. El CDB ganó rápidamente una aceptación generalizada y más de 150 gobiernos firmaron el documento en el marco de la Cumbre de Río de Janeiro. El CDB tiene tres objetivos principales: la conservación de la biodiversidad, el uso sostenible de los componentes de la diversidad biológica y la participación justa y equitativa en los beneficios derivados del uso de los recursos genéticos. Para el CDB la diversidad biológica es: “la variabilidad de organismos vivos de cualquier fuente, incluidos, entre otras cosas, los ecosistemas terrestres y marinos y otros ecosistemas acuáticos y los complejos ecológicos de los que forman parte; comprende la diversidad dentro de cada especie, entre las especies y de los ecosistemas. (CATIE Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza).

Colombia por su parte, cuenta un marco legal en materia de turismo y desarrollo sostenible que soporta las actividades relacionadas con este trabajo, de las cuales se resaltan las siguientes:

- *La Constitución Política de 1991* otorga el derecho al descanso, la protección del patrimonio arqueológico y cultural, el goce de un ambiente sano, y la obligación del Estado de “planificar el manejo y aprovechamiento de los recursos naturales” y prevenir los factores que ocasionen riesgos a su conservación o conduzcan a su deterioro, así como, la conservación de la biodiversidad con la finalidad última de garantizar la calidad de vida de todos los habitantes del país.
- *Ley 70 de 1993*. Establece en su artículo 51: “Las entidades del Estado en concertación con las comunidades negras, adelantarán actividades de investigación, capacitación,

fomento, extensión y transferencia de tecnologías apropiadas para el aprovechamiento ecológico, cultural, social y económicamente sustentable de los recursos naturales, a fin de fortalecer su patrimonio económico y cultural” (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2012).

- *Ley 99 de 1993.* En sus principios generales incorpora el manejo ambiental de la biodiversidad del país como patrimonio nacional que debe ser protegido prioritariamente y aprovechado en forma sostenible. De igual manera, trata aspectos relacionados con el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales renovables y del medio ambiente, así como la necesidad de coordinar acciones con las autoridades de turismo para el manejo de los bienes naturales que puedan tener utilización turística (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2012).
- *Ley 165 de 1994.* Se reconocen las áreas protegidas como instrumentos importantes para cumplir las metas de reducción significativa de la tasa de pérdida de la diversidad biológica, contribuyendo además al alivio de la pobreza, incluyendo medidas de adaptación para hacer frente al cambio climático y ofreciendo oportunidades para la investigación, la educación ambiental, la recreación y el ecoturismo. Además, el país se adhiere a los principios y compromisos adquiridos en el marco del Convenio de Diversidad Biológica, definidos en los “Lineamientos Internacionales de Turismo Sostenible y Biodiversidad”; se vincula a los principios y recomendaciones del Código de Ética Mundial para el Turismo, aprobado por la Organización Mundial del Turismo en 1999; y a las directrices de la Declaración de Quebec, suscrita en el marco de la Cumbre Mundial del Ecoturismo de 2002 (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2012).

- *Ley 300 de 1996*. Ley General de Turismo que establece la definición de ecoturismo y regulaciones para la operación turística.
- *Ley 788, reglamentada a través del Decreto 2755 de 2005*. Se establece el incentivo tributario para prestación de servicios de ecoturismo y se reglamentan las características del ecoturismo, los criterios y procedimientos (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2012).
- *Ley 1101 de 2006*. Por la cual se modifica la Ley 300 de 1996, Ley General de Turismo, y se dictan otras disposiciones en materia de asuntos fiscales a los prestadores turísticos (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2013).
- *Decreto 2438 de 2010*. Por el cual se dictan unas disposiciones relacionadas con la responsabilidad de las agencias de viajes en la prestación de servicios turísticos. En él se actualizan las reglas que rigen las relaciones entre las agencias de viajes y los usuarios, y se regulan algunos aspectos no previstos en el Decreto 053 de 2002, para efectos de las facultades de control que sobre tales prestadores de servicios turísticos asignó la ley al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.
- *Ley 1558 de 2012*. “Por la cual se modifica la Ley 300 de 1996, Ley General de Turismo, la Ley 1101 de 2006 y se dictan otras disposiciones”. Esta ley busca consolidar el turismo como una de las principales actividades económicas del país estimulando la formalidad e iniciativas para fortalecer la competitividad del gremio (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2013). Se actualizan y armonizan conceptos y disposiciones para la promoción, la competitividad y regulación de la industria turística en el país, que a su vez conserven, protejan y aprovechen los recursos y atractivos turísticos; además, dispone la conformación del Consejo Superior de Turismo, la promoción del turismo de interés

social y regula la guianza turística en el país. Adicionalmente, plantea como competencia del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, la coordinación de actividades turísticas, las regulaciones, los límites de uso por turistas, la fijación de cobro de tarifas de ingreso en las Áreas Protegidas, con sujeción a los Planes de Manejo Ambiental de las mismas. Y establece como obligatoriedad para los prestadores de servicios contar con la certificación de calidad en turismo de aventura y sostenibilidad turística (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2012).

Otras resoluciones y decretos:

- Resolución 0118 de 2005. Establece los criterios técnicos que los prestadores de servicios de ecoturismo deben cumplir para aplicar a la exención tributaria, introducida por la Ley 788 de 2002, que reforma el Estatuto Tributario de la Nación (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2012).
- Ley 1336 de 2009. Por medio de la cual se adiciona y robustece la Ley 679 de 2001, de lucha contra la explotación, la pornografía y el turismo sexual con niños, niñas y adolescentes (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2013).
- Resolución 0557 del 23 de febrero de 2011. Por la cual se crea el Comité Nacional de Turismo y se dictan otras disposiciones (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2013).
- Decreto ley 19 de 2012. Establece que el Registro Nacional de Turismo será administrado por las cámaras de comercio (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2012).

- Decreto 1591 de 2013. Por el cual se reglamenta el funcionamiento del Consejo Consultivo de la Industria Turística (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2013).

Además se cuenta con políticas como la Política de Nacional para el Desarrollo del Ecoturismo y la Política de Turismo de Naturaleza, referenciadas en el capítulo 1.

d) ***Ámbito económico:*** como se mencionó anteriormente, Urabá es una de las regiones con mayor potencial económico del país; es la integración económica de Urabá con las subregiones vecinas lo que la posiciona en un eje geoeconómico. Allí se integran actividades ganaderas, agroindustria, explotación maderera, producción y exportación de banano y plátano y un proceso de turismo incipiente que será dinamizado con el corredor vial de Autopistas para la Prosperidad, tramo 1 -Santa Fe de Antioquia -El Tigre y transversal de las Américas (Gobernación del Antioquia, 2007).

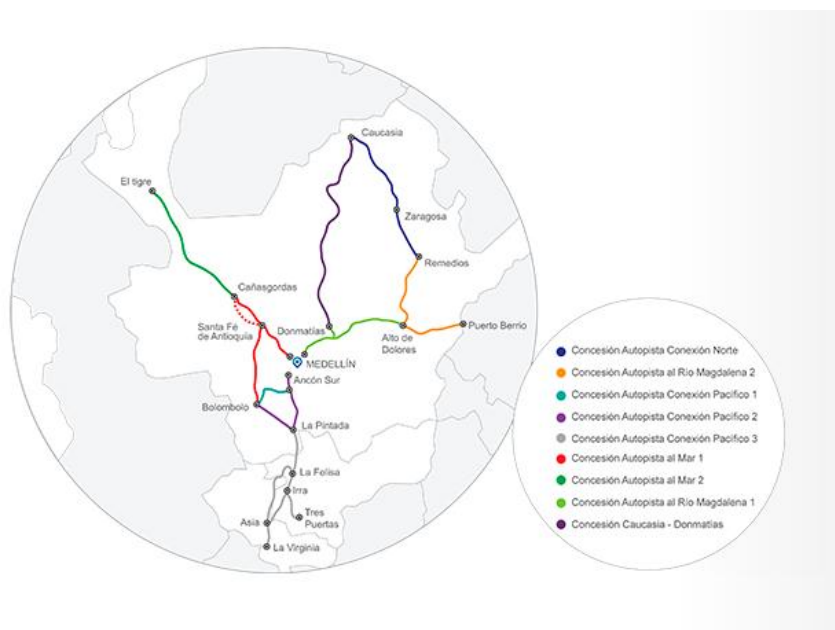
Asimismo, cuando se trata de hacer referencia a la economía de la subregión, es necesario remitirse al proceso de colonización de la misma y a la actividad productiva que se ha consolidado durante décadas con los monocultivos de maíz, plátano y arroz, el auge del banano que ha consolidado su propio territorio de referencia: eje bananero (área central) y las actividades de la pesca y la explotación minera, esta última con mayor relevancia en las últimas dos décadas. Por último, de la economía de Urabá es preciso destacar el plátano como producto de exportación, un producto de arraigo cultural que hace parte de la estructura productiva más robusta de la región. El eje bananero de Urabá conforma un sistema urbano de importancia para

la región como centro de servicios y funciones especializadas para la economía regional (Gobernación del Antioquia, 2007).

Alrededor de la exportación del banano, la región ha ido desarrollando una vocación particular y ha estado enfocada en el desarrollo de un sistema portuario, que, aunque incipiente, ha permitido la consolidación de una oferta económica bananera de referencia para el país y el desarrollo de condiciones de calidad de vida. Actualmente, se cuenta con una zona franca, un puerto en Turbo, puerto bananero y la aprobación para inicio de ejecución de uno que en principio estaba pensado para el transporte a granel, pero que actualmente, tras el otorgamiento de una concesión abierta, se configura en una oportunidad para desarrollar un puerto multipropósito (Gobernación de Antioquia, 2012).

En la actualidad se está desarrollando el proyecto Autopistas para la Prosperidad, un gran proyecto de infraestructura que pretende dinamizar la economía de la región, en especial cambiar la vocación turística permitiendo pasar de una tendencia estacional a una tendencia de demanda de fin de semana gracias a las especificaciones técnicas y de velocidad de la vía, a saber: velocidad de 80 km/k, pendiente máxima de 6% y radio de curvatura mínimo: 229 m (Agencia Nacional de Infraestructura ANI, 2012).



Gráfico 18 Trazado Autopistas para la Prosperidad



Fuente: Agencia Nacional de Infraestructura ANI, 2012.


Es importante mencionar que a pesar de las dificultades de acceso por vía terrestre y de las mejoras que indudablemente requieren los servicios de conectividad aérea, en los inicios del proyecto el desplazamiento de los turistas será aéreo, teniendo en cuenta las características favorables de la oferta, tanto en frecuencias como en precios:

Tabla 4 Oferta de transporte aéreo en la región

AEROLINEA	DESTINOS	FRECUENCIA	PRECIO*
	Apartadó	Entre una y tres diarias, dependiendo del día de la semana.	\$250.000
	Acandí	Un vuelo diario, tres veces por semana.	\$250.000
	Apartadó	Cuatro frecuencias diarias, entre	\$300.000



---

	semana y tres los sábados y domingos.	
	Apartadó	Cuatro frecuencias diarias, entre semana y dos los sábados y domingos. \$300.000

---

(\*) Precio promedio ida y regreso en clase económica

Fuente: elaboración propia.

e) ***Ámbito ambiental:*** como se ha mencionado durante la estructuración del proyecto, Urabá por su posición geográfica cuenta con una serie de ventajas ambientales privilegiadas para el turismo de tipo ecológico o natural. El ser elemento articulador de tres grandes regiones nacionales (Caribe, Pacífico y Andina), le posibilita tener gran variedad de ecosistemas en todos los pisos climáticos, con 498 kilómetros de costa sobre el Atlántico y, por tanto, con posibilidad de explotar de forma sostenible dichos privilegios a través de procesos y actividades ecológicas con fines económicos. En términos muy generales, la región Urabá-Darién está conformada por elementos naturales de importancia ambiental y ecosistémica, potencialidades que se pueden aprovechar para capturar turistas interesados en experiencias ambientales y naturales. Es decir, cuenta con (Gobernación del Antioquia, 2007):

- Una presencia privilegiada con el golfo de Urabá en el litoral Caribe.
- Las planicies aluviales de los ríos y sus sistemas de humedales y acuíferos.
- El río Atrato y sus sistemas de humedales, que constituyen la unidad hídrica mayor de toda la región.
- Las serranías del Baudó, Los Saltos y Darién que conjuntamente con la serranía del Abibe, le dan marco a las planicies aluviales y costeras delimitando por sus divisorias de aguas una región desde lo biofísico.

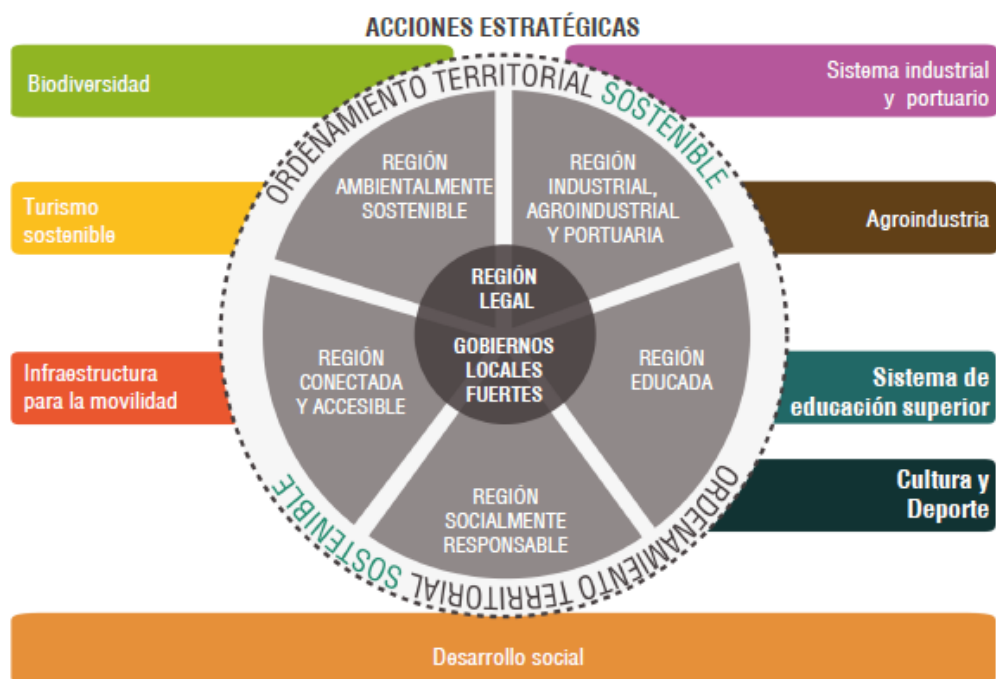
- Parques nacionales como Los Katíos, patrimonio de la humanidad, el Paramillo y Las Orquídeas.
- En general la región comprende ecosistemas de páramo, selvas y bosques montañosos y una gran variedad de fauna y flora. Es fuente de grandes reservas hídricas que abastecen de agua y energía una amplia zona del noroccidente del país.

f) ***Ámbito cultural:*** en Urabá se asientan diversas comunidades indígenas y afro resultado del proceso de colonización de la región y su localización estratégica. La primera ciudad reconocida por los conquistadores españoles fue Santa María La Antigua del Darién, fundada en 1510 y ubicada en el margen occidental del golfo de Urabá. Tal contexto permitió que el territorio cuente con una variada confluencia de culturas y expresiones, donde cada una construye y reproduce sus patrones socioculturales y políticos y constituye territorialidades culturales.

En ese sentido, de acuerdo con el Plan de Desarrollo de Antioquia 2012-2015 más de 80% del total de población de la región es afrodescendiente, distribuida en todo el territorio de Urabá. Sin embargo, la colectividad como tal “no constituye una identidad fuerte al estar conformada por distintos grupos de múltiples orígenes territoriales y culturales descritos en los procesos de colonización” (Gobernación del Antioquia, 2007). La población indígena, por su parte, presenta mayor identidad colectiva, representada en 11 comunidades indígenas y 14 resguardos.

g) *Ámbito político:* el operador turístico parte de una coyuntura política especial, a saber, la apuesta política del Gobierno Departamental (Gobernación de Antioquia, 2012) actual articulado con los propósitos de los 11 municipios de Urabá por consolidar la región como un nuevo polo de desarrollo para Antioquia y para el noroccidente del país. Eso implica que en términos políticos el proyecto se encuentra en una posición de beneficio en la medida en que se articula con los propósitos trazados por la línea 6 del Plan de Desarrollo Antioquia la Más Educada para constituir una apuesta en materia de turismo para la región. Específicamente, se articula al componente de aprovechamiento sostenible de la biodiversidad como apuesta política y estratégica. Se tiene por tanto un marco de actuación que promueve los propósitos del proyecto y que se comunica con las metas trazadas por el gobierno regional y los gobiernos locales (Gobernación de Antioquia, 2012).

Figura4 Apuestas estratégicas Urabá-Proyecto Regional Integral para el Desarrollo



Fuente: Gobernación de Antioquia, 2012.

## 4 Estudio del mercado

### 4.1 Descripción del producto

Como se mencionó en el capítulo 2, el operador turístico ofrecerá productos de avistamiento de aves y disfrute de ciénagas y ensenadas; las características de estos productos, referidas a su nivel de especialización y su configuración “todo incluido”, en los que el cliente no tendrá ocuparse de ningún aspecto de su viaje y estará acompañado de manera permanente por expertos ornitólogos y de otras disciplinas, se convierten la principal ventaja competitiva de la empresa frente a los competidores locales y nacionales. La consolidación de la ventaja competitiva se dará en la medida en que UrabaNatural incorpore a su portafolio de productos nuevos paquetes que permitan aprovechar las riquezas de la zona para generar experiencias únicas y memorables, en contacto con la naturaleza. A continuación se detallan los dos productos que conformarán el portafolio de la empresa:

#### **PRODUCTO 1: AVISTAMIENTO DE AVES EN EL DARIÉN ANTIOQUEÑO**

Colombia es un país muy atractivo para los observadores de aves, con innumerables opciones en los bosques de niebla o los páramos de los Andes, en las selvas amazónicas o chocoanas y antioqueñas, en los Llanos Orientales y en las tierras bajas del Caribe o de los valles interandinos. El Caribe colombiano ofrece una serie de hábitats contrastantes que lo convierten en una región sumamente rica y diversa. Esta región comprende el norte de Colombia en los departamentos de La Guajira, Cesar, Magdalena, Atlántico, Bolívar, Sucre, Córdoba y un poco del norte de Antioquia, especialmente el Urabá antioqueño.

Una de las zonas más atractivas entonces para llevar a cabo un tipo de turismo natural centrado en el avistamiento de aves y el recorrido por ciénagas y ensenadas para observar y disfrutar de la biodiversidad colombiana es el Darién chocoano y antioqueño, que como se mencionó en la introducción, hace parte del Chocó biogeográfico, considerado una región estratégica, singular y centro de endemismo que “ha permitido la creación de varios centros de endemismo, otorgándole el récord de endemismo en plantas superiores, y ser una de las últimas selvas húmedas tropicales en contacto con el mar que se hallan en pie en el mundo. Por tanto, un laboratorio biológico y cultural inestimable del que poco se conoce, ya que existen miles de especies vegetales y animales que aún la ciencia ignora, a pesar de ser patrimonio de la humanidad” (Fundación Darién, 2013).

En el caso particular de Antioquia, el Instituto Alexander Von Humboldt (Renjifo, 2012) hace una sistematización de las principales especies endémicas y amenazadas en Colombia, destacando la presencia en el Darién chocoano y antioqueño, así como en el norte de Urabá de las siguientes especies:



***Crypturellus columbianus***: conocido como Tinamú colombiano presente en los alrededores de San Pedro de Urabá, Arboletes.

Fuente: Imagen (Focus on Nature Tours Venezuela, 2013).

***Crypturellus kerriae***: conocida como el Tinamú del Chocó, se encuentra entre el Darién chocoano - antioqueño (Parque Nacional Los Katíos) y la región oriente de Panamá. Habita en los bosques maduros húmedos y es registrada regularmente en febrero y marzo. Ha sido categorizada a nivel mundial como un ave vulnerable según BirdLife International (BirdLifeInternational, 2000).



Fuente: Imagen(Our Beautiful World, 2013).

***Chauna chavaria***: conocida como Chavarría, es una especie restringida a las zonas bajas de la planicie Caribe de Colombia, considerada una especie “casi endémica” de Colombia. En Antioquia se ha encontrado en el delta del Atrato, límite con el departamento del Chocó, específicamente en Vigía del Fuerte, Sautatá y Bocas del Atrato. Es una especie que puede observarse en ciénagas de agua dulce, lagunas, pantanos, bordes de ríos y zonas abiertas desde el nivel del mar. Además ha sido considerada una especie casi amenazada de acuerdo con Birdlife International.



***Geotrygon goldmani***: una especie también conocida como la Paloma-Perdiz Cabecicanela, se distribuye desde el oriente de Panamá hasta el extremo noroccidental de Colombia. Habita en el suelo y el sotobosque de bosque húmedo en Urabá y en general en el Darién.

Fuente: Imagen (Animal Photo Album, 2013).

***Bucco noanamae***: también conocida como Bobo de Noanamá, es una especie endémica del Darién colombiano, desde el costado occidental del golfo de Urabá y las bocas del Atrato, hasta el medio río San Juan, en el Chocó y Antioquia. Habita en bosques húmedos en tierras bajas, es una especie muy común en el Parque Nacional Los Katíos, pese a que se considera una especie casi amenazada.

***Aphanotriccus audax***: también conocida como Atrapamoscas Piconegro, es una especie que se distribuye desde el oriente de Panamá hasta el norte de Colombia en el área del golfo de Urabá por el alto Sinú. Es una especie casi endémica en Colombia y habita sotobosques cerca a quebradas y áreas pantanosas dentro de bosques húmedos en tierras bajas o piedemontes.

***Dacnisviguieri***: o también Dacnis Aguamarina, se distribuye por todo el noroccidente de Colombia, en el golfo de Urabá, en alto Sinú y hacia el suroriente de Panamá.

Habita en selvas húmedas de tierras bajas y es una especie muy poco conocida pese a que puede ser localmente muy común. Hay una población considerable en el P.N.N Los Katíos, pese a ello esta especie ha perdido 50% de su hábitat.



Fuente: Imagen (Lee's Birdwatching Adventures Plus, 2013).

Asimismo, es posible encontrar otra serie de especies endémicas en la región de Urabá Darién y el Darién chocoano como *Ardea alba*, *Egretta caerulea*, *Pandion haliaetus*, *Falco peregrinus*, *Falco columbarius*, *Chordeiles minor*, *Tyrannus tyrannus*, *Riparia riparia*, *Petrochelidon pyrrhonota*, *Hirundo rustica*, *Spiza americana*, *Empidonax traillii alnorum*,



*Empidonaxtraillii, Vireoolivaceus, Vireoflavoviridis, Catharusfuscescens, Dendroicapetechia, Protonotaria citrea, Seiurusnoveboracensis, Oporornisphiladelphia, Piranga rubra*, entre otras.

El turismo ornitológico es entonces una actividad turística potencial para desarrollar de forma organizada y sistemática en Urabá. La posibilidad de recorrer el Atrato, caminar el Parque Nacional Los Katíos y visitar el Darién chocoano es una oportunidad para el turismo en Antioquia, articulado al interés de científicos y amantes del disfrute de la avifauna local en su entorno natural. El producto incluirá además el disfrute de los siguientes atractivos:

**Bocas del Atrato:**

Bocas del Atrato es un corregimiento de Turbo distante 20 minutos en lancha de su cabecera municipal y localizado en una de las desembocaduras por donde el río Atrato vierte sus aguas al mar. La comunidad, con el apoyo del Municipio, ha empezado a fomentar la actividad ecoturística, propiciando el adecuado uso de los recursos naturales, identificando sitios de visita y actividades para desarrollar en el área, teniendo en cuenta las riquezas naturales y al mismo tiempo la fragilidad de los ecosistemas de la región. Algunas de estas actividades son: reconocimiento de especies vegetales, observación de fauna, reconocimiento de especies marinas, visita a talleres artesanales, recorrido por senderos ecológicos y disfrute de expresiones culturales como danzas y gastronomía, entre otras. Se conecta mágicamente con el mar por un maravilloso sendero de mangles.

### **Parque Nacional Natural Los Katíos - en núcleo de la experiencia natural:**

De acuerdo al Sistema de Parques Nacionales Naturales de Colombia (SPNN, 2013), el Parque Nacional Natural de Los Katíos fue declarado en 1994 como sitio de Patrimonio Natural Mundial por la UNESCO, debido a su importancia en el intercambio de fauna y flora entre Centro y Suramérica. Fue creado mediante Acuerdo 037 de 1973 con una superficie de 52.000 ha y mediante Acuerdo 016 de 1979 se amplió a una superficie de 72.000 ha, limitando en su costado occidental con la República de Panamá, específicamente con el Parque Nacional del Darién, con una superficie de alrededor de 700.000 ha con el que comparte el título de Patrimonio Mundial Natural y Reserva de la Biosfera.

El parque se encuentra bajo jurisdicción de los departamentos del Chocó, en los municipios de Unguía (2%) y Riosucio (63%), y Antioquia, en el municipio de Turbo (35%). Es una reserva natural con gran variedad socioeconómica y cultural entre las poblaciones asentadas en las áreas aledañas y el área natural existente, con siete de los 23 biomas que se encuentran en el país, dos de los cuales hace parte del Parque: bosque húmedo tropical y bosque muy húmedo tropical, lo que trae como resultado una variedad de paisajes como llanura aluvial (que conforma allí un sistema periódicamente inundado), terrazas disecadas, colinas y serranías, que le dan una situación ecológica única. De hecho, es el único Parque Nacional Natural de Colombia con un complejo de ciénagas y humedales con selva muy húmeda tropical.



**Fuente:** Parque Natural Los Katíos  
| Imagen  
[www.quebonitaescolombia.com](http://www.quebonitaescolombia.com).

El Parque Nacional Natural Los Katíos, por sus características, tiene presencia de un elevado grado de endemismo, tanto que a pesar de representar una pequeña área del territorio del país contiene cerca de 30% de las aves registradas para Colombia (400 especies de aves aproximadamente). La biota de la región es un testimonio relictual del flujo de elementos de selvas nubladas de América Central hacia Colombia y viceversa, favorecido por los procesos orogénicos, (Hernández et al. 1992, citado en (SPNN, 2013)). Entre las especies endémicas que se encuentran, se destacan ejemplares como el jaguar (*Panthera onca*), el águila arpía (*Harpia harpyja*), la danta (*Tapirus sp.*), la tortuga morrocoy (*Geochelone carbonaria*), el manatí (*Trichechus manatus manatus*) y el venado coliblanco (*Odocoileus virginianus tropicalis*).

El Parque, además, es un espacio especial para disfrutar de actividades como el avistamiento de aves, el ecoturismo en ciénagas y humedales y el paisajismo: cuenta con las estribaciones de la Serranía del Darién que forman montañas y colinas al norte y centro del área protegida, con grandes caídas y saltos de agua de imponente hermosura como El Tilupo con cerca de 100 metros de cascada, extensas planicies, algunas de las cuales se inundan durante los periodos de lluvias sobre el río Atrato y parte del Cacarica, cuenta con pantanos con vegetación herbácea, en donde sobresalen el complejo de ciénagas de Tumaradó que albergan vegetación flotante. En lugares de vegas o diques de inundación se forman espacios abiertos de palmeras y en las vegas del río Atrato son comunes los cativales, extensiones donde domina el cativo, especie leguminosa de árboles que llegan a medir hasta 50 metros de altura.

Detalle del producto:

---

## Producto 1 CIRCUITO ATRATO: AVISTAMIENTO DE AVES



### DESCRIPCIÓN

Paquete de 7 días, ideal para aprender y disfrutar de la observación de aves, la educación ambiental y el acercamiento a la naturaleza, la cultura y las costumbres propias del Darién antioqueño y chocoano, viviendo la experiencia de los paisajes del Parque Los Katíos y el río Atrato, sus ciénagas y humedales, visitando las montañas y colinas al norte y centro del área protegida, conociendo las caídas y saltos de agua del Salto El Tilupo, disfrutando de la cultura de los habitantes de la zona y los paisajes naturales de la región.

### PLAN DE ACTIVIDADES

- 
- **Día 1:** Arribo a la ciudad de Medellín, conexión Medellín -Aeropuerto Antonio Roldán Betancur, Carepa. Desplazamiento al municipio de Turbo - Centro ecoturístico Simona del Mar- Bienvenida -Cena especial gastronómica -Ensamble de danza, teatro y música de la región: bullerengue.
  
  - **Día 2:** Desplazamiento Playa la Martina -Bocas del Atrato - Recorrido en lancha por el río Atrato por hidrosendero ecológico a través de bosques de manglar con posibilidad de baño en la Sabalera, río Cacarica y las ciénagas de Tumaradó-Almuerzo - ritualización y proceso elaboración mambe de coca, extracción del fruto naidíy
-

---

extracción de la jagua, - arribo a comunidad Indígena Emberá Katío, charla sobre la chagra y plantas medicinales - cena, mito de la coca y la llegada de los españoles colonizadores a Urabá, cierre del día con ritual danza y teatro tradicional indígena. Regreso al Centro ecoturístico Simona del Mar.

- **Día 3:** Desplazamiento en lancha al Parque Nacional Natural Los Katíos, reserva natural declarada en 1994 como sitio de Patrimonio Natural Mundial por la UNESCO debido a su importancia en el intercambio de fauna entre Centro y Suramérica. Allí se llevará cabo la primera jornada avistamiento de aves con ornitólogo y biólogo especializado - 3 recorridos de acuerdo al interés y experiencia del grupo: aprendiz, interés medio, especializado. Los recorridos tienen una duración de cinco horas e incluyen equipos especializados para el avistamiento y el disfrute de los espacios naturales incluidos. Alojamiento en la zona camping del parque.
  
  - **Día 4:** Segundo día en el Parque Nacional Natural Los Katíos para un nuevo recorrido de avistamiento de aves en caminata guiada por el bosque catival. Posibilidad de disfrutar en el recorrido de canotaje nativo en selva inundada, observación de flora y fauna. Regreso al Centro ecoturístico Simona del Mar.
  
  - **Día 5:** visita al resguardo Indígena Kuna Makilakuntiwala (Arquía), localizado en la parte norte del Parque con una extensión de 2.343 hectáreas, que le permitirá al turista conocer sus danzas, artesanías cuyos diseños son creados con semillas, corteza de árboles, plumas, cañamo, escamas de pirarucú y todas las costumbres típicas de la
-

---

comunidad. Salida para Necoclí (transporte terrestre). Alojamiento en hotel Nirvana Resort Necoclí.

- **Día 6:** día de descanso y disfrute libre en las playas de Necoclí. Alojamiento en hotel Nirvana Resort Necoclí.
  
- **Día 7:** Desplazamiento al municipio de Necoclí Hotel Nirvana Resort - Carepa. Regreso a la ciudad de Medellín, conexión aeropuerto Antonio Roldán Betancur, Carepa - aeropuerto Olaya Herrera, Medellín.

---

### EL PAQUETE INCLUYE

Desplazamiento aéreo Medellín - Carepa - Medellín

Transporte terrestre y fluvial en todos los trayectos del recorrido, en vehículos y lanchas modernos y muy cómodos.

Guía en español-inglés, experto en biología y ornitología.

Alojamiento 6 noches:

- Todos los hoteles incluidos en el itinerario.
- Eco-lodges dentro de la reserva natural.
- Toallas y ropa de camas provistas en todos los lugares.

Alimentación:

- Todas las comidas: desayuno, almuerzo y cena.
- Una bebida (cerveza, soda, botella de agua o jugo) incluidas en cada comida.
- Dos refrigerios diarios que incluye botellas de agua, frutas, etc.

Entradas e impuestos al Parque Nacional y reservas naturales.

---

## Producto 2: CIÉNAGAS Y ENSENADAS

En el país existen al menos 1.900 ciénagas, que ocupan más de 7.800 km<sup>2</sup>. En las bajas llanuras costeras del Caribe, los ríos se deslizan lentamente formando ciénagas e inundaciones naturales. En general, son mucho más extensas que las lagunas. En Colombia se distinguen tres regiones cenagosas por excelencia, las llanuras del bajo Magdalena, la baja llanura del río Atrato y la baja llanura del río Sinú.

En Urabá, costa Caribe antioqueña, es posible encontrar espacios naturales de atractivo para llevar a cabo actividades de disfrute de ecoturismo, sitios exóticos como bosques de manglar, ciénagas y senderos ecológicos en selvas, así como playas, ríos y montañas. En el segundo paquete turístico se quiere destacar el atractivo en que constituyen las ciénagas de Marimonda y el Salado, en el marco del distrito de manejo integrado y la ensenada de Rionegro:

### Ciénagas La Marimonda y El Salado

Se encuentran ubicadas al norte del municipio de Necoclí, en la zona de vida de bosque seco tropical, con temperatura promedio de 20 grados centígrados, un régimen de lluvia que oscila entre 1.200 y 1.800 mm por año y una humedad relativa de 85%. Es un espolón natural de forma triangular, con una pequeña entrada, lo



**Fuente:** Imagen portal web Vive Urabá.

que crea una ensenada de aguas tranquilas, un espejo de agua rodeada de lagos y humedales, protegido por el bosque nativo, conformado por mangle, bambú, búcaro y otros. Por dichas características, cuenta con una gran biodiversidad conformada en la parte faunística por aves, mamíferos y reptiles y abundante flora, además posee un espejo de agua de 1.250 hectáreas, apto para la navegación a remo, el disfrute de actividades de aventura, la pesca artesanal y el baño recreativo.

Es una zona de gran riqueza paisajística por estar rodeada por bajos, humedales y relictos de bosque nativo, los cuales le sirven de hábitat a la fauna silvestre y a su diversidad de aves. La ciénaga La Marimonda, por la reserva de agua que posee, tiene gran potencial ecológico y la posibilidad de elevar su categoría a Reserva Nacional junto con la Ciénaga del Salado y la Ensenada de Rionegro. Constituye una gran fuente de agua dulce para Necoclí y una belleza natural que resulta una gran oportunidad para el turismo de naturaleza, especialmente el ecoturismo.

### **La ensenada de Rionegro**

Es una reserva biológica del municipio de Necoclí que se constituye en el espacio ecológico que congrega uno de los ecosistemas más ricos del planeta: el manglar, sitio de desove y reproducción de peces, moluscos, crustáceos, entre otros. Por sus parches de bosque nativo, cuenta con gran diversidad de flora como bosque de manglar, arracacho, heliconias, etcétera, y fauna como garza



**Fuente:** Imagen Cámara Lúcida.



azul (*Egretta caerulea*), pelícano (*Pelicanus occidentalis*) fragata (*Fregata magnificens*), iguana (*Iguana iguana*), perezoso de tres uñas (*Bradypus variegatus*) perezoso de dos uñas (*Choloepus hoffmanni*) cangrejo azul (*Cardisomaguani humi*), entre otros. El acceso a la ensenada se efectúa por vía marítima –de 40 minutos a una hora de viaje en lancha–, para posteriormente ingresar por una pequeña entrada que conecta al turista con 270 hectáreas de manglar esparcido en islotes, que forman laberintos y un escenario exuberante en el que además se puede practicar el buceo a pulmón (Vive Urabá, 2012).

De igual manera este segundo paquete involucra el disfrute de los siguientes recursos:

#### **Distrito de manejo integrado (DMI)**

Se está consolidando un distrito de manejo integrado (DMI) (PDTA, 2012), conformado por la ensenada de Rionegro, los bajos aledaños, las ciénagas de La Marimonda y El Salado. Este distrito de manejo integrado cuenta con un área de 30.760,87 ha, que incluyen el área marino costera; de estas, 26.053,6 corresponden al área continental. Está conformado por la ensenada de Rionegro, los bajos aledaños, áreas ribereñas al norte de la cuenca baja del río Necoclí y periféricas a las ciénagas de Marimonda y El Salado, terrenos que conforman las veredas Lechugal, Río Necoclí, Marimonda El Cerro, Almacigo Abajo, El Caballo, Cabañas, El Calducho y Marimonda Vía Mulatos. Este es el principal banco de peces de la región, donde se encuentran sábalos, meros, pargos y otras especies. También es una zona en la que se pueden encontrar manatíes, especie en vía de extinción. Los manglares circundantes de las ciénagas de La Marimonda y El Salado son además refugio de cientos de aves migratorias, como tijeretas, gaviotas y pelícanos, declaradas especies de reserva municipal. Dentro del área de manejo

especial, además de los bosques costeros y la zona de playa, también se encuentra un bosque seco tropical, el cual constituye uno de los ecosistemas más amenazados en el neotrópico.

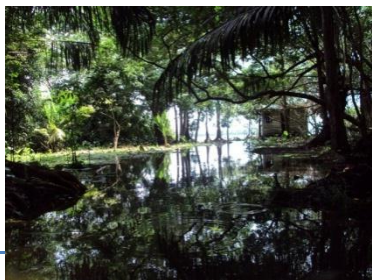
### **Centro ecoturístico y arqueológico El Carlos**

Centro ecoturístico y arqueológico El Carlos (PDTA, 2012) es un pequeño poblado en medio del bosque nativo y nacimientos de agua. Se encuentra a 7 km del casco urbano de Necoclí. La comunidad es la gestora y dueña de este lugar, que cuenta con aproximadamente 20 familias organizadas en la Cooperativa de Trabajo Asociado de Turismo Cootucar. El proyecto turístico se realizó con apoyo de Acción Social de la Presidencia de la República y Naciones Unidas. Allí se destacan ardillas, loros, pericos, colibríes, canarios, gavilanes, armadillos, venados, monos aulladores, tigrillos y muchos más. La riqueza del centro ecoturístico permite realizar actividades ambientales como avistamiento de fauna, caminatas y volcán de lodo.

Detalle del producto:

---

#### **CIRCUITO ECOTURÍSTICO: CIÉNAGAS Y ENSEÑADAS**



---

Paquete de 6 días, ideal para aprender y disfrutar de la observación paisajística, la educación ambiental y el acercamiento a la naturaleza, la fauna, las aves, la cultura y las

---

---

costumbres propias del norte de Urabá, viviendo la experiencia de los paisajes de las ciénagas La Marimonda y el Salado y la belleza natural de la ensenada Rionegro, los volcanes de lodo de Urabá y, en general, los espejos naturales de agua dulce más grandes de Urabá, rodeados bosque nativo, fauna silvestre y mucha tranquilidad.

### **PLAN DE ACTIVIDADES**

- **Día 1:** arribo a la ciudad de Medellín, conexión Medellín - Aeropuerto Antonio Roldán Betancur, Carepa. Desplazamiento al municipio de Necoclí, vía Transversal de las Américas – hospedaje en Resort Nirvana Necoclí, en las afueras de la zona urbana del municipio. Bienvenida especial - Cena - ensamble de danza, teatro y música de la región: bullerengue y mapalé - grupos Palmeras del Caribe.
  
- **Día 2:** desplazamiento a ciénagas La Marimonda y El Salado -recorrido terrestre en cómodos y modernos buses- recorrido fluvial en lancha por hidrosendero ecológico a través de bosques de manglar, vegetación herbácea y flotante, humedales y avistamiento de aves con ornitólogo guía organizado por la comunidad del Centro ecoturístico y arqueológico El Carlos - almuerzo en el bosque - caminata por bosque húmedo y pantano guiada - baño en la ciénaga La Marimonda - regreso al hotel.
  
- **Día 3:** desplazamiento a ensenada Rionegro - recorrido en terrestre en cómodos y modernos buses - recorrido fluvial en canotaje nativo con biólogo guía experto para la observación flora y fauna y caminata por la reserva natural - regreso al hotel.

- **Día 4:** desplazamiento y visita al resguardo indígena de Caimán Nuevo (comunidad indígena Tule), a 22 kilómetros de la cabecera de Necoclí, vía al municipio de Turbo. La visita incluirá una clase de artesanías con la comunidad indígena, disfrutar de las costumbres típicas de la comunidad y disfrutar con ellos sus rituales. Regreso al hotel para un almuerzo típico de la región y tarde de actividades libres en la playa - cena de integración con fogata en la playa.
  
- **Día 5:** visita al volcán de lodo El Cobre, de Necoclí, para el disfrute terapéutico de un baño con arcilla, una tradición milenaria. Asimismo, podrá disfrutar de forma opcional de actividades de fangoterapia o lodoterapia, cuyas bondades se basan en sus poderes refrescantes, desinflamatorios, descongestionantes, purificadores, calmantes, entre otros -almuerzo en el hotel y programación de actividades de playa durante la tarde - cena especial: obra de teatro en el hotel.
  
- **Día 6:** desayuno y actividades en la playa y desplazamiento al municipio de Carepa. Regreso a la ciudad de Medellín, conexión Aeropuerto Antonio Roldán Betancur, Carepa - Aeropuerto Olaya Herrera, Medellín.

#### **EL PAQUETE INCLUYE:**

Desplazamiento aéreo Medellín - Carepa - Medellín

Desplazamiento terrestre Carepa - Necoclí - Carepa

Transporte terrestre y fluvial en todos los trayectos del recorrido, en vehículos y lanchas modernos y muy cómodos.

---

Guía en español-inglés, experto en biología y ornitología.

Alojamiento 5 noches:

- Todos los hoteles incluidos en el itinerario.
- Toallas y ropa de camas provistas en todos los lugares.

Alimentación:

- Todas las comidas, desayuno, almuerzo y cena.
- Una bebida (cerveza, soda, botella de agua o jugo) incluidas en cada comida.
- Dos refrigerios diarios que incluyen botellas de agua, frutas, etc.

Entradas e impuestos al volcán de Iodo y al Centro ecoturístico y arqueológico El Carlos.

---

## **4.2 Análisis del mercado objetivo y del consumidor**

### **4.2.1 Definición del mercado objetivo**

Estos productos están dirigidos especialmente a turistas de naturaleza provenientes del extranjero, especialmente de Estados Unidos y del Reino Unido, teniendo en cuenta que son los países en los que se concentra el mayor número de aficionados a actividades del turismo de naturaleza, especialmente aquellas relacionadas con el avistamiento de aves.

De acuerdo con información publicada por el diario El Colombiano, Proexport reportó que la llegada de viajeros extranjeros viene creciendo a un ritmo anual promedio cercano a 10% en los últimos diez años, con la entrada de 1,69 millones de extranjeros en 2012 (un crecimiento de 7% frente a 2011). De esta cifra, 61,3% declaró ingresar al país por asuntos de turismo y 7,6

tuvo como motivo de viaje, la asistencia a eventos promovidos en las diferentes ciudades (El Colombiano, 2013).

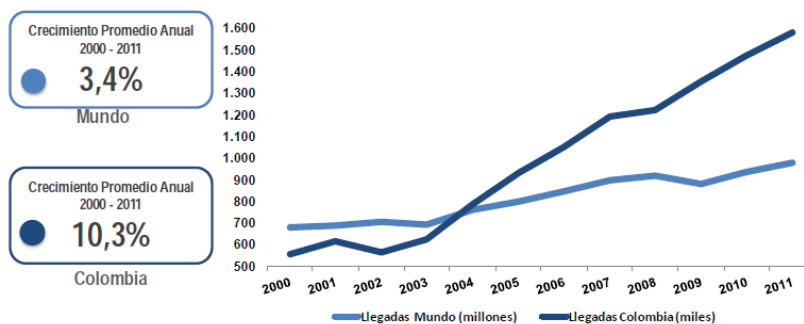
Gráfico 19 Crecimiento de pasajeros internacionales a Colombia



Fuente: Proexport.

Vale la pena resaltar que el crecimiento del turismo extranjero a Colombia está por encima del promedio mundial, tal como se evidencia en las siguientes gráficas:

Gráfico 20 Comparativo dinámica de crecimiento llegadas internacionales a Colombia y al resto del mundo 2000-2011



■ Crecimiento llegadas en Colombia 2010: 8,9% - crecimiento mundo 2010: 6,7%

■ Crecimiento llegadas en Colombia 2011: 7,3% - crecimiento mundo 2011: 4,4%

Fuente: WTO, DAS, Cálculos Proexport.

Fuente: Proexport.

En lo que respecta a los países que se han mencionado como de interés prioritario, es importante mencionar:

- *Mercado estadounidense:* las actividades relacionadas con la vida silvestre y el entorno natural son una de las formas de recreación más populares en los Estados Unidos. De acuerdo al estudio realizado en 1996 por el Servicio Nacional de Pesca y Vida Silvestre, el total de gastos relacionados con esta actividad fue de US\$ 104 billones, que representaban 1,4% de la economía nacional (Aventuras Naturales, 2005).

Este estudio revela que 77 millones de estadounidenses tomaron parte en actividades relacionadas con la pesca, caza y apreciación de vida silvestre. De estos, 50,4 millones de individuos observaron aves, lo que representa 80% del total de observadores de vida silvestre. El estudio permitió establecer además que 49% de los observadores de aves lo hace una vez al año fuera de Estados Unidos y 32% de ellos realiza viajes organizados (Aventuras Naturales, 2005).

- *Mercado británico:* la observación de aves es una actividad importante en el Reino Unido. Según estadísticas de la revista británica Birdwatch el rango de edad en el que se encuentra el 51% de los observadores de aves es de 35 a 54 años de edad. Estos pasan 58% del año viajando dentro de Inglaterra y 22% en otros continentes. 60% de los observadores ingleses tienen ingresos anuales entre £10,000 y £24,999 (Aventuras

Naturales, 2005). Es uno de los mayores mercados del mundo, la asociación especializada en avistamiento de aves tiene cerca de 1 millón de afiliados

#### **4.2.2 Caracterización del consumidor**

Los turistas de naturaleza pueden categorizarse por un interés por la naturaleza, que va del especialista (por ejemplo, interés científico) al generalista (por ejemplo, interés esporádico), así como al que se interesa por actividades que requieren un alto o bajo grado de esfuerzo físico (Wight, 1996).

Los grupos de especialistas pueden ser de observadores de aves, fotógrafos y científicos, mientras que los grupos de generalistas son los que se interesan en disfrutar el panorama y las diferentes culturas que se encuentran en las áreas naturales (Wild, 1999). Estas diferencias son muy importantes para precisar la oferta y la manera de comercializar los productos.

a) ***Acerca de los estudios:*** no existen numerosos estudios acerca del perfil del turista de naturaleza. Sin embargo, a continuación se presentan los hallazgos principales de los estudios encontrados en el proceso de investigación, que servirán para caracterizar al cliente objetivo, en sus aspectos principales. Los estudios revisados son:

- *Mercado europeo perfil del ecoturismo, 2005*, desarrollado por la Organización Mundial de Turismo (OMT), que se basa principalmente en cinco estudios sobre el ecoturismo llevados a cabo en Alemania, España, Francia, Italia y Reino Unido.
- *Estudio de ecoturismo del Fondo Mundial para la Naturaleza en Estados Unidos* (World Wildlife Fund, WWF). Esta fue una de las primeras organizaciones que diseñó un perfil



“ecoturístico” de los visitantes a países de América Latina en un estudio llevado a cabo en cinco países de América y el Caribe (1990). El estudio comprende encuestas a turistas extranjeros orientados hacia la naturaleza, aplicadas en los aeropuertos internacionales de Belice, Costa Rica, República Dominicana, Ecuador y México.

- *Manual con criterios de sostenibilidad para el desarrollo de destinos de aviturismo en Guatemala*, documento elaborado para la Mesa de Aviturismo de Guatemala, con el objetivo de proveer elementos para la toma de decisiones que le permitirán a este país desarrollar una actividad aviturística exitosa.

**b) Principales motivaciones del turista de naturaleza:**

- Al turista de naturaleza le interesan la belleza natural del paisaje, la flora y la fauna, así como las distintas culturas humanas que añaden riqueza a las zonas que visita.
- Sus motivaciones reflejan un interés por aprender la historia natural y cultural de sus lugares de destino. La información también permite determinar subconjuntos dentro del turismo de la naturaleza.
- El escenario natural es el factor crucial en el suministro de un producto de ecoturismo de calidad.

**c) Preferencias de los turistas de naturaleza:**

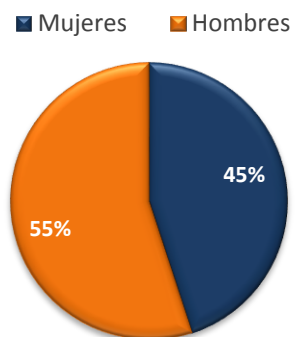
- Los parques y áreas protegidas son sumamente valorados tanto por los consumidores generales como por los turistas de naturaleza más experimentados.
- Apreciar la flora y fauna silvestre y en general la contemplación de paisajes nuevos.

- Contacto con la cultura propia de lugar que se visita: conocer aspectos culturales específicos, probar la gastronomía, participar en eventos locales, etcétera.
- En cuanto al destino, buscan hoteles pequeños atendidos por gente local. En general los mercados prefieren alojamientos sin lujos, con una acentuada preferencia por alojamientos que dan un toque especial a la experiencia, tales como habitaciones rústicas, alojamientos de pequeña escala y menos convencionales.
- El viajero turista de naturaleza experimentado concede más importancia a la experiencia vivida en un escenario natural que al alojamiento.
- Las visitas guiadas o autoguiadas son de suma importancia, los guías y los programas de interpretación realzan la experiencia del viaje.
- El mercado busca cada vez más los productos que respetan el medio ambiente.
- El mercado solicita muchas actividades. Existe un interés creciente por las experiencias de aventura blandas o vacaciones activas. También se ha incrementado la popularidad de actividades específicas, tales como las caminatas y los paseos en *kayak*.
- En muchos casos buscan, además, experiencias de autorreconocimiento y bienestar como por ejemplo yoga, masajes, meditación, entre otras.
- 70% de los viajes se realizan en junio y agosto.

**d) Perfil sociodemográfico:** la información disponible indica que los turistas orientados hacia la naturaleza generalmente son personas maduras, tienen un título universitario, más ingresos destinables al ocio y disfrutan viajar con familia o amigos. Los principales rasgos son (Organización Mundial de Turismo (OMT), 2005):

**Composición por género:**

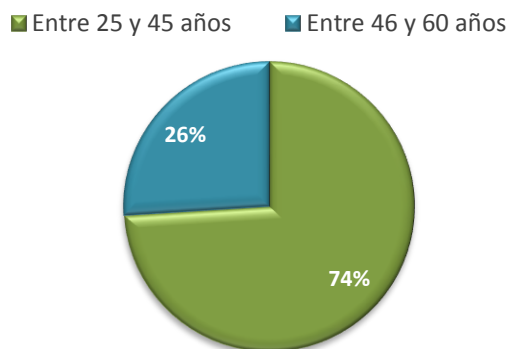
Gráfico 21 Composición por género del mercado de turismo de naturaleza



Fuente: Organización Mundial de Turismo (OMT), 2005

**Edad:**

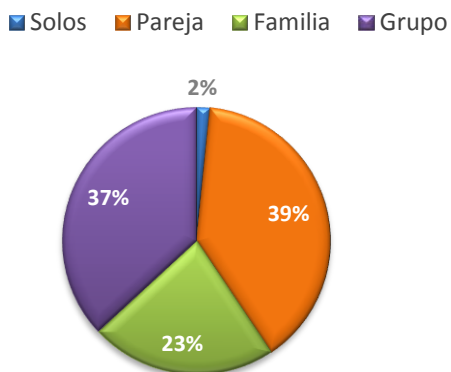
Gráfico 22 Composición por rangos de edad del ecoturista



Fuente: Organización Mundial de Turismo (OMT), 2005

### Cómo viajan:

Gráfico 23 Estilos de viaje (acompañantes) del ecoturista



Fuente: Organización Mundial de Turismo (OMT), 2005.

La información anterior se complementa con algunos datos publicados por Proexport en el documento Logros 2011 y Metas 2012 Transformación Productiva del Turismo de Naturaleza, así como con la información contenida en el Manual con criterios de sostenibilidad para el desarrollo de destinos de aviturismo de Guatemala, que permiten identificar algunas características particulares de los consumidores del tipo de productos que ofrecerá UrabaNatural:

#### Observador de aves:

- Este segmento tiene una tendencia creciente sobre la media del turismo de naturaleza.
- Cada vez el número de personas que viajan para observar aves es mayor; asimismo, los gustos y preferencias, tales como alimentación, alojamientos y servicios de comunicación, son más exigentes; es decir, que si bien es cierto desean tener encuentros

directos y genuinos con la naturaleza, al final del día quieren dormir en una habitación que cuente con todas las facilidades y comodidades.

- Están dispuestos a viajar grandes distancias y gastar grandes sumas de dinero, con el fin de observar aves, pues su capacidad económica les permite un gasto superior a la media.
- Muchos de ellos prefieren alojarse en ecohoteles (ecolodges) ubicados dentro de las mismas áreas naturales donde van a observar aves.
- Se inclinan a visitar destinos nuevos, especialmente en las zonas tropicales, debido a que en éstas se encuentra un gran número de especies de aves con el mayor colorido y atractivo a nivel mundial.
- Generalmente viajan en grupos reducidos, que no exceden los 15 participantes por viaje
- Proviene especialmente de Estados Unidos y Reino Unido.

**El ecoturista:**

- Culto y adulto.
- Enfocado en medioambiente.
- Conducta de compra con los criterios tradicionales tales como precio, servicios complementarios, calidad, etc.

e) **Proceso de compra:** los aspectos tenidos en cuenta para tomar la decisión de compra son:

- Las tendencias indican un aumento en las preocupaciones ambientales como factor clave en la elección del destino, así como el crecimiento del turismo como una experiencia educativa o de aprendizaje.

- Los turistas de naturaleza analizan con cuidado la relación precio- calidad y comparan entre múltiples opciones antes de decidir.

*Medios de referencia e información para la decisión de compra:*

- La fuente principal de información para los mercados a la hora de elegir su próxima vacación de ecoturismo son las recomendaciones de amigos, familia u otras personas.
- Los clubes y organizaciones como grupos de conservación, de viajes especializados, revistas sobre la naturaleza y el aire libre, así como las agencias de viajes, son canales mercadotécnicos importantes para atraer turista de naturaleza.

*Aspectos de la compra:*

- Reservan a través de operadores y prefieren reservar paquetes predeterminados cuando los destinos son de largo alcance.
- Sin embargo, Internet ha representado una revolución sin precedentes y la comercialización de los productos del sector turismo no es la excepción. De hecho, la aparición de nuevos canales a través de la red ha puesto en riesgo la existencia del negocio de las agencias de viajes, que han tenido que revisar sus estrategias, apartándose de la promesa fundamental del precio para convertirse en verdaderos agregadores de valor. Han aparecido entonces las centrales de reservas y los portales especializados, que recogen una gran cantidad de información acerca de las opciones de transporte, alojamiento y actividades, que es muy útil para el consumidor final.
- Los estudios señalan al examinar gastos de viaje y duración de estancia que aunque el promedio de estancia de los turistas orientados hacia la naturaleza es más corto que el de

los turistas convencionales (13 días contra 14,7 días), los turistas orientados hacia la naturaleza gastan más dinero en su viaje. El promedio diario de gastos determinado fue de US\$ 264 frente a US\$ 173 de los turistas convencionales.

### 4.3 Análisis de la oferta

Respecto a la oferta de paquetes turísticos, según cifras de La Asociación Colombiana de Agencias de Viajes y Turismo, ANATO, en los últimos años se observa una tendencia creciente:

Tabla 5 Oferta nacional de paquetes turísticos por tipo de actividad turística

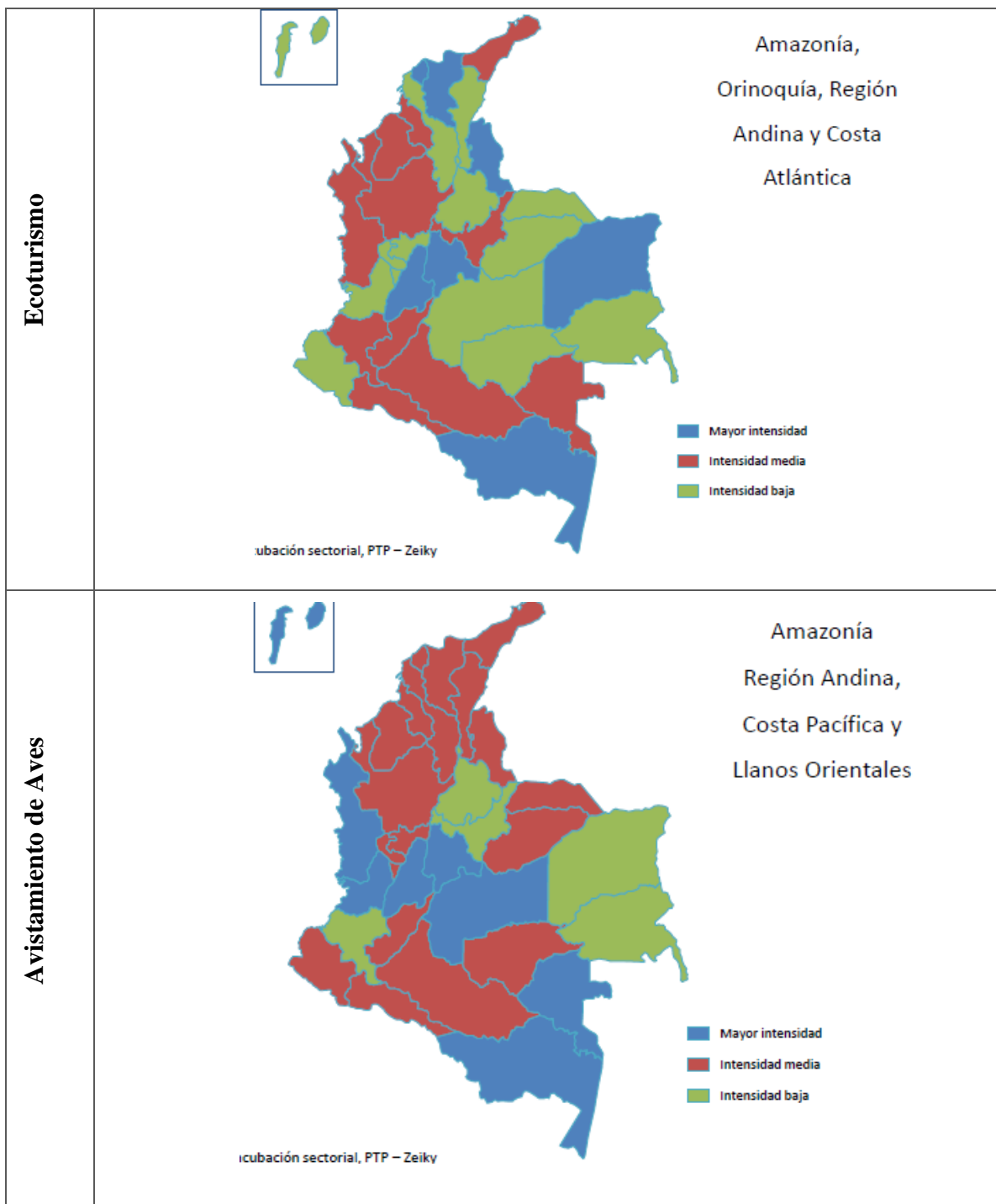
	2004	2010
Cultural , historia	51	257
Sol y playa	326	253
Ecoturismo	115	246
Ciudades capitales	38	106
Agroturismo	96	94
Deporte y aventura	13	89
Ferias y fiestas	0	11
<b>PAQUETES TOTALES</b>	<b>640</b>	<b>1.055</b>

Fuente: Colombia top, visión de ANATO sobre nuevas alternativas turísticas, 2011.

En el capítulo 3 se presentaron cifras que complementan esta información, referida a la participación por subproductos del turismo de naturaleza en Colombia. Por otro lado, es

importante tener claro cómo se localizan en el territorio nacional las ofertas tanto de avistamiento de aves como de ecoturismo (Programa de Transformación Productiva):

Gráfico 24 Destinos de ecoturismo y avistamiento de aves en Colombia




Fuente: Programa de Transformación Productiva 2012




En cuanto a las empresas que ofrecen productos similares a los que conformarán el portafolio de productos es UrabaNatural, a partir de una investigación realizada con fuentes secundarias, se identificaron los siguientes competidores:

**a) Competidores en la zona:**


<b>Nombre</b>		
<b>Descripción</b>	<p>Eco Huellas es una empresa de turismo, tiene como base la ciudad de Medellín, se dedica al turismo de naturaleza y ofrece diferentes actividades y paquetes turísticos en el Urabá antioqueño, que le dan al cliente la posibilidad de encontrar un verdadero balance entre el buen manejo de los recursos naturales y el disfrute de un turismo sostenible y agradable.</p>	
<b>Fecha de inicio de operaciones</b>	2009	
<b>Registro Nacional de Turismo</b>	20250   Activo	
<b>Ubicación</b>	Medellín	
<b>Oferta</b>		<b>Ventajas competitivas</b>
<p>Las actividades que la empresa ofrece, incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Senderismo</li> <li>+ Avistamiento de aves</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Experiencia específica en el Urabá, conocimiento de la zona y desde luego de las empresas locales</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Avistamiento de flora</li> <li>+ Volcán de lodo</li> <li>+ Balsaje por el río Necoclí</li> <li>+ Paseo en coche</li> <li>+ Contacto con las comunidades</li> <li>+ Gastronomía típica de la región</li> <li>+ Visitas a poblaciones indígenas</li> <li>+ Visitas programadas al golfo de Urabá, San Fernando, Triganá, Acandí, Capurganá y Sapzurro.</li> <li>+ Pasadías y planes todo incluido</li> </ul>	<p>proveedoras de servicios.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Amplia oferta de servicios.</li> </ul>
---	--


<b>Nombre</b>	
<b>Descripción</b>	<p>Con los principios de proteger y conservar los patrimonios culturales y naturales de la región, Ecourabaes tiene como mayor lugar de acción el corregimiento de Bocas del Atrato, en el Darién antioqueño.</p>
<b>Fecha de inicio de operaciones</b>	2007
<b>Registro Nacional de</b>	18824  Activo

<b>Turismo</b>	
<b>Ubicación</b>	Turbo
<b>Oferta</b>	<b>Ventajas competitivas</b>
Hoy en día tiene en el mercado paquetes completos que incluyen alojamiento, recorrido por los hidrosenderos del río Atrato y visita a San Francisco, Playona donde se ven tortugas y Capurganá.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Productos desarrollados con éxito en la zona.</li> <li>▪ Conocimiento de la cadena de proveedores de la zona, lo que con seguridad representa una fortaleza y una barrera de entrada para cualquier nuevo competidor.</li> </ul>


**b) Competidores nacionales, de productos similares, especialmente de avistamiento de aves:**

<b>Nombre</b>	
<b>Descripción</b>	Agencia operadora experta en ecoturismo, especializada en el diseño y operación de planes de turismo ecológico, pedagógico y de aventura.
<b>Fecha de inicio de operaciones</b>	1998
<b>Registro Nacional de Turismo</b>	No se encontró en el RUES (Registro Único Empresarial y Social)

<b>Ubicación</b>	Cali	
<b>Oferta</b>		<b>Ventajas competitivas</b>
<p>Ofrece productos turísticos en cuatro líneas, una de ellas es turismo ecológico, en la que ofrecen los siguientes destinos:</p> <p>Amazonas, Bahía Solano, Boyacá, Capurganá, Coveñas, Gorgona, La Guajira, Nevado del Ruiz, Nuquí.</p> <p>Se presenta el paquete a Nuquí como ilustración:</p> <p><b>EL PROGRAMA INCLUYE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Recibimiento en el aeropuerto de Nuquí.</li> <li>+ Traslado en lancha Nuquí - hotel— Nuquí.</li> <li>+ Alojamiento en el hotel seleccionado.</li> <li>+ Alimentación completa: 3 comidas diarias.</li> </ul> <p><b>TOURS INCLUIDOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Excursión por la selva.</li> <li>+ Cascadas del Amor.</li> <li>+ Termales (Terquito o Guachalito).</li> </ul> <p><b>Precios:</b> entre \$600 mil y \$1 millón, dependiendo del hotel elegido.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Experiencia de 17 años en el mercado.</li> <li>▪ Su oferta de productos comprende un amplio número de destinos nacionales.</li> </ul>


<b>Nombre</b>		
<b>Descripción</b>	<p>Mapalina es una iniciativa de base comunitaria con énfasis en el geoturismo, liderada por la Asociación Río Cali, organización privada sin ánimo de lucro, que fomenta la conservación de la biodiversidad y el desarrollo sustentable en las zonas rurales del suroccidente de Colombia.</p>	
<b>Fecha de inicio de operaciones</b>	2006	
<b>Registro Nacional de Turismo</b>	No se encontró en el RUES (Registro Único Empresarial y Social)	
<b>Ubicación</b>	Cali	
<b>Oferta</b>		<b>Ventajas competitivas</b>
<p>Mapalina planifica y ejecuta tours de observación de aves en Colombia, enfocados en los Andes tropicales y el Chocó biogeográfico, dos de las áreas con endemismo en aves más importantes a nivel mundial.</p> <p>Desarrolla tours de observación de aves planificados bajo el criterio de geoturismo, involucrando activamente a las comunidades rurales, divulgando y promoviendo sus</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ofrece tours grupales o personalizados en castellano e inglés y los adecuamos a las necesidades y exigencias de los clientes.</li> <li>▪ Han desarrollado un paquete de actividades complementarias que les permite ofrecer no solo tours para observar aves, sino experiencias completas para conocer y aprender más</li> </ul>

<p>tradiciones culturales, su gastronomía, sus costumbres y los proyectos de investigación y conservación que se realizan a nivel local.</p> <p>Las giras de observación de aves se desarrollan en:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>+ <b>San Antonio:</b> áreas cercanas al Km 18, en la vía Cali-Buenaventura</li><li>+ <b>Anchicayá:</b> interna en los bosques húmedos del Pacífico, esta vía sigue el curso del Río Anchicayá entre los 300 y 900 msnm en los límites del Parque Nacional Natural Farallones de Cali.</li><li>+ <b>Peñas Blancas:</b> ubicada en la vertiente oriental de la Parque Nacional Natural Farallones de Cali a 2.000 msnm está la localidad</li><li>+ <b>San Cipriano:</b> lugar del Chocó biogeográfico colombiano ubicado a 180 msnm</li><li>+ El Cairo, Paso Galápagos</li><li>+ Laguna de Sonso</li></ul>	<p>sobre la riqueza cultural y natural de Colombia.</p>
--	---

<b>Nombre</b>		
<b>Descripción</b>	<p>Manakin es una empresa especializada en turismo de naturaleza, especialmente dedicada a ofrecer paquetes de avistamiento de aves y de flora y fauna, a nivel nacional e internacional.</p>	
<b>Fecha de inicio de operaciones</b>	2009	
<b>Registro Nacional de Turismo</b>	21881   Activo	
<b>Ubicación</b>	Bogotá	
<b>Oferta</b>		<b>Ventajas competitivas</b>
<p><b>Avistamiento de aves en:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Andes</li> <li>+ Chocó</li> <li>+ Llanos</li> <li>+ Amazonas</li> <li>+ Costa pacífica</li> <li>+ Costa atlántica</li> <li>+ Valle del Magdalena</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Es una empresa especializada en turismo de vida silvestre 100% colombiana, solo opera turismo no convencional.</li> <li>▪ Cuenta con personal altamente calificado para la prestación de los servicios, guías y material bilingüe.</li> <li>▪ Sus tours no sobrepasan un máximo de 10 personas, lo que hace que la experiencia sea personalizada y</li> </ul>

<p><b>Vida Salvaje</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Selva del Unama</li> <li>+ Amazonas mágico</li> <li>+ Magdalena biodiverso</li> <li>+ Orquídeas mágicas</li> <li>+ Botánica colombiana</li> </ul>	<p>permite a los participantes aprender del paisaje de manera amigable con el ambiente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Es una de las pocas empresas que ofrece destinos únicos en el mundo para vida silvestre, que garantiza a sus clientes certeza de un excelente resultado en la relación costo-beneficio.</li> </ul>
---	---

**c) Otros competidores:**

<p><b>Nombre</b></p>	
<p><b>Descripción</b></p>	<p>Es una empresa del Grupo Aviatur, que se especializa en ofrecer paquetes ecoturísticos para conocer, aprender y disfrutar de la naturaleza, respetando y cuidando el medio ambiente. Su oferta incluye destinos a nivel nacional, dirigidos especialmente a los turistas extranjeros y destinos en Norteamérica para los turistas colombianos.</p>
<p><b>Fecha de inicio de operaciones</b></p>	<p>1976 (grupo Aviatur)</p>



<b>Registro Nacional de Turismo</b>	438   Activo	
<b>Ubicación</b>	Bogotá	
	<b>Oferta</b>	<b>Ventajas competitivas</b>
	<p><b>Esta empresa ofrece los siguientes paquetes de avistamiento de aves:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Pasadía laguna de El Tabacal y jardín encantado.</li> <li>+ Pasadía Parque Nacional Natural Chingaza Ruta Mundo Nuevo - Avistamiento de Aves.</li> <li>+ Pasadía Parque Nacional Natural Chingaza Ruta Piedras Gordas - Avistamiento de Aves.</li> <li>+ Observación de Aves San Lorenzo, Minca y Reserva El Dorado.</li> <li>+ Andes y región del Choco biogeográfico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hace parte del grupo Aviatur, lo que le brinda prestigio en el mercado.</li> <li>▪ Aviatur maneja altos volúmenes de compra, lo que le da una capacidad de negociación mayor, lo que se traduce en mejores precios para competir.</li> <li>▪ En la actualidad la Organización Aviatur está conformada por más de 50 agencias de viajes en Colombia.</li> </ul>

<b>Nombre</b>	 <b>ECODESTINOS</b> TURISMO DE NATURALEZA
<b>Fecha de inicio de operaciones</b>	
<b>Registro Nacional de</b>	5674   Activo

<b>Turismo</b>	
<b>Ubicación</b>	Bogotá
<b>Oferta</b>	<b>Ventajas competitivas</b>
<p>+ <b>Amazonas selva y río</b></p> <p>Precio desde \$598.000.</p> <p>2 noches, 3 días:</p> <p>Leticia y recorridos por lugares de interés como: comunidad Huitoto, Puerto Nariño, Parque Amacayacu y comunidad Tikuna.</p> <p>+ <b>Mundo Arriba Mundo Abajo</b></p> <p>Precio desde 1.089.000 Pesos (Colombia)</p> <p>3 noches, acomodación doble:</p> <p>Leticia, Parque Nacional Natural Amacayacu y Puerto Nariño, Rio Amazonas. En el Parque es posible alojarse en cómodas habitaciones o si lo prefieren utilizar los alojamientos tipo dormitorio para presupuestos menores.</p>	<p>▪ También hace parte del grupo Aviatur. Es especialista en programas de turismo ecológico y de aventura en Colombia, sus actividades se desarrollan en escenarios naturales de la geografía nacional.</p>

## 4.4 Análisis y estimación de la demanda

### 4.4.1 Cifras referentes a la demanda en Urabá

Para estimar la demanda proyectada es importante referenciar algunos datos que den cuenta del número de personas que se desplazan hacia la región de Urabá. Para el desarrollo del presente trabajo se presentan los datos correspondientes a movimiento de pasajeros por vía aérea, que es un referente importante, más si se tiene cuenta que hoy la región no cuenta con la infraestructura vial adecuada, por lo cual los viajeros (no residentes), muy probablemente llegan a la zona por vía aérea, en especial si se trata de turismo.

a) ***Pasajeros por vía aérea:*** En el Urabá antioqueño el principal aeropuerto es el Antonio Roldán Betancur ubicado entre los municipios de Carepa y Apartadó. Sin embargo, se tienen también algunas otras operaciones en pequeños aeródromos como: Turbo, Necoclí, San Pedro de Urabá, San Juan de Urabá, Vigía del Fuerte y Arboletes. En el siguiente cuadro se observa el comportamiento del número de pasajeros, que se ha incrementado en los últimos años por las condiciones de seguridad y los proyectos que se están desarrollando en la región. En los años 2011 y 2012 se tuvieron más de 180.000 pasajeros, y en el primer semestre del año 2013 fueron 104.109 pasajeros, lo que representa un incremento de 19% con respecto al mismo semestre del año anterior.

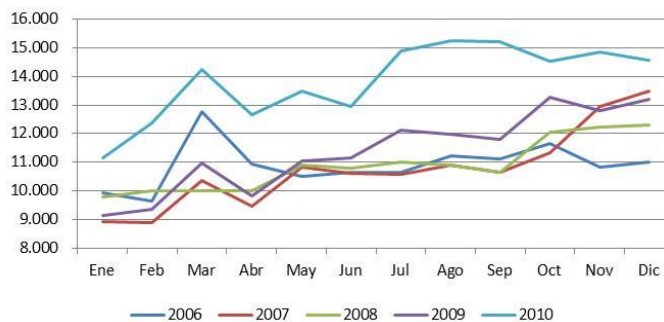
Tabla 6 Pasajeros en aeropuertos de Urabá

Año	Total pasajeros
2.006	140.701
2.007	138.607
2.008	140.639
2.009	154.345
2.010	169.679
2.011	181.587
2.012	182.094
<b>ENE-JUN 2012</b>	<b>87.609</b>
<b>ENE-JUN 2013</b>	<b>104.109</b>

Fuente: Adaptado de Aerocivil. (s.f.).

El número de pasajeros aumenta a lo largo del año: el primer pico se presenta en el mes de marzo seguido de una disminución en abril, lo cual se evidencia en la siguiente gráfica, que permite identificar con claridad la estacionalidad de los pasajeros.

Gráfico 25 Pasajeros transporte aéreo Urabá



Fuente: Adaptado de Aerocivil. (s.f.).

Considerando que el comportamiento es creciente en el segundo semestre, se esperaría que se movilizaran más de 200.000 pasajeros por estos aeropuertos (ida y regreso).

**b) Ocupación hotelera:** de acuerdo con las cifras suministradas por Situr sobre los municipios de interés, se tiene que la ocupación hotelera promedio del año 2011 fue de

39,8%, lo que representó un crecimiento mínimo frente al promedio del año 2010 que se situó en 39,3%.

Tabla 7 Porcentaje de ocupación hotelera Urabá

Mes	Apartadó			Arboletes			Necolí			Turbo			PROMEDIO TOTAL		
	2010	2011	Var	2010	2011	Var	2010	2011	Var	2010	2011	Var	2010	2011	Var
Enero	44	49	5		70	NA	32	62	30	25	53	28	34	59	25
Febrero	32	57	25		39	NA	30	42	12	18	58	40	27	49	22
Marzo	56	44	(12)		32	NA	46	39	(7)	16	16	(0)	39	33	(7)
Abril	32	35	3	25	42	17	34	34	1	30	22	(8)	30	33	3
Mayo	34	39	5	40	23	(17)	27	33	5	31	17	(14)	33	28	(5)
Junio	47	36	(11)	50	30	(20)	38	30	(8)	46	26	(20)	45	31	(15)
Julio	46	40	(6)	46	40	(6)	44	35	(9)	44	30	(14)	45	36	(9)
Agosto	46	48	2	41	30	(11)	53	40	(13)	48	35	(13)	47	38	(9)
Septiembre	36	65	29	34	34	(0)	35	35	(0)	44	69	25	37	51	13
Octubre	41	47	6	50	37	(13)	46	27	(19)	24	43	19	40	39	(2)
Noviembre	55	57	2	53	46	(7)	54	35	(20)	31	37	5	48	44	(5)
Diciembre	39	43	4	43	46	3	48	27	(22)	53	37	(16)	46	38	(8)
<b>PROMEDIO</b>	<b>42,4</b>	<b>46,7</b>	<b>4,3</b>	<b>42,3</b>	<b>38,9</b>	<b>(3,4)</b>	<b>40,6</b>	<b>36,5</b>	<b>(4,1)</b>	<b>34,2</b>	<b>36,9</b>	<b>2,7</b>	<b>39,3</b>	<b>39,8</b>	<b>0,4</b>
<b>Variación % anual</b>	<b>10,1%</b>			<b>-8,0%</b>			<b>-10,1%</b>			<b>7,8%</b>			<b>1,1%</b>		

Fuente: Adaptado de Situr. (s.f.).

#### 4.4.2 Proyección de la demanda

Teniendo en cuenta el Plan de Desarrollo departamental y los planes municipales que se vienen gestionando en la región de Urabá, así como los proyectos que lideran tanto la administración departamental como el gobierno central, cuyos apartados principales se han presentado a lo largo de este trabajo, se espera que el flujo de visitantes a la zona se modifique al alza, en forma significativa en los próximos años.

Para el cálculo de la demanda se toma en consideración esta premisa, así como la información de demanda estimada del mercado internacional para el turismo de naturaleza en Colombia establecida en el Plan de Negocio de Turismo de Naturaleza de Colombia presentado por el Ministerio de Comercio:

Tabla 8 Mercado Internacional TNC

PRODUCTOS	Año Base 2011	Corto Plazo 2016			Medio Plazo 2021			Largo Plazo 2026		
		Llegadas	Estrategia de crecimiento	TACC (2011-2016)	Llegadas	Estrategia de crecimiento	TACC (2016-2021)	Llegadas	Estrategia de crecimiento	TACC (2021-2026)
Ecoturismo	85.886	Moderado	6,71%	118.824	Moderado	10,2%	182.996	Moderado	9,3%	286.066
Aves	7.808	Agresivo	23,72%	22.633	Agresivo	12,6%	53.530	Moderado	9,7%	84.941
Ballenas	18.218	Moderado	7,71%	26.405	Moderado	11,3%	47.305	Moderado	9,7%	75.178
Turismo de Aventura	78.078	Moderado	8,76%	118.824	Moderado	10,2%	182.996	Moderado	9,3%	286.066
Buceo	431.231	Pasivo	5,85%	41.494	Moderado	10,5%	68.468	Moderado	9,4%	107.397
Turismo Rural	39.039	Pasivo	4,67%	49.039	Moderado	10,5%	87.141	Moderado	9,4%	137.687
<b>TOTAL</b>	<b>260.688</b>			<b>377.221</b>			<b>622.437</b>			<b>976.336</b>

Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2013.

Analizando los productos que ofrecerá UrabaNatural, que pertenecen a las categorías Ecoturismo (Producto CIRCUITO ECOTURÍSTICO: CIÉNAGAS Y ENSENADAS) y Aves (Producto CIRCUITO ATRATO: AVISTAMIENTO DE AVES), la estimación considerada con un tamaño mercado de 85.886 y 7.808 en el año 2011, y a partir de las tasas anuales de crecimiento compuestas planteadas en este estudio, se calculan las llegadas para el año 2014, así:

Tabla 9 Estimación de la llegada de turistas de naturaleza para los subproductos ecoturismo y avistamiento de aves

Año	Llegadas TN Ecoturismo	Llegadas TN Avistamiento Aves
2011	85.886	7.808
2012	91.649	9.660
2013	97.799	11.951
2014	104.361	14.786
2015	111.363	18.294
2016	118.836	22.633
2017	130.957	25.485
2018	144.315	28.696
2019	159.035	32.311
2020	175.257	36.383
2021	193.133	40.967

Fuente: elaboración propia adaptada de (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2013).

Tabla 10 Tasa anual de crecimiento compuesta para los subproductos ecoturismo y avistamiento de aves

<b>TASA ANUAL DE CRECIMIENTO COMPUESTA</b>	<b>Ecoturismo</b>	<b>Aves</b>
<b>2014 – 2016</b>	6,71%	23,72%
<b>2017 – 2021</b>	10,20%	12,60%
<b>2022 – 2026</b>	9,30%	9,70%

Fuente: elaboración propia adaptada de (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2013).

Para estimar el porcentaje de participación de UrabaNatural en este mercado, se consideran las siguientes tasas de anuales, entre los años 2014 y 2018:

Tabla 11 Tasa anual de participación UrabaNatural supuesta para la construcción de la demanda

<b>%Participación</b>	<b>Ecoturismo</b>	<b>Aves</b>
<b>2014</b>	0,10%	0,50%
<b>2015</b>	0,20%	1,00%
<b>2016</b>	0,30%	1,20%
<b>2017</b>	0,40%	1,50%
<b>2018</b>	0,50%	1,70%

Fuente: elaboración propia.

Para los años siguientes se supone un crecimiento dado por el crecimiento total del mercado, conservando la misma participación del año 2018. A partir de estos supuestos y de la proyección de la llegada de turistas de naturaleza para los subproductos avistamiento de aves y ecoturismo, presentada en la tabla 6, se proyecta la demanda así:

Tabla 12 Proyección de la demanda productos UrabaNatural

<b>Año</b>	<b>Proyección demanda disfrute de ciénagas</b>	<b>Proyección demanda avistamiento de aves</b>	<b>Total</b>
<b>2014</b>	104	74	178
<b>2015</b>	223	183	406
<b>2016</b>	357	272	628
<b>2017</b>	524	382	906

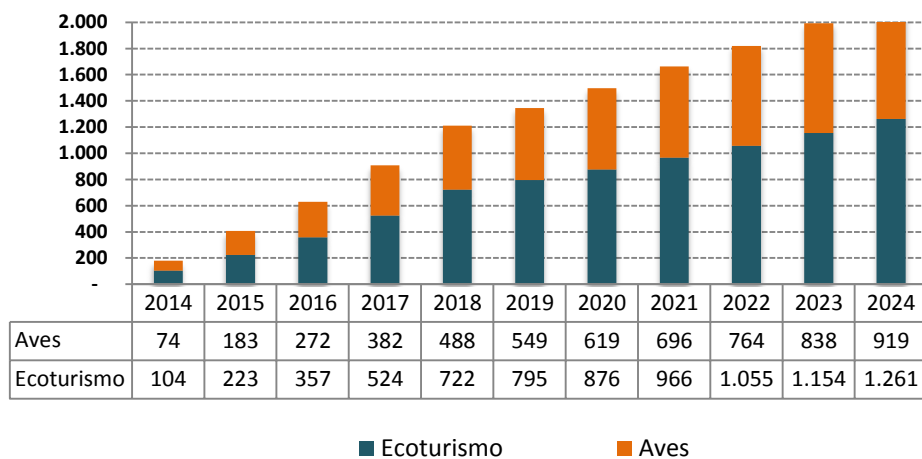


<b>2018</b>	722	488	1.209
<b>2019</b>	795	549	1.344
<b>2020</b>	876	619	1.495
<b>2021</b>	966	696	1.662
<b>2022</b>	1.055	764	1.819
<b>2023</b>	1.154	838	1.992
<b>2024</b>	1.261	919	2.180

Fuente: elaboración propia.

Con esta información, se proyecta la demanda hasta el año 2024. En el primer año de operación de la empresa se atenderán, según las proyecciones, 178 turistas; 1.344 el año quinto (2019) y 2.180 en el año 10 (2024). La siguiente gráfica presenta la composición de la demanda, a través de los años:

Gráfico 26 Composición por producto de proyección de la demanda



Fuente: elaboración propia.

## **4.5 Gestión de comercialización y mercadeo**

### **4.5.1 Comercialización**

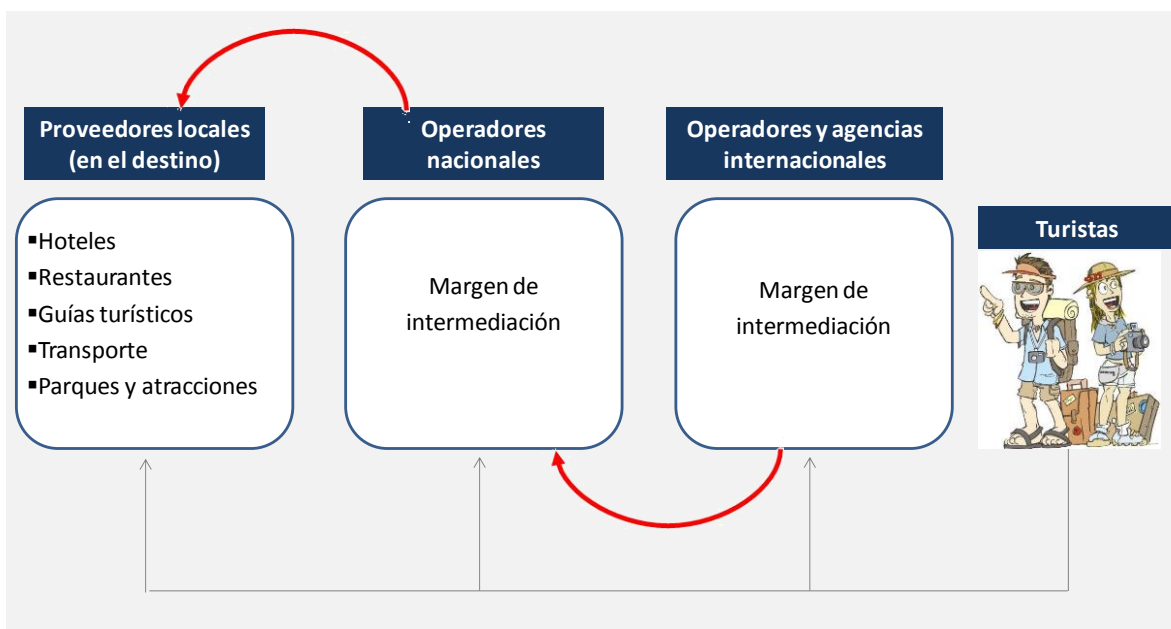
La comercialización será uno de los retos más importantes que enfrentará UrabaNatural. Las complejidades de este proceso están relacionadas con múltiples factores, entre los que se encuentran:

- La oferta está muy fragmentada, es muy amplia y muy segmentada (Wiki EOI de documentación docente , 2012).
- Hasta ahora empiezan a consolidarse a nivel mundial ferias y eventos especializados para la promoción y comercialización de productos de turismo de naturaleza, y participar en ellas resulta costoso.
- Las centrales de reservas en línea, hoy tan importantes para la comercialización de productos turísticos, se encuentran concentradas en actividades de corte tradicional.

Teniendo en cuenta lo anterior y dado el nivel de sofisticación de los productos de turismo de naturaleza, las empresas deben enfocar sus esfuerzos de comercialización en realizar venta directa y a través de canales especializados:

La estrategia de comercialización será una estrategia de desarrollo del mercado, es decir, que con los productos ofrecidos por el operador turístico, se buscarán nuevos ámbitos geográficos y segmentos de clientes para consolidar las ventas a través de diferentes canales de comercialización. El sistema de comercialización opera de la siguiente forma (Segura, 2011):

Figura 5 Esquema de comercialización



Fuente: Segura, 2011.

Las ventas pueden realizarse entonces en forma directa o a través de canales especializados:

a) **Ventas directas:** demandan un gran esfuerzo de planificación de recursos y de acciones comerciales. Sin embargo, presentan la ventaja de tener contacto directo con el cliente final y conocer de primera mano sus necesidades, expectativas, gustos, etcétera. Principalmente se busca realizar ventas por Internet, a través de sitio web de la compañía [www.UrabaNatural.com](http://www.UrabaNatural.com). Este portal será transaccional y le permitirá al cliente seleccionar sus fechas de viaje, el alojamiento y las actividades complementarias que desee realizar. El portal deberá ofrecer opciones de pago con tarjetas de crédito y débito, con los más altos estándares de seguridad.

**b) Ventas a través de intermediarios especializados:** por tratarse de un producto tan especializado, en muchos casos la venta directa resulta ser insuficiente para el desarrollo del negocio. Por esta razón, es fundamental identificar los intermediarios especializados, a través de los cuales puede desarrollarse la comercialización de los productos, más aún si se tiene en cuenta que el mercado objetivo son turistas extranjeros:

- *Tour operadores:* un tour operador es una agencia mayorista intermediaria entre los establecimientos turísticos y las agencias minoristas. Son los que diseñan los programas y los paquetes turísticos y los ofrecen a las agencias minoristas por un precio global en el que se incluyen el transporte, el alojamiento y el tipo de pensión alimenticia desde el origen del cliente hasta su destino final (Iberoestar, 2008). La agencia minorista la vende directamente al cliente y cobra una comisión por esta labor. La especialización del catálogo y de los productos que ofrecen, así como su distribución son dos aspectos que tendrán que analizarse con mucho detenimiento al momento de seleccionar un tour operador.

En este sentido, existen en el mundo agencias mayoristas especializadas en turismo de naturaleza. Algunos ejemplos, que hoy comercializan paquetes colombianos y con los que la empresa deberá establecer contacto para vender sus productos, son:

- **Latin American Escapes Inc.**([www.latinamericanescapes.com](http://www.latinamericanescapes.com)). Compañía americana, especializada en destinos en países de Latinoamérica.

- **Orizonia Life** ([www.orizonialife.es](http://www.orizonialife.es)). Empresa española dedicada a ofrecer a agencias minoristas paquetes de turismo de naturaleza alrededor del mundo.
  - **Ruta 40** ([www.ruta40.it](http://www.ruta40.it)). Mayorista italiana que se especializa en comercializar paquetes de turismo de naturaleza y turismo cultural que tienen lugar en países latinoamericanos y en la Antártida.
  - **Hand Up Holidays** ([www.handsupholidays.com](http://www.handsupholidays.com)). Empresa localizada en Gran Bretaña que ofrece paquetes turísticos de corte social y de naturaleza.
- *Agencias de viajes minoristas*: son aquellas que comercializan los productos de las agencias mayoristas, vendiéndolos directamente al usuario, o bien elaboran y venden sus propios paquetes turísticos. No obstante estos últimos no se pueden comercializar a través de otras agencias (Nicolau, 2009). Juegan un papel muy importante en el proceso de comercialización de paquetes de especializados como los de turismo de naturaleza, pues tienen contacto directo con las agencias mayoristas y pueden vender los productos como especialistas en el destino. Algunos ejemplos de agencias minoristas especializadas en turismo de naturaleza son:
- **Akaoka** ([www.akaoka.com](http://www.akaoka.com)). Agencia francesa especializada en viajes de trekking y senderismo, entre otras actividades de activo y naturaleza.
  - **Bentzi Global** ([www.bentzi-global.co.il](http://www.bentzi-global.co.il)). Agencia israelita especializada en actividades de aventura y naturaleza, además de turismo cultural.
  - **Field Guides** ([www.fieldguides.com](http://www.fieldguides.com)). Agencia Americana, localizada en Texas y que se especializa en comercializar actividades de turismo de naturaleza.

- *Centrales de reservas en línea:* Internet ha facilitado e incentivado la creación de este tipo de canal, también para el mercado del turismo relacionado con el entorno natural y otros similares como es el caso del turismo de aventura. En el turismo tradicional existen centrales de reserva muy populares como Despegar.com o Atrapalo.com, que han logrado expandir sus negocios a gran velocidad. En el caso del operador turístico, las centrales de reserva a través de las cuales deberían comercializarse los productos deben ser especializadas. Para ejemplificar este tipo de centrales, se presenta Todoactividades, una central de reservas especializada en la venta de actividades de turismo de aventura y de naturaleza en España. La labor de identificación deberá hacerse mucho antes de que el negocio inicie operaciones, de manera que se concreten las negociaciones que sean necesarias.
  
- *Ferias especializadas:* las ferias comerciales son uno de los canales de comercialización tradicionales del sector turístico. Este tipo de eventos combinan la promoción turística con los negocios. Su propósito principal es juntar las puntas de oferta (destinos turísticos, empresas que forman parte del proceso de producción y operaciones del turismo, etc.) y demanda (tour operadores, agencias minoristas, etc.), facilitando no solo el proceso comercial sino el intercambio de información. Existen importantes ferias especializadas en turismo de naturaleza, entre las que se destacan:

→ **Ferias especializadas más visitadas en turismo de naturaleza**

- Salón de la Randonnée Et De Sports de Nature, en Francia.
- Reispavillon, en Alemania.

→ **Especializadas en avistamiento de aves:**

- Birdfair – The British Birdwatching Fair, en Reino Unido.
- Dutch Bird Fair, de Holanda.
- Faisterbo Bird Show, en Suecia.
- Festival de Observacao de Aves y Observa Natura, en Portugal.
- SOVON, en Holanda.
- Birdfair, de Francia.
- Feria de aves de Sudamérica.

Otras ferias de gran relevancia a nivel mundial como Fitur, en España, también deben ser analizadas en el futuro. A continuación se presentan los aspectos más importantes de las dos ferias de mayor importancia en esta categoría, así como de algunas actividades que se desarrollan en otros lugares del mundo y que pueden resultar de interés para promoción y comercialización de los productos de la empresa:

**1. Reisepavillon, Alemania**

Es una feria que presenta diferentes opciones para lograr un turismo sostenible. Se realizó por primera vez en Hannover en 1991 y fue en un principio un lugar de encuentro de organizadores de viajes alternativos y para jóvenes. A lo largo de los primeros años se añadieron los representantes de un turismo social y ecológicamente responsable.

Actualmente participan operadores, organismos políticos y organizaciones no gubernamentales, lo que ha desarrollado efectos sinérgicos y trabajo en la red de cooperación; por ejemplo, Ameropa, un tour operador de FFCC alemanes, y el NABU (una asociación de protección de la naturaleza), como resultado de las experiencias habidas en el Reispavillon, cerraron un contrato de cooperación para hacer llegar de modo más eficiente el proyecto “Viajar hacia la Naturaleza” a potenciales clientes. En la feria participan operadores, organismos políticos oficinas de turismo, parques nacionales y reservas naturales y organizaciones no gubernamentales de numerosos países.

## **2. The British Birdwatching fair “Birdfair”, Reino Unido**

La British BirdwatchingFair es la feria de turismo de avistamiento de aves más importante del mundo. Se celebró por primera vez en 1989 y reúne a especialistas, promotores de turismo y aficionados a esta práctica que actualmente realizan más de 100 millones de personas alrededor del mundo.

En esta feria se reúnen más de 20.000 personas cada año y 300 expositores, con dos objetivos: uno comercial, para promocionar sus productos, y otro, para impulsar proyectos de conservación. Birdfair atrae a expositores de todo el mundo que promueven negocios muy diversos alrededor del mundo ornitológico.

En 2013, Colombia participó por primera vez en esta feria, a través de Proexport. A Birdfair 2013 asistieron cerca 400 expositores de todos los continentes, los cual están agrupados en categorías que van desde las agencias de viaje y de promoción, hasta organizaciones sin



ánimo de lucro que protegen a las aves. Con un *stand* en la categoría de Viaje y Turismo, Colombia se presentó como destino de esta actividad. El *stand* colombiano contó con la participación de un experto en aves y dos empresarios colombianos especialistas en *tours* de avistamiento, que no solo expusieron su oferta sino que sostuvieron reuniones con sus pares extranjeros.

### **3. Feria de aves de Sudamérica**

Esta feria se celebra durante la última semana de noviembre en San Martín de los Andes, en la Patagonia argentina, y fue realizada por primera vez en el año de 2010. En el marco de la feria se desarrollan actividades, salidas y *tours*, concursos de arte, conferencias y actividades educativas, y actividades sociales donde se comparten experiencias. Asimismo, se ofrecen diferentes productos y servicios de:

- Operadores de *Birdwatching*, naturaleza y ecoturismo.
- Entes gubernamentales de Turismo.
- Grupos ornitológicos y asociaciones.
- Infraestructura para el turismo.
- Óptica y fotografía.
- Libros.
- Equipos de campo.
- Arte (para comercialización) y artesanías.
- Información sobre animales y naturaleza en general.

La feria es auspiciada por instituciones internacionales y sudamericanas, entre ellas, BirdLife International, Red de Observadores de Aves de Colombia (RNOA), Aves Argentinas y Free Birds, Wetland International.

#### **4. Actividades en Colombia**

- Encuentro Nacional de Ornitología (ENO) es el evento que reúne cada año a la comunidad ornitológica y pajareadora de Colombia con el objetivo de intercambiar experiencias, inquietudes, resultados de investigaciones y actividades para observar aves endémicas de la zona. Cada año se realiza en diferentes regiones para conocer la diversidad de aves. Este evento es realizado desde hace 26 años y es liderado por la Red de Observadores de Aves de Colombia (RNOA).
- Primera rueda de negocios de turismo de naturaleza, “Colombia NatureTravelMart 2012”, donde participaron 29 empresarios de Reino Unido, Canadá, Chile, Brasil y Alemania, mercados en donde este producto tiene gran acogida. Durante el encuentro de negocios, sostuvieron reuniones con 55 empresarios colombianos del sector, provenientes principalmente de Bogotá (24), Santa Marta (3), San Andrés (3), Cartagena (3) y Manizales (3). La oferta se concentró en los productos de ecoturismo (31%) y aventura en la naturaleza (21%) (Proexport, Turismo en naturaleza, negocio del futuro, 2012).

En la definición de las actividades de mercadeo del operador se deberá establecer de qué manera le es posible vincularse a algunos de estos eventos, teniendo en cuenta sus condiciones financieras.

- **Redes de profesionales**

Las redes especializadas también se convierten en una alternativa para la comercialización de los productos de UrabaNatural. En materia de turismo de naturaleza vale la pena destacar la Adventure Travel Trade Association (ATTA), que agrupa más de 750 miembros entre *tour* operadores, destinos, agencias de viaje, medios de comunicación, empresas de turismo relacionado con el medio natural, entre otros, y tiene como objetivo promocionar y potenciar el mercado del turismo de aventura. De igual manera, puede ser muy importante explorar las asociaciones de avistadores de aves de los Estados Unidos y de Gran Bretaña, que, como se mencionó anteriormente, son los mercados más grandes para este tipo de actividades.

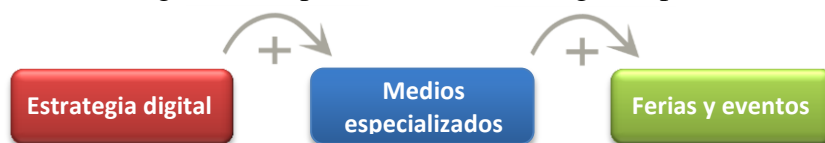
#### 4.5.2 Mercadeo y promoción

a) ***Definición del posicionamiento:*** el posicionamiento por segmento y subsegmento busca generar conceptos diferenciadores y mundialmente competitivos. De acuerdo con los estudios realizados por Proexport y con la información contenida en el documento de Plan de Negocio de Turismo de Naturaleza de Colombia, presentado en marzo de 2013, el posicionamiento definido es el siguiente:

- **El ecoturismo:** su rol en la consolidación de la paz, un producto turístico diferenciado y de clase mundial.
- **Avistamiento de aves:** Colombia destino mundial de las aves silvestres.

b) **Acciones de promoción:** una vez definido el posicionamiento, las acciones de promoción y mercadeo de UrabaNatural se harán en los siguientes frentes:

Figura6 Componentes de la estrategia de promoción



Fuente: Elaboración propia.

1. **Estrategia digital:** las acciones de mercadeo, entendidas como acciones de promoción y posicionamiento del producto, se fundamentarán principalmente herramientas web. Para ello se diseñará una estrategia digital completa, que integra los siguientes componentes:

Figura 7 Estrategia digital



Fuente: elaboración propia.

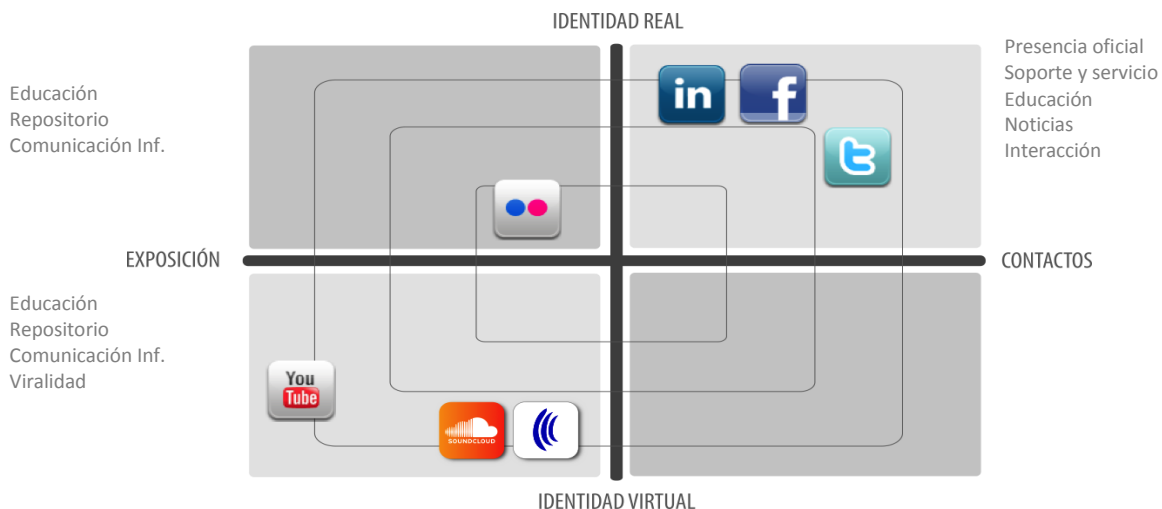
- *Portal web:* el portal web de UrabaNatural cumplirá con dos propósitos: informativo (promoción) y transaccional (ventas). El sitio se construirá utilizando como apoyo imágenes y fotografías de los destinos que cautiven la atención del navegante. Entre otras, tendrá las siguientes características:

- El sitio web se construirá en inglés, teniendo en cuenta el mercado al que están dirigidos los productos del operador.
- El *home* del sitio presentará notas de alto impacto relacionadas con los lugares que se ofrecen en los paquetes de UrabaNatural. El desarrollo del sitio web se enfocará en lograr una navegabilidad sencilla e intuitiva. En el *home*, además, se encontrará la opción de seleccionar el idioma.
- En el *home* se contará además con un módulo de *banners* rotativos, que permita dar mucha visibilidad a promociones especiales.
- Cada producto contará con una guía virtual en video que le permitirá al navegante acercarse a las experiencias que UrabaNatural ofrece.
- Se incorporará un módulo de blogs, destinado de manera exclusiva a recoger las opiniones y experiencias de los viajeros que hacen turismo ecológico en Colombia.
- Tendrá además un componente de servicio al cliente, que contará con un formulario de “contáctenos” a través del cual el cliente podrá dejar sus inquietudes y comentarios y con ayuda en línea (chat).
- *Redes sociales:* el crecimiento de la actividad en redes sociales y el aumento en el uso de dispositivos móviles se evidencian en los siguientes hallazgos:
- Las aplicaciones móviles combinadas con un mayor acceso a nivel global a Internet está cambiando de forma permanente los hábitos de viaje de los consumidores. El uso de Internet y redes sociales es una realidad no solo entre los jóvenes, cada vez más adultos mayores las utilizan.

- Las redes sociales son una importante herramienta *online* para estar en contacto con los viajeros vacacionales y conocer acerca de sus preferencias más recientes, opiniones y expectativas futuras de viaje, así como para proveer un espacio para compartir experiencias, recomendaciones y quejas.
- El uso de redes sociales está creando una “inteligencia colectiva” alimentada por las experiencias que publican los usuarios. Según una encuesta en Estados Unidos y Europa, 30% de los viajeros en el exterior utilizan *smartphones* para hacer *networking* en redes sociales durante el viaje y 63% publican recomendaciones de viaje en redes sociales.
- En 2013 habrá más móviles que *desktops* y en 2015 habrá más búsquedas desde dispositivos móviles que desde *desktops*.
- Cada vez se hacen más reservas desde dispositivos móviles especialmente en viajes cortos o reservas de última hora, mientras que los viajes más largos y complejos se siguen reservando con agencias de viaje.

Teniendo en cuenta lo anterior y de acuerdo con el propósito de las redes sociales, se seleccionarán aquellas que permitan la mayor exposición y visibilidad entre el mercado objetivo. En consecuencia con eso, se tendrán cuentas en Facebook y Twitter. Al año se harán tres campañas virales que permitan lograr alcance y recordación en el corto plazo y con una inversión muy inferior a la que se requeriría en medios tradicionales (radio, televisión, prensa).

Figura 8 Clasificación de redes sociales según su propósito



Fuente: Marketview, 2012.

- *Blogs*: en blogs especializados en temas de turismo y recreación, cuyo contenido es consumido por turistas de diferentes lugares del planeta, interesados en descubrir nuevos destinos. Ejemplo de este tipo de blogs son:
  - **Turismo de Naturaleza**([www.turismodenaturaleza.wordpress.com](http://www.turismodenaturaleza.wordpress.com)): blog de origen español donde permanentemente se publican contenidos de actualidad y de interés acerca del turismo de naturaleza.
  - **Latinamerican Escapes** ([www.latinamericanescapes.com/blog](http://www.latinamericanescapes.com/blog)): blog americano que hace parte del sitio web de esta empresa que se especializa en destinos de naturaleza en Latinoamérica.
  - **A FocusOnNature** ([www.afocusonnature.org/members/portfolio/ecotourism/](http://www.afocusonnature.org/members/portfolio/ecotourism/)): blog especializado en turismo de naturaleza que no solo ofrece contenido provisto por sus miembros sino que además publica fotografías y noticias. Cuenta además con un apartado especial para los observadores de aves.

- **SEO y SEM:** SEM es la sigla de *Search Engine Marketing* y su objetivo es obtener un mejor posicionamiento en los buscadores de Internet, principalmente mediante enlaces patrocinados. Un enlace patrocinado es aquel por el que una empresa paga y que aparece al principio en los resultados de la búsqueda, en forma de anuncio. La palabra SEO es la sigla de la expresión *Search Engine Optimization*, que en español quiere decir optimización en motores de búsqueda y hace referencia a un conjunto de técnicas que proporcionan a las páginas y sitios web un mejor posicionamiento dentro de los diferentes buscadores.

Dada la importancia de estas actividades en línea para impulsar la venta directa a través del sitio web de UrabaNatural, deberá contarse con los servicios de un experto en SEM y en las técnicas SEO, de manera que con un trabajo constante se asegure que la empresa aparecerá en las primeras posiciones del buscador o buscadores elegidos, de acuerdo con la lista de palabras clave que se definan para esta labor en las redes de anuncios con mayor afinidad al producto.

## 2. Medios especializados:

La pauta en medios especializados puede resultar costosa en principio, pero será fundamental para dar a conocer la empresa y sus productos. Se han identificado las siguientes publicaciones, que pueden ser de utilidad en este propósito:

- **Revista Avianca:**

La aerolínea Avianca opera más de 5.100 vuelos semanales, a 100 destinos en 25 países de América y Europa, que transportan de más de 23 millones de viajeros que anualmente. Esto convierte a su revista en una





publicación con un alto índice de lecturabilidad y en un referente en materia de turismo.

Fuente: imagen(Altum con texto turistico, 2011).

- **WorldBirdwatch Magazine:**

Revista internacional sobre aves, en ella se publican artículos de expertos, noticias acerca de proyectos de conservación en todo el mundo, entre otras cosas. Esta es una de las publicaciones más importantes y reconocidas entre los observadores de aves.

Fuente: imagen (Revista Bird Watch, 2013).



### 3. Ferias y eventos

Las ferias y eventos que pueden resultar de gran importancia para la promoción y comercialización de los productos de UrabaNatural se mencionaron en el apartado correspondiente al proceso de comercialización. Para una empresa que apenas inicia sus operaciones como es el caso de UrabaNatural, participar en ferias internacionales resultaría muy costoso. De allí la importancia de vincularse activamente en los programas y actividades de promoción lideradas por Proexport, que incluyen la participación en ferias internacionales, capacitaciones a centrales mayoristas, agencias de viajes, tour operadores y viajes de familiarización.

De hecho, Proexport lleva más de un año trabajando con empresarios especializados en la prestación de servicios de turismo de naturaleza y específicamente de avistamiento de aves, a través de múltiples canales, en el fortalecimiento de sus paquetes turísticos para hacerlos más interesantes para el mercado extranjero. Como resultado de estos procesos, algunos de ellos ya venden sus servicios en Reino Unido y en otros países.

## 4.6 Precio

Para establecer los precios de los paquetes que ofrecerá UrabaNatural, se han considerado los siguientes aspectos:

- Costos asociados a cada paquete.
- Condiciones del mercado (*benchmarking* competencia).
- Características del mercado objetivo, en términos de capacidad adquisitiva.
- Márgenes promedio del sector.

En la determinación del precio es muy importante establecer el tamaño de los grupos que se van a atender y comprender claramente cuáles componentes del costo son fijos (porción terrestre) y varían en función del número de pasajeros. Para el caso de UrabaNatural se plantean dos escenarios para cada paquete, en los que se considera el número mínimo de personas para estimar los costos fijos. Se detallan a continuación:

Tabla 13 Estimación precio de venta Paquete 1

PAQUETE 1 CIRCUITO ATRATO: AVISTAMIENTO DE AVES						
Costos generales	Cantidad	Valor unitario	Valor total	De 5 a 10 pasajeros	De 11 a 15 pasajeros	Especificaciones
Transporte terrestre	5	700.000	3.500.000	700.000	318.182	Buses con capacidad hasta para 20 pasajeros, cómodos y dotados de aire acondicionado, telefonía móvil y sistema satelital GPS en todos los vehículos.
Transporte fluvial	2	500.000	1.000.000	200.000	90.909	Lanchas o canoas con capacidad hasta para 23 pasajeros, dotadas con equipos de seguridad. Cada viaje cuenta con el acompañamiento de un salvavidas entrenado.
Guía turístico	5	250.000	1.250.000	250.000	113.636	El Guía debe cumplir con los parámetros legales, cuya función hacia el turista será de orientar, conducirlo, instruirlo y asistirlo durante la ejecución del servicio contratado. Este deberá ser una persona con tarjeta profesional, que lo autorice o acredite como guía de turismo ante la Corporación Nacional de Turismo, o certificado por una entidad de educación superior reconocida por el Icfes u obtenga certificado de aptitud expedido por el SENA (Asoguian, 2013)
Shows	2	400.000	800.000	160.000	72.727	
Imprevistos	1	435.120	435.120	87.024	39.556	Se calculan por valor de 3% de los costos/gastos fijos del negocio
<b>Costos porción Terrestre (Valores por Px)</b>						
Tiquetes aéreos	2	300.000		600.000	600.000	Tiquetes en clase turista, en cualquier temporada del año.
Alojamiento	6	70.000		420.000	420.000	Confortables cabañas o habitaciones sencillas, en todos los hoteles las habitaciones cuentan con tv, nevera y ventiladores, dotación de ropa de cama y toallas. No hay disponibilidad de minibar.
Alimentación	21	12.000		252.000	252.000	Tres comidas diarias completas, que incluyen platos típicos de la región. Además se entregará a cada persona una dotación diaria de dos botellas de agua y dos snacks. Cualquier consumo adicional, deberá ser asumido por el cliente.
Entradas a parques y atracciones	3	100.000		300.000	300.000	Según tarifas vigentes
Material informativo	1	2.000		2.000	2.000	Cada participante recibirá la guía ornitológica de la región, con las siguientes especificaciones: Propalcote esmaltado de 130 gramos, impreso en policromía, que contiene una guía detallada de las especies propias de la región.
Kit promocional	1	100.000		100.000	100.000	Incluye: morral manos libres elaborado en lona, sombrero típico de la región y termo marca Polar.
<b>Subtotal costos</b>				<b>3.071.024</b>	<b>2.309.011</b>	
<b>Costos fijos mensuales *</b>				15.000.000	15.000.000	
Se carga a cada paquete el 2% del valor total				300.000	300.000	
<b>Costo total</b>				<b>3.371.024</b>	<b>2.609.011</b>	
<b>Margen</b>				12%	12%	
<b>Precio de venta</b>				<b>3.830.709</b>	<b>2.964.785</b>	

Fuente: elaboración propia.

Tabla 14 Estimación de precio de venta Paquete 2

PAQUETE 2 CIRCUITO ECO TURISTICO : CIEN AGAS Y ENSENADAS						
	Cantidad	Valor unitario	Valor total	De 5 a 10 pasajeros	De 11 a 15 pasajeros	Especificaciones
<b>Costos generales</b>						
Transporte terrestre	6	700.000	4.200.000	840.000	381.818	Buses con capacidad hasta para 20 pasajeros, cómodos y dotados de aire acondicionado, telefonía móvil y sistema satelital GPS en todos los vehículos.
Transporte fluvial	2	400.000	800.000	160.000	72.727	Lanchas o canoas con capacidad hasta para 23 pasajeros, dotadas con equipos de seguridad. Cada viaje cuenta con el acompañamiento de un salvavidas entrenado.
Guía turístico	3	250.000	750.000	150.000	68.182	El Guía debe cumplir con los parámetros legales, cuya función hacia el turista será de orientar, conducirlo, instruirlo y asistirlo durante la ejecución del servicio contratado. Este deberá ser una persona con tarjeta profesional, que lo autorice o acredite como guía de turismo ante la Corporación Nacional de Turismo, o certificado por una entidad de educación superior reconocida por el Icfes u obtenga certificado de aptitud
Shows	1	200.000	200.000	40.000	18.182	
Imprevistos	1	435.120	435.120	87.024	39.556	Se calculan por valor de 3% de los costos/gastos fijos del negocio
<b>Costos porción Terrestre (Valores por Px)</b>						
Tiquetes aéreos	2	300.000		600.000	600.000	Tiquetes en clase turista, en cualquier temporada del
Alojamiento	5	70.000		350.000	350.000	Confortables cabañas o habitaciones sencillas , en todos los hoteles las habitaciones cuentan con tv, nevera y ventiladores, dotación de ropa de cama y toallas. No hay disponibilidad de minibar.
Alimentación	21	12.000		252.000	252.000	Tres comidas diarias completas, que incluyen platos típicos de la región. Además se entregará a cada persona una dotación diaria de dos botellas de agua y dos snacks. Cualquier consumo adicional, deberá se
Entradas a parques y atracción	1	100.000		100.000	100.000	Según tarifas vigentes
Material informativo	1	2.000		2.000	2.000	Cada participante recibirá la guía ornitológica de la región, con las siguientes especificaciones: Propalcote esmaltado de 130 gramos, impreso en policromía, que contiene una guía detallada de las
Kit promocional	1	100.000		100.000	100.000	Incluye: morral manos libres elaborado en lona, sombrero típico de la región y termo marca Polar.
<b>Subtotal costos</b>				<b>2.681.024</b>	<b>1.984.465</b>	
<b>Costos fijos mensuales *</b>				15.000.000	15.000.000	
Se carga a cada paquete el 2% del valor total				300.000	300.000	
<b>Costo total</b>				<b>2.981.024</b>	<b>2.284.465</b>	
<b>Margen</b>				12%	12%	
<b>Precio de venta</b>				<b>3.387.527</b>	<b>2.595.983</b>	

Fuente: elaboración propia.

## **5 Estudio técnico**

### **5.1 Tamaño del proyecto**

Se trata de un proyecto privado con vocación regional que tiene por emplazamiento la subregión del Urabá antioqueño donde la empresa desarrollará toda su actividad. Los cálculos de la demanda, presentados en el capítulo anterior, dan cuenta del tamaño de este proyecto. Por la connotación especializada de los productos y por los costos y márgenes asociados a la prestación del servicio, la empresa deberá contar con una estructura de personal liviana y flexible, de manera que los costos fijos se mantengan controlados y así garantizar el margen.

### **5.2 Capacidad**

Teniendo en cuenta el rol de UrabaNatural como operador turístico, la capacidad instalada será suficiente para atender de manera oportuna y eficiente la demanda pronosticada; en caso de que el mercado presentase un comportamiento superior a la demanda estimada, la ampliación de la capacidad no implica grandes inversiones y la expansión se podría realizar fácilmente.

### **5.3 Localización**

El propósito de este proyecto es derramar la riqueza en la región, además de tener una localización conveniente para la operación de la empresa. Por esta razón la operación de UrabaNatural tendrá como base Apartadó:

**Descripción física:** ubicado en la zona de Urabá cerca al mar.

**Límites del municipio:** los límites territoriales y jurisdiccionales del municipio de Apartadó son: del alto de Carepa siguiendo hacia abajo y por los límites con el municipio de Chigorodó hasta el nacimiento del río Vijagual; por este hacia abajo hasta la desembocadura del río Grande agua arriba hasta su nacimiento; de aquí en línea recta hasta el Alto de Quimarí, de aquí y por toda la serranía de Abibe en límites con el departamento de Córdoba hasta el alto de Carepa, punto de partida.

**Extensión total:** 600 km<sup>2</sup>.

**Extensión área urbana:** 7,65 km<sup>2</sup>.

**Extensión área rural:** 592,35 km<sup>2</sup>.

**Temperatura media:** 24° a 32 °C.

**Distancia de referencia:** 336 km de la capital de Antioquia, Medellín.

Con el objetivo de seleccionar el sector del municipio más conveniente, se realizó un análisis de fuerzas de localización considerando cercanía al aeropuerto, accesibilidad, transporte, cercanía a comercio, seguridad, canon de arrendamiento, cercanía a las empresas proveedoras, del cual se concluyó que la zona más conveniente para la operación de UrabaNatural es la calle 109, sector en el que se ubican las principales empresas de la región: Cámara de Comercio de Urabá, el Éxito y un nuevo centro de negocios y comercial llamado Plaza del Río, que es el

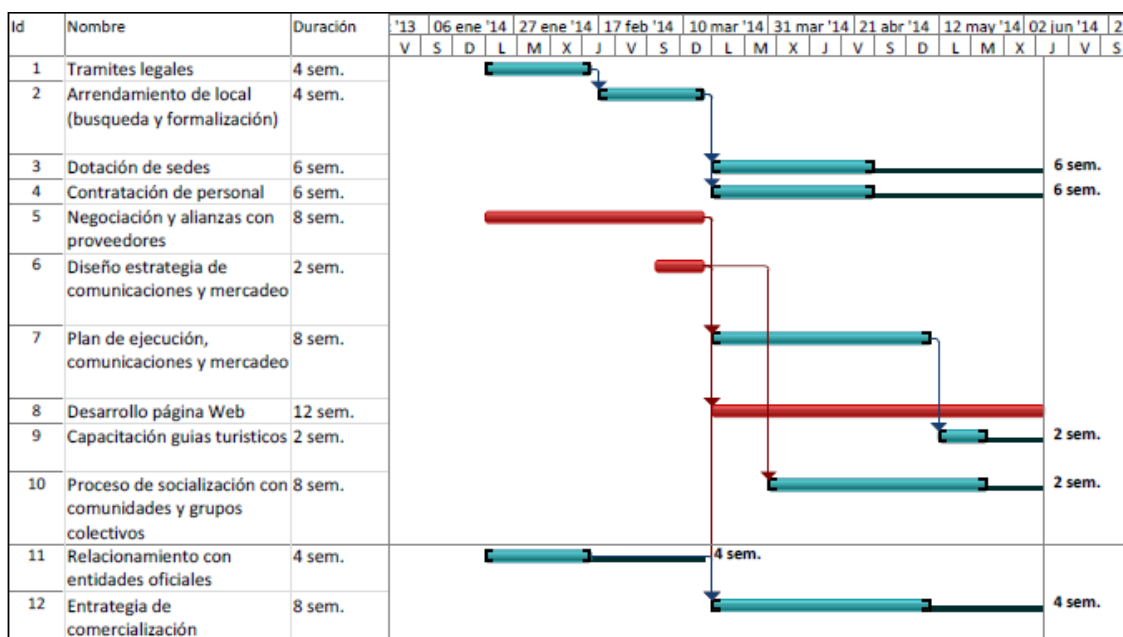
primero que se construye en la zona bananera de Antioquia. En este centro eventualmente podrían encontrarse las oficinas apropiadas.

## 5.4 Ingeniería

### 5.4.1 Cronograma - diagrama de Gantt

A continuación se presenta el diagrama de Gantt para la puesta en servicio de UrabaNatural:

Figura 9 Cronograma del proyecto



Fuente: elaboración propia.

Del diagrama de Gantt se puede observar que la puesta en marcha del proyecto se demora 20 semanas. Este diagrama también permite identificar que las actividades A5, A6 y A8, que corresponden a negociación y alianzas con proveedores, diseño de estrategia de comunicaciones y mercadeo y desarrollo del sitio web conforman la ruta crítica del proyecto.

## 5.5 Balance

A continuación se presenta el balance de las inversiones requeridas para la puesta en marcha del proyecto, así como una proyección inicial de los gastos de sostenimiento:

Tabla 15 Detalle inversión inicial UrabaNatural

<b>INVERSION INICIAL</b>		
<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo total</b>
Diseño sitio web y Host por un año	1	\$ 2.500.000
Mobiliario (Dotación Oficinas)	1	\$ 14.000.000
Equipos de cómputo con licencias de software	3	\$ 5.640.000
Constitución legal	1	\$ 1.000.000
<b>TOTAL INVERSION INICIAL</b>		<b>\$ 23.140.000</b>

Fuente: elaboración propia.

Tabla 16 Detalle gastos de operación mensuales UrabaNatural

<b>GASTOS OPERATIVOS MENSUALES</b>	
<b>Concepto</b>	<b>Costo</b>
Nómina	\$ 8.600.000
Contador (honorarios)	\$ 500.000
Arriendo local Apartadó	\$ 1.700.000
Actualización y mantenimiento de sitio web   administración de presencia en redes sociales	\$ 604.000



Publicidad y mercadeo	\$ 1.500.000
Varios (papelería, aseo y cafetería, imprevistos, etc.)	\$ 1.600.000
<b>TOTAL GASTOS FIJOS OPERATIVOS MENSUALES</b>	<b>\$14.504.000</b>

Fuente: elaboración propia.

La nómina estimada del proyecto será:

Tabla 17 Detalle gasto de nómina mensual UrabaNatural

CARGO	SALARIO	TOTAL
		(Factor prestacional del 60%)
Director administrativo /gerente	\$ 2.475.000	\$ 3.960.000
Coordinador mercadeo, ventas y logística	\$ 1.600.000	\$ 2.560.000
Soporte administrativo y comercial	\$ 1.300.000	\$ 2.080.000
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 8.600.000</b>

Fuente: elaboración propia.

## 6 Estudio organizacional

### 6.1 Requerimientos y costos de personal

Por las condiciones del sector y los estrechos márgenes que se manejan, se requiere de una estructura organizacional muy liviana y flexible que permita disponer de la capacidad necesaria para administrar con optimización del recurso y calidad de servicio. Por esta razón, el equipo de UrabaNatural estará integrado por personas capaces de manejar la simultaneidad y diversidad de responsabilidades y deberán tener desarrolladas en muy buen nivel, las competencias que se presentan a continuación:

Tabla 18 Competencias del recurso humano

<b>Competencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estudios en programas relacionados con el sector para el caso del gerente y la persona de soporte.</li> <li>▪ Estudios en mercadeo y ventas para el coordinador comercial.</li> <li>▪ Conocimientos básicos de turismo.</li> <li>▪ Conocimiento geográfico de la región del Urabá antioqueño.</li> <li>▪ Dominio de segunda lengua.</li> <li>▪ Destrezas comerciales y de negociación.</li> </ul>
<b>Atributos del Ser</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orientación al servicio.</li> <li>▪ Comunicación efectiva.</li> <li>▪ Disposición al cambio y manejo de simultaneidad.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

Para la operación de UrabaNatural deberán contratarse los siguientes profesionales en el primer y segundo nivel de la organización:

Tabla 19 Responsabilidades de los cargos

<b>CARGO</b>	<b>RESPONSABILIDADES PRINCIPAL</b>	<b>SALARIO MENSUAL*</b>
<b>Director administrativo - gerente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de la empresa.</li> <li>• Direccionar estratégicamente la organización.</li> <li>• Evaluar permanentemente el cumplimiento de las metas, así como el cumplimiento de las diferentes funciones del personal a cargo.</li> <li>• Administrar y supervisar los recursos financieros, humanos y físicos, con el fin de optimizarlos.</li> <li>• Contratar el personal requerido y garantizar los procesos propios de la gestión del talento humano (capacitación, remuneración, etc.).</li> <li>• Negociar con los proveedores.</li> <li>• Responder por las relaciones públicas con las gerencias de agencias de viajes nacionales e internacionales y páginas turísticas de la web.</li> <li>• Responder por los convenios económicos tanto con las agencias proveedoras de turismo como con los</li> </ul>	\$2.475.000

	<p>hoteles y diferentes atracciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición y revisión de precios de acuerdo con el mercado y la rentabilidad esperada.</li> <li>• Velar por el cumplimiento de la normatividad y disposiciones legales.</li> <li>• Responder por la información contable y tributaria de la empresa.</li> <li>• Asegurar la operación con los proveedores aliados (hoteles, transportadores y guías turísticos en Urabá), de manera que se cumpla la promesa de servicio al cliente.</li> </ul>	
<p><b>Coordinador de mercadeo, ventas y logística</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planear y ejecutar toda la actividad comercial de la Empresa.</li> <li>• Proyectar y controlar metas y presupuestos de ventas.</li> <li>• Diseñar y hacer permanente seguimiento al cumplimiento del presupuesto de ventas para el mercado.</li> <li>• Velar por la rentabilidad de los productos comercializados por la empresa.</li> <li>• Cotizar, reservar y verificar el estado de las solicitudes de los clientes e informar con antelación las condiciones de la reserva a los asesores</li> </ul>	<p>\$1.600.000 + Comisión por ventas del 10% del valor del paquete</p>

	<p>comerciales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar la puesta en marcha, operación y mantenimiento de la plataforma virtual.</li> </ul>	
<p><b>Analista administrativo y contable</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soportar las actividades administrativas de la empresa.</li> <li>• Generar órdenes de servicios y pago a proveedores.</li> <li>• Recibir y registrar la documentación de ingreso y salida.</li> <li>• Elaboración de informes financieros básicos.</li> <li>• Pagar las obligaciones legales.</li> <li>• Elaborar y pagar la nómina.</li> <li>• Realizar seguimiento al recaudo.</li> </ul>	\$1.300.000

(\*) No incluye carga prestacional, que, se estima, será del 60%.

Fuente: elaboración propia.

Con base en lo anterior, la estructura organización de UrabaNatural será la siguiente:

Figura 10 Organigrama UrabaNatural



Fuente: elaboración propia.



## 7 ESTUDIO LEGAL

### 7.1 Organización jurídica

Como requisito general para cualquier prestador de servicios turísticos, se establece que debe estar inscrito en el registro mercantil y tener establecimiento de comercio. Esto significa que la empresa deberá registrarse como persona natural o persona jurídica en la Cámara de Comercio de la jurisdicción que corresponda, con base en su localización. UrabaNatural se constituirá entonces bajo la figura societaria de Sociedad por Acciones Simplificadas S.A.S., que tiene las siguientes características:

- Se crea mediante contrato o acto unilateral que consta en documento privado.
- Se constituye por una o varias personas naturales o jurídicas, quienes son responsables, incluso con su patrimonio personal, de acuerdo a las modificaciones introducidas por la reforma tributaria.
- Una vez inscrita en el registro mercantil, forma una persona jurídica distinta de sus accionistas.
- Es una sociedad de capitales.
- Su naturaleza siempre será comercial, independientemente de las actividades previstas en su objeto social.
- Para efectos tributarios, se rige por las reglas aplicables a las sociedades anónimas.
- Las acciones y demás valores que emita no pueden inscribirse en el Registro Nacional de Valores y Emisores, ni negociarse en bolsa.

### 7.1.1 Requisitos legales

a) *Inscripción en el Registro Nacional de Turismo*: todos los prestadores de servicios turísticos que efectúen sus operaciones en Colombia deben inscribirse en el Registro Nacional de Turismo; este registro es obligatorio para su funcionamiento y debe actualizarse anualmente. Este registro fue delegado a las cámaras de comercio, a partir del año 2012. Los prestadores de servicios turísticos que se deben registrar son:

- Hoteles, centros vacacionales, campamentos, viviendas turísticas y otros tipos de hospedaje no permanente, excluidos los establecimientos que prestan el servicio de alojamiento por horas.
- Agencias de viajes y turismo, agencias mayoristas y agencias operadoras.
- Oficinas de representaciones turísticas.
- Guías de turismo.
- Operadores profesionales de congresos, ferias y convenciones.
- Arrendadores de vehículos para turismo nacional e internacional.
- Usuarios operadores, desarrolladores e industriales en zonas francas turísticas.
- Empresas promotoras y comercializadoras de proyectos de tiempo compartido y multipropiedad.
- Establecimientos de gastronomía y bares, cuyos ingresos operacionales netos sean superiores a los 500 salarios mínimos legales mensuales vigentes.
- Empresas captadoras de ahorro para viajes y de servicios turísticos prepagados.
- Concesionarios de servicios turísticos en parque.



- Los demás que el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo determine.
- Empresas de transporte terrestre automotor especializado, empresas operadoras de chivas y de otros vehículos automotores que presten servicio de transporte turístico.
- Parques temáticos.

**b) *Matrícula en el Registro Mercantil como comerciante y de al menos un***

***establecimiento de comercio:*** la constitución de una empresa implica que el empresario debe cumplir con las obligaciones legales establecidas. En principio deberán realizarse tres trámites:

- Obtener el RUT.
- Matricularse en el Registro Mercantil.
- Matricularse en la oficina de Industria y Comercio del municipio.

La matrícula mercantil hace pública la calidad de comerciante, en la medida que hace visible al empresario frente a potenciales clientes que consultan los registros. Contiene información sobre los datos generales de los comerciantes y de las sociedades. Las personas jurídicas deben solicitar su matrícula ante la Cámara de Comercio de la jurisdicción que corresponda. En el caso de UrabaNatural, dado que tendrá su domicilio en Apartadó, se deberá matricular en la Cámara de Comercio de Urabá.

**d) *Otras normas y reglamentaciones que deben tenerse en cuenta:***

- Los paquetes turísticos deben ser diseñados y operados por profesionales. Las leyes del turismo, al hacer obligatorio a los empresarios el Registro Nacional de Turismo, contribuyen a garantizar la calidad del producto y la protección al consumidor.

- La Ley 300/96 establece igualmente mecanismos para la normalización y la certificación de la calidad del producto.
- La Ley 1101/2006 amplía la cobertura de los empresarios y fortalece el Fondo de Promoción.
- Norma Técnica Sectorial - Colombia (NTS AV04 -2003)
- La Ley 1429 de 2010, que rige para micro y pequeñas empresas que tengan hasta 5.000 smmlv en activos y hasta 50 trabajadores y establece los siguientes incentivos para las empresas creadas y legalizadas a partir de diciembre 29 de 2010:
  - Pago gradual del impuesto nacional de renta.
  - No están sujetas a pago de retención en la fuente ni al sistema de renta presuntiva durante los cinco primeros años.
  - Pago gradual en los aportes parafiscales de los empleados.
  - Pago gradual en la matrícula y renovación mercantil.
  - Pago gradual del impuesto municipal de Industria y Comercio (en municipios que se acojan a la Ley).

## **7.2 Manejo de contratos**

### **7.2.1 Contratos laborales**

El personal se contratará a término indefinido, como su nombre lo indica este tipo de contrato no tiene fecha de terminación establecida. El empleado goza de todas las prestaciones sociales establecidas por la ley y tiene beneficios adicionales como la opción de vinculación a

cooperativas empresariales y ayudas especiales de acuerdo con cada empresa; con posibilidad de optar por créditos y préstamos, entre otros. Los descuentos para este tipo de contrato son iguales a los de un contrato a término fijo, más cualquier otra deducción autorizada por el empleado (El Tiempo, 2012).

En la relación laboral se debe cumplir con unas obligaciones, las cuales deben pagarse en diferentes épocas del año según sea el caso:

- Al iniciar un contrato laboral, el empleador está en la obligación de realizar la afiliación del trabajador y sus beneficiarios, al sistema de salud (EPS), pensión, riesgos profesionales (ARL), caja de compensación familiar. Existen diferentes entidades que prestan estos servicios y de común acuerdo, entre empleador y trabajador, se puede escoger la entidad a la que se va a afiliarse en cada sistema.
- Este tipo de obligaciones deben pagarse mensualmente y el porcentaje correspondiente de cada una de las partes, de acuerdo con la ley laboral es el siguiente:
- *Salud (EPS)*: mensualmente se paga a la entidad 12,5% del salario del trabajador, del cual, 8,5% lo paga el empleador y 4% el trabajador.
- *Pensión*: Mensualmente se paga a la entidad 16% del salario del trabajador, del cual, 12% lo paga el empleador y 4% el trabajador.
- *Riesgos Profesionales*: cada empresa se encuentra clasificada en un nivel de riesgo según actividad económica y labores desempeñadas por los trabajadores. De acuerdo con el porcentaje asignado, el cual varía entre 0,5% y 8,7%; la empresa paga mensualmente a la entidad dicha suma del total de la nómina.

- *Horas extras*: Este pago es mensual, y el porcentaje varía dependiendo de la jornada. Para una jornada diurna, el recargo que debe pagarse al trabajador es de 25% sobre el valor ordinario de la hora. Para jornada nocturna es de 75%. Los empleados que tienen un salario integral no tienen derecho a esta acreencia.
- Semestralmente, la empresa debe pagar a sus trabajadores la *prima de servicios*, la cual corresponde a 30 días de salario por año.
- *Las cesantías* correspondientes a 30 días de salario por año se deben consignar en el fondo escogido por el trabajador, anualmente, antes del 14 de febrero. El 31 de diciembre de cada año, se liquida 12% correspondiente al interés de cesantías y se consignan al trabajador. Tanto las cesantías como sus intereses, no aplican para salarios integrales.
- *Vacaciones*: otro derecho anual con el que cuenta el trabajador son las *vacaciones* que pueden programarse con la empresa según el cronograma interno establecido, y deben ser de 15 días hábiles de descanso, remunerados.

### **7.2.2 Contratos con proveedores**

Con el ánimo de dar estricto cumplimiento a la normatividad vigente, UrabaNatural contratará o intermediará la prestación de servicios turísticos en Colombia solo con empresas que cumplan sus obligaciones frente al Registro Nacional de Turismo. Adicionalmente se establecerán contratos que contarán con la siguiente información como requisito mínimo:

- Descripción completa y detallada del servicio que se está contratando.
- Precio exacto, incluyendo impuestos.
- Personas que se atenderán, si el caso lo requiere.
- Disponibilidad de servicio (continuidad operativa) mínima requerida.

- Vigencia del contrato.
- Pólizas.
- Cláusulas de incumplimiento.
- Métodos y formas de pago. Si se cancela todo de contado o en partes, especificar las fechas de los pagos.

Adicionalmente, en conformidad a lo establecido en el Decreto 2438 de 2010, dado que UrabaNatural requerirá la intermediación de otros prestadores de servicios turísticos, los contratos deberán contar con el soporte de ofertas o cotizaciones escritas en los que conste o compruebe tal calidad y los servicios que dicha intermediación comprende, los derechos y obligaciones de las partes, las condiciones de su operación y su responsabilidad frente al viajero.

### **7.2.3 Contratos con los clientes**

Como lo establece también el Decreto 2438 de 2010, UrabaNatural debe suscribir con sus clientes convenios o contratos que contengan como mínimo los siguientes elementos, que se transcriben literalmente de la norma:

1. Responsabilidad del organizador del plan o paquete turístico ante los usuarios por la prestación y calidad de los servicios descritos de conformidad con los términos y condiciones establecidos en el programa, indicando claramente la responsabilidad en el caso del transporte.
2. Los términos y las condiciones en que se efectuará el reintegro de los servicios turísticos no utilizados y que puedan ser objeto de devolución, cuando el viaje o la participación del

usuario en el mismo se cancele con anterioridad a su inicio o cuando una vez iniciado el viaje deba interrumpirse, por razones tales como, caso fortuito o fuerza mayor, enfermedad del viajero, negación de visados o permisos de ingreso, decisión del país de destino de impedir el ingreso del viajero, retiro del viajero por conductas que atenten contra la realización del viaje, problemas legales y otras causas no atribuibles a las agencias de viajes. Para este efecto, se tendrán en cuenta las deducciones o penalidades previamente establecidas que los proveedores efectúen, cuando los servicios no son utilizados. El derecho al pasaje aéreo de regreso estará sujeto a las regulaciones de la tarifa aérea adquirida.

3. Salvo manifestación expresa en contrario en las condiciones del plan turístico, el organizador, sus operadores y agentes no asumen responsabilidad por eventos tales como accidentes, huelgas, asonadas, terremotos, fenómenos climáticos o naturales, condiciones de seguridad, factores políticos, negación de permisos de ingreso, asuntos de salubridad y cualquier otro caso de fuerza mayor que pudiere ocurrir durante el viaje y solo se comprometerán prestar los servicios y a hacer las devoluciones, según el caso.
4. Circunstancias en las cuales la agencia de viajes se reserva el derecho de hacer cambios en el itinerario, fechas de viaje, hoteles de similar o superior categoría, transporte y los demás que sean necesarios para garantizar el éxito del viaje.
5. La obligación a cargo de la agencia de viajes de informar al viajero sobre la documentación requerida para facilitar su desplazamiento en los destinos nacionales e internacionales, siendo obligación del usuario el cumplimiento de los requisitos informados.

6. Cuantía del anticipo y plazo para el pago de esta suma por parte del usuario, con el objeto de asegurar su participación en el viaje. Este valor será abonado al costo total del plan turístico.

## 8 Componente ambiental

Un operador turístico en Colombia no tiene directa obligación jurídica para asegurar la construcción de un Plan de Manejo Ambiental en la medida en que su impacto sobre el medio ambiente no es directamente controlable o mitigable por la entidad. A los operadores turísticos y, en general, a las agencias de viajes que ofrecen paquetes de servicios en turismo de naturaleza los cobijan la Política para el Desarrollo del Turismo de Naturaleza elaborada por el Ministerio de Comercio Industria y Turismo (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2012) y las disposiciones generales que sobre la materia ha construido el Ministerio del Ambiente y Desarrollo Sostenible; y que determina que los prestadores de servicios de ecoturismo deben desarrollar un plan para el uso de “bienes provenientes del aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y la biodiversidad”, entendiendo dicho plan, como políticas de prestación de servicio de manejo responsable que asegure la estabilidad sociocultural de las comunidades en las cuales se desarrolla la experiencia turística y, por supuesto, de los bienes ambientales existentes.

Con carácter obligatorio, para el operador turístico aplica la Ley 300 de 1996, modificada por la Ley 1101 de 2006, así como el Decreto 2438 del 2010, por el cual se dictan unas disposiciones relacionadas con la responsabilidad de las agencias de viajes en la prestación de servicios turísticos. La Ley 1101 de 2006 define como responsabilidades de los prestadores de servicios turísticos las siguientes generalidades:



Las agencias de viajes y turismo, agencias mayoristas y operadores de turismo, es decir, empresas comerciales constituidas por personas naturales o jurídicas que debidamente se dediquen al ejercicio de actividades turísticas como intermediarios entre los viajeros y los proveedores, deberán cumplir con las disposiciones del decreto 502 de 1997 que define que:

1. Las agencias de viajes y turismo organizarán, promoverán y venderán planes turísticos para ser operados fuera y dentro del territorio nacional, estos últimos serán operados por las agencias de viajes operadoras establecidas legalmente en el país.
2. Entre sus funciones están reservar y contratar alojamiento y demás servicios turísticos; tramitar y prestar asesoría al viajero en la consecución de la documentación requerida para garantizar la facilidad en el desplazamiento en los destinos y la selección, adquisición y utilización eficiente de los servicios requeridos.
3. Las agencias u operadores podrán operar turismo receptivo para lo cual deberán contar con un departamento de turismo receptivo y cumplir con las funciones propias de las agencias de viajes operadores.
4. Deberán contar con guías de turismo certificados ante la Corporación Nacional del Turismo o con certificado de aptitud del SENA.

Sin embargo, pese a la generalidad de las obligaciones, el operador turístico incluye, como estrategia y como garantía de coherencia con la apuesta que adelanta, el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, de una política empresarial para el desarrollo de sus actividades como operador y de criterios y compromisos para la selección de sus proveedores,

intentando prever, mitigar y controlar los efectos nocivos que afectan las condiciones de vida de la población y de los bienes ambientales a los cuales se orientan sus paquetes turísticos.

En este sentido, de acuerdo con el el Comité de Desarrollo Sostenible del Turismo de la Organización Mundial del Turismo (OMT, 1998), en los procesos de evaluación de la definición del concepto de turismo sostenible se ha insistido en la importancia de reflejar las mejores condiciones de sostenibilidad en todos los aspectos de la cadena de servicios del turismo sostenible. El turismo sostenible, se dice, “debe reportar un alto grado de satisfacción a los turistas y representar para ellos una experiencia significativa, que los haga más conscientes de los problemas de la sostenibilidad y fomente en ellos unas prácticas turísticas sostenibles” (Duque, 2007). Es por ello que el operador turístico se compromete para la toma de decisiones en toda la cadena de servicios a:

- Garantizar con los proveedores un uso óptimo de los recursos ambientales manteniendo los procesos ecológicos esenciales y promoviendo la preservación y la conservación como políticas de la empresa y de sus entidades enlaces.
- Promover el respeto y la autenticidad sociocultural de las comunidades que hacen parte de proceso de experiencia del turismo sostenible, sus valores y prácticas culturales.
- Asegurar que las experiencias sostenibles reporten beneficios socioeconómicos bien distribuidos entre el operador y sus enlaces. Oportunidades, empleo en condiciones dignas y obtención de ingresos y servicios sociales para las comunidades anfitrionas que contribuyan a su formación, reducción de la pobreza, elevación de la calidad de vida y al bienestar social.

- Solicitar y controlar de forma obligatoria por parte de los operadores un manual de uso sostenible que evidencie las prácticas necesarias de uso responsable de las áreas naturales, la conservación del ambiente y las prácticas de mejoramiento del bienestar de las comunidades.
- Desarrollar procesos de socialización y formación con las comunidades de injerencia de los paquetes turísticos con el propósito de formarlas y hacerlas conscientes de la importancia de la preservación de la naturaleza y la promoción de su aprovechamiento responsable.
- Asegurar procesos de selección y alianzas con personas genuinamente interesadas en la naturaleza y respetuosas de las costumbres locales.
- Prohibir el empleo infantil y la explotación de las comunidades con fines de lucro.

Por otra parte, de acuerdo con el Decreto 2438 del 2010, por el cual se dictan unas disposiciones relacionadas con la responsabilidad de las agencias de viajes en la prestación de servicios turísticos, es preciso destacar las siguientes responsabilidades que deben tenerse en cuenta en el desarrollo de las actividades del operador turístico objeto de análisis:

Numeral 3: “Salvo manifestación expresa en contrario en las condiciones del plan turístico, el organizador, sus operadores y agentes no asumen responsabilidad por eventos tales como accidentes, huelgas, asonadas, terremotos, fenómenos climáticos o naturales, condiciones de seguridad, factores políticos, negación de permisos de ingreso, asuntos de salubridad y cualquier otro caso de fuerza mayor que pudiese ocurrir durante el viaje y solo se comprometerán a prestar los servicios y a hacer las devoluciones de que trata este decreto, según el caso”.

## 9 Evaluación financiera del proyecto

### 9.1 Detalle demanda

A partir de la estimación de la demanda presentada en el capítulo 4 y del perfil de consumidor, se determinó el número de paquetes por vender de 5 a 10 pasajeros y de 11 a 15 pasajeros, que corresponde a 63% y 37% respectivamente. Adicionalmente, con el propósito de evaluar la capacidad instalada de la empresa y determinar en qué periodos será necesario vincular más personal, se calculó el promedio mensual de paquetes por atender. En la siguiente tabla se presenta la información correspondiente para los cinco años de evaluación del proyecto:

Tabla 20 Proyección de la demanda por productos y paquetes

Demanda por paquete		Participación	2014	2015	2016	2017	2018
Disfrute de ciénagas	Total		104	223	357	524	722
	De 5 a 10 pasajeros	63%	66	140	225	330	455
	De 11 a 15 pasajeros	37%	38	83	132	194	267
Avistamiento Aves	Total		74	183	272	382	488
	De 5 a 10 pasajeros	63%	47	115	171	241	307
	De 11 a 15 pasajeros	37%	27	68	101	141	181
<b>Total</b>			178	406	629	906	1210
<b>Promedio paquetes por día hábil/mes</b>			15	34	52	76	101
<b>Tasa de crecimiento</b>				127%	53%	46%	33%

Fuente: elaboración propia.

A partir de estos cálculos, se evidencia la necesidad de contratar personal adicional en los años 4 y 5. En el año 4 se necesitará una persona que apoye la operación logística del negocio y en el año 5 un profesional con perfil comercial.

## 9.2 Variables macroeconómicas

Para calcular el crecimiento real de los precios de venta, los costos variables y los costos y gastos fijos, es necesario estimar la inflación para los cinco años del horizonte del proyecto. La fuente empleada como referencia es el estudio de prospectiva económica (Fedesarrollo, 2012), que proyecta la inflación hasta el año 2016, y en adelante se supone constante pues el entorno económico mundial pareciera no presentar movimientos importantes que puedan generar incrementos atípicos en los precios internos. Para los costos y gastos se estima un crecimiento superior al de los precios pues el incremento anual de los salarios generalmente corresponde a la inflación más dos puntos:

Tabla 21 Proyecciones macroeconómicas

Año	2014	2015	2016	2017	2018
Inflación	3,1%	3,0%	2,9%	2,9%	2,9%
Crecimiento real del precio de venta		1,0%	1,0%	1,0%	1,0%
Crecimiento real de los costos variables		2,0%	2,0%	2,0%	2,0%
Crecimiento real costos y gastos fijos		2,0%	2,0%	2,0%	2,0%
Crecimiento nominal precio		4,0%	3,9%	3,9%	3,9%
Crecimiento nominal costos variables		5,1%	5,0%	5,0%	5,0%
Crecimiento nominal costos y gastos fijos		5,1%	5,0%	5,0%	5,0%

Fuente: elaboración propia.

## 9.3 Ventas

A partir de los supuestos anteriores de demanda y crecimiento en precios y costos, se estima el ingreso para los años del proyecto. Del primer al segundo año se tiene el mayor

crecimiento anual, para los años posteriores las tasas de crecimiento son inferiores pero importantes y se estabilizan en el tiempo:

Tabla 22 Estimación de precios e ingresos por ventas

Precio por px		2014	2015	2016	2017	2018
Disfrute de ciénagas	De 5 a 10 pasajeros	3.387.527	3.524.045	3.662.504	3.806.404	3.955.958
	De 11 a 15 pasajeros	2.595.983	2.700.602	2.806.708	2.916.984	3.031.592
Avistamiento Aves	De 5 a 10 pasajeros	3.830.709	3.985.087	4.141.661	4.304.387	4.473.506
	De 11 a 15 pasajeros	2.964.785	3.084.266	3.205.447	3.331.389	3.462.279
Estimación Ingreso por venta		2014	2015	2016	2017	2018
Disfrute de ciénagas	De 5 a 10 pasajeros	223.576.800	493.366.247	824.063.475	1.256.113.363	1.799.960.776
	De 11 a 15 pasajeros	98.647.372	224.149.933	370.485.488	565.894.859	809.435.091
Avistamiento Aves	De 5 a 10 pasajeros	180.043.327	458.284.967	708.223.984	1.037.357.164	1.373.366.318
	De 11 a 15 pasajeros	80.049.198	209.730.086	323.750.124	469.725.818	626.672.507
<b>Total Ventas</b>		<b>582.316.698</b>	<b>1.385.531.233</b>	<b>2.226.523.071</b>	<b>3.329.091.204</b>	<b>4.609.434.691</b>
<b>Variación</b>			<b>138%</b>	<b>61%</b>	<b>50%</b>	<b>38%</b>

Fuente: elaboración propia.

#### 9.4 Costos variables

Costos variables del proyecto son aquellos que se modifican en forma proporcional, en función del número de paquetes que se vendan. En el proyecto se tienen los siguientes costos variables:

##### Costos generales:

- Transporte terrestre.
- Transporte fluvial.
- Servicios de guías turísticos.
- Espectáculos.
- Imprevistos (3% de los costos y gastos fijos).

### Costos porción terrestre:

- Tiquetes aéreos.
- Alojamiento.
- Alimentación.
- Entradas a parques y atracciones.
- Material informativo.
- Kit promocional.

Los valores correspondientes a estos costos se presentaron el capítulo 4, en el apartado correspondiente al cálculo del precio. El incremento en los costos está correlacionado con el incremento en las ventas, con una tasa superior por las razones anteriormente explicadas.

Adicionalmente se consideran costos variables adicionales, correspondientes a la comisión por ventas tanto para las ventas directas (3%) como para aquellas que se realicen a través de intermediarios; se supone una participación del 50% por cada canal.

Tabla 23 Costos y gastos fijos y variables

Costos variables por paquete		2014	2015	2016	2017	2018	
Disfrute de ciénagas	De 5 a 10 pasajeros	2.681.024	2.816.684	2.956.335	3.102.910	3.256.752	
	De 11 a 15 pasajeros	1.984.465	2.084.879	2.188.248	2.296.741	2.410.613	
Avistamiento Aves	De 5 a 10 pasajeros	3.071.024	3.226.418	3.386.384	3.554.281	3.730.502	
	De 11 a 15 pasajeros	2.309.011	2.425.847	2.546.120	2.672.357	2.804.852	
Costos variables por paquete		2014	2015	2016	2017	2018	
Disfrute de ciénagas	De 5 a 10 pasajeros	176.947.584	394.335.734	665.175.375	1.023.960.329	1.481.822.328	
	De 11 a 15 pasajeros	75.409.687	173.044.991	288.848.700	445.567.764	643.633.797	
Avistamiento Aves	De 5 a 10 pasajeros	144.338.128	371.038.049	579.071.597	856.581.603	1.145.264.033	
	De 11 a 15 pasajeros	62.343.295	164.957.587	257.158.155	376.802.336	507.678.294	
<b>Total costos variables</b>		<b>459.038.694</b>	<b>1.103.376.360</b>	<b>1.790.253.827</b>	<b>2.702.912.031</b>	<b>3.778.398.452</b>	
<b>Variación</b>			<b>140%</b>	<b>62%</b>	<b>51%</b>	<b>40%</b>	
Gastos variables	% Comisión	% Venta	2014	2015	2016	2017	2018
Comisión personal de ventas	3%	50%	8.734.750	20.782.968	33.397.846	49.936.368	69.141.520
Comisión intermediarios	10%	50%	29.115.835	69.276.562	111.326.154	166.454.560	230.471.735
<b>Comisiones</b>			<b>37.850.585</b>	<b>90.059.530</b>	<b>144.724.000</b>	<b>216.390.928</b>	<b>299.613.255</b>

Fuente: elaboración propia.

## 9.5 Gastos de operación

Los gastos operacionales que fueron detallados en el capítulo 5 en lo correspondiente al balance, están compuestos por:

- Nómina.
- Honorarios del contador.
- Arriendo del local.
- Actualización y mantenimiento del sitio web y *social media*.
- Publicidad y mercadeo.
- Varios: servicios públicos, papelería, implementos de aseo, entre otros.

Como se mencionó anteriormente, la nómina se incrementa en los años 4 y 5, pues debe vincularse una persona adicional en cada periodo.

## 9.6 Capital de trabajo

El capital de trabajo son los recursos que necesita la empresa para poder operar. En el caso de este proyecto se requiere dinero efectivo y cartera; no se considera inventario pues es una empresa de servicios. Se estima necesario tener en efectivo \$12 millones y en lo referido a la cartera, se asocia a las ventas realizadas a través de intermediarios (50%), a quienes se les concederá un plazo de pago correspondiente a 15 días.



Tabla 24 Capital de trabajo

Año	0	1	2	3	4	5	6
Saldo mínimo de efectivo		\$ 12.000.000	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000	
Cartera promedio		\$ 23.930.823	\$ 56.939.640	\$ 91.500.948	\$ 136.811.967	\$ 189.428.823	
<b>KTNO</b>		<b>\$ 35.930.823</b>	<b>\$ 68.939.640</b>	<b>\$ 103.500.948</b>	<b>\$ 148.811.967</b>	<b>\$ 201.428.823</b>	
Inversión en KTNO	\$ (35.930.823)	\$ (33.008.817)	\$ (34.561.308)	\$ (45.311.019)	\$ (52.616.856)		\$ 201.428.823

Fuente: elaboración propia.

## 9.7 Costo de capital

Para el desarrollo del ejercicio se definió la siguiente estructura de capital:

- Recursos propios: 50%
- Deuda: 50%

El costo de la deuda se asumió a una tasa de 20,98% E. A., que corresponde a una tasa efectiva mensual de 1,6%, la tasa que ofrece el mercado financiero para créditos de alto riesgo. En lo que se refiere al capital con recursos propios, se definió un costo de 25%, que corresponde a la rentabilidad mínima esperada por los inversionistas. Con esta estructura de capital y los costos asociados a cada una de las fuentes de financiación, se tiene un costo de capital promedio ponderado del 19,53%.

Tabla 25 Estructura y costo de capital

Estructura de capital	D	50%
	E	50%
<b>Cálculo WACC</b>		<b>Costo</b>
Costo deuda despues imptos		14,06%
Costo del patrimonio (esperado)		25,00%
<b>WACC</b>		<b>19,53%</b>

Fuente: elaboración propia.

## 9.8 Estado de resultados

La proyección del estado de resultados arroja pérdidas para el año 1 y a partir del año 2 el ejercicio es positivo y se estabiliza en los años siguientes.

Tabla 26 Estado de resultados

Año	0	1	2	3	4	5
Ventas		\$ 582.316.698	\$ 1.385.531.233	\$ 2.226.523.071	\$ 3.329.091.204	\$ 4.609.434.691
- Costos variables		\$ (459.038.694)	\$ (1.103.376.360)	\$ (1.790.253.827)	\$ (2.702.912.031)	\$ (3.778.398.452)
- Gastos ventas variables		\$ (37.850.585)	\$ (90.059.530)	\$ (144.724.000)	\$ (216.390.928)	\$ (299.613.255)
<b>= Margen de contribución</b>		<b>\$ 85.427.418</b>	<b>\$ 192.095.342</b>	<b>\$ 291.545.244</b>	<b>\$ 409.788.244</b>	<b>\$ 531.422.984</b>
- Gastos ventas fijos		\$ (45.888.000)	\$ (48.209.933)	\$ (50.600.181)	\$ (53.108.938)	\$ (94.862.079)
- Gastos admn. fijos		\$ (128.160.000)	\$ (134.644.896)	\$ (141.320.590)	\$ (167.887.265)	\$ (176.211.115)
- Gastos preoperativos	\$ (23.140.000)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>= UAI</b>	<b>\$ (23.140.000)</b>	<b>\$ (88.620.582)</b>	<b>\$ 9.240.514</b>	<b>\$ 99.624.473</b>	<b>\$ 188.792.041</b>	<b>\$ 260.349.789</b>
<b>Margen UAI</b>		<b>-15%</b>	<b>1%</b>	<b>4%</b>	<b>6%</b>	<b>6%</b>

Fuente: elaboración propia.

## 9.9 Flujo de caja a precios nominales

Un flujo de caja nominal se refiere a las unidades monetarias recibidas o pagadas en efectivo, considerando los efectos de la inflación. El flujo de caja para el proyecto se presenta a continuación:

Tabla 27 Flujo de caja del proyecto

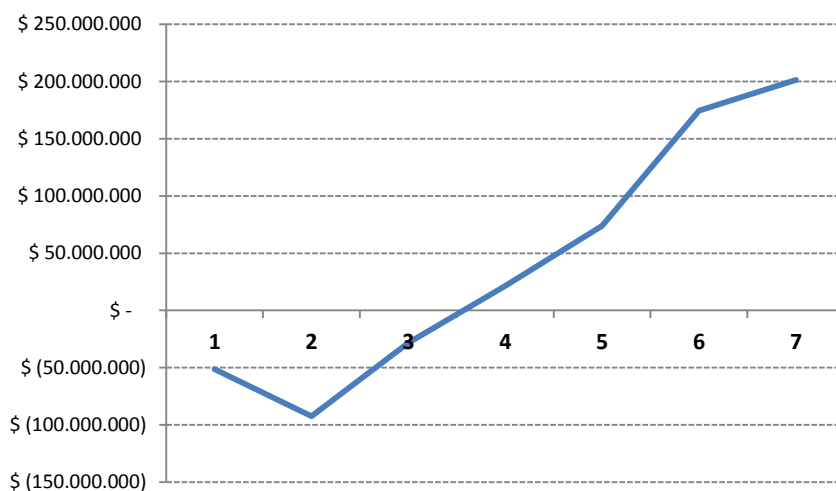
Año	0	1	2	3	4	5	6
UAI	\$ (23.140.000)	\$ (88.620.582)	\$ 9.240.514	\$ 99.624.473	\$ 188.792.041	\$ 260.349.789	\$ -
+ Depreciación							
+ Amortización							
<b>= EBITDA</b>	<b>\$ (23.140.000)</b>	<b>\$ (88.620.582)</b>	<b>\$ 9.240.514</b>	<b>\$ 99.624.473</b>	<b>\$ 188.792.041</b>	<b>\$ 260.349.789</b>	<b>\$ -</b>
- ΔKNO	\$ (35.930.823)	\$ (33.008.817)	\$ (34.561.308)	\$ (45.311.019)	\$ (52.616.856)	\$ -	\$ 201.428.823
- Impuestos operativos	\$ 7.636.200	\$ 29.244.792	\$ (3.049.370)	\$ (32.876.076)	\$ (62.301.373)	\$ (85.915.431)	\$ -
<b>= Flujo de caja libre</b>	<b>\$ (51.434.623)</b>	<b>\$ (92.384.606)</b>	<b>\$ (28.370.164)</b>	<b>\$ 21.437.378</b>	<b>\$ 73.873.812</b>	<b>\$ 174.434.359</b>	<b>\$ 201.428.823</b>

Fuente: elaboración propia.

## 9.10 Criterios de evaluación

Como resultado, se obtiene un flujo convencional, es decir que inicia con flujos negativos, luego tiene flujos positivos que crecen a través del tiempo, como se observa en la gráfica 26. Teniendo en cuenta lo anterior es posible utilizar el Valor Presente Neto (VPN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) como criterios de decisión. El VPN es una regla de decisión comúnmente usada, que descuenta los flujos de efectivo considerando el valor del dinero en el tiempo. Sin embargo, el resultado del VPN es muy sensible a la tasa de descuento utilizada, por esta razón se estima también la TIR como criterio de evaluación.

Gráfico 27 Comportamiento del flujo de caja

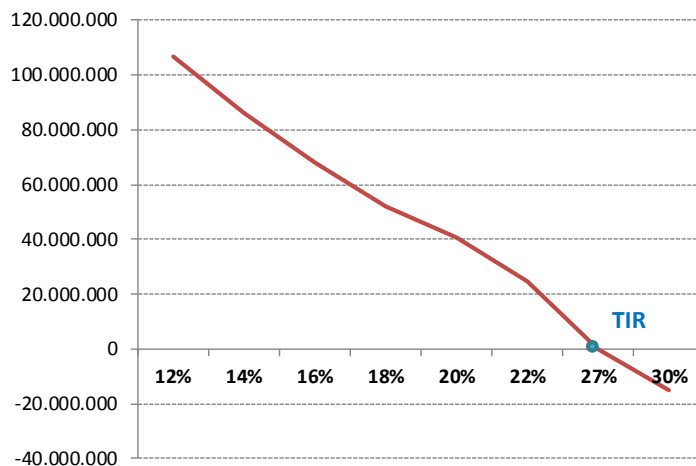


Fuente: elaboración propia.

El VPN es el valor presente de los flujos de efectivo, es decir ingresos y egresos descontados al costo de capital del proyecto; como criterio de aceptación, el VPN de un proyecto debe ser mayor que cero ( $VPN > 0$ ). En el caso de UrabaNatural, el VPN es de \$40.721.529, que es positivo, lo que significa que el proyecto es factible. Por su parte la TIR se define como la tasa de interés con la cual el VPN es igual a cero; como criterio de aceptación, la TIR del proyecto debe ser mayor al costo del capital. En el caso de UrabaNatural la TIR es de 26,55%, que es mayor al costo de capital estimado en 19,53%

Por otro lado en la siguiente gráfica es posible observar el comportamiento del VPN a diferentes tasas de descuento; si el inversionista espera que el proyecto genere una rentabilidad superior a 26,55% (TIR), el VPN es negativo y por lo tanto el proyecto no es factible en términos financieros.

Gráfico 28 Comportamiento del VPN a diferentes tasas de descuento



Fuente: elaboración propia.

### 9.10.1 Análisis de sensibilidad

La incertidumbre y el riesgo propios de cualquier negocio deben ser considerados en el análisis financiero del proyecto. Por esta razón, utilizando la herramienta @Risk, se han simulado los comportamientos de los criterios de evaluación, suponiendo cambios en las siguientes variables con sus respectivas distribuciones:

Tabla 28 Variables inciertas

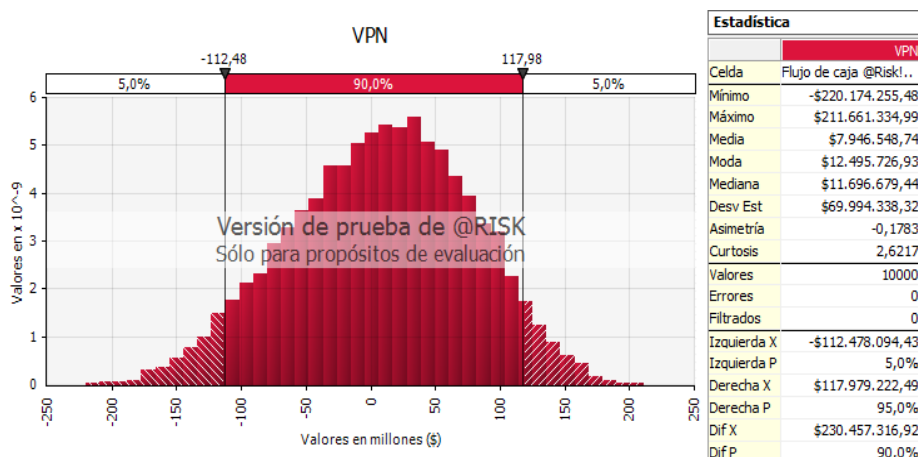
Variables inciertas	Distribucion	Parametro 1	Parametro 2	Parametro 3
Crecimiento real del precio de venta	Triangular	-1,0%	2,0%	2,0%
Crecimiento real de los costos variables	Triangular	1,0%	2,0%	3,0%
Crecimiento real costos y gastos fijos	Triangular	1,0%	2,0%	3,0%

Fuente: elaboración propia.

Al realizar diez mil iteraciones en la herramienta, se obtienen los siguientes resultados:

- a) **Valor Presente Neto (VPN):** con las condiciones establecidas para las variables incertidumbre, se tiene que el VPN puede alcanzar un valor mínimo de -\$220.174.255 y un valor máximo de \$211.661.548, con un 90% de probabilidad. Además se determina que la probabilidad de que el VPN sea negativo es del 44%.

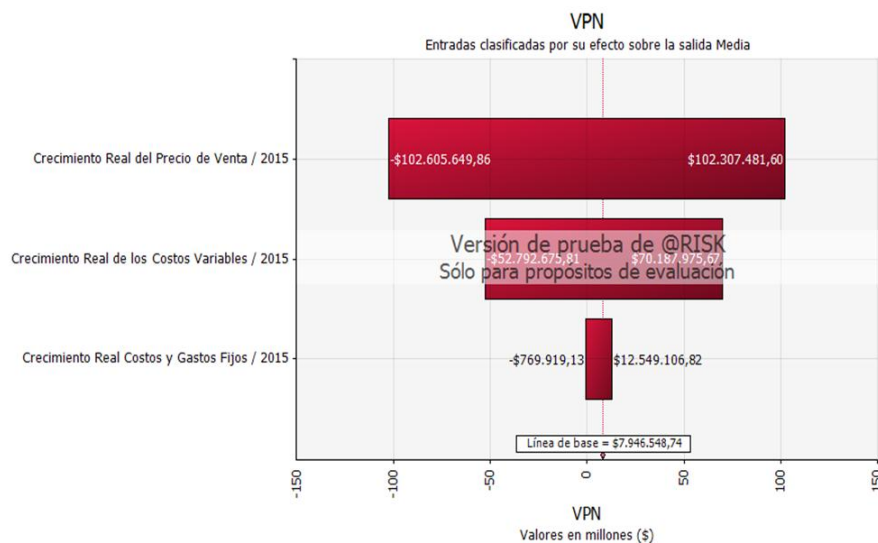
Gráfico 29 Distribución normal VPN



Fuente: elaboración propia.

Al analizar el gráfico de tornado es posible afirmar que variable incertidumbre de mayor impacto en el valor del VPN es la variación en el precio de venta:

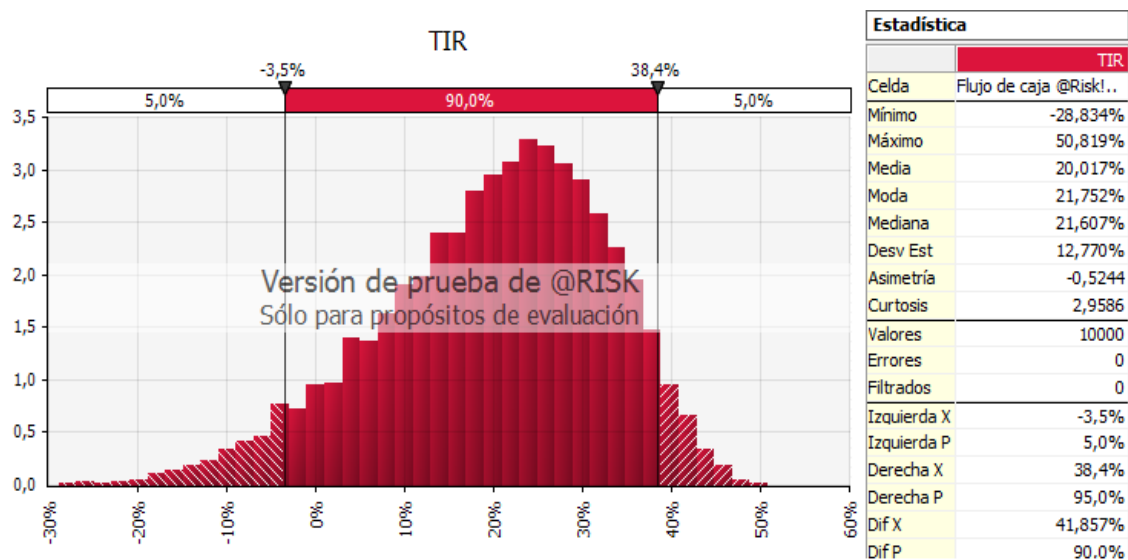
Gráfico 30 Variables clasificadas por su efecto en la VPN



Fuente: elaboración propia.

- b) Tasa Interna de Retorno (TIR):** con las distribuciones y valores de los parámetros establecidos para las variables incertidumbre, al realizar la simulación de diez mil iteraciones, es posible determinar que la TIR puede alcanzar un valor mínimo de -28,834% y un valor máximo de 50,819% con una probabilidad de 90%.

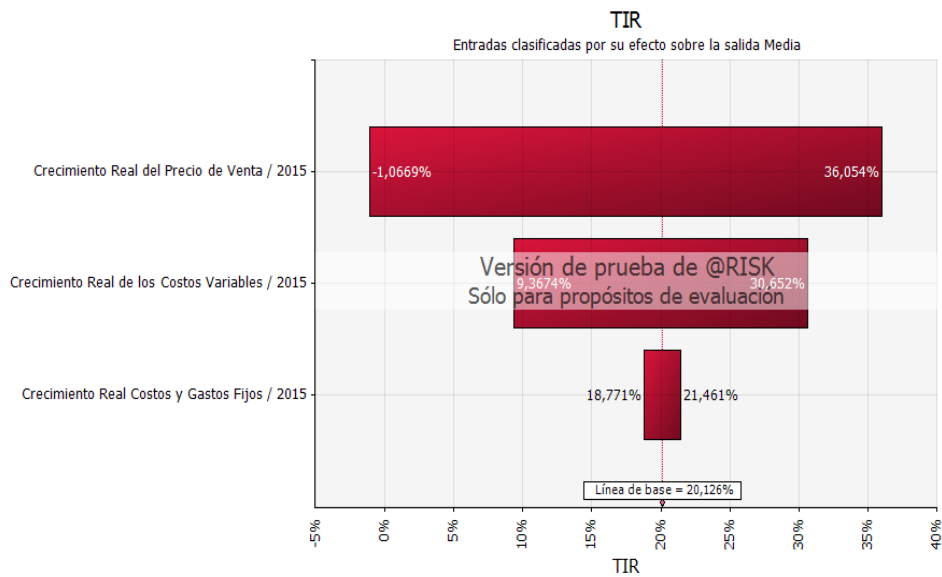
Gráfico 31 Distribución normal TIR



Fuente: elaboración propia.

Adicionalmente y en correspondencia con el VPN, la probabilidad de que la TIR sea inferior al costo de capital es de 44%. Al analizar el gráfico de tornado es posible afirmar que la variable incertidumbre de mayor impacto en el valor de la TIR es la variación en el precio de venta:

Gráfico 32 Variables clasificadas por su efecto en la TIR



Fuente: elaboración propia.



## 10 Conclusiones

1. El análisis del sector servicios refleja grandes oportunidades como motor del desarrollo económico y dentro de este, el subsector turismo, que cada vez toma mayor relevancia al ser uno de los factores socioeconómicos de mayor crecimiento a nivel internacional. Colombia y la subregión de Urabá, donde se enmarca el presente proyecto, vislumbran potencialidades significativas que motivan su desarrollo.
2. Las tendencias en turismo a nivel mundial evidencian claramente una oportunidad para el turismo de naturaleza. Colombia, por su biodiversidad y riqueza cultural puede consolidarse como un destino relevante para esta clase de turismo. Sin embargo, es necesario consolidar propuestas turísticas de valor agregado, fundamentadas en el conocimiento, respeto y preservación de la naturaleza. Además, es necesario fortalecer las estrategias y acciones para promover y posicionar al país como destino turístico a nivel internacional, de manera que se estimule la demanda.
3. Si bien la actividad económica predominante en Urabá se concentra hoy en el sector agrícola (cultivos de banano y plátano) complementada por la comercial y la pesquera de carácter artesanal y de subsistencia; lo cierto es que el turismo especializado de tipo ecológico puede convertirse en una posibilidad estratégica para cambiar las dinámicas y la vocación económica de la subregión.

4. Para consolidar la subregión de Urabá como territorio atractivo para el desarrollo de una oferta turística de tipo natural con valor agregado, es necesario superar las limitaciones y retos que en materia de seguridad y orden público han tenido sometida a la región al atraso y los altos índices de pobreza. Este aspecto eventualmente podría convertirse en la limitante más grande para el desarrollo del proyecto, superando inclusive las condiciones de accesibilidad e infraestructura para el turismo disponible en la zona.
5. El análisis de mercado refleja que se tiene un mercado objetivo especializado en esta clase de turismo que cada vez viene creciendo, dispuesto e interesado en el producto ofrecido, en especial el público extranjero proveniente de Estados Unidos y de Reino Unido.
6. La oferta nacional de paquetes especializados de avistamiento de aves y disfrute de ciénagas es limitada, a pesar de las oportunidades por la biodiversidad con que cuenta el país, lo que reitera la oportunidad de desarrollo del proyecto.
7. El estudio técnico y organizacional presenta condiciones para realizar el proyecto de cara a que los recursos técnicos y operativos demandados no son altamente especializados. En cuanto al talento humano deberá ser altamente formado y competente. Por lo cual, se considera que el proyecto es viable técnica y organizacionalmente. Esto constituye, a su vez, uno de los retos más importantes en el desarrollo del trabajo, en la prestación de servicio de turismo de alto valor agregado orientado a la consolidación del territorio de Urabá como polo de atracción turística. Trabajos como el de la de Universidad de Antioquia y su sede en

Ciencias del Mar y afines en el municipio de Turbo, dan cuenta de las iniciativas que se desarrollan en la región para mitigar esta problemática.

8. Referido al resultado de la evaluación financiera, considerando como criterios de evaluación la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Valor Presente Neto (VPN), se puede concluir la factibilidad económica del proyecto. Si bien estos resultados reflejan la oportunidad de negocio en términos financieros, es muy importante tener en cuenta que si UrabaNatural desea mejorar significativamente el resultado del ejercicio, antes de iniciar su operación y durante el tiempo que dure el proyecto, deberá fortalecer las negociaciones y alianzas con los proveedores, de manera que haya verdaderos beneficios derivados de las economías de escala que se podrán tener a medida que aumente la demanda de paquetes, de forma que se incremente el margen de contribución y así pueda cubrir sus gastos de operación y generar una utilidad superior.
9. El proyecto tiene un alto nivel riesgo y sensibilidad asociado a la variable precio de venta, es decir que cualquier movimiento en la tasa de variación de precios afecta notablemente el resultado final del ejercicio. De allí que resulte fundamental para la empresa monitorear permanentemente el entorno y la competencia, para anticiparse a cualquier movimiento del mercado que pueda afectar el desempeño del negocio.
10. El estudio legal permite concluir que en Colombia se cuenta con el marco jurídico adecuado para desarrollar el negocio propuesto desde su concepción como organización jurídica y contractual.

- 11.** La informalidad de las empresas del sector turismo, así como la falta de articulación entre los actores que conforman su cadena productiva, son factores que le restan competitividad y hacen más lento su desarrollo. La correcta aplicación de la política pública, así como la formulación de estrategias y planes de acción que comprometan no solo a las instituciones públicas sino a la empresa privada y a la academia, resultarán fundamentales para el desarrollo del sector.
  
- 12.** Si bien un operador turístico en Colombia no tiene obligación jurídica de construir un Plan de Manejo Ambiental en la medida en que su impacto sobre el medio ambiente no es directamente controlable o mitigable por la entidad, los prestadores de servicios de turismo de naturaleza sí están llamados a desarrollar un plan para el uso de “bienes provenientes del aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y la biodiversidad”, esto es, políticas de prestación de servicio de manejo responsable que asegure la estabilidad sociocultural de las comunidades en las cuales se desarrolla la experiencia turística y, por supuesto, de los bienes ambientales existentes.
  
- 13.** Fortalecer el portafolio de productos será un reto con el que deberá comprometerse UrabaNatural en el propósito de consolidar una posición competitiva relevante en los mercados nacional e internacional. En ese sentido, la empresa deberá configurar nuevos paquetes turísticos que le permitan diversificar su oferta, atraer nuevos clientes y aprovechar el potencial y atractivo turístico de la zona.

## 11 Bibliografía

*Altum con texto turístico.* (12 de 12 de 2011). Recuperado el 13 de 09 de 2013, de

<http://www.altum.es/blog-club-altum/las-revistas-de-avianca-elegidas-por-los-pasajeros-como-las-mejores-publicaciones-a-bordo-del-mundo/>.

*Diario La República.* (28 de Mayo de 2012). Recuperado el 8 de Junio de 2013, de En Colombia el sector servicios creció de forma desproporcionada:

<http://www.larepublica.co/node/11292>

*Animal Photo Album.* (2013). Obtenido de

<http://animal.memozee.com/list.php?qry=geotrygon%20goldmani>.

*Focus on Nature Tours Venezuela.* (15 de septiembre de 2013). Obtenido de

<http://www.focusonnature.com/BirdListVenezuela.htm>.

*Lee's Birdwatching Adventures Plus.* (2013). Obtenido de [http://leesbird.com/birds-](http://leesbird.com/birds-world/fm/thraupidae/)

[world/fm/thraupidae/](http://leesbird.com/birds-world/fm/thraupidae/).

*Our Beautiful World.* (2013). Obtenido de <http://www.vulkaner.no/n/birds/palae/palae.html>.

(2013). *Plan de Negocio de Turismo de Naturaleza de Colombia.*

*Revista Bird Watch.* (2013). Obtenido de

<http://www.http://www.birdwatch.co.uk/magazines/issue.asp?issue=385.co.uk/magazines/issue.asp?issue=385>.

*Aerocivil.* (2013). *Estadísticas Operacionales.* Recuperado el 16 de Agosto de 2013, de

[www.aerocivil.gov.co/AAeronautica/Estadisticas/TAereo/EOperacionales/Paginas/EOperacionales.aspx](http://www.aerocivil.gov.co/AAeronautica/Estadisticas/TAereo/EOperacionales/Paginas/EOperacionales.aspx)

- Aerocivil. (s.f.). *Estadísticas Operacionales*. Recuperado el 16 de Agosto de 2013, de <http://www.aerocivil.gov.co/AAeronautica/Estadisticas/TAereo/EOperacionales/Paginas/EOperacionales.aspx>
- Agencia Nacional de Infraestructura ANI. (2012). *Autopistas para la Prosperidad*. Recuperado el 15 de 08 de 2013, de [www.autopistasparalaprosperidad.com](http://www.autopistasparalaprosperidad.com).
- Andes, U. d. (2012). Recuperado el 2013 de 02 de 08, de [www.uniandes.edu.co](http://www.uniandes.edu.co)
- Anuario Estadístico de Antioquia. (2010). *Registro Único de Población Desplazada y Sistema de Información de Población Desplazada*. Medellín: Gobernación de Antioquia.
- Autopistas para la Prosperidad. (2011). *Autopistas para la Prosperidad*. Recuperado el 20 de Agosto de 2013, de <http://www.autopistasprosperidad.com/proyecto.php>
- Aventuras Naturales. (2005). *Mercado de observación de aves*. Guatemala: No publicado.
- Banco Mundial. (s.f.). Recuperado el 10 de Agosto de 2013, de <http://datos.bancomundial.org>
- Banco Mundial. (2013). *El Banco Mundial. World DataBank*. Recuperado el 10 de Agosto de 2013, de <http://datos.bancomundial.org>
- Bandera, H. E. (2011). *Colombia top, visión de ANATO sobre nuevas alternativas turísticas*. Bogotá: ANATO.
- Bandera, H. E. (2011). *Mercadeo y comercialización de Productos y servicios turísticos*. Bogotá: Bancoldex | Universidad Externado de Colombia .
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (06 de 2012). *Camaramedellin*. Recuperado el 07 de 02 de 2013, de [www.camaramedellin.com](http://www.camaramedellin.com)
- CATIE Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza. (s.f.). *Econegocios Forestales*. Recuperado el 18 de Agosto de 2013, de Marco Regulatorio Internacional:

<http://www.econegociosforestales.com/enf/article.php?q=5&id=585&idSeccion=5&idNota=57>

Cotelco. (2010). *Acuerdo comercial con la UE traerá más turistas a Colombia*.

DANE Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas. (Marzo de 2012). Recuperado el 07 de Mayo de 2013, de [http://www.dane.gov.co/files/nomenclaturas/CIIU\\_Rev4ac.pdf](http://www.dane.gov.co/files/nomenclaturas/CIIU_Rev4ac.pdf)

DE PABLO REDONDO, R. (2004). *Las nuevas tecnologías aplicadas al turismo*. Madrid: Editorial Universitaria Ramón Areces.

Departamento Administrativo de Planeación Departamental. Gobernación de Antioquia. (2012). *Plan Estratégico para Urabá*.

Departamento de Planeación Nacional. (2001). *Conpes 3110*. Bogotá: Gobierno de Colombia.

DNP Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2005). *Conpes 3397 Política Sectorial de Turismo*. Bogotá, DC.

DNP Ministerio de Desarrollo Económico. (2001). *Conpes 3110. Políticas para el desarrollo del Turismo Náutico*. Bogotá, D.C.

Duque. (2007). *Guía para la Elaboración de un Plan de Negocios con Enfoque de Sostenibilidad*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

Duque, I. y. (2007). *Guía para la elaboración de un Plan de Negocios hacia la Sostenibilidad*. Instituto de Investigación de Recursos Biológicos Alexander von Humboldt .

*Econegocios Forestales*. (s.f.). Recuperado el 18 de Agosto de 2013, de Marco Regulatorio Internacional:

<http://www.econegociosforestales.com/enf/article.php?q=5&id=585&idSeccion=5&idNota=57>

El Colombiano. (26 de Junio de 2013). Autopistas presionan desarrollo del puerto de Urabá:

Restrepo. *El Colombiano*.

El Colombiano. (17 de Abril de 2013). El turismo, nuevo sector estratégico. *El Colombiano*.

El Comercio. (13 de Septiembre de 2012). Recuperado el 25 de Agosto de 2013, de

<http://elcomercio.pe/turismo/1469110/noticia-peru-apunta-primer-destino-mundial-avistamiento-aves>

El Tiempo. (7 de Diciembre de 2012). *Colombia fortalecerá sector de servicios*. Recuperado el

02 de Junio de 2013, de

[http://www.elmundo.com/portal/noticias/economia/colombia\\_fortalecera\\_sector\\_de\\_servicios.php](http://www.elmundo.com/portal/noticias/economia/colombia_fortalecera_sector_de_servicios.php)

El Tiempo. (2012). *elempleo.com*. Recuperado el 08 de 02 de 2013, de [www.eempleo.com](http://www.eempleo.com)

FAO. (2001). *Estudios de caso*. Recuperado el 25 de Agosto de 2013, de

[ftp://ftp.fao.org/paia/mnts/case/case\\_studies\\_es.pdf](ftp://ftp.fao.org/paia/mnts/case/case_studies_es.pdf)

Fedesarrollo. (Octubre de 2012). *Prospectiva Económica*. Recuperado el 01 de Septiembre de

2013, de Fedesarrollo: <http://www.fedesarrollo.org.co/wp-content/uploads/2012/11/Prospectiva-2012-NS.pdf>

FENALCO. (14 de Mayo de 2012). *Boletín Económico Setorial. Sector Servicios*. Recuperado el

20 de Junio de 2013, de

[http://www.fenalcoantioquia.com/res/itemsTexto/recursos/bolet\\_sectorial\\_14\\_turismo.pdf](http://www.fenalcoantioquia.com/res/itemsTexto/recursos/bolet_sectorial_14_turismo.pdf)

Gobernación de Antioquia - Centro de Estudios Urbanos y Ambientales Eafit. (2012). Medellín.

Gobernación de Antioquia. (2012). *Plan de Desarrollo de Antioquia 2012. Plan de Desarrollo*

*"Antioquia la más Educada"*. Medellín.



- Gobernación de Antioquia. (2012). Proyecto Regional Integral para el Desarrollo de Urabá, Línea 6. *Plan de Desarrollo Antioquia la más Educada 2012 - 2015*. Medellín, Antioquia, Colombia.
- Gobernación del Antioquia. (2007). *Plan Estratégico para Urabá 2007*. Recuperado el 15 de Mayo de 2013, de [http://antioquia.gov.co/antioquia-v1/organismos/planeacion/descargas/perfiles/Perfil\\_Subregional\\_Uraba.pdf](http://antioquia.gov.co/antioquia-v1/organismos/planeacion/descargas/perfiles/Perfil_Subregional_Uraba.pdf)
- Iberoestar. (18 de Abril de 2008). *Blogger*. Recuperado el 19 de Agosto de 2013, de <http://hotelcoralbeach.blogspot.com/2008/04/aclarando-conceptos-tour-operador.html>
- López, J. R. (2008). En este trabajo, definiremos turismo ornitológico como el viaje motivado por la realización de actividades de ocio relacionadas con la ornitología, como la detección, identificación u observación de avifauna, con el objetivo de acercarse a la naturaleza para. En *Cuadernos de Turismo*. España.
- Luengas, C. (2009). PLAN DE COMUNICACIÓN PARA EL ECOTURISMO EN EL PACÍFICO COLOMBIANO.
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (s.f.). Recuperado el 23 de Agosto de 2013, de <http://www.parquesnacionales.gov.co/PNN/portel/libreria/pdf/ESTADISTICASVISITANTESENEROADIEMBRE2012.pdf>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2010). Por el cual se dictan unas disposiciones relacionadas con la responsabilidad de las.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (Noviembre de 2012). *Dinámica de la Economía Mundial y Comportamiento en Colombia*. Oficina de estudios economicos.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2012). *Plan de Desarrollo Turístico de Antioquia*. Bogotá: FONTUR.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2012). *Política de Turismo de Naturaleza*.

Recuperado el 2013 de Agosto de 2013, de

<https://www.mincomercio.gov.co/minturismo/publicaciones.php?id=4624>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2 de Agosto de 2012). *Sectores servicios en Colombia generan el 69% de los empleos*. Recuperado el 18 de Agosto de 2013, de

<https://www.mincomercio.gov.co/publicaciones.php?id=3901>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2013). *Plan de Negocio de Turismo de Naturaleza de Colombia*. Bogotá.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (08 de Agosto de 2011). *Ministerio de Comercio, Industria y Turismo*. Recuperado el 20 de Agosto de 2013, de

<https://www.mincomercio.gov.co/minturismo/publicaciones.php?id=192>

Ministerio de Industria, C. y. (01 de 2013). *Mincomercio*. Recuperado el 8 de Febrero de 2013, de [www.mincomercio.gov.co/publicaciones.php?id=5527](http://www.mincomercio.gov.co/publicaciones.php?id=5527)

Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. (2013). Recuperado el 11 de Agosto de 2013, de <https://www.mincomercio.gov.co/minturismo/publicaciones.php?id=13311>

Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. (31 de Julio de 2013). *Acuerdo comercial con la UE traerá más turistas a Colombia: Cotelco*. Recuperado el 08 de Agosto de 2013, de

<https://www.mincomercio.gov.co/publicaciones.php?id=7483>

Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. (Marzo de 2013). *Plan de Negocio de Turismo de Naturaleza de Colombia*. Recuperado el 15 de Agosto de 2013, de

<http://www.serconatural.com/downloads/presentacion-publico-final-turismo-de-naturale.pdf>

Necoclí, M. d. (2012). *Plan de Desarrollo 2012-2015* .

Nicolau, J. L. (2009). *Universidad de Alicante*. Recuperado el 19 de Agosto de 2013, de <http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/16114/9/Tema%209.pdf>

OMT. (1998). Definiciones del Turismo.

Organización Mundial de Turismo (OMT). (2005). *Mercado Europeo Perfil del Ecoturismo*. Madrid: OMT.

Organización Mundial del Turismo. (2013). *Panorama OMT del Turismo Internacional*.

Parques Naturales Nacionales. (2012).

<http://www.parquesnacionales.gov.co/PNN/portel/libreria/php/decide.php?patron=01>.

PNDD. (09 de 2010). <https://www.mincomercio.gov.co/minturismo/publicaciones.php?id=655>.

Recuperado el 15 de 08 de 2013

Proexport. (24 de 09 de 2012). <http://www.proexport.com.co/noticias/turismo-en-naturaleza-negocio-del-futuro>. Recuperado el 15 de 08 de 2013

Proexport. (2012). *Inversión en el sector Servicios en Colombia*. Recuperado el 7 de Junio de 2013, de <http://www.inviertaencolombia.com.co/sectores/servicios.html>

Proexport. (24 de Septiembre de 2012). *Turismo en naturaleza, negocio del futuro*. Recuperado el 15 de Agosto de 2013, de <http://www.proexport.com>

Proexport. (2013). *Colombia Travel*. Recuperado el 15 de 08 de 2013, de <http://www.colombia.travel/es/turista-internacional/actividad/naturaleza/turismo-rural>.

Proexport. (s.f.). *Avistamiento de aves en Colombia*. Recuperado el 18 de Agosto de 2013, de <http://www.colombia.travel/es/turista-internacional/actividad/naturaleza/avistamiento-de-aves>

Proexport Colombia. (2012). *Snapshots*. Bogotá: Publicación de Proexport.

*Programa de Transformación Productiva*. (s.f.). Recuperado el 17 de Agosto de 2013, de

Turismo de Naturaleza:

[http://www.ptp.com.co/Turismo\\_Naturaleza/Turismo\\_de\\_naturaleza.aspx](http://www.ptp.com.co/Turismo_Naturaleza/Turismo_de_naturaleza.aspx)

República de Colombia. (s.f.). *Politica para el Desarrollo de Ecoturismo*.

Secretaría Distrital de Desarrollo Económico. (2008). *Incentivos sector turismo*. Bogotá: Alcaldía Mayor de Bogotá.

Segura, G. J. (2011). *Competitividad y sostenibilidad nivel de destino turístico*. San José de Costa Rica.

Situr. (2011). *Estadísticas de Turismo 2011*. Recuperado el 15 de Agosto de 2013, de

<http://www.situr.gov.co/>

UNESCO. (2005). <http://www.unesco.org/uy/mab/es/areas-de-trabajo/ciencias-naturales/mab/programa-mab/servicios-ecosistemicos.html>. Obtenido de <http://www.millenniumassessment.org/en/index.html>.

Wight, P. (1996). North American Ecotourism Markets: motivations, preferences and destinations. *Journal of Travel Research*, 10.

Wiki EOI de documentación docente . (2 de Marzo de 2012). *Wiki EOI*. Recuperado el 2013 de Agosto de 2013, de

[http://www.eoi.es/wiki/index.php/Canales\\_de\\_comercializaci%C3%B3n\\_segmentados\\_en\\_Turismo](http://www.eoi.es/wiki/index.php/Canales_de_comercializaci%C3%B3n_segmentados_en_Turismo)

Wild. (1999). Lessons from developing and marketing ecotourism: a view from Canada.

*Developing Ecotourism into the Millennium*. Brisbane, Australia.

*Our Beautiful World*. (2013). Recuperado el 15 de septiembre de 2013, de

<http://www.vulkaner.no/n/birds/palae/palae.html>.

Gobernación de Antioquia - Centro de Estudios Urbanos y Ambientales Eafit. (2012).

Lineamientos de Carácter estratégico para Urabá. Medellín: falta dar el nombre