

Cadenas globales de valor y turismo de masa en destinos alejados. Efectos de una compañía transnacional en la Amazonia

Global value chains and mass tourism in remote destinations. Effects of a transnational company in the Amazon

Cadeias globais de valor e turismo massivo em destinos remotos. Efeitos de uma empresa transnacional na Amazônia

Germán Ignacio Ochoa Zuluaga

Dossier: Territorios indígenas y conflictos transfronterizos

Artículo de investigación. Editores: Carlos Del Carpio Penagos y Carlos Zárate Botía

Recibido: 2017-05-08. **Devuelto para revisiones:** 2017-12-12. **Aceptado:** 2017-12-12

Cómo citar este artículo: Ochoa Zuluaga, G.I. (2018). Cadenas globales de valor y turismo de masa en destinos alejados. Efectos de una compañía transnacional en la Amazonia. *Mundo Amazónico*, 9(2): 37-60
<http://dx.doi.org/10.15446/ma.v9n2.64713>

Resumen

El efecto de las corporaciones transnacionales de turismo ha sido estudiado generalmente en mercados maduros de larga trayectoria. En las investigaciones se detallan interesantes mecanismos dentro y fuera del mercado que son utilizados por las corporaciones para controlar la cadena de valor ejerciendo poder sobre agentes y poblaciones locales. No obstante, poca atención se ha prestado al efecto/impacto que estas corporaciones tienen en destinos remotos de regiones periféricas. Este artículo evalúa los efectos de estas compañías en el turismo en la Amazonia con base en la aplicación del enfoque de cadenas globales de valor. El poder y el control se evalúan en un estudio de caso de la cadena Hoteles Decameron y su presencia en Leticia, en la Amazonia colombiana. Las alianzas estratégicas y la integración vertical, favorecidas por políticas gubernamentales de nivel nacional, permitieron la consolidación de la cadena hotelera como la fuerza motriz del turismo en la ciudad. Con la consolidación del turismo de masas en la región se pone en entredicho la sostenibilidad del sector.

Palabras clave: cadenas globales de valor; turismo; Amazonia; corporaciones transnacionales; Hoteles Decameron.

Germán Ignacio Ochoa Zuluaga. Universidad Nacional de Colombia Sede Amazonia. giochoaz@unal.edu.co

Abstract

The effects of transnational tourism corporations has been study in mature markets. The analyses present important, intra and extra markets, mechanisms of control applied by the corporations over local and small enterprises in the destinations, with the aim to maintain their power along the value chain. However, less attention is devoted to the effects that transnational companies caused in remote destinations in peripheral regions. This article explore with a global value chain approach, the effects of mass tourism promoted by a transnational tourism corporation in the Colombian Amazon. That vertical integration, the strategic alliances and the support of a political context allowed the position of Decameron Hotels as the leader firm, boosting the expansion of mass tourism in the area, and questioning the sustainability of the sector.

Keywords: global value chains; tourism; Amazonia; transnational corporations; Decameron Hotels.

Resumo

O efeito das corporações transnacionais de turismo tem sido estudado, geralmente em aqueles mercados maduros e de larga trajetória. Nas pesquisas são apresentados interessantes mecanismos dentro e fora do mercado, utilizados pelas corporações para controlar a cadeia de valor, exercendo poder sobre agentes e populações locais. Mais, pouca atenção tem recebido o análise do efeito/impacto que essas corporações têm em destinos remotos das regiões periféricas. Este artigo avalia os efeitos de uma companhia transnacional no turismo na Amazônia baseado na aplicação do enfoque das cadeias globais de valor. O poder e o controle são aplicados ao estudo de caso da Cadeia Hotéis Decameron e sua presença na Leticia, na Amazônia colombiana. As alianças estratégicas e a integração vertical, favorecidas por políticas governamentais do nível nacional, permitiram a consolidação desta cadeia hoteleira como a força motriz do turismo na cidade. A consolidação do turismo de massas na região põe em dúvida a sustentabilidade do sector.

Palavras-chave: cadeias globais de valor; turismo; Amazônia; corporações transnacionais; Hotéis Decameron.

Introducción

Los análisis del turismo global han dedicado mucha atención al impacto de las corporaciones transnacionales, ubicadas principalmente en los países más industrializados, sobre empresas de pequeño tamaño localizadas en los destinos. Varios autores han obtenido interesantes resultados sobre los mecanismos e instrumentos de control ejercidos por las primeras sobre los segundos (Dinica 2009; Clancy 1998; Buhalis 2000; Bastakis et ál. 2004; Medina et ál. 2003), las estrategias de posicionamiento, los efectos de conglomerados empresariales (Mosedale 2006) y la influencia del contexto político internacional en el posicionamiento de dichas corporaciones como líderes del mercado (Barham et ál. 2007), entre otros. Estos análisis se han concentrado generalmente en regiones con larga tradición de turismo como Europa y Norteamérica y han sido abordados desde el centro hacia la periferia, es decir, analizando desde la casa matriz de las corporaciones hacia los destinos.

Sin embargo, poca atención se ha prestado al impacto en destinos emergentes de regiones periféricas, en las cuales si bien el turismo puede ocasionar impactos importantes, también constituye una alternativa de ingresos para la población (Ashley & Mitchell, 2008). Los análisis surgidos desde las regiones de destino y por investigadores residentes en ellas también

brillan por su ausencia. Análisis provenientes de estas regiones pueden develar impactos diferentes de las corporaciones dadas las características especiales de las regiones y de su mercado turístico. Una de estas es la Amazonia, para cuyas poblaciones el turismo aparece como una alternativa de desarrollo y como incentivo para la conservación.

El análisis del turismo globalizado en la Amazonia es interesante por dos razones: en primer lugar porque a pesar del fuerte impacto de las empresas extractivas en la Amazonia durante los últimos dos siglos, que la conectaron directamente con los mercados globales, el turismo en la Amazonia también fue liderado por empresarios extranjeros (Baca 1982; Ochoa 2015) y actualmente está fuertemente influenciado por empresas transnacionales (Lohmann & Trischler 2012; Ochoa 2015). En el caso de Leticia, en la Amazonia colombiana, es importante develar que, a pesar de ser permanentemente proclamado por los mandatarios públicos como uno de los más promisorios sectores para favorecer el desarrollo local, su crecimiento ha sido liderado por empresas privadas de pequeño tamaño hasta el 2004, año en el que se inició el turismo de masas con la llegada de la compañía Hoteles Decameron al mercado. La entrada de esta compañía propició el aumento considerable y sostenido de visitantes, transformando la estructura y dinámica del mercado. Otro impulso importante a la masificación del turismo lo constituye la cadena On Vacation, de reciente arribo a la región. En segundo lugar, dado que la Amazonia es una región estratégica para Suramérica y el Planeta, debe considerarse que las decisiones políticas, de desarrollo y conservación, en su mayoría dirigidas desde el nivel nacional y con fuerte presión de fuerzas extranjeras, ejercen impacto directo sobre sus ecosistemas y poblaciones, pero no siempre las favorecen.

Este artículo analiza los efectos del poder y el control utilizados por una compañía transnacional en el turismo en la Amazonia colombiana. El marco de referencia son los conceptos de fuerza motriz y la influencia del contexto político institucional, emanados del enfoque de cadenas globales de mercancías, de acuerdo con los planteamientos seminales de Gereffi (1994) y discusiones posteriores (Bair 2005). Se analiza cómo los mecanismos de control utilizados por la cadena Decameron, dentro y fuera del mercado, le permitieron consolidar su presencia, transformar la estructura del mercado e iniciar la era del turismo de masas en la región. Son dos los aportes. El primero consiste en una detallada descripción del esquema de funcionamiento de la cadena Decameron. En segundo lugar, se cuestionan las expectativas que se tienen sobre el turismo, pues este no ha permitido una mejora de las condiciones de vida urbana y mucho menos de las comunidades indígenas donde se realizan gran parte de las actividades. Se demuestra la vulnerabilidad de los agentes locales ante factores externos, especialmente cuando las organizaciones e instituciones son débiles y desde el nivel nacional los gobiernos desconocen las problemáticas regionales e imponen sus prioridades de desarrollo.

El artículo está organizado en cinco secciones. La segunda sección resume los aspectos teóricos del control y la influencia del contexto político en las cadenas globales de valor. La tercera presenta la metodología y el contexto de la investigación y en la cuarta se evalúan los mecanismos y estrategias de control aplicados por Hoteles Decameron, enfatizando en la influencia de la política del nivel nacional; como contraste se presenta brevemente la compañía On Vacation, recientemente llegada a la región. La sección quinta cierra con las conclusiones.

Poder de agentes transnacionales para controlar agentes locales

De acuerdo con el enfoque de cadenas globales de valor, la estructura de gobierno de la cadena se define como la empresa o grupo de empresas que usan su poder para controlar la agregación de valor, la asignación de rentas, la distribución del gasto y el carácter de las transacciones realizadas buscando los mayores beneficios (Gereffi et ál. 2005; Gereffi & Korzeniewicz 1994; Pelupessy 2001). Uno de los principales efectos del poder ejercido por las corporaciones transnacionales en los destinos periféricos es el control que ejercen sobre agentes locales, por lo general de pequeño tamaño y con dificultades para mantenerse en el mercado.

Estudios tempranos sobre la economía política del turismo (Britton 1982; Ascher 1985) evidenciaron cómo los tour operadores internacionales lograban un control sobre los demás agentes. La transnacionalización se caracterizó por la integración vertical con empresas, incursionando en otros segmentos y mostrando cómo aerolíneas y hoteles lideraban la estructura (Clancy 1998). Otros criterios, como su rol en la organización de los viajes, su participación mayoritaria en el mercado y el control sobre agentes en los destinos, confirmaron a las transnacionales como la fuerza motriz de las cadenas globales. Posteriores estudios (Buhalis 2000; Kuslivan & Karamustafa 2001; Dale 2000; Monreal 2002) adujeron que el turismo tiene una dinámica que presupone obligatoriamente que estos agentes siempre tienen el poder, ejercen el control sobre los demás, capitalizan la mayor parte de las rentas y dirigen el proceso de agregación de valor.

Las aplicaciones empíricas se han concentrado en la distribución de ingresos entre los agentes y sus cálculos confirman la concentración de un importante porcentaje (entre 68% y 75%) en manos de tres agentes: tour operadores internacionales, aerolíneas y hoteles (Subramanian & Goldstein 2006; Mitchell & Faal 2008). En destinos donde el único acceso es por vía aérea —como la Amazonia— la integración vertical tiene un mayor impacto sobre la agregación de valor (Mosedale 2006). En el control jerárquico de empresas integradas verticalmente es común el poder de negociación y las

asociaciones estratégicas para lograr economías de escala. Otros mecanismos son las exigencias para rebajar los precios (Buhalis 2000; Karamustafa 2000; Mosedale 2006), los costos de operación y el margen de ganancia (Medina-Muñoz et ál. 2003). Buhalis (2000), demuestra cómo los grandes tour operadores hacen un importante uso de la información para dirigir el flujo de turistas hacia ciertas regiones y controlar a sus empresas subsidiarias en los destinos.

No obstante estos resultados, uno de los matices a considerar es que en algunos destinos tanto autoridades como empresarios han afirmado que las empresas líderes son imprescindibles, pues sin ellas no habría cadena de valor (Mitchell & Faal 2008) lo cual es más entendible en destinos de larga distancia (Erkuş-Öztürk & Terhorst 2010) o donde el tamaño de las empresas y la poca experiencia de la población, justifican la participación de agentes organizadores (Subramanian & Goldstein 2006; Kolbe 2007). Otros autores (Tejada et ál. 2011; Guzmán et ál. 2008) señalan que las capacidades y recursos en diseño, mercadeo, publicidad y ventas de los tour operadores internacionales puede dar mayor visibilidad a pequeños agentes locales. Adicionalmente, al presentar a las corporaciones como fuerza motriz predeterminada se dejan de lado importantes diferencias entre el turismo y las cadenas de mercancías. En primer lugar, la agregación de valor se logra en el paso del turista por los agentes. Ochoa y Pelupessy (2010) lo han denominado el *consumidor móvil*, y es su paso por los diferentes agentes lo que permite la agregación de valor. En segundo lugar, el turismo es una mercancía que no viaja. Esto ofrece la oportunidad de entrar por diferentes sitios a la cadena, creando la necesidad a las empresas líderes de ejercer control sobre más segmentos, como lo hacen las corporaciones. Dado que estas tres singularidades definen la estructura y dinámica de la cadena, el análisis de la estructura de gobierno debe considerar los mecanismos de control sobre el consumidor móvil, el carácter del producto ofrecido y el estado de desarrollo del destino en su contexto local y nacional.

Influencia de las políticas gubernamentales en el mercado turístico

Contrario a lo que argumentan los defensores del libre comercio, las cadenas globales de turismo no son reguladas únicamente por las fuerzas del mercado. El contexto de políticas públicas puede incidir en la estructura y la dinámica, hacer más o menos fácil la entrada de nuevas empresas, facilitar la distribución de recursos, permitir mayores o menores impactos en los destinos, regular el poder de la fuerza motriz e incidir para evitar las fugas (Gollub, Hosier & Woo 2006). Las promesas de ingresos pueden llevar a desechar la protección ambiental (Higgins-Desbiolles, 2011) y la creación de parques nacionales como una “exigencia” global se puede manifestar contradictoria cuando

su sostenibilidad se busca con hoteles luego de expulsar a las poblaciones arraigadas en el territorio (Slob & Wilde 2006). Con estas breves referencias, se puede sugerir que el estudio del control en la cadena debe ir paralelo con el marco de políticas nacionales e internacionales que lo permite o lo facilitan. De este panorama surgen las siguientes preguntas: ¿Cuáles son los efectos de corporaciones transnacionales en la cadena de turismo en la Amazonia? ¿Cómo puede incidir el gobierno central en la estructura y dinámica de un mercado turístico de regiones periféricas?

Metodología y contexto local

Leticia, con 24.000 habitantes urbanos y 14.000 rurales (Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE 2008), es una ciudad de enclave con un alto número de instituciones y organizaciones que son la principal fuente de empleo e ingresos, razón por la cual depende en un alto grado de la capital Bogotá, situada a 1.200 km y solo accesible por vía aérea. Otras alternativas de ingresos y empleos son limitadas (como la pesca), muy reguladas (como la extracción de madera), de difícil mantenimiento (como las agroindustriales) por el tamaño limitado del mercado local o muy costosas debido a su aislamiento del resto del país. Por esta razón el turismo es considerado una de las formas más viables de generación de ingresos y desarrollo económico. De hecho el sector turístico es, después del institucional, el principal generador de empleo. Solo el sector hotelero emplea directamente unas 150 personas en Leticia. La oferta de alojamiento la conforman hoteles de pequeño tamaño (solo uno tiene 50 cuartos, los otros tienen hasta 30 cuartos).

Las ciudades de Leticia y Tabatinga (Brasil) forman una conurbación binacional; el carácter “trifonterizo” de la región lo completa la población de Santa Rosa (Perú). Por el aeropuerto de Leticia llegan entre el 85% y el 90% de los turistas a la región. En la figura 1 se aprecia el crecimiento constante del turismo a Leticia durante los últimos quince años. Es de anotar que en Leticia la cantidad de turistas anuales supera a la población local desde el año 2008.

La cadena de valor de turismo se ha organizado, desde sus inicios, con base en un producto final que combina experiencias en los ecosistemas y con las comunidades indígenas. En estas cadenas participan agentes locales, nacionales y extranjeros que realizan procesos de agregación de valor que tienen como objetivo permitir que el consumidor disfrute de la experiencia final o producto meta.

La mayor actividad turística se realiza en la parte colombiana, donde se ve el mayor dinamismo, siendo empresarios en Leticia quienes han liderado el crecimiento del sector. Esto contrasta con el poco desarrollo del sector

en la vecina Tabatinga, lo cual se explica porque esta no es capital de departamento, como sí lo es Leticia, pero también debido a su ubicación geográfica, pues al ser Brasil un país de grandes distancias, viajar a la región representa enormes costos de transporte aéreo; además, el país cuenta con otros destinos amazónicos más cercanos, como Belém de Pará, Manaus y Santarém, de modo que son pocos los turistas que vienen a la región por este camino. No obstante, es necesario mencionar que Tabatinga es incluida como sitio de comercio para los turistas y algunos tours ofrecen visitas a atractivos cercanos ubicados en territorio brasilero y peruano, especialmente reservas naturales.

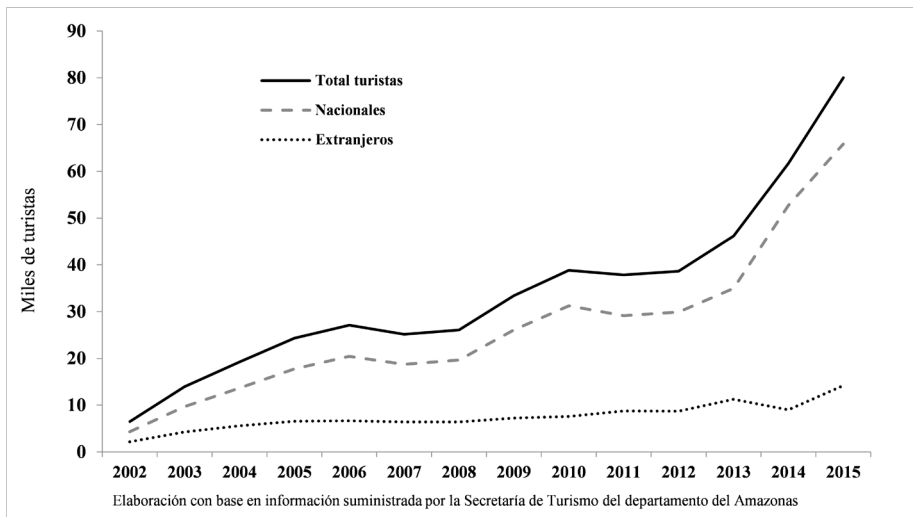


Figura 1. Llegada de turistas a Leticia 2002-2015. Elaboración con base en información suministrada por la Secretaría de Turismo del Amazonas.

Estudio de caso

El estudio de caso se aplicó a la cadena global de la cadena hotelera Decameron, enfatizando en su desempeño en el Amazonas colombiano. Se identificó un paquete turístico de larga distancia, hasta el producto final, los agentes, sus procesos y las relaciones entre estos. El análisis de la estructura de control se realizó con base en la evaluación de las estrategias, dentro y fuera del mercado, que usa la compañía para ejercer control a lo largo de toda la cadena y sobre la demanda. Se realizaron entrevistas abiertas y semiestructuradas con funcionarios de Decameron en Leticia y Bogotá. Para determinar la distribución porcentual del mercado se acudió a información financiera en la alcaldía de Leticia y en la Cámara de Comercio del Amazonas. La evaluación de la fuerza motriz de la cadena se complementó con una evaluación de los mecanismos de control aplicados y su manifestación en el nivel local.

Entrevistas abiertas y semiestructuradas fueron conducidas con el personal de hoteles Decameron, Servincludidos y Decameron Explorers en Leticia y Bogotá. Las entrevistas buscaban identificar el papel de la cadena en el mercado local y sus relaciones con los agentes en el destino. Se indagó por los mecanismos de control y la coordinación intra- y extramercado de acuerdo con lo sugerido por Mosedale (2006). Los mecanismos de promoción y publicidad también fueron estudiados. Igualmente, se analizaron su estructura, los procesos de integración y la importancia de que las diversas empresas que conforman la cadena pertenezcan a un solo conglomerado empresarial. La caracterización del hotel a nivel internacional se complementó con una extensa revisión en diversas páginas web.

Uno de los ejes focales del estudio fue el Parque Nacional Natural Amacayacu. Este Parque ha sido uno de los sitios emblemáticos del turismo en la región. Fundado en 1975, con un área de 293.500 hectáreas, recibió los primeros turistas en 1985. Al programa de ecoturismo se han vinculado seis comunidades indígenas: San Martín de Amacayacu, Palmeras, Mocagua, Macedonia, El Vergel y Zaragoza. San Martín de Amacayacu y Palmeras quedaron dentro del Parque al ser demarcado. El centro de recepción de visitantes, ubicado en frente de Mocagua, se encuentra ubicado sobre la ribera izquierda del río Amazonas, a 60 km de Leticia río arriba. El relativo fácil acceso, sus atributos ecosistémicos y culturales, el programa de conservación ambiental y el trabajo de intercambio cultural lo consolidaron como el único Parque Nacional apto para turismo en el Departamento del Amazonas y, hasta hace poco, en la Amazonia colombiana.

Los entrevistados fueron seleccionados de acuerdo con su rol en la cadena, así: aquellos involucrados directamente en la generación de valor y otros que participan de manera indirecta. Adicional a los agentes ubicados en los diversos nodos de la cadena de Decameron (agencia mayorista, tour operador y hotel), se entrevistaron agentes del sector institucional y de regulación a nivel local y nacional. Las entrevistas con diversos agentes de mercado y fuera de este jugaron un papel muy importante para obtener una visión integral de la cadena global. En total se entrevistaron a dieciséis propietarios o administradores de negocios de turismo con presencia en la región, incluyendo empleados del Parque Amacayacu y de la Concesión Amacayacu. Fueron entrevistados para conocer la forma en que la experiencia ofrecida se estructura y define, qué tipos de insumos utilizan, cuáles agentes los proveen y cómo funciona la coordinación entre ellos. También se indagó por los mecanismos de coordinación entre los agentes locales y la cadena hotelera. Se entrevistaron ocho agencias de viaje en Bogotá, primer mercado emisor de turistas en Colombia. Se realizó un diagnóstico de instituciones y organizaciones de regulación y control a nivel nacional y local. Información adicional se obtuvo en varias reuniones y documentos institucionales y en un estudio de mercado.

Encuesta a los consumidores

Una de las adecuaciones metodológicas sugeridas para mejorar la utilidad del enfoque de cadenas en el análisis del turismo (Ochoa & Pelupessy 2011) sugiere que los consumidores también hacen parte de la cadena. Por lo tanto, la información se complementó con encuestas a los turistas. La evaluación de la distribución del gasto se basó principalmente en el análisis de la demanda. Se completaron 183 encuestas a turistas seleccionados por el motivo de viaje, las cuales fueron aplicadas en la sala de espera del aeropuerto de Leticia al término de su viaje. El formulario se diseñó con base en encuestas (aprox. 20) de varios países. Los resultados se corroboraron con un estudio de mercado y las entrevistas a agentes locales. Los datos sobre la cantidad de viajeros fue suministrada por la oficina de turismo del Departamento del Amazonas. La información fue triangulada para corroborar o contrastar informaciones de diversas fuentes.

Efectos de una cadena transnacional en el turismo amazónico

De acuerdo con Ochoa (2015), en el año 2004 se inicia la tercera fase del turismo en la Amazonia colombiana: la fase de las compañías transnacionales. Su inicio está marcado por la entrada al mercado local de la cadena hotelera Decameron. Esta corporación transnacional consolidó su propia cadena global en la Amazonia favorecida por la política de confianza inversionista y la drástica reducción de la política ambiental colombiana, que privilegió la visión mercantil sobre la conservación. A continuación se hace una descripción del crecimiento de la compañía, se analiza la coordinación entre los diferentes segmentos y se evalúan sus estrategias para lograr el control de la cadena global y su impacto en el medio local.

Caracterización de la cadena Hoteles Decameron

Hoteles Decameron, con sus dos principales socios, Lucio García y Richard O'Connell, inició a operar su primer hotel en Colombia en 1987. La compañía se originó por la división del brazo colombiano de la compañía panameña Inversiones Cassidine. Hoteles Decameron es la principal firma de un grupo transnacional que añade valor a sus productos a través de la integración vertical implementando eslabonamientos desde atrás y hacia adelante. Los eslabonamientos hacia atrás son su agencia Servincluidos: ventas, desarrollo del producto, mercadeo y publicidad; y Multivacaciones Decameron: programa de tiempo compartido y el servicio de vacaciones prepagadas, afiliado a RCI (Resort Condominiums International). Los eslabonamientos hacia adelante los representa la agencia operadora: Decameron Explorers. La compañía tiene treinta y siete delegaciones en las Américas (Canadá, Estados Unidos,

Centro y Suramérica) y Europa, las cuales son responsables por canalizar los consumidores y el establecimiento de alianzas. La agregación de valor es complementada por vuelos chárter y alianzas estratégicas con aerolíneas y grandes tour operadores en países centrales.

Estos eslabonamientos son la principal herramienta para montar el producto. Gracias a que las transacciones son coordinadas dentro y fuera del mercado, los administradores de Servincludos pueden diseñar un producto “todo incluido” con un precio muy competitivo. Con este producto principal Decameron busca satisfacer todas las posibles necesidades de su cliente, gracias a que el grupo por sí mismo provee toda la experiencia turística. Por lo tanto, el pago del cliente incluye, además del alojamiento y las bebidas y comidas, las actividades turísticas (excursiones y entretenimiento) y el transporte local. En el segmento de ocio, relacionado con los destinos de turismo de sol, arena y mar (más conocidos como 3S: *sun, sand y sea*), el hotel también proporciona actividades recreativas como deportes, clases de baile y más. Inclusive en algunos países los hoteles están alejados de los centros poblados, reforzando la dependencia de los consumidores a los servicios de la compañía. El tipo de turismo de Decameron, así como su esquema de abastecimiento, ha sido foco de críticas porque no promueve el desarrollo local (García 2008).

Como compañía transnacional, su estrategia de expansión funciona independientemente de fronteras nacionales y toma ventajas de los países y regiones donde existen vacíos de productos “todo incluido”, en los cuales la compañía asume todo el proceso productivo (Ramírez & Flores 2006). Esto la ha llevado a abrir hoteles en lugares estratégicos de diez países en Latinoamérica y el Caribe (Colombia, Panamá, Ecuador, Perú, El Salvador, Jamaica y México) y África (Marruecos, Mauritania y Senegal)¹. En 2013 Decameron tenía 8.775 cuartos en 32 hoteles². Colombia y Panamá son sus principales mercados, con 15 hoteles y 2.238 cuartos y 3 hoteles y 2.708 cuartos respectivamente (ver tabla 1)³.

Su expansión ha tenido un desarrollo secuencial. Una vez se ha entrado en un nuevo país, un hotel inicial es localizado y consolidado, luego de lo cual otros hoteles son abiertos, a menudo a través de la participación en el sistema financiero de cada país (por medio de préstamos e hipotecas). Esta expansión ha sido financiada con préstamos de bancos colombianos, ecuatorianos y panameños con base en hipotecas sobre sus hoteles. Esta forma de financiación se refleja en la figura 2, que muestra que sus activos y deudas crecen en paralelo durante los últimos cinco años de la ventana de análisis. Préstamos de otros hoteles del grupo también son usados para el desarrollo de nuevos hoteles. De acuerdo con las oportunidades de cada destino, la compañía usa diferentes formas, desde rentar hoteles existentes hasta la construcción o la restauración de viejas infraestructuras.

Tabla 1. Hoteles, ubicación y cuartos de Hoteles Decameron

Cant.	Nombre	País	Ciudad	Cuartos
1	Decameron Cartagena	Co	Cartagena	280
1	Royal Decameron Barú	Co	Cartagena	366
1	Decameron Aquarium	Co	San Andrés	297
1	Decameron Maryland	Co	San Andrés	65
1	Decameron Marazul	Co	San Andrés	118
1	Decameron Boutique Los Delfines	Co	San Andrés	36
1	Decameron San Luis	Co	San Andrés	233
1	Decalodge Ticuna	Co	Leticia	28
1	Decameron Galeón	Co	Santa Marta	243
1	Hotel Decameron Panaca	Co	Quimbaya	125
1	Hotel Decameron Las Heliconias	Co	Quimbaya	98
1	Hotel Decameron Isla Palma	Co	Cartagena Isla Palma	42
1	Royal Decameron El Isleño San Andrés	Co	San Andrés	220
3	Hoteles afiliados Decameron - Lago de Tota	Co	Boyacá	43
6	Hoteles afiliados Decameron - Providencia	Co	Providencia	44
1	Hotel Royal Decameron Boa Vista Beach Resort	CV	Boa Vista	300
1	Royal Decameron Mompiche	EC	Bahía Grande	282
1	Hotel Royal Decameron Punta Centinela	EC	Guayaquil	197
1	Royal Decameron Montego Beach	Ja	Montego Bay	143
1	Royal Decameron Club Caribbean	Ja	Montego Bay	203
1	Hotel Royal Decameron Issil Marrakech	Ma	Marrakech	212
1	Hotel Royal Decameron Tafoukt Beach	Ma	Agadir	214
1	Hotel Royal Decameron Los Cabos	Mx	Baja California Sur	153
1	Hotel Royal Decameron Complex	Mx	Riviera de Nayarit	620
1	Hotel Decameron Los Cocos	Mx	Nayarit	240
1	Hard Rock Hotel Panamá Megapolis	Pa	Panamá	1468
1	Royal Decameron Golf, Beach Resort & Villas	Pa	Panamá	1000
1	Hotel Radisson Decapolis	Pa	Panamá	240
1	Royal Decameron Punta Sal	Pe	Tumbes	313
1	Hotel Radisson Decapolis Miraflores	Pe	Lima	105
1	Hotel Radisson San Isidro	Pe	Lima	38
1	Royal Decameron Salinitas	Sa	San Salvador	552
1	Hotel Royal Decameron Flamboyant	Se	Lions of Teranga	117
1	Hotel Royal Decameron Baobab	Se	Lions of Teranga	140
41	Total			8775

Co: Colombia; CV: Cabo Verde; Ec: Ecuador; Ja: Jamaica; Ma: Marruecos; Mx: Mexico; Pa: Panamá; Pe: Perú; Sa: Salvador; Se: Senega

Fuente: Elaboración propia.

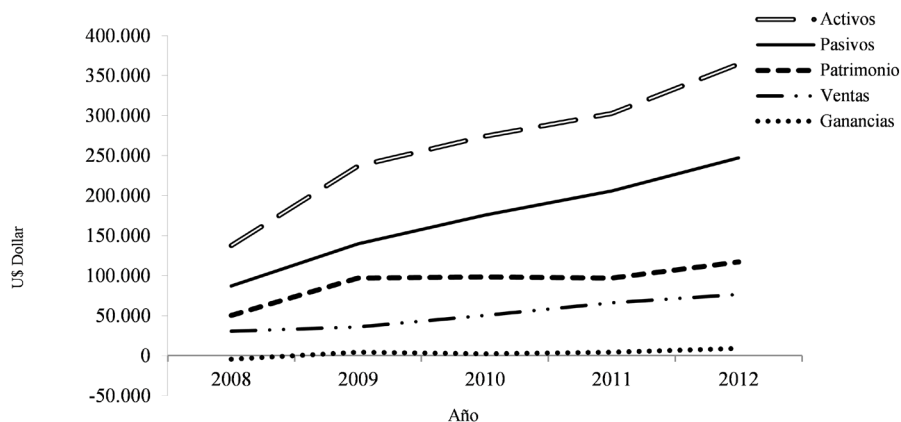


Figura 2. Hoteles Decameron. Síntesis financiera 2008 – 2012. Fuente: Superintendencia de Sociedades, Sirem (2013, base de datos, documento sin publicar).

El control sobre el desempeño de nuevas sedes subordinadas es muy fuerte. En cada país un brazo de la compañía es abierto y la marca es registrada usando la denominación del país (p.e. Hoteles Decameron Ecuador S.A.) y cada brazo puede ofrecer y vender su propio producto y desarrollar alianzas con aerolíneas. Sin embargo, en la contabilidad y en las decisiones importantes como inversiones y compras, los hoteles en Ecuador, Perú, México, Jamaica y Panamá son subordinados a su cuartel general en Cartagena (Cámara de Comercio de Cartagena 2012). Este es el caso de los hoteles ubicados en los diferentes destinos de Colombia, donde las reservas son centralizadas en Cartagena. Sin embargo, cada hotel es evaluado de acuerdo con su tasa de ocupación. Esto significa, por ejemplo, que cuando Decameron tenía dos hoteles en Leticia (el Decalodge Ticuna y la Concesión del Parque Amacayacu), como se verá en breve, estos competían entre sí.

Localizado en el segmento de turismo de masas, la compañía depende fundamentalmente de sus altas tasas de ocupación (mayores al 70%) (Bolsa de Quito 2012); por ejemplo, en el Decalodge Ticuna en Leticia la ocupación es cercana al 90%. Por lo tanto, con el fin de ganar economía de escala y mantener el control sobre la calidad del producto, los hoteles en cada destino dependen de esquemas de abastecimiento con largos volúmenes de insumos, como comidas y bebidas, los cuales, por supuesto, trabajan con altos estándares internacionales. Este esquema tiene una coordinación centralizada en cada país. En consecuencia, su impacto en las cadenas de abastecimiento local es mínimo. No menos importante, las ventas de cuartos dependen fuertemente de su otra estrategia de negocios: el programa de vacaciones prepagadas. A través de *Multivacaciones Decameron* la compañía canaliza un gran número de clientes para sus hoteles. En este programa, el consumidor compra una

membresía que consiste en puntos (*Decas*) que pueden ser utilizados en cualquier hotel Decameron y en algunos con los cuales está asociado en otros países a través de RCI. Por lo tanto las vacaciones prepagadas buscan incrementar la ocupación de los hoteles porque los clientes pagan, al principio del negocio, hasta el 30% de la membresía.

Decameron en Colombia y el Amazonas

Después de sus comienzos en Cartagena, la ciudad colonial más emblemática de Colombia, la compañía se ha convertido en una de las empresas líderes del sector hotelero en el país. La firma abrió hoteles en los principales destinos del país como el Caribe (San Andrés, Cartagena y Santa Marta), los Andes, la región cafetera y el Amazonas. Con excepción de los años 2001, 2004 y 2007, Decameron experimentó un crecimiento sostenido en ventas (figura 3). Entre el 2008 y el 2012 sus ventas anuales en Colombia se incrementaron cerca de un 19% en promedio. En la figura 4 queda clara la estabilidad de su crecimiento, pues a pesar de que las ventas del sector hotelero en Colombia decrecieron debido a la crisis del año 2008, que afectó los años 2010 y 2011, los negocios de Decameron no fueron afectados y sus ventas continuaron creciendo.

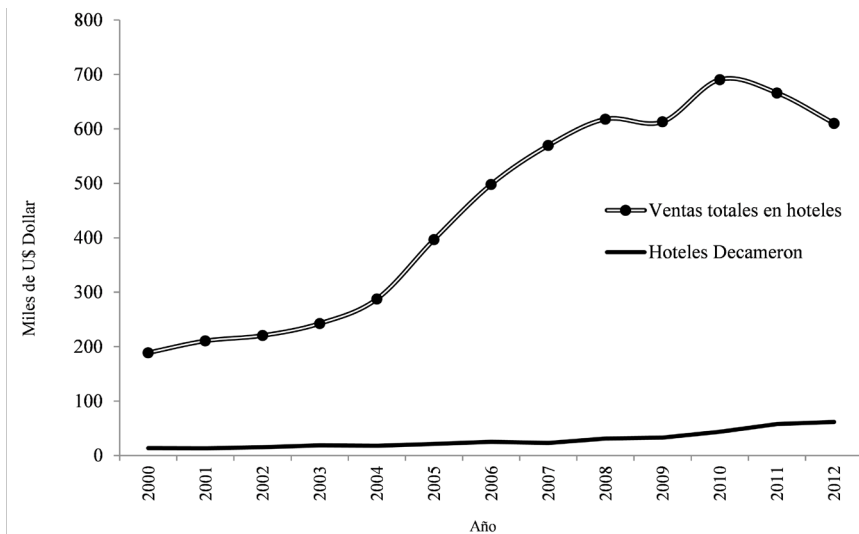


Figura 3. Ventas Hoteles Decameron vs. Total ventas hoteles en Colombia 2000-2012. Fuente: Superintendencia de Sociedades (2013, base de datos, documento sin publicar).

Durante los años 2008 a 2012, Decameron y Servincluidos se ubicaron entre los mayores vendedores de alojamiento en Colombia. En 2008 y 2010 Decameron figuró en primer lugar (siendo segundo en los demás años) del periodo. Servincluidos, por su parte, obtuvo los lugares tercero (en 2008), primero (en 2009) y quinto (en 2011 y 2012) en términos de ventas (Superintendencia de Sociedades 2013). El poder de Decameron en el contexto colombiano es más y más evidente en años recientes. Su expansión hacia el extranjero ha hecho una importante contribución al impresionante crecimiento de la inversión directa de Colombia en el extranjero en la pasada década (Poveda 2011). Por otra parte, su expansión a los principales destinos turísticos del país, que ha incrementado la competencia, ha provocado también que viejos hoteles mejoren sus instalaciones, como ocurrió en el caso de Leticia.

Inició actividades en la región amazónica en el año 2004, luego de una solicitud del presidente de esa época, Álvaro Uribe, a su propietario⁴. El hotel es el de más alto nivel y estándares en Leticia. Hoteles Decameron organizó su propia cadena global controlando la agregación de valor mediante la integración vertical y las alianzas estratégicas. Una vez descritas la forma de funcionamiento y su expansión global, a continuación se analizan sus estrategias de posicionamiento y el impacto en el medio local.

Control a lo largo de la cadena e inicio del turismo de masas

Hoteles Decameron logró combinar ágilmente tres estrategias para consolidar su producto y controlar la cadena global de valor. Dos de estas estuvieron dentro del mercado: la integración vertical y el control sobre la demanda, y una se materializó por fuera de este: lograr el apoyo del gobierno de turno.

La integración vertical

La integración vertical es una de las estrategias más utilizadas por las compañías transnacionales para aumentar su control a lo largo de las cadenas de turismo. A pesar de los particulares atributos de la Amazonia, que ameritarían un conocimiento específico del mercado y las poblaciones locales, esta no fue la excepción. Al no tener experiencia en la región, el Decameron contrató a su llegada un consorcio de cinco operadores locales que se establecieron con esta finalidad (Ochoa 2015). El consorcio Manguaré prestó sus servicios de operación turística durante el primer año de la llegada del Decameron a Leticia. Luego de esto, Decameron montó su propia agencia operadora realizando una integración vertical al entrar al segmento de operación turística. Actualmente la coordinación con algunas empresas locales se hace con base en acuerdos verbales y se limita a colaboraciones puntuales que permiten ofrecer los servicios y reducir costos. Así puede

manejar volúmenes que usa en sus negociaciones para reducir costos con las empresas locales de transporte terrestre y fluvial. El tener una cadena global controlada ocasionó que los hoteles y agencias de viajes locales vieran disminuidos sus clientes entre 10% y 50%. Como empresa multinacional, que trabaja con altos volúmenes de venta y bajos márgenes de ganancia con producto “todo incluido”, la compañía Decameron continuó su integración vertical con operaciones dentro y fuera del mercado.

El control sobre la demanda

El acceso, manejo y control de la información en mercados emisores nacionales, principalmente, y de largo alcance, en menor medida, aparece como uno de los principales mecanismos de control de las corporaciones transnacionales sobre la demanda móvil (Buhalis 2000). Los mercados de turismo son imperfectos y en destinos emergentes como la Amazonia las debilidades se incrementan. Había una oferta en el destino, pero era poco visible para los consumidores en mercados emisores de turistas. Esta oportunidad la aprovechó Decameron al desempeñar procesos de publicidad y mercadeo en dichos mercados. Esto se convirtió en una externalidad positiva hacia las pequeñas empresas locales, pues esta promoción, que ellas no pueden hacer por falta de recursos y capacidades, respaldó el “destino Amazonas” y le dio visibilidad internacional. Algunos clientes se motivan a viajar a Leticia pero no usan el producto de Decameron. Adicional a las habitaciones y al plan diseñado para que el turista realice recorridos diarios con regreso al hotel, en el interior del hotel se construyeron una maloca indígena y una tienda de artesanías. Al tener la promoción, los atractivos y el producto todo incluido, es posible mantener al consumidor dentro de su circuito. Durante el tiempo que duró la concesión del ecoturismo en el Parque Amacayacu (que operó Decameron entre el 2005 y el 2011, como se verá más adelante), la charla de sensibilización sobre la conservación y los Parques Nacionales que se ofrecía antes a los turistas fue reemplazada por una propaganda de los servicios de hoteles Decameron.

El apoyo político de nivel nacional como pilar del posicionamiento

La influencia de las políticas del Gobierno Nacional no se puede desligar de las estrategias y mecanismos que permitieron a Hoteles Decameron posicionarse como firma líder y controlar su cadena. Luego de abrir su agencia de tour operador, sumó al hotel en Leticia la administración de la Isla de los Micos, que también recibió del Gobierno Nacional. Ambos atractivos habían sido confiscados a Mike Tsalickis, quien fuera el pionero del turismo en Leticia (Ochoa 2015). Posteriormente vino la administración del ecoturismo en el Parque Amacayacu, único apto para ecoturismo en la Amazonia Colombiana. La concesión estuvo enmarcada en y fue la primera en operativizar la Ley de Concesiones (Departamento Nacional de Planeación – DNP 2004), es decir, fue la primera concesión de servicios ecoturísticos del país. Esta concesión fue

el más importante y polémico⁵ hecho que permitió a Decameron posicionar su “destino Amazonas” al sumar este emblemático producto a su paquete.

La concesión, por diez años, de los servicios ecoturísticos en el Parque, la ganó hoteles Decameron en 2005 en un consorcio con Aviatur, la agencia de viajes más grande del país. Las relaciones y la coordinación entre estos dos socios fueron muy complicadas desde el principio por diferentes visiones empresariales. En el caso de la coordinación con las comunidades indígenas los problemas fueron mayores. La concesión terminó en 2011 con un balance poco satisfactorio para el país (Ochoa 2015). Adquirida la experiencia y el renombre con este producto, la empresa decide retirarse. Esta situación ha tenido fuertes implicaciones económicas y sociales, pero principalmente político-institucionales. De una parte, es difícil encontrar empresarios en el medio local o externo que puedan asumir la operación de una infraestructura que representa un alto costo de mantenimiento. De otra parte, si bien el fin de la concesión ha sido asumido por los funcionarios del Parque y las comunidades indígenas como una oportunidad para cambiar el modelo ecoturístico por uno menos pesado en términos de infraestructura, buscando uno más desconcentrado y de mejor distribución entre las comunidades, los retos que esto implica son muy grandes dadas las limitaciones presupuestales y de personal del Parque.

Impacto en el medio local

Decameron llegó a concentrar una quinta parte de la demanda hotelera en Leticia, fue la principal fuerza que generó un incremento de más del 300% pasando de catorce mil visitantes en 2004 a cerca de ochenta mil en 2015. Si bien el aumento en el número de turistas internacionales no es igual al de los nacionales, es importante notar que en el 2015 llegaron cerca de catorce mil extranjeros, es decir una cifra igual al total de turistas que llegaron a Leticia en 2003. Mientras que el promedio de crecimiento de turistas a los Parques Nacionales en Colombia fue de 2,94% en el periodo 2010-2011, el ecoturismo en el Parque Amacayacu se incrementó en 40,4%. Estos incrementos a su vez motivaron la creación, descontrolada, de empresas asociadas a la cadena de valor en Leticia.

Un aporte importante del enfoque de cadenas es el cálculo de la distribución del gasto entre los agentes que participan desde el inicio hasta el final. Esto se realiza mediante el análisis del proceso de agregación de valor (Ochoa 2015). En la tabla 2 se presenta una distribución del gasto turístico total en un paquete de larga distancia hacia Leticia.

Si se hace una división básica entre actividades que tienen lugar afuera de la región y las que suceden en Leticia, se podría decir que cerca de un 70% del gasto queda fuera de Leticia. No obstante, otro panorama podría emerger si se realiza un análisis más detallado del destino que tiene el dinero que queda en

Tabla 2. Distribución del gasto en la cadena global de turismo a Leticia

<u>Costo del paquete: \$2.300¹</u>		<u>\$2.300</u>
Insumos	Desglose del total	
Tiquete internacional (incluye impuestos) ¹	770	33,5%
Paquete turístico (Tour Operador Internacional/agencia de viaje)	276	12,0%
Seguros	50	2,2%
Organización paquete a Leticia (Mayorista Bogotá CTT) ²	92	4,0%
Costos financieros. Mercados globales (tarjeta de crédito)	18	0,8%
Acomodación en Bogotá (dos noches. Incl. Transporte y otros) ³	160	7,0%
Tiquete nacional ⁴	220	9,6%
Acomodación en Leticia (hotel de la firma líder) ⁵	340	14,8%
Organización de actividades (operador local de la firma líder) ⁵	46	2,0%
Comidas y bebidas ⁵	80	3,5%
Transporte local (fluvial & terrestre) ⁵	62	2,7%
Producto final. Excursiones (Isla Micos, Parque Amacayacu) ⁵	120	5,2%
Visita a Comunidades indígenas (entrada, compra de artesanías) ⁶	50	2,2%
Guías locales ⁶	15	0,7%
Total	2.300	100,0%
Otros gastos menores (compras, etc.)	103	4,3%
Impuesto de turismo en Leticia	8	0,3%
Gasto turístico total	2.410	

Fuente: Ochoa (2015).

la compañía por concepto de alojamiento (14%), organización de actividades (2%) y tours (5%). Un porcentaje importante de estos rubros se fuga de la región al ser pagados por los consumidores fuera de ella (Ochoa 2015). Otro porcentaje se fuga por insumos comprados en el exterior. De estos rubros se podría realizar un cálculo detallado para evaluar qué porcentaje queda en Leticia, principalmente por concepto de salarios e insumos locales pagados por Decameron. Se evidencia que el ingreso que queda en las comunidades indígenas y guías locales es cercano al 3%. Si bien es mínimo, en el caso de los indígenas es necesario considerar que este ingreso es, por lo general, adicional a las demás actividades que ellos realizan.

Las estrategias analizadas previamente dejan claro que la compañía Hoteles Decameron inició el turismo de masas en el frágil destino que es Leticia. Una vez abierto el camino, otras compañías con enfoque similar, aunque a primera vista más agresivo, han aprovechado la oportunidad, y el prestigio del destino promovido por Decameron, para instalarse en el mercado local. Una de estas compañías es On Vacation, que si bien no es el objeto de estudio de este artículo, vale la pena describir brevemente.

On Vacation y los riesgos del turismo de masas

El reciente ingreso al mercado turístico de Leticia de la compañía On Vacation ha generado alarmas porque su modelo de negocio contempla un círculo cada vez más cerrado y sus proyecciones de crecimiento siembran dudas sobre el impacto que pueda ocasionar sobre el mercado local y los ecosistemas. Se calcula que en los años 2015 y 2016 esta compañía trajo aproximadamente treinta mil turistas, es decir que fue responsable de cerca del 40% de los turistas que llegaron a la región. Mientras Decameron llegó a Leticia por un favorable contexto político en el nivel nacional, la compañía On Vacation ha implementado un modelo de negocio gracias a un favorable contexto local donde empresarios locales, propietarios de importantes extensiones de terreno, facilitaron una porción para la construcción de la infraestructura, convirtiéndose en copropietarios del mismo. Uno de ellos afirma con orgullo que por fin se tiene en Leticia un hotel de grandes dimensiones que sí beneficie a la región.

El caso de On Vacation es más preocupante porque su modelo de negocio es más agresivo y la dimensión de sus instalaciones permite prever un mayor impacto. Su modelo calza, por demás, en el tipo de turismo que excluye/separa a los turistas de los habitantes locales en espacio y tiempo. El contacto de los turistas con la ciudad es casi nulo, no solamente porque su hotel está sobre la ribera del río Amazonas, a quince kilómetros Leticia, sino porque el horario de operación de sus vuelos chárter no lo permite. El vuelo llega de Bogotá a la una de la mañana (mejor dicho, de la noche). Al regreso del hotel los turistas son llevados al aeropuerto a las siete de la noche y deben esperar hasta las dos de la mañana para regresarse a Bogotá. On Vacation entró sobre el mercado abierto y promocionado por Decameron, con una estrategia más agresiva de vuelos chárter, de horarios incómodos, con un producto todo incluido y una inversión muy fuerte en infraestructura, inclusive en territorio extranjero como en Puerto Alegría (Perú) para mejorar las condiciones de exhibición de animales salvajes en condiciones de cautiverio. Las críticas de los empresarios locales a On Vacation han sido mucho más fuertes que en el caso del Decameron.

Se puede decir que el Decameron ayudó a mejorar el turismo en Leticia. Con su llegada no solo se mejoraron los servicios sino que hubo más formalidad en la coordinación a nivel local. On Vacation llegó en una época muy difícil para la Leticia urbana, con una impresionante situación de desorden político reflejado en el pésimo estado de sus vías, de los servicios públicos y principalmente gran desaseo por la falta de un adecuado manejo de residuos. Su hotel en las afueras le ha permitido aislar a los turistas de la deficiente situación de la ciudad. Aún es temprano para determinar el impacto general de esta compañía. El caso de On Vacation amerita por lo tanto un análisis más detallado, y el paso del tiempo permitirá observar mejor sus implicaciones.

Conclusión

En el caso de Hoteles Decameron la integración vertical tiene dos lados. De un lado corresponde al modelo clásico de operación de una transnacional al aplicar la integración vertical y el control sobre el consumidor móvil como estrategia para controlar su cadena. Sin embargo, su presencia impulsó a los agentes locales a mejorar sus servicios e ingresar en nuevos segmentos, sacándolos del letargo en el que estaban. Caso contrario sucedió en la relación del Decameron con las comunidades indígenas, en la que se comprueba la inhabilidad de ciertas corporaciones para incorporar la especificidad de las culturas y la organización social de estas poblaciones.

Con la entrada de Decameron y su operación de la Concesión Amacayacu se pasó a un “turismo de masas” con menos posibilidades de generar sensibilidad por aspectos como la conservación y la importancia de la Amazonia. La estructura de las cadenas de turismo permite la subsistencia de agentes locales con cierta autonomía, situación que podría cuestionar el sesgo negativo predeterminado que se da a las multinacionales en los análisis. Sin embargo, un aspecto sensible que no permite generalizar es que, al trabajar con estándares internacionales, estas corporaciones se ven obligadas a importar productos constituyendo una permanente fuga de dinero del destino.

Mientras que en Decameron preocupan más las fugas de dinero y la poca posibilidad de que su estructura pueda dinamizar las cadenas productivas locales, en On Vacation preocupan, también, los impactos ambientales y sociales que se están ocasionando dado su agresivo modelo de negocio con un circuito cerrado donde las posibilidades para agentes locales son mínimas. Su producto se beneficia enormemente del Bioparque amazónico construido en parte de su terreno, en el cual el manejo ambiental de animales y aguas es bastante organizado. No obstante, se han construido trescientas habitaciones en su totalidad de madera —que se asegura es certificada de concesiones madereras en la Amazonia peruana— y con techo de palma de caraná, cada vez más escasa en la región. Principalmente preocupa que su producto se sigue basando en el modelo de “acuario” tanto para mostrar los animales cautivos en comunidades peruanas, donde no está prohibido el espectáculo, como la fugaz visita a las representaciones turísticas que las comunidades indígenas han debido organizar para intentar articularse a la cadena global de turismo (Tobón & Ochoa 2010).

La concentración de ingresos en el medio urbano y la previsión de un aumento de compañías transnacionales ponen en evidencia que sugerir el turismo como alternativa de desarrollo en la Amazonia debe ir mucho más allá de las expectativas económicas. El análisis pone de manifiesto que las instituciones locales tienen poco o nulo control sobre esta actividad. La vulnerabilidad de los agentes locales frente a factores externos y políticas

de nivel nacional, evidenciada en el turismo, permite entender que esta misma situación se puede presentar en otros sectores. Así se puede abrir la puerta para se impongan procesos dirigidos desde el nivel nacional mediante políticas que respaldan procesos insostenibles como la minería, que es una de las “locomotoras” del gobierno actual y en el cual el control sobre los procesos y el impacto estaría lejos del alcance de actores amazónicos.

Notas

¹ En publicaciones internacionales (p.e. Ranking Hotels 325) la compañía figura como panameña (Marketingandtechnology.com s.f.).

² Cálculos realizados de acuerdo con la página web de cada hotel visitadas en enero de 2014. www.decameron.com

³ En el magazín *Ranking Hotels* 325, Decameron Hotels and Resorts aparece por primera vez en 2010 en la posición 187 con 6.075 cuartos en 33 hoteles. En 2011 ascendió al número 174 con 6.436 cuartos y 35 hoteles; y en 2012 subió nuevamente ahora al puesto 153 con 7.977 cuartos en 28 hoteles. No está claro por qué hay una reducción en el número de hoteles, pero parece que algunos hoteles que esperaban abrir en Costa Rica fueron incluidos en el ranking de 2011 pero no en 2012 y 2013. Sin embargo, estos hoteles en Costa Rica no están registrados en ningún sitio web de Decameron.

⁴ Esta compañía aportó 100 millones COP a la campaña de Álvaro Uribe, quien fue presidente en 2002 y reelegido en 2006, campaña a la cual se aportaron 40 millones COP. En 2010 el presidente otorgó la nacionalidad colombiana a Lucio García.

⁵ Desde el comienzo estas concesiones recibieron múltiples críticas de diversos sectores de la sociedad porque fueron entendidas como un intento privatizador de los Parques y por tener en carácter excluyente debido al incremento de los precios y la supuesta exclusividad para el uso de Decameron.

Referencias

- ASCHER, F. (1985). *El turismo cultural y las corporaciones transnacionales*. París: Unesco.
- ASHLEY, C. & Mitchell, J. (2008). Doing the right thing approximately not the wrong thing precisely: Challenges of monitoring impacts of pro-poor interventions in tourism value chains. Working Paper 291. International Development Institute (ODI).
- BACA, A. (1982). *El turismo y las comunidades indígenas*. Iquitos: Ordelloreto.
- BAIR, J. (2005). *From commodity chains to value chains and back again?*. New Haven: Yale University Press.
- BARHAM, N., DÖRRY, S. & SCHAMP, E. (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. & 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: 151-170. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(03\)00098-0](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(03)00098-0)
- BOLSA DE QUITO. (2012). Fideicomiso mercantil de titularización Decameron Ecuador. http://www.bolsadequito.info/uploads/inicio/prospectos/titularizaciones/120626193024-695f5a80466049759d9d8544531121a0_decameron.pdf
- BRITTON, S. (1982). The political economy of tourism in the third world. *Annals of Tourism Research*, 9: 331-358. [https://doi.org/10.1016/0160-7383\(82\)90018-4](https://doi.org/10.1016/0160-7383(82)90018-4)
- BUHALIS, D. (2000). Relationships in the distribution channel of tourism. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 1(1): 113-139. https://doi.org/10.1300/J149v01n01_07
- CÁMARA DE COMERCIO DE CARTAGENA. (2012). Certificado de existencia y representación Hoteles Decameron Colombia S.A. Cartagena de Indias: Cámara de Comercio de Cartagena.
- 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. <https://doi.org/10.1080/096922998347679>
- DALE, C. (2000). The UK tour-operating industry: A competitive analysis. *Journal of Vacation Marketing*, 6(4): 357-367. <https://doi.org/10.1177/135676670000600406>
- DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA — DANE. (2008). Censo general 2005. Nivel Nacional (ajustado). Bogotá: DANE.
- DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN — DNP. (2004). Documento Conpes 3296.
- DINICA, V. (2009). Governance for sustainable tourism: a comparison of international and Dutch visions. *Journal of Sustainable Tourism*, 17(5): 583-603. <https://doi.org/10.1080/09669580902855836>
- ERKUŞ-ÖZTÜRK, H. & TERHORST, P. (2010). Variety of modes of governance of a global value chain: the case of tourism from Holland to Turkey. *Tourism Geographies*, 12(2): 217-245. <https://doi.org/10.1080/14616681003725193>
- GARCÍA, P. (2008). Río Hato: Una comunidad que lucha por su desarrollo. *Revista Cultural Lotería*, 481: 23-38.

- GEREFFI G. (1994). The organization of buyer-driven global commodity chains: how U.S. retailers shape overseas production networks. En: Gereffi, G. & Korzeniewicz, M. (eds.). (1994). *Commodity chains and global capitalism* (pp. 95-122). London: Praeger.
- GEREFFI, G. & KORZENIEWICZ, M. (eds.). (1994). *Commodity chains and global capitalism* (pp. 95-122). London: Praeger.
- GEREFFI G., HUMPHREY, J. & STURGEON, T. (2005). The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*, 12(1): 78-104. <https://doi.org/10.1080/09692290500049805>
- GOLLUB, J., HOSIER, A. & WOO, G. (2006). *Using cluster-based economic strategy to minimize tourism leakages*. San Francisco: ICF Consulting.
- GUZMÁN, J., MORENO, P. & TEJADA, P. (2008). The tourism SME's in the global value chains. *Service Business*, 2(3): 187-202. <https://doi.org/10.1007/s11628-008-0034-6>
- HIGGINS-DESBIOLLES, F. (2011): Death by a thousand cuts: governance and environmental trade-offs in ecotourism development at Kangaroo Island, South Australia. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(4-5): 553-570. <https://doi.org/10.1080/09669582.2011.560942>
- USAID & CONSERVATION INTERNATIONAL. (2007). Summary of findings for Value Chain Analysis, Appendix 1. *Increasing the competitiveness of micro and small enterprises in the tourism industry of Madagascar*. Semester Progress Report.
- KARAMUSTAFA, K. (2000). Marketing-channel relationships: Turkey's resort purveyors' interactions with international tour operators. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(4): 21-31.
- KUSLUVAN, S. & Karamustafa, K. (2001). Multinational hotel development in developing countries: an exploratory analysis of critical policy issues. *The International Journal of Tourism Research*, 3(3): 179-197. <https://doi.org/10.1002/jtr.293>
- LOHMANN, G. & TRISCHLER, J. (2012). Tourism transport issues in Brazil. En: Lohmann, G. & Dredge, D. (eds.) *Tourism in Brazil: Environment, management and segments* (pp. 44-59). London and New York: Routledge.
- MARKETINGANDTECHNOLOGY.COM (S.F.) Repository web features hotels. www.marketingandtechnology.com/repository/webFeatures/HOTELS
- MEDINA-MUÑOZ, R.D., MEDINA-MUÑOZ, D.R. & GARCÍA-FALCÓN, J. (2003). Understanding European tour operators' control on accommodation companies: empirical evidence. *Tourism Management*, 24(2): 135-147. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(02\)00062-6](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(02)00062-6)

- MITCHELL, J. & FAAL, J. (2008). The gambian tourist value chain and prospects for pro-poor tourism. Working paper 289. Overseas Development Institute (ODI).
- MONREAL, P. (2002). *El turismo como industria cultural. Hacia una nueva estrategia de desarrollo turístico en América Latina y el Caribe*. Quito: Unesco.
- MOSEDALE, J. (2006). Tourism commodity chains: market entry and its effects on St Lucia. *Current Issues in Tourism*, 9(4-5): 436-458. <https://doi.org/10.2167/cit271.0>
- OCHOA, G. (2015). El control y la coordinación transnacionales y la política en el turismo de la Amazonia colombiana. En: Díaz, R., Pelupessy, W. & Pérez, P. (coord.). *Ideas latinoamericanas sobre el enfoque de cadenas globales de mercancías*. México D.F.: Universidad Nacional Autónoma de México.
- OCHOA, G. & Pelupessy, W. (2010). La sostenibilidad de la cadena del turismo en la Amazonia: aproximaciones metodológicas. En: Romero, C. (ed.) *Avances recientes en investigaciones de cadenas en América Latina*. Cochabamba: Universidad Mayor de San Simón, Agencia Sueca para el Desarrollo Internacional, Kipus.
- PELUPESSY, W. (2001). El enfoque de la cadena global de mercancías como herramienta analítica en las economías en vías de desarrollo. *Economía y Sociedad*, 15: 111-120.
- POVEDA, A.M. (2011). Outward FDI from Colombia and its policy context, update 2011. *Columbia FDI Profiles*, Country profiles of inward and outward foreign direct investment. Vale Columbia Center on Sustainable International Investment. September 1.
- RAMÍREZ, C. & FLORES, L. (2006) Apuntes de inversión extranjera directa: definiciones, tipología y casos de aplicación colombianos. *Apuntes de Economía*, 8. <https://www.icesi.edu.co/departamentos/economia/publicaciones/docs/Apecon8.pdf>
- SLOB, B. & WILDE, J. (2006). *Tourism and sustainability in Brazil. The tourism value chain in Porto de Galinhas, Northeast Brazil*. Centre for Research on Multinational Corporations (SOMO) & International Union for Conservation of Nature IUCN. Amsterdam.
- SUBRAMANIAN, U. & GOLDSTEIN, A. (2006). *The tourism sector in Mozambique: a value chain analysis*. Foreign Investment Advisory Service and World Bank. Washington.
- SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES. (2013). Sistema de riesgo empresarial (SIREM), Balance general años 2008 a 2013. <http://sirem.supersociedades.gov.co/Sirem2/>

- TEJADA, P., SANTOS, F.J. & GUZMÁN, J. (2011): Applicability of global value chains analysis to tourism: issues of governance and upgrading. *The Service Industries Journal*, 31(10): 1627-1643. <https://doi.org/10.1080/02642069.2010.485642>
- TOBÓN, M. & OCHOA, G. (2010). “De vacaciones en la Amazonia”. Turismo y nuevas formas de trabajo en poblaciones indígenas. En: Tobón, M. & Duque, S. (eds.). *Remando a varias manos. Imanimundo IV*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia Sede Amazonia.