

GERMÁN IGNACIO OCHOA ZULUAGA

Leticia (Amazonas, Colombia)

PhD. en Economía del Desarrollo, Tilburg University,  
Países Bajos

Coordinador del Grupo Desarrollo Regional en la Amazonia  
Docente e investigador de la Universidad Nacional de

Colombia Sede Amazonia  
Colombia

[giochoaz@unal.edu.co]



## COORDINACIÓN DIVERSIFICADA Y DIÁLOGO DE SABERES PARA CADENAS DE VALOR DE TURISMO<sup>1</sup>

### DIVERSIFIED COORDINATION AND LEARNING DIALOGUE FOR TOURISM VALUE CHAINS

<sup>1</sup> Fecha de recepción: 25 de mayo de 2018  
Fecha de modificación: 15 de agosto de 2018  
Fecha de aceptación: 26 de noviembre de 2018

Para citar el artículo: Ochoa, G. (2019). Coordinación diversificada y diálogo de saberes para cadenas de valor de turismo. *Turismo y Sociedad*, xxv, pp. 151-168. DOI: <https://doi.org/10.18601/01207555.n25.08>

## Resumen

La dinámica expansiva del turismo alrededor del mundo, del centro hacia la periferia, ha propiciado que muchas poblaciones nativas de sitios remotos participen en el sector, lo que afecta su modo de vida y sus relaciones sociales. Mucha atención se ha prestado al control de agentes externos sobre estas poblaciones. Este artículo propone un avance conceptual al enfatizar en las formas de coordinación. Como abordaje metodológico, el artículo avanza sobre las variables de la coordinación del enfoque de cadenas globales de valor aplicadas a un caso de turismo en la Amazonia colombiana. La información se generó por medio de entrevistas, observación participativa y talleres con funcionarios de un parque nacional, seis comunidades indígenas y un concesionario privado. Se propone la coordinación diversificada basada en el diálogo de saberes y se sugiere que procesos de largo plazo que respeten los modos de vida tradicionales y las expectativas de las poblaciones nativas pueden mejorar su participación en el turismo y disminuir su impacto.

**Palabras claves:** Coordinación, turismo, cadenas de valor, comunidades, Amazonia.

## Abstract

The global expansion of tourism industry has forced several indigenous populations to participate in the sector. Such participation affected negatively their traditional livelihood and internal relations. Several studies have focused on the analysis of control that lead firms exert over the whole chain. However, the coordination, as the mechanism that allows the transmission of information between agents, has receive little attention. The article expands over the variables of coordination as a methodological tool for analyze a case study of tourism in a National Park. We gather information with interviews, workshops, participant observation at institutional level and with indigenous populations. The participation of native populations in global tourism

can be improve through long-term processes based on intensive communication between tourism agents and the implementation of diversified coordination that respect their own livelihoods.

**Keywords:** Coordination, global value chains, tourism, Amazonia, indigenous populations.

## 1. Introducción

La expansión del turismo a escala planetaria ha traído consigo la vinculación de comunidades nativas ubicadas en regiones remotas a esta actividad, como sucede desde hace unas décadas en la Amazonia. Muchas de estas poblaciones conservan formas sociales de organización e intercambio tradicionales basadas en las relaciones de parentesco, origen de clanes y grupos familiares ampliados. Pero estas formas tradicionales no significan que estén aisladas de los intercambios con otros grupos y las sociedades nacionales, de hecho, estas poblaciones también participan en los mercados de los cuales dependen en mayor o menor medida. Estos dos modos de relacionamiento (intercambios tradicionales y participación en los mercados) se materializan en actividades turísticas.

Al incursionar en otras regiones y desarrollar productos especializados, el turismo expande el capitalismo sobre la naturaleza y las poblaciones locales. La demanda de nuevos y diferentes servicios, empujada por la saturación de destinos tradicionales, impulsa a la exploración de sitios exuberantes, nativos, silvestres. La inercia del turismo hace que la lógica de la acumulación y la eficiencia de agentes predominantes se impongan sobre las comunidades locales. De acuerdo con Duffy (2015), el ecoturismo resulta paradójico, pues se inserta en postulados neoliberales. El argumento de crear un producto altamente eficiente y competitivo (Subramanian,

Goldstein, Kristoffer y Abiola, 2006) choca en ocasiones con los sistemas sociales en el destino, dada la heterogeneidad de las relaciones sociales entre personas locales, operadores turísticos y consumidores. En el caso de la gran Amazonia, que comprende porciones de ocho países, el turismo aparece como una importante fuente de ingresos y generación de empleo, una actividad por medio de la cual se busca la sostenibilidad (Pereira y Mykletun, 2012), pero también como alternativa para disminuir los procesos extractivos de escala global y la creciente deforestación, intensificada en Colombia en los últimos años.

En el marco de la implementación de los Acuerdos de Paz en Colombia, se abre la posibilidad de que muchos sitios a los cuales era muy difícil o imposible acceder—dada la presencia de la guerrilla de las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC) en ellos—, puedan ser visitados. La búsqueda de alternativas de ingresos para las poblaciones ubicadas en zonas álgidas del conflicto armado descansa en el interés en explorar, en muy buena medida, los atributos naturales y culturales que poseen ciertas regiones, incluyendo las narrativas asociadas con el conflicto, de manera que sea posible para las poblaciones locales sanar y convertir en patrimonio ese pasado (Rueda y Bonilla, 2017; Hernández, 2017; Rodríguez, 2017). El turismo aparece como una de las primeras alternativas. Una de estas regiones es la Amazonia. Investigaciones recientes demuestran cómo el turismo globalizado en la Amazonia corresponde cada vez más a una estructura de dispersión internacional de las actividades productivas en las que se organizan cadenas globales de valor que incorporan corporaciones transnacionales, agentes nacionales, empresarios locales y comunidades nativas (Janér, 2012; Ochoa, 2015). Dependiendo del grupo étnico, las comunidades nativas han sido más o menos activas en el turismo, buscando mejorar sus ingresos, revitalizar

su cultura (Aguas, 2012) o conservar sus ambientes naturales. El turismo ha inducido importantes modificaciones, especialmente en la división de las labores y la generación de nuevas formas de trabajo (Tobón y Ochoa, 2010), pero ha profundizado las relaciones de dominación.

Sin embargo, la participación de las poblaciones indígenas de la Amazonia en el turismo se ha dado en una relación de subordinación frente a los agentes de mercado (Gasché, 1986; Chaumeil, 1984; Seiler-Baldinger, 1988), ha generado importantes impactos en la mercantilización de las culturas (Chaumeil, 1984; Gallego, 2011) y no se ha reflejado en mejoras en su calidad de vida. Para algunos, los indígenas no deberían participar, pues su posibilidad de controlar esta actividad es mínima y, en muchas ocasiones, poco deseable. Esto se explica porque el turismo en la Amazonia surgió como una derivación de anteriores cadenas globales de mercancías —como la quina, el caucho, las pieles y el tráfico de pasta de coca (Ochoa, 2015)—, que dejaron efectos devastadores en las poblaciones nativas. En los análisis sobre estos procesos extractivos destaca la preocupación por el poco control que se tiene a nivel local sobre estas bonanzas económicas (Domínguez y Gómez, 1990), que dejan pocos beneficios y muchos perjuicios para la región, situación que se puede reproducir en el turismo (Ochoa, 2008).

A diferencia de anteriores procesos extractivos en la Amazonia, y a pesar de la contundencia del control *ex situ*, existe, no obstante, el otro punto de vista: el de los directamente involucrados. Las comunidades indígenas, conocedoras de los antecedentes de otras cadenas extractivas, ven en el turismo una oportunidad basada en el hecho de recibir a los consumidores en su territorio, y, a pesar de que en el inicio del turismo estas comunidades fueron incorporadas como objeto de contemplación, actualmente quieren convertirse en

sujetos de sus propios proyectos. Los indígenas quieren tener mayor control sobre el proceso productivo y mejorar su lugar en la cadena de valor. Los conflictos, por lo tanto, pueden ser percibidos de forma diferente (Mwesiumo y Halpern, 2016).

Por lo tanto, intentando ir más allá de la inequidad en el control, como condición *a priori*, este artículo analiza cómo los problemas recientes del turismo se deben a enormes fallas de coordinación entre los agentes que participan en el proceso productivo, en todo nivel, tanto entre empresarios, entre estos y las instituciones, así como entre los agentes externos y las comunidades. Se analiza cómo las fallas en la coordinación echan por tierra procesos de entendimiento común entre dos mundos diferentes: el indígena y el no indígena. A partir de extensas observaciones y de un estudio de caso sobre el ecoturismo en el Parque Nacional Amacayacu —que incluyó el antes, el durante y el después de que este fuera entregado en concesión a un consorcio privado—, se sugiere la coordinación diversificada, basada en un diálogo de saberes, como variable para mejorar la participación de las poblaciones nativas en el turismo.

Las lecciones aprendidas de la experiencia constituyen una importante fuente de información para tener en cuenta en la implementación de proyectos turísticos en otras regiones de Colombia, con poblaciones locales ávidas de alternativas de ingresos ante las incertidumbres que plantean los Acuerdos de Paz. El artículo incluye, además de esta introducción, cuatro secciones. En el marco teórico se analiza la coordinación como foco para el análisis y el mejoramiento de la cadena de valor. A continuación, se describe la ruta metodológica enfocada en las variables de la coordinación, se presenta brevemente el contexto de la investigación y se describen los métodos de generación de la información. En la cuarta parte se presenta la coordinación diversificada y se sugiere como eje analítico

de los sinsabores en la concesión del turismo en el Parque Nacional Natural Amacayacu. El artículo cierra con las principales conclusiones.

## 2. Más que control: coordinación en las cadenas globales de turismo

Una cadena global de valor de turismo se puede definir como una serie coordinada de procesos y de agregación de valor alrededor del mundo, cuyo objetivo final es permitir que los consumidores, en su paso por los servicios prestados por diferentes agentes, disfruten de un producto meta que es la experiencia final, que incorpora ecosistemas y culturas en sitios “remotos”. Varios autores han identificado los mecanismos de control en el turismo utilizados por compañías extranjeras sobre empresas locales (Medina-Muñoz, Medina-Muñoz y García-Falcón, 2003; Bastakis, Buhalis y Butler, 2004). El enfoque de cadena enfatiza en las relaciones de poder, el control y cómo se coordinan los agentes ubicados en disímiles lugares geográficos; así mismo, revela la forma en que ciertas empresas reproducen su capital, adaptan sus estructuras para ganar acceso a recursos escasos y logran el control de la cadena. El enfoque toma como punto de partida el análisis de redes de trabajo interrelacionadas alrededor del producto final. Va más allá de los enfoques sectoriales y del estudio de las ventajas comparativas y competitivas, pues llama la atención sobre las fugas y permite evidenciar cómo el valor puede ser agregado por corporaciones foráneas, rebasando los límites de las fronteras nacionales.

En el enfoque de cadena se propone la evaluación de cuatro aspectos interrelacionados: i) la estructura insumo producto de agregación de valor; en el caso del turismo es determinante considerar la dinámica inversa de la cadena, pues es el consumidor el que se desplaza hasta el lugar de consumo final; ii) la ubicación geográfica de las actividades productivas;

iii) la fuerza motriz o estructura de control y los mecanismos de coordinación entre agentes; y iv) las influencias del sector político y el contexto institucional (Pelupessy, 2001).

Muchos estudios sobre mercancías físicas han enfatizado en analizar la fuerza motriz o estructura de gobierno, definida como el poder que utiliza una empresa o un grupo de empresas para controlar la cadena (Gereffi, 1994). De este modo se ejerce control sobre el intercambio de información y las actividades productivas, dando forma a la división del trabajo y a la distribución de ingresos a lo largo de la cadena y fijando barreras de entrada para nuevos competidores, considerando que las diferentes actividades entre agentes dentro y fuera de la cadena pueden ser fuentes de rentas económicas (Muradian y Pelupessy, 2005). Se han sugerido dos formas de fuerza motriz: cadenas dirigidas por los compradores, como las de ropa, juguetes y alimentos; y cadenas dirigidas por los productores, como las industrias de uso intensivo de tecnología, como computadores, o la industria aérea (Gereffi, 1994). El turismo ha sido catalogado como una industria jalonada por la demanda.

De igual manera, el poder y el control han sido fuentes permanentes de preocupación en los estudios del turismo: se manifiestan en los mecanismos que usan las grandes corporaciones para ejercer control sobre empresarios locales (Buhalis, 2000). Cordero (2003) sugiere que el turismo permite la repetición del esquema centro-periferia, en el que los destinos remotos y con poco desarrollo hacen posible la acumulación de capital en los países y regiones industrializados. Ante la enorme fuerza de estas cadenas globales y la manera en que los países latinoamericanos, con todos sus atributos, son incorporados en condiciones de desigualdad, Monreal (2002) sugiere el fortalecimiento de la cultura como única alternativa para hacer frente a esta situación.

Por otra parte, existen casos en los que la situación es un poco diferente. En algunos destinos parece indispensable la existencia de empresas transnacionales para realizar procesos que los pequeños empresarios no tienen la capacidad de llevar a cabo, por ejemplo, acceder a mercados globales para lograr comercializar sus productos (Barhman, Dörry y Schamp, 2007). En destinos turísticos con características especiales, donde se encuentran grupos poblacionales con orígenes heterogéneos, el estudio detallado de la coordinación entre agentes puede develar situaciones que van más allá de las conclusiones predeterminadas del estudio del control.

La coordinación opera como un complemento operativo del control. La coordinación en el turismo se puede definir como las relaciones dentro y fuera del mercado mediante las cuales se establece un intercambio estratégico y control sobre la información; se determinan las capacidades, las actividades y los procesos que se van a desempeñar, así como la unidad de mando y el grado de dependencia entre los agentes. La coordinación permite, de una parte, que las firmas logren sus objetivos al ejercer una fuerte influencia sobre las transacciones y el flujo de información, asegurar especificaciones y controlar la calidad del producto –incluyendo desempeño, procesos, logística–, y al disminuir los riesgos operacionales y de las transacciones (Muradian y Pelupessy, 2005), pero también al monitorear y dirigir procesos logísticos, administrativos (reducción de costos y margen de ganancia a los abastecedores), financieros y de políticas (precios, mercadeo y relación con otros socios); en ocasiones incluye aspectos legales y penales. Por medio de la coordinación, las corporaciones transnacionales difunden sus valores corporativos y normas de comportamiento en los suplidores (Buhalis, 2000).

Sobre la base de tres atributos de la información (*complejidad, especificidad y*

*propiedad*), Muradian y Pelupessy (2005) proponen cuatro tipos de coordinación en cadenas de mercancías físicas: a) transacciones de mercado, b) coordinación débil, c) coordinación fuerte y d) integración vertical. La coordinación pretende mantener el control sobre otros agentes de la cadena sin incurrir en los costos de ser propietarios de la base de abastecimiento o de “construir” una enorme empresa integrada en una sola unidad. En el turismo, como la intención de las cadenas hoteleras es mantener su reputación, en ocasiones el control es más estricto que en cadenas dirigidas por los compradores (Clancy, 1998).

Prestar mayor atención al estudio de la coordinación permite entender las relaciones de poder en el interior de la cadena, evidenciar las fallas de comunicación y proponer alternativas para mejorarlas. La pregunta que surge es, por lo tanto, ¿cómo mejorar la participación de poblaciones nativas vinculadas al turismo globalizado a partir de un mejoramiento de la coordinación entre los agentes que participan en la cadena de valor? Con miras a dar luces en este sentido, se propone la categoría de coordinación diversificada, que sugiere que un mejor entendimiento y procesos de largo plazo hacen posible llegar a acuerdos comunes luego de aceptar las diferentes expectativas, dada la heterogeneidad de agentes que participan en el encuentro turístico. En la siguiente sección se presentan el contexto de la investigación y la ruta metodológica para introducir esta categoría, que se evalúa en la cuarta parte.

### 3. Contexto y ruta metodológica

El epicentro del turismo en la Amazonia colombiana ha sido la ciudad de Leticia, capital del departamento del Amazonas y ubicada al sur del trapecio amazónico, en la frontera con Brasil y Perú. La cadena de valor de turismo organizada alrededor de un producto que combina actividades en los

ecosistemas y con las culturas inició hace más de cincuenta años, tiempo en el cual se han realizado pocas modificaciones al producto. Sin embargo, en los últimos años el sector ha experimentado un gran crecimiento: la llegada de turistas a Leticia pasó de 6.000 en 2002 a cerca de 90.000 en 2017. Un importante agente de este mercado ha sido el Parque Nacional Natural Amacayacu, que ha sido uno de los más emblemáticos atractivos gracias a que es el único con facilidades para el turismo. La llegada de la corporación transnacional Hoteles Decameron en 2004, que en concesión con la agencia de Viajes Aviatur administró los servicios ecoturísticos en el Parque Amacayacu de 2005 a 2011, marcó el inicio del turismo de masas en la región (Ochoa, 2015).

Los agentes que participan en la cadena global de valor son de diversos orígenes: agencias de viajes, *tour* operadores y hoteles en Leticia, la compañía transnacional hoteles Decameron y comunidades indígenas; estas últimas mantienen modos de vida tradicionales, pero igualmente tienen vínculos parciales con los mercados; gran parte de las actividades turísticas se realizan en territorios de estas comunidades. Esta heterogeneidad de agentes justifica el análisis de la coordinación, pues permite entender cómo las poblaciones nativas participan en un mercado global y de qué forma se puede mejorar su posición en la cadena.

La ruta metodológica parte de analizar las variables y los diferentes tipos de coordinación sugeridos en el enfoque de cadenas globales de valor. Los orígenes de esta tipología se encuentran en una adecuación de la clasificación planteada por Muradian y Pelupessy (2005) y en los ajustes metodológicos al enfoque de cadenas propuestos por Ochoa y Pelupessy (2010). A partir de estos se describen cinco tipos de coordinación que existen en el turismo globalizado en regiones periféricas:

- *Coordinación débil*: información compartida y transparente, productos estándares y definidos (como sillas de avión) y repetición de transacciones institucionalizadas entre agentes.
- *Coordinación dependiente (o fuerte)*: alto intercambio de información compleja y específica. Puede significar ganancia para ambos agentes (dependencia mutua), pero puede manifestarse en riesgos para alguno de los dos: alta dependencia, como la de las agencias de viajes de las aerolíneas internacionales (Appelman, Rouwette y Qureshi, 2002), y de las pequeñas y medianas empresas (como hoteles en el destino) de los operadores turísticos, donde son comunes la tergiversación de la información y las amenazas (Buhalis, 2000; Medina et al., 2003).
- *Integración vertical*: aspectos controlados por la propiedad o administración de los insumos por medio de compras de establecimientos, franquicias y fusiones. Definición muy clara de los productos, procesos, difusión de normas y cultura corporativa.
- *Transacciones de mercado*: la coordinación entre agentes es mínima o prácticamente nula, los productos están definidos claramente y las transacciones se hacen por precios y atributos estándar (Muradian y Pelupessy, 2005). Se considera una forma de comunicación simple entre dos agentes.

El análisis lleva a sugerir la quinta categoría, que ha sido denominada *coordinación diversificada*, para analizar el encuentro turístico en destinos donde la heterogeneidad de los agentes que participan pone a prueba los postulados de eficiencia y rentabilidad que una industria global como el turismo tiene *a priori*. Esta categoría se explica detalladamente



en la siguiente sección, en la cual se aplica al estudio de caso del Parque Amacayacu, en la Amazonia colombiana.

El estudio de caso en el que se aplican estas categorías y del que se desprende la propuesta de coordinación diversificada es el proyecto de ecoturismo desarrollado entre el Parque Nacional Natural Amacayacu y seis comunidades indígenas con las que comparte territorio. El Parque Amacayacu fue creado en 1975 y se encuentra ubicado a 60 km de Leticia, en la ribera izquierda del río Amazonas. Con un área de 293.500 ha, superpone su territorio con varios resguardos indígenas, y en su interior quedan dos comunidades: Palmeras y San Martín de Amacayacu. En 1985 inició las primeras actividades de turismo, que se han desarrollado en mayor y menor magnitud con pobladores de las dos comunidades mencionadas y las de Mocagua, Macedonia, El Vergel y Zaragoza (figura 1). Los asentamientos cuentan con poblaciones que oscilan entre los 300 y los 1.000 habitantes, que son predominantemente indígenas de origen tikuna, con presencia minoritaria de otros grupos étnicos, como cocamas y yaguas, entre otros, y menor presencia de mestizos.

Un hecho importante para el turismo en Colombia, y que se manifestó fuertemente en el Amazonas, ocurrió en el año 2004, cuando se inició la política de concesiones ecoturísticas en Colombia (DNP, 2004). El Parque Amacayacu fue el primero cuyos servicios ecoturísticos se entregaron en concesión a un consorcio privado, y la licitación fue ganada por el Consorcio Decameron, Aviatur y Cielos Abiertos, que administrarían los servicios ecoturísticos hasta el año 2015. La llegada de Hoteles Decameron a Leticia marcó el inicio del turismo de masas en la región (Ochoa, 2015).

Dada la heterogeneidad social de los agentes involucrados, surgen estas preguntas: ¿cómo se coordinaban las actividades entre una

institución pública, regida por una política que responde a unos intereses de conservación nacional, pero también internacional, y pobladores indígenas?, ¿cómo se modificaron estas formas de coordinación con la entrada de un concesionario privado? y ¿de qué manera se puede mejorar la participación de las comunidades indígenas del Amazonas en el turismo global a partir de conocer mejor sus estilos de vida y sus formas de organización social?

La evaluación de la coordinación en el ecoturismo en el Parque Amacayacu es interesante por dos razones: en primer lugar, porque en la Concesión Amacayacu se impusieron los planteamientos defendidos por el gobierno de turno sobre las bondades del modelo, a pesar de las intensas críticas lanzadas por diferentes actores sociales. Las expectativas a nivel nacional eran muy altas. Al igual que en otras regiones, el modelo buscaba principalmente promover la inversión privada y mejorar la eficiencia económica (Wyman, Barborak, Inamdar y Stein, 2011). En segundo lugar, porque el trabajo coordinado entre los funcionarios del Parque y las comunidades indígenas en un proceso de veinte años había dado como resultado la creación de un lenguaje común y un entendimiento mutuo, y arrojó lecciones importantes para retomar en proyectos similares, pero que, sin embargo, se pusieron a prueba con la concesión.

Los métodos de recolección de información para el estudio de caso y para argumentar a favor de una coordinación diversificada incluyen trabajo de campo durante y después de la concesión entre los años 2007 y 2014. Se realizó observación participativa en los talleres de concertación realizados entre los diferentes agentes para los fines del programa *Gavilán Tatatao*. Estos talleres se llevaron a cabo entre 2007 y 2008 en varias comunidades y el Parque Amacayacu. En Macedonia, Mocagua, San Martín y El Vergel, comunidades asociadas con el Parque, se hicieron

entrevistas semiestructuradas y se trabajó con observación participativa.

Se realizaron diez entrevistas semiestructuradas a seis funcionarios del Parque Amacayacu en Leticia y a cinco empleados de la Concesión Amacayacu en Leticia, en el Parque y en Bogotá. En estas entrevistas se indagó por las formas de relacionamiento con las comunidades, los criterios para seleccionar a las personas que se iban a vincular en las labores de turismo, las ventajas y los desafíos de trabajo entre los diferentes agentes.

Se revisaron las estadísticas oficiales del Parque Amacayacu sobre ingresos por actividades, por ventas y actividades ecoturísticas en las comunidades asociadas con el Parque para los años 2002 a 2011, las cuales fueron sistematizadas y analizadas en el programa Excel. Para corroborar las relaciones de distribución interna, estas cifras se analizaron a la luz de la distribución entre los grupos de interés, especialmente en el caso de Macedonia, siguiendo la propuesta de grupos planteada en detalle por Buitrago (2006).

Un complemento importante para el análisis fue la revisión bibliográfica. La significativa producción de textos sobre la comunidad de Macedonia fue analizada. Artículos como el de Nova (2012) y tesis como las de Herrera (2005), Barbosa (2006), Gómez (2009), Nova (2010) y Aguas (2012) también otorgaron valiosos elementos para entender mejor su dinámica histórica, social y económica, los efectos de su participación en el mercado y en el sector turístico, y para avanzar en la argumentación sobre la coordinación diversificada.

Luego del análisis y la triangulación de la información generada, las reflexiones se socializaron, en especial, con funcionarios de Parques, para tener sus opiniones. Igualmente, las constantes conversaciones con amigos empleados de la Unidad de Parques

de las comunidades indígenas y la vinculación permanente a espacios de trabajo sobre turismo en la región constituyeron otra fuente importante, aunque informal, de confirmar los planteamientos sugeridos.

#### **4. Coordinación diversificada para mejorar el papel de las poblaciones locales**

Uno de los importantes aportes del enfoque de cadenas es su énfasis en el análisis de los vínculos que unen a los agentes que participan en la cadena. Las tipologías de coordinación entre agentes se definieron inicialmente para cadenas de mercancías físicas y en contextos de economías industrializadas, y su relación con regiones periféricas (Muradian y Peluassy, 2005). No obstante, la heterogeneidad social de los agentes que forman parte del encuentro turístico en áreas remotas amerita una adecuación metodológica que permita evaluar cómo funcionan las relaciones y mejorar la posición de las comunidades nativas (Ochoa y Peluassy, 2010).

La coordinación diversificada, que busca el mejoramiento de las relaciones entre poblaciones tradicionales y agentes de mercado, se presenta con la segmentación de los mercados con productos especializados (turismo ecológico, étnico, cultural), que incorporan heterogeneidad en las relaciones entre agentes de mercado con poblaciones locales cuyos vínculos de mercado se combinan con sistemas tradicionales de subsistencia. Las variables medidas en procesos de concesión privada (Wyman et al., 2011) no son suficientes, y se sugiere que en estos procesos se incorporen variables socioculturales que den cuenta de la organización interna de las comunidades.

La información puede ser muy específica y difícil de codificar. El intercambio de información y los mecanismos de coordinación requieren de un conocimiento de los valores culturales de las poblaciones; implican costos



adicionales en las transacciones para concertación por las diferencias culturales entre agentes. La imposición de la cultura (efecto demostración) y de los valores empresariales es una variable de peso, pues es cuestionada y de difícil asimilación por poblaciones con valores tradicionales de intercambio, reciprocidad y solidaridad. Los estándares y las normas técnicas internacionales que rigen la industria del turismo se imponen sobre las lógicas de la población local, lo que conlleva dificultades para ser asimiladas. La implementación de acciones conjuntas, la definición de productos y procesos que permitan la consolidación de un proceso turístico puede exigir largos y costosos períodos de concertación, acuerdos y seguimiento a las actividades (Richards, 2009). Un caso en el que se confirman estas sugerencias es el de Posada Amazonas, sistematizado por Stronza (2005, 1999), experiencia que puede considerarse un principio de coordinación diversificada.

Las variables que hacen posible avanzar hacia una coordinación diversificada son:

**Información.** Su importancia radica en cuatro atributos:

i) *Control.* Se debe tener claro quién y cómo controla la información en la relación y si hay posibilidades de que esta situación cambie o disminuya. Dada la estructura inversa de la cadena, en la que el turista se desplaza hasta el sitio de consumo, en el turismo se abre una importante posibilidad para mejorar la experiencia y disminuir el impacto. Puesto que los *tour* operadores y las agencias de viaje tienen control sobre la demanda ‘cautiva’, pueden informar y sensibilizar a los consumidores –antes de su viaje– sobre las condiciones culturales y ecosistémicas en los destinos, para minimizar así el choque cultural. Esta posibilidad se abre, de más en más, para las poblaciones en el destino

gracias a las tecnologías de la información y a la tendencia de los turistas de organizar los viajes por su cuenta, acortando la cadena. En otro sentido, por ser los indígenas conocedores del territorio donde se realizan las actividades, pueden controlar la información que suministran a los demás agentes e incidir en la experiencia del turista. El monitoreo del impacto de las actividades turísticas, aunque deseable, puede ser complicado de mantener en el tiempo dada la cantidad de información que se requiere y los costos que implica.

ii) *Especificidad y complejidad.* La información para realizar una adecuada transacción entre agentes de mercado y comunidades nativas puede ser muy específica. Por ejemplo, los horarios de inicio de las actividades, en los que la concepción del tiempo de los indígenas –que manejan sus propios ritmos– puede chocar con la rigidez de los tiempos cronometrados de la industria turística. Esto mismo puede suceder con las magnitudes de cantidad y precio de algunos productos y servicios vendidos por las comunidades a los hoteles. La unidad de venta de algunos productos (p. ej.: frutas de cosechas, pescado) puede variar mucho de acuerdo con la temporada y generar inconvenientes en las transacciones. Algo similar puede ocurrir con los sistemas de pago, pues los indígenas viven de las actividades y de ingresos diarios, y un cambio en la periodicidad del pago por productos puede afectar la relación. Entender lo que realmente quiere el otro puede llevar, en algunas ocasiones, varios años de trabajo conjunto (Stronza, 1999).

iii) *Dificultades para transmitir la información.* Se refiere a los costos sociales y económicos que se deben asumir dada la heterogeneidad de las relaciones en el sitio de consumo y las diferencias entre la cultura local, la mentalidad empresarial y

las expectativas de ambos agentes. Para algunos indígenas entrevistados, la venta de algunos productos a los turistas es tan importante como su visita; para la mentalidad empresarial, lo más importante es la transacción económica.

### **Racionalidad de las poblaciones locales.**

Los sistemas socioculturales, la racionalidad económica, los variados grados de articulación al mercado y sistemas redistributivos de las poblaciones locales (Gasché y Vela, 2012) determinan su forma e intensidad de vinculación al turismo e influyen en la relación con otros agentes de la cadena. Temas como puntualidad, horarios y empleos fijos (que implican ausencia de los hogares) y actividades tradicionales (agricultura de chagra) por largas jornadas, tiempos de pago a los abastecedores (agricultores, pescadores) pueden incidir fuertemente en la prestación del servicio. Así mismo, si el turismo se ofrece como una alternativa, se deben tener en cuenta los ingresos recibidos por otras actividades a las que se dediquen las poblaciones. Esto es especialmente sensible en zonas donde se presenten economías ilegales, cuyas poblaciones pueden estar acostumbradas a recibir ingresos muy superiores a los que se puedan percibir por otras actividades.

### **Capacidades de los abastecedores a nivel local.**

Se refiere a la infra y superestructura –existente y potencial– de los destinos para suplir adecuadamente los estándares de calidad del producto. Servicios básicos (agua potable, energía, alimentación), comodidades y estándares de calidad son claves en las comunidades. Si no se tienen ciertos estándares, es difícil lograr que los turistas permanezcan más tiempo y usen alojamientos construidos por las familias en las comunidades, de modo que este segmento seguirá concentrado en los hoteles en sitios urbanos. Pero también accesos (puertos, aeropuertos) y servicios urbanos (hospitales, vías, etc.) pueden deter-

minar no solo la inclusión de ciertos destinos en las ofertas (internacionales), sino también su misma viabilidad.

A continuación, se analiza la experiencia de coordinación en el programa de ecoturismo en el Parque Amacayacu. Se resalta la importancia del proceso –de largo aliento– entre el Parque y las comunidades, que había dado como resultado una coordinación diversificada; y se argumenta que las fallas de coordinación llevaron al traste el proceso cuando los servicios ecoturísticos fueron entregados en concesión.

## ***4.1 Coordinación en el turismo en el Parque Nacional Natural Amacayacu***

Desde 1985, cuando se abrió el Centro de Visitantes Yewaé (CVY) y se recibieron los primeros turistas en el Parque Amacayacu, se coordinó con las seis comunidades con las cuales se comparte total o parcialmente el territorio y su zona de amortiguación. Personas de estas comunidades fueron vinculadas de forma directa e indirecta al turismo como personal de apoyo y guías, proveedores de productos de cosecha y del río, y vendedores de artesanías.

### ***4.1.1 El diálogo de saberes como instrumento para una coordinación diversificada***

Para el año 2004, el proceso de coordinación entre los funcionarios y las seis comunidades había consolidado una plataforma de trabajo (León y Cortez, 2007), un ambiente de confianza y un conocimiento mutuo; se había elaborado el Programa de ecoturismo y se tenían importantes adelantos en el régimen especial de manejo del Parque. Los indígenas afirmaban, incluso, que habían aprendido de conservación gracias al trabajo de ecoturismo con el Parque (Vásquez, 2008; Carroll, 2011), y el dinero conseguido era un incentivo para ello (Parathian y Maldonado, 2010).

Los funcionarios del Parque habían comprobado en la práctica algo que los académicos habían observado en sus trabajos de campo y que constituye un hecho fundamental de la vida social de los asentamientos indígenas: en el interior de las ‘comunidades’ existen grupos de interés –o grupos de solidaridad, como los denominan Gasché y Echeverri (2004)–, es decir, no hay una común-unidad. No es que todos trabajen en común y haya una repartición común del producto del trabajo, como se puede pensar desde fuera o lo sugieren algunos autores (Ochoa, James y Márquez, 2013). Los grupos de solidaridad o de parentesco representan fundamentalmente grupos familiares ampliados (Gasché y Vela, 2012). Esta forma de organización responde a las relaciones de poder, a la vez que determina la vida y ‘las reglas de juego’ en el interior de los asentamientos, la institucionalidad y su organización territorial. Por lo tanto, en el turismo no participa “toda la comunidad”, como se puede pensar con ingenuidad desde fuera, sino que la participación puede estar restringida a las familias interesadas. La formulación de una política de turismo comunitario en Colombia (Mincit, 2012) no ha tenido esto suficientemente en cuenta. Como la articulación al turismo se hace de manera individual o familiar, y de esta misma forma son recibidos los beneficios, el trabajo indígena no está exento de conflictos en las poblaciones, y por eso cada individuo o grupo familiar busca mejorar su posición e ingresos.

La coordinación estaba basada principalmente en el diálogo de saberes, que parte del reconocimiento de las particularidades sociales, económicas y culturales de los indígenas, y gracias a la dedicación permanente de funcionarios del Parque a labores ecoturísticas. Por ejemplo, los pagos por los productos de cosecha se realizaban en el momento, los funcionarios del Parque conocían a las familias de las personas vinculadas, y en ocasiones tenían vínculos de padrinazgo con ellas. A lo largo del proceso de veinte años dando

validez a lo sugerido por Richards (2009), se tenían lecciones aprendidas de un proceso de planificación conjunta (Ungar, 2012), se había logrado un lenguaje común, superando las diferencias culturales, se había permitido una clara transmisión de información compleja y específica que era necesaria para la definición de actividades de diseño de los productos y la prestación de los servicios turísticos. Se había logrado una coordinación diversificada.

Una vez madurada la relación, los indígenas manifestaron su preocupación por el impacto ambiental y cultural ocasionado por el turismo (Organización Morwapu, 2003). Así, en 2004 iniciaron de manera conjunta un proyecto para analizar la capacidad del territorio, que respondía a la necesidad de implementar un manejo adecuado de las atracciones, así como monitorear las repercusiones del turismo en el ambiente y las tierras indígenas (PNNA, 2008, p. 5). No obstante, la coordinación diversificada se vio interrumpida con el inicio de la Concesión Amacayacu, y a partir de 2005 las cosas cambiaron drásticamente.

#### ***4.2 La (des)coordinación y el fracaso de la Concesión Amacayacu***

Las concesiones de servicios turísticos fueron promovidas por el Gobierno colombiano como una estrategia para mejorar la rentabilidad del turismo en los parques nacionales (DNP, 2004), hecho que encajaba con la implementación de las políticas neoliberales del gobierno de turno, aunque estas fueran contradictorias con el espíritu conservacionista de los funcionarios de los Parques Nacionales. El ecoturismo expresaba las contradicciones del capital (Duffy, 2015).

El Parque Amacayacu fue el tercer logro de la cadena hotelera Decameron para consolidar su cadena global de valor en la Amazonia (Ochoa, 2015). Entre el Concesionario, Parques y las comunidades crearon un programa de manejo del ecoturismo, al que

denominaron Gavilán Tatatao. Uno de sus objetivos era generar y ejecutar una serie de acuerdos sobre el manejo de las operaciones y procesos de monitoreo, con el fin de lograr el “elusivo” deseo de mantener la integridad del ambiente natural y de las comunidades indígenas (PNNA, 2006). Sobre las antiguas trochas que los indígenas usaban para ir a la chagra y a la selva, se diseñaron “senderos ecoturísticos” y se crearon formatos para monitorear las actividades. En 2011 apareció una falla geológica que afectó la infraestructura del Centro de Visitantes, y el Concesionario lo presentó como una excusa para terminar el contrato, argumentando que afectaba la capacidad de recibir visitantes, sin atender las propuestas del personal de Parques. En 2012, el río Amazonas tuvo una de las crecientes más fuertes de los últimos años, razón por la que el Centro de Visitantes debió ser cerrado. Si bien se puede pensar que el fracaso de la Concesión Amacayacu, que además resultó en un balance muy deficiente para el Estado colombiano (Ochoa, 2015), fue causado por estas situaciones, se sugiere a continuación que fueron las fallas de coordinación en todos los niveles y la inhabilidad para mantener la coordinación diversificada creada durante el período anterior a la Concesión las que impidieron que el modelo tuviera otros resultados.

#### *4.2.1 La ruptura de la coordinación diversificada*

En 2005, el Centro de Visitantes entró a ser operado por el Consorcio Amacayacu, con el liderazgo del Hotel Decameron por su experiencia en el segmento de hospedaje. Dada su lógica empresarial, se cambiaron las reglas de juego para el trabajo con las comunidades, especialmente en términos de horarios y formas de pago. Hubo una ruptura en la comunicación causada, porque ambas partes no tuvieron clara la información. Así, luego de tantos años de trabajar con el Parque, los indígenas se sintieron ‘abandonados’. Se profundizaron algunos conflictos

de coordinación (Mwesiumo y Halpern, 2016) entre las comunidades relacionados con la participación en las actividades y la distribución de los beneficios y los incentivos.

En el desarrollo del Gavilán Tatatao hubo una imposición ‘negociada’ con las comunidades sobre las “reglas de oro” propuestas por el Concesionario y que se suponían aceptadas por la población local, pero que eran diseñadas y presentadas bajo parámetros estrictamente económicos y empresariales. En los talleres no se tuvieron en cuenta lo suficiente la organización social y las relaciones de poder en el interior de los asentamientos, y las premisas empresariales subsumieron los modos de vida indígena, negando las reglas de juego trazadas con anterioridad. Hubo serios problemas para transmitir y consensuar la información. Se llegó a sugerir la prohibición de actividades tradicionales, como hacer chagras al lado de los senderos, pues los turistas –moldeados por la información parcial de los guías, la visión occidental de la conservación, que incluye indígenas como “nobles salvajes”, y los mitos sobre la Amazonia– se quejaban por el sistema de tumba y quema. Las observaciones de campo permiten concordar con Pereira y Mykletun (2012) en que los guías no están suficientemente preparados para interpretar la realidad actual de las comunidades y el papel de la Amazonia en el mundo, y se siguen presentando ideas equivocadas de estas a los visitantes. Una evaluación mostró que cerca del 50 % de los acuerdos no se estaban cumpliendo (PNNA, 2008).

#### *4.2.2 Problemas de coordinación en varios niveles*

En los altos niveles también hubo fuertes problemas de coordinación. Desde el principio del Consorcio, las relaciones entre los presidentes de Aviatur y Decameron fueron muy complicadas por las visiones divergentes sobre su propósito en los Parques Nacionales

(*funcionario de la Concesión, Com. Per.*). La búsqueda de mejorar el servicio y la infraestructura chocaba con la minimización de costos y la maximización de beneficios. Los problemas se agudizaron hasta que la coordinación se cortó cuando la agencia de viajes optó por acogerse a las decisiones de la cadena hotelera. La lógica de la eficiencia hotelera transnacional no contemplaba entender la complejidad y fragilidad del producto ecosistema-cultura, y esta situación se reflejó en los permanentes problemas de coordinación que enfrentaron los empleados de la Concesión con las comunidades indígenas y los funcionarios de Parques. No es de extrañar que cada año fuera necesario cambiar al gerente del Centro de Visitantes.

De regreso al sitio de encuentro turístico, fue notable el hecho de que, contrario a lo que se esperaba con el modelo de concesión, los funcionarios del Parque no se pudieron dedicar plenamente a sus labores misionales luego de dejar “la atención de los turistas” en manos del Concesionario, como se sugería en la propuesta. Su mediación entre el Concesionario y las comunidades, con quienes estos no se podía entender por problemas de comunicación, duró más de tres largos y desgastantes años. Estas situaciones, aunadas a la falta de coordinación en el nivel nacional de la Unidad de Parques para responder a las solicitudes de los funcionarios a nivel local, permitieron que el Concesionario se retirara en 2012, sin pagar la multa por terminación anticipada del contrato.

Actualmente, los funcionarios del Parque y las familias de las comunidades buscan alternativas para continuar ofreciendo servicios ecoturísticos. Las fallas de coordinación durante la concesión y el cierre del Centro de Visitantes han llevado a reevaluar el modelo ecoturístico, pensando en cómo pasar de una infraestructura pesada y costosa a fortalecer lo que se ha perfilado como iniciativas familiares y de organizaciones de base que buscan,

luego de las lecciones aprendidas, mantener procesos de conservación y generar fuentes adicionales de ingresos sin alterar drásticamente sus modos de vida.

## 5. Conclusiones y perspectivas

Mientras los asuntos del control han ocupado la mayoría de los análisis del turismo global en destinos remotos, poca importancia se ha prestado a los mecanismos detallados de coordinación entre agentes. Si bien una corporación transnacional puede llegar a controlar todo su proceso productivo, por medio del ejercicio de poder sobre los diferentes agentes, las fallas de coordinación y su inhabilidad para entender las relaciones sociales de poblaciones tradicionales pueden echar por tierra interesantes procesos y provocar importantes impactos en los destinos. El estudio de caso de la concesión de servicios ecoturísticos en el Parque Amacayacu demuestra que el fracaso se debió principalmente a fallas de coordinación, y no necesariamente a problemas con el control de la cadena de valor. Es importante que los agentes institucionales recojan las lecciones aprendidas en este caso para futuros proyectos de concesiones, tanto en turismo como en otros sectores que involucren poblaciones nativas.

Es de crucial importancia la creación de procesos de coordinación de largo aliento; estos deben estar basados en la definición detallada sobre el tipo, la cantidad, la complejidad y el uso que se le da a la información. El mejoramiento de los agentes locales y unas relaciones más equitativas en la cadena dependerán de más adecuadas formas de coordinación, que tengan en cuenta las particularidades de los agentes en los destinos. En todo caso, en el proceso de coordinación se debe considerar la posibilidad de que poblaciones con modos de vida diferentes puedan tener expectativas opuestas a las de los demás agentes de la cadena (Mwesiumo y Halpner, 2016).

Las fallas en la coordinación en todos los niveles y, principalmente el cierre del Centro de Visitantes del Parque Amacayacu, se pueden convertir en una amenaza para la conservación, en especial, de algunas especies animales que se habían empezado a recuperar gracias a que antiguos cazadores se formaron como guías turísticos. Posteriores estudios podrían abordar esta situación, y tanto autoridades locales e institucionales como agentes de mercado, interesados en la sostenibilidad del turismo, podrían participar en proyectos para apoyar las iniciativas de conservación que han surgido en las comunidades.

La experiencia analizada ofrece lecciones importantes para tener en cuenta en este momento, cuando el Gobierno colombiano, las organizaciones y las comunidades locales buscan alternativas de ingresos para las regiones priorizadas en los Acuerdos de Paz y otras muy afectadas por el conflicto, donde se pretende o se podrían plantear proyectos turísticos (Rueda y Bonilla, 2017; Rodríguez, 2017), esto sin desconocer, no obstante, que la firma de los Acuerdos de Paz no es por sí misma garantía para favorecer el desarrollo turístico (Menchero, 2018).

Para evitar que las poblaciones que conocen muy bien su territorio se vean sometidas a una lógica externa, es necesario partir del diálogo informado entre los agentes que participan en el proceso sobre las variables de la coordinación presentadas en este artículo. De igual forma, la formulación de una política de turismo comunitario (Rodríguez, 2018) debe considerar la configuración social interna de las poblaciones y no partir de ideales o imaginarios formados desde el exterior. De una coordinación diversificada dependen, en parte, el grado de éxito del turismo especializado, la satisfacción de las expectativas de las poblaciones locales y la sostenibilidad de los destinos. La participación de agentes ubicados fuera del mercado (como ONG y entidades estatales), debe considerarse si

su experiencia y conocimiento del contexto local se ponen a disposición para mejorar la coordinación, buscando mejores beneficios sociales y ambientales.

El papel cada vez más activo de las poblaciones locales en el turismo en la región está evidenciando que en el mediano plazo sus formas de mejoramiento trascenderán sus territorios y entrarán en competencia directa con otros agentes, como las agencias de viaje y los *tour* operadores. Algo deseable sería que esto se lograra sin que el paso a otro segmento de la cadena conllevara una mayor desarticulación social de la que ya se está experimentando. Una vez más, debería intentarse al menos la implementación de la coordinación diversificada.

El turismo con base en las comunidades está tomando forma de algo que podría llamarse turismo familiar. En esta modalidad, las responsabilidades se van dividiendo y cada grupo se hace cargo de un segmento de la atención a los turistas. Aunque puede sonar interesante, incluso innovador, es muy importante analizar la situación, porque indudablemente este modelo implicaría nuevas formas de organización de los asentamientos humanos, con todas las implicaciones culturales y ambientales que esto pueda tener y a las cuales las comunidades y organizaciones indígenas deben prestar mayor atención (Ochoa, 2017). El punto aquí es que estas nuevas formas no serían propiciadas por la dinámica interna, sino por un ente externo de alta volatilidad como es el turismo.

## Referencias bibliográficas

- Aguas, D. (2012). *Turismo cultural. Nuevas representaciones de la pelazón en Macedonia* (Tesis de Maestría en Estudios Amazónicos). Universidad Nacional de Colombia Sede Amazonia, Leticia.
- Appelman, J., Rouwette, E. y Qureshi, S. (2002). The dynamics of negotiation in a global inter-



- organizational network: Findings from the air transport and travel industry. *Group Decision and Negotiation*, 11(2), 145-164. DOI: 10.1023/A:1015277828385
- Barbosa, C. (2006). *El desarrollo propio en Macedonia: una mirada al desarrollo indígena en la ribera amazónica colombiana* (Tesis de Maestría en Estudios Amazónicos). Universidad Nacional de Colombia Sede Amazonia, Leticia.
- Barham, N., Dörny, S. y Schamp, E. W. (2007). Relational governance and regional upgrading in global value chains – The case of package tourism in Jordan. *Die Erde*, 138(2) (Special Issue: Commodity Chains), 169-186.
- Bastakis, C., Buhalis, D. y Butler, R. (2004). The perception of small and medium sized tourism accommodation providers on the impacts of the tour operators' power in Eastern Mediterranean. *Tourism Management*, 25(2), 151-170. DOI: 10.1016/S0261-5177(03)00098-0
- Buhalis, D. (2000). Relationships in the distribution channel of tourism: Conflicts between hoteliers and tour operators in the Mediterranean region. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, 1(1), 113-139. Recuperado de <http://epubs.surrey.ac.uk/1082/1/fulltext.pdf>
- Buitrago, A. (2006). *Trayectorias vitales, memoria familiar y memoria histórica en Macedonia, una comunidad del trapecio amazónico colombiano* (Tesis de Maestría en Estudios Amazónicos). Universidad Nacional de Colombia Sede Amazonia, Leticia.
- \_\_\_\_\_. (2007). La historia de los Leones. En A. Buitrago y E. Jiménez (eds.), *Gente, tierra y agua en la Amazonia*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia Sede Amazonia.
- Carroll, I. (2011). *Miradas del turismo y la conservación en la Amazonia colombiana*. México D. F.: 12 Editorial.
- Chaumeil, J-P. (1984). *Entre el zoo y la esclavitud: los yagua del oriente peruano en su situación actual* (Documento IWGIA n.º 3). Copenhague: IWGIA.
- Clancy, M. (1998). Commodity chains services and development: Theory and preliminary evidence from the tourism industry. *Review of International Political Economy*, 5(1), 122-148. DOI: 10.1080/096922998347679
- Cordero, A. (2003). El turismo y la dependencia latinoamericana. *Anuario Social y Político de América Latina y el Caribe*, 6, 104-111.
- Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2004). *Documento Conpes 3296. Lineamientos para la participación privada en los servicios ecoturísticos en los Parques Nacionales Naturales de Colombia*. Bogotá: DNP.
- Dominguez, C. y Gómez, A. (1990). *La economía extractiva en la Amazonia colombiana, 1850-1930*. Bogotá: Tropenbos.
- Duffy, R. (2015). Nature-based tourism and neoliberalism: Concealing contradictions. *Tourism Geographies*, 17(4), 529-543. DOI: 10.1080/14616688.2015.1053972
- Gallego, L. (2011). ¿Cultura para consumir? Los yagua y el turismo cultural en el trapecio amazónico. *Revista Colombiana de Antropología*, 47(1), 113-136. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/rcan/v47n1/v47n1a06.pdf>
- Gasché, J. (1986). Turistas, empresas y nativos: determinación y dominación de la relación mercantil genérica. *Amazonia Indígena*, 6(11), 7-16.
- Gasché, J. y Echeverri, J. (2004). Hacia una sociología de las sociedades bosquesinas. En D. Ochoa y C. Guío (eds.), *Control social y coordinación: un camino hacia la sostenibilidad amazónica. Caso maderas del trapecio amazónico* (pp. 195-181). Bogotá: Defensoría del Pueblo, Universidad Nacional de Colombia, Corpoamazonia, Parques Nacionales de Colombia.

- Gasché, J. y Vela, N. (2012). *Sociedad bosquesina. Tomo 1. Ensayo de antropología rural amazónica, acompañado de una crítica y propuesta alternativa de proyectos de desarrollo*. Iquitos: Instituto de Investigaciones de la Amazonia Peruana (IIAP).
- Gereffi, G. (1994). The organization of buyer-driven global commodity chains: How U.S. retailers shape overseas production networks. En G. Gereffi y M. Korzeniewicz (eds.), *Commodity chains and global capitalism* (pp. 95-122). Westport/London: Praeger.
- Gómez, M. (2009). *Viviendo en efectivo. La economía de los tikuna de Macedonia* (Tesis de Maestría en Antropología). Universidad de los Andes, Bogotá.
- Hernández, K. V. (2017). *Relación de productos turísticos del departamento del Guaviare, Colombia* (Tesis de pregrado en Administración de Empresas Agropecuarias). Universidad Santo Tomás, Villavicencio.
- Herrera, C. (2005). *Artesanos pero indígenas. Representaciones de los objetos e identidad tikuna* (Tesis de Maestría en Antropología). Universidad de los Andes, Bogotá.
- Janér, A. (2012). Assessing the market for ecotourism in the Brazilian Amazon with focus on Tefé and Santarém. *UAKARI*, 8(2), 7-25. (Special Issue: Sustainable Tourism). DOI: 10.31420/uakari.v8i2.135
- León, R. y Cortez, N. (2007). Comunidades indígenas: ¿víctimas pasivas o agentes reflexivos frente al ecoturismo? *Trabajo Social*, 9, 75-87.
- Medina-Muñoz, R. D., Medina-Muñoz, D. R. y García-Falcón, J. M. (2003). Understanding European tour operators' control on accommodation companies: An empirical evidence. *Tourism Management*, 24(2), 135-147. DOI: 10.1016/S0261-5177(02)00062-6
- Menchero, M. (2018). Colombia en posconflicto: ¿turismo para la paz o paz para el turismo? *Araucaria*, 39, 415-438.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (Mincit). (2012). *Lineamientos de política para el desarrollo del turismo comunitario en Colombia* (Versión preliminar). Bogotá: Mincit.
- Monreal, P. (2002). *El turismo como industria cultural. Hacia una nueva estrategia de desarrollo turístico en América Latina y el Caribe*. Quito: Oficina Regional de Cultura para América Latina y el Caribe de la Unesco.
- Muradian, R. y Pelupessy, W. (2005). Governing the coffee chain: The role of voluntary regulatory systems. *World Development*, 33(12), 2.029-2.044. DOI: 10.1016/j.worlddev.2005.06.007
- Mwesiumo, D. y Halpern, N. (2016). Interfirm conflicts in tourism value chains. *Tourism Review*, 71(4), 259-271. DOI: 10.1108/TR-07-2016-0020
- Nova, G. (2010). *Más allá del encuentro con el 'otro'. Dinámicas, actores y participación local en el mercado artesanal y turístico del resguardo Macedonia, Amazonas* (Tesis de pregrado en Antropología). Universidad Nacional de Colombia, Bogotá.
- \_\_\_\_\_. (2012). Producción artesanal y lógicas de participación en los circuitos del turismo en una comunidad indígena del trapecio amazónico colombiano. En J. M. Valcuende (coord.), *Amazonia: viajeros, turistas y poblaciones indígenas* (Colección Pasos Edita, n.º 6) (pp. 231-260). Madrid: Asociación Canaria de Antropología y PASOS, Revista de Turismo y Patrimonio Cultural. Recuperado de <http://www.pasosonline.org/Publicados/pasosoedita/PSEedita6.pdf>
- Ochoa, F., James, J. y Márquez, G. (2013). Visión comunitaria de los beneficios derivados del ecoturismo en el Parque Nacional Natural Amacayacu (Amazonas, Colombia). *Gestión y Ambiente*, 16(1), 17-32. DOI: 10.15446/ga

- Ochoa, G. (2008). El turismo, ¿una nueva bonanza en la Amazonia? En C. Zarate y C. Ahumada (eds.), *Globalización y libre comercio en la Amazonia*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- \_\_\_\_\_. (2015). El control y la coordinación transnacionales y la política en el turismo de la Amazonia colombiana. En R. Díaz, W. Pelupessy y P. Pérez (coords.), *Ideas latinoamericanas sobre el enfoque de cadenas globales de mercancías*. México, D. F.: Universidad Nacional Autónoma de México.
- \_\_\_\_\_. (2017). Inclusión y exclusión de poblaciones indígenas en el turismo global en la Amazonia. *Amazónica - Revista de Psicopedagogía, Psicología Escolar e Educação*, 19(1), 404-418.
- Ochoa, G. y Pelupessy, W. (2010). La sostenibilidad de las cadenas globales de turismo en la Amazonia: aproximaciones metodológicas. En C. Romero (ed.), *Avances recientes en investigaciones de cadenas en América Latina* (pp. 11-60). Cochabamba: Universidad Mayor de San Simón, Agencia Sueca para el Desarrollo Internacional, Dirección de Investigación Científica y Tecnológica, Instituto de Estudios Sociales y Económicos. Recuperado de [http://209.177.156.169/libreria\\_cm/archivos/pdf\\_82.pdf](http://209.177.156.169/libreria_cm/archivos/pdf_82.pdf)
- Organización Tikuna Morwapu de la Selva. (2003). *Taller organizacional y empresarial*. San Martín de Amacayacu, PNN Amacayacu. Obertura I Tatatao. Manuscrito.
- Parathian, H. E. y Maldonado, A. M. (2010). Human–nonhuman primate interactions amongst Tikuna people: Perceptions and local initiatives for resource management in Amacayacu in the Colombian Amazon. *American Journal of Primatology*, 72(10), 855-865. DOI: 10.1002/ajp.20816
- Parque Nacional Natural Amacayacu (PNNA). (2008). *Avance Tatatao*. Documento de trabajo.
- \_\_\_\_\_. (2006). *Acuerdos Programa Gavilán Tatatao*. Documento de trabajo.
- \_\_\_\_\_. (2005). *Apartes del plan de manejo*. Documento de trabajo.
- Pelupessy, W. (2001). El enfoque de la cadena global de mercancías como herramienta analítica en las economías en vías de desarrollo. *Economía y Sociedad*, 6(15), 111-120.
- Pereira, E. y Mykletun, R. (2012). Guides as contributors to sustainable tourism? A case study from the Amazon. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 12(1), 74-94. DOI: 10.1080/15022250.2012.663558
- Richards, G. (2009). *The impact of culture on tourism*. París: OECD. Recuperado de [http://www.mlit.go.jp/kankocho/naratourismstatisticsweek/statistical/pdf/2009\\_The\\_Impact.pdf](http://www.mlit.go.jp/kankocho/naratourismstatisticsweek/statistical/pdf/2009_The_Impact.pdf)
- Rodríguez, S. (2018). Turismo comunitario en Colombia: ¿retórica de Estado? *Turismo y Sociedad*, XXII, 195-212. DOI: 10.18601/01207555.n22.10
- Rodríguez, T. (2017). *Diseño del producto turístico para el municipio de Puerto Rico (Meta) muriendo al conflicto, emergiendo a través del turismo* (Tesis de pregrado en Administración Turística y Hotelera). Fundación Universitaria Los Libertadores, Bogotá.
- Rueda, N. y Bonilla, J. (2017). Turismo y posconflicto en el municipio de La Macarena, Meta-Colombia. *RITUR-Revista Iberoamericana de Turismo*, 7(1), 114-134.
- Secretaría de Turismo Departamental. (2017). *Indicadores del sector turístico de 2010-2016* (Documento interno). Leticia: Gobernación del Amazonas.
- Seiler-Baldinger, A. M. (1988). El turismo en el Alto Amazonas y su efecto sobre la población indígena. En P. Rossel (ed.), *Turismo: la producción de lo exótico* (Documento IWGIA, n.º 7, pp. 193-209). Copenhague: IWGIA. Recuperado de [https://www.iwgia.org/images/publications/0371\\_7\\_turismoexotico.pdf](https://www.iwgia.org/images/publications/0371_7_turismoexotico.pdf)

Stronza, A. (2005). Hosts and hosts: The anthropology of community-based ecotourism in the Peruvian Amazon. *National Association for Practice of Anthropology Bulletin*, 23(5), 170-190. DOI: 10.1525/napa.2005.23.1.170

\_\_\_\_\_. (1999). Learning both ways: Lessons from a corporate and community ecotourism collaboration. *Cultural Survival Quarterly*, 23(2), 36-39.

Subramanian, U., Goldstein, A., Kristoffer, H. y Abiola, V. (2006). *The tourism sector in Mozambique: A value chain analysis*. S. L.: FIAS, OECD. Recuperado de [http://siteresources.worldbank.org/INTEXP/COMNET/Resources/Mozambique\\_value\\_chain\\_2006\\_vol1.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTEXP/COMNET/Resources/Mozambique_value_chain_2006_vol1.pdf)

Tobón, M. y Ochoa, G. (2010). De vacaciones en la Amazonia. Turismo y nuevas formas de trabajo en poblaciones indígenas. En M. Tobón y S. Duque (eds.), *Remando a varias manos: investigaciones*

*desde la Amazonia. Imani mundo IV*. Leticia: Universidad Nacional de Colombia Sede Amazonia.

Ungar, P. (2012). *Planear en el trópico. Conocimiento y acción en la gestión de Parques Nacionales en Colombia: el caso del Parque Nacional Natural Amacayacu* (Tesis doctoral). Universitat Autònoma de Barcelona, Barcelona.

Vásquez, R. (2008). Ecoturismo: una mirada comunitaria. Experiencia de ecoturismo entre la comunidad El Vergel y el Parque Nacional Natural Amacayacu. En G. Ochoa (ed.), *Turismo en la Amazonia: entre el desarrollo convencional y las alternativas ambientales amigables*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia Sede Amazonia.

Wyman, M., Barborak, J. R., Inamdar, N. y Stein, T. (2011). Best practices for tourism concessions in protected areas: A review of the field. *Forests*, 2(4), 913-928. DOI: 10.3390/f2040913