

DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE EMPRENDIMIENTO TURISTICO COMUNITARIO  
CON TIPOLOGIA ETNICA EN LA VEREDA DE ACAPULCO, GIRÓN.

Santiago Velasco Fernández

Id: 000220209

Proyecto de grado

Directora

Martha Lucia Rey Villamizar

Universidad Pontificia Bolivariana

Escuela de Ingenierías

Facultad de Ingeniería Industrial

Bucaramanga, Santander

2019

## Tabla de contenido

	Pág.
<b>1. Introducción .....</b>	<b>8</b>
<b>2. Planteamiento del problema .....</b>	<b>9</b>
<b>3. Justificación.....</b>	<b>11</b>
<b>4. Objetivos.....</b>	<b>12</b>
4.1. Objetivo general .....	12
4.2. Objetivos específicos.....	12
<b>5. Marco teórico .....</b>	<b>13</b>
5.1. Marco de referencia.....	13
5.2. Estado del arte.....	24
<b>6. Diseño metodológico.....</b>	<b>39</b>
6.1. Tipo de investigación .....	40
6.2. Población .....	41
6.3. Muestra .....	42
6.3.1. Cálculo tamaño de la muestra .....	42
<b>7. Caracterización de la comunidad de Acapulco .....</b>	<b>42</b>
<b>8. Estrategias de emprendimiento .....</b>	<b>54</b>
8.1. Análisis externo.....	54
8.1.1. Análisis del macro entorno (PESTEL) .....	55
8.1.2. Análisis del micro entorno (PORTER).....	62

8.2. Matriz DOFA.....	64
8.2.1. Análisis de las estrategias .....	68
<b>9. Modelo Canvas.....</b>	<b>73</b>
9.1. Segmentos de clientes .....	73
9.2. Propuesta de Valor .....	73
9.3. Canales .....	74
9.4. Relación con los clientes .....	75
9.5. Fuentes de ingresos .....	75
9.6. Recursos clave .....	75
9.7. Actividades clave .....	76
9.8. Asociaciones clave .....	77
9.9. Estructura de costos.....	78
<b>10. Conclusiones.....</b>	<b>79</b>
<b>Referencias .....</b>	<b>80</b>

## Lista de tablas

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Iniciativas del turismo comunitario .....	31
Tabla 2. Proyectos de participación del Estado .....	33
Tabla 3 Resumen de PESTEL .....	63
Tabla 4. Resumen de las fuerzas de Porter .....	66
Tabla 5. Matriz DOFA .....	68
Tabla 6. Análisis cuantificable estrategias FO .....	71
Tabla 7. Análisis cuantificable estrategias FA .....	72
Tabla 8. Análisis cuantificable estrategias DO .....	73
Tabla 9. Análisis cuantificable estrategias DA .....	74
Tabla 10 Lienzo Canvas del Modelo de Negocio .....	81
Lista de figuras	

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Fases del proyecto .....	39
Figura 2. Género .....	43
Figura 3. Rango de edad .....	44
Figura 4. ¿Es usted cabeza de familia? .....	45
Figura 5. ¿Reside actualmente con su familia? .....	45
Figura 6. Número de personas que integran su unidad familiar .....	46

Figura 7. ¿Cuántas personas de su familia trabajan? .....	47
Figura 8. Grado de escolaridad .....	48
Figura 9. ¿Usted trabaja actualmente? .....	49
Figura 10. ¿Cuál es su salario promedio?.....	50
Figura 11. Tipo de vivienda .....	51
Figura 12. ¿Conoce algún tipo de actividad turística que se pueda realizar en Acapulco?.....	52
Figura 13. ¿Estaría interesado en participar en actividades que impulsen el turismo sostenible? 53	
Figura 14. ¿Estaría dispuesto en adecuar su vivienda para recibir turistas? .....	54
Figura 15. ¿Tiene algún tipo de conocimiento sobre la cultura Guane? .....	55
Figura 16. ¿Le gustaría capacitarse en proyectos que promuevan el turismo sostenible? .....	56
Figura 17. Propuesta de valor turismo comunitario en la vereda de Acapulco, Girón .....	76

**RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO**

**TITULO:** DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE EMPRENDIMIENTO TURISTICO COMUNITARIO CON TIPOLOGIA ETNICA EN LA VEREDA DE ACAPULCO, GIRÓN.

**AUTOR(ES):** Santiago Velasco Fernández

**PROGRAMA:** Facultad de Ingeniería Industrial

**DIRECTOR(A):** Martha Lucia Rey Villamizar

**RESUMEN**

La vereda de Acapulco, Girón, es una zona con patrimonio histórico derivado de los Guane, sin embargo, este lugar no cuenta con un atractivo turístico que pueda dar a conocer su cultura, tradiciones e historia. Es por ello que el presente trabajo de investigación tuvo como finalidad el diseño de unas estrategias de emprendimiento para la creación de un complejo turístico comunitario de origen cultural. Para el desarrollo de este trabajo se realizó una recolección de información mediante una encuesta aplicada a la muestra dentro de la región, con el fin de realizar una caracterización de esta población. Así mismo, se ejecutó un análisis del macro entorno con la herramienta PESTEL y del micro entorno a través de PORTER para luego generar las estrategias a través de la matriz DOFA. El modelo CANVAS se utilizó para crear un esquema para de desarrollo del complejo de turístico sostenible. Con la realización de este trabajo, se concluye que la puesta en marcha de esta idea de negocio basada en turismo cultural en la región de Acapulco, Girón, es un medio mediante el cual se puede mejorar la calidad de vida de sus habitantes, ayudando de igual formar a la sostenibilidad de la economía del sector.

**PALABRAS CLAVE:**

Turismo cultural, Patrimonio, Guane, Estrategias de emprendimiento.

**V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO**

**GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE**

**TITLE:** DESIGN OF COMMUNITY TOURISM ENTREPRENEURSHIP STRATEGIES  
WITH ETHNIC TYPOLOGY IN THE TOWN OF  
ACAPULCO, GIRÓN

**AUTHOR(S):** Santiago Velasco Fernández

**FACULTY:** Facultad de Ingeniería Industrial

**DIRECTOR:** Martha Lucia Rey Villamizar

**ABSTRACT**

The town of Acapulco, Girón, is an area with historical heritage derived from the Guane, however, this place does not have a tourist attraction that can make known its culture, traditions and history. That is why the presentation of research work is aimed at the design of entrepreneurial strategies for the creation of a community tourist complex of cultural origin. For the development of this project, a collection of information was carried through a survey applied to the sample within the region, in order to carry out a characterization of this population. Likewise, an analysis of the macro environment with the PESTEL tool and the microenvironment through PORTER was made to generate the strategies through the SWOT matrix. The CANVAS model was used to create a scheme for the development of the sustainable tourism complex. With the completion of this work, it is concluded that the implementation of this business idea based on cultural tourism in the region of Acapulco, Girón, is a means by which the quality of life of its inhabitants can be improved, helping equal to form the sustainability of the economy of the sector.

**KEYWORDS:**

Cultural tourism, Heritage, Guane, Entrepreneurship strategies.

**V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK**

## 1. Introducción

El turismo cultural es aquel en donde se disfruta de bienes culturales como el patrimonio histórico, artístico, arquitectónico, la gastronomía y las artesanías, presentando un contacto directo con las costumbres de una población. Este tipo de turismo tiene diversos impactos, entre los cuales se destacan: el impacto económico: costes y beneficios, el impacto físico: alteraciones espaciales y del medio ambiente y el impacto sociocultural: cambios en la forma de vida de las personas (Kravets & Camargo, 2007).

En relación con lo anterior, el presente proyecto de investigación tiene como finalidad diseñar estrategias de emprendimiento turístico en la comunidad de Acapulco Girón basado en actividades de origen cultural para que a través del turismo sostenible se pueda aportar al desarrollo económico, social y cultural de esta vereda. Para esto, se realizó una investigación de tipo exploratoriodescriptivo ya que se realizó una revisión de fuentes de información primaria y secundaria.

Para el desarrollo de los objetivos específicos, se aplicó inicialmente una encuesta a la población objeto con el fin de recolectar información suficiente para realizar la caracterización de la misma y determinar la posición que tienen los pobladores con respecto a la propuesta.

Así mismo, se realizó el análisis del macro (PESTEL) y micro (PORTER) entorno y con esto se realizó la matriz DOFA, mediante la cual se crearon las estrategias de emprendimiento para el proyecto.

Finalmente, mediante el modelo CANVAS, se describió de manera precisa cómo pretende operar esta idea de negocio, teniendo en cuenta los 9 elementos que componen al modelo.

## 2. Planteamiento del problema

Según Ruiz y Gonzales (citado por Diéguez, Gueimonde, Sinde, & Blanco, 2011), la apuesta de algunos países por desarrollarse como destinos turísticos, el avance en las tecnologías de información y comunicación acorta distancias entre territorios, así como las nuevas motivaciones de los turistas, que tienden a alejarse del turismo tradicional en beneficio de un turismo basado en el descubrimiento de nuevas sensaciones, son factores que repercuten en que desde finales de los ochenta y principios de los noventa se hayan elevado el número de destinos turísticos.

Así mismo, la *World Tourist Organization*, UNWTO (2018), menciona que la expansión del sector turístico en las últimas décadas continuará creciendo hasta convertirse en el sector comercial más relevante del mundo, es por esto que los Estados, deben garantizar políticas y prácticas sostenibles que reduzcan al mínimo los efectos negativos del turismo en el uso de los recursos naturales, las infraestructuras, la movilidad y la saturación, así como su impacto sociocultural.

Colombia, un país rico en fauna y flora tiene todo el potencial para ser una región atractiva turística para extranjeros, y es por esto que dentro de las actividades gubernamentales se incluyen proyectos concernientes al incremento del turismo. A la par, el departamento de Santander presenta diversos atractivos turísticos en diferentes municipios dada su estructura colonial, sus paisajes, el turismo extremo y otras actividades que han permitido que este departamento se convierta entre las diez regiones más turísticas del país (Vanguardia, 2017).

Sin embargo, la vereda Acapulco, ubicada en el municipio de Girón, a tan solo 12 km de Bucaramanga, no cuenta con ningún plan que impulse el desarrollo del turismo del sector. Lo anterior, sumado con el des-equipamiento que cuenta la vereda para prácticas culturales como teatros, casas de la cultura, escuelas de danza, música; biblioteca pública, entre otros, ha llevado a

que esta comunidad no cuente con las herramientas necesarias para canalizar sus atractivos y riqueza cultural, para emprender, aprovechando como estrategia el turismo comunitario que ayude a la reactivación cultural de sus antepasados, Los Guane.

Aunque Acapulco es un lugar conocido por muchos deportistas, especialmente ciclistas, es evidente que no se está aprovechando al máximo el potencial turístico, que puede ser utilizado para traer beneficios a la comunidad, incentivando a sus habitantes a compartir costumbres y productos propios de sus antepasados a través de actividades económicas donde se busque el crecimiento de la comunidad y la mayor satisfacción del visitante

Es por ello que se hace indispensable la creación y diseño de un plan de desarrollo turístico, donde se busque aprovechar los paisajes, para crear una ruta turística donde se observen los principales cultivos de la agricultura ancestral, y así, la comunidad logre emprender en la preparación y comercialización de comidas elaboradas con estos mismos cultivos y la promoción de la artesanía local apoyada en símbolos de la cultura indígena ancestral.

Por lo tanto, este proyecto pretende incentivar el emprendimiento de la actividad turística comunitaria de los pobladores de Acapulco, Girón, logrando una nueva alternativa para el desarrollo social, cultural y económico de ese sector.

La pregunta de investigación que plantea el estudio de investigación será ¿Qué estrategias son necesarias para lograr implementar actividades de turismo comunitario que permitan lograr el recuerdo de las raíces culturales de la región y mejoren la condición de vida de la comunidad de Acapulco, Girón?

### 3. Justificación

El rápido y continuo proceso de globalización ha llevado a la pérdida de la identidad cultural de los pueblos y las diferentes comunidades. Es por esto, que es importante la reactivación cultural a través de estrategias que permitan interactuar con las demás culturas con el fin de compartir las diferentes costumbres y formas de vida de nuestros antepasados.

El turismo comunitario con tipología étnica en Colombia no tiene el mejor panorama de todos, ya que aún faltan estrategias y planes de acción que permitan aprovechar al máximo la cultura de cada territorio, esto representa una oportunidad para que a través del turismo cultural se logren beneficios tanto para la comunidad como el visitante apuntando a un turismo sostenible.

La Constitución Política que reconoce a Colombia como una Nación pluricultural y diversa, en la que se identifican los grupos étnicos, entre ellos, los pueblos indígenas, las comunidades afrocolombianas y grupos sociales que desde sus particularidades se han venido integrando a la industria del turismo.

Finalmente, la DNP (2018) indica que se deben proporcionar estrategias de turismo comunitario que contribuyan al mejoramiento de las condiciones de vida para la comunidad de Acapulco, Girón y sus visitantes; además de aportar otro tipo de beneficios como el desarrollo económico, social y local, teniendo en cuenta que la mitad de la población en esta vereda es gente joven que cuenta con pocas oportunidades de trabajo y estudio, se busca generar planes de acción desde la oferta turística.

## **4. Objetivos**

### **4.1. Objetivo general**

Diseñar estrategias de emprendimiento turístico en la comunidad de Acapulco Girón basado en actividades de origen cultural para que a través del turismo sostenible se pueda aportar al desarrollo económico, social y cultural de esta vereda

### **4.2. Objetivos específicos**

- Caracterizar la comunidad de Acapulco, Girón a través del diagnóstico rápido participativo que permita conocer las costumbres y formas de vida de esta población.
- Evaluar la información obtenida en la comunidad de Acapulco, Girón a través del análisis de datos para obtener un diagnóstico que permita plantear estrategias asertivas de emprendimiento turístico en esta población.
- Formular estrategias de emprendimiento turístico desde un enfoque comunitario en Acapulco, Girón tomando como base actividades y costumbres de origen cultural que permitan la reactivación de la cultura Guane dentro de esta población.
- Retroalimentar las estrategias de emprendimiento turístico ya formuladas con la comunidad a través de reuniones de socialización para que así conozcan los beneficios y lineamientos del proyecto.

## **5. Marco teórico**

### **5.1. Marco de referencia**

La cultura es el patrimonio exclusivo de cualquier sociedad, se encarga de definir los comportamientos que se producen cuando se siguen normas y creencias típicas de cualquier lugar. Se concibe como un conjunto de conocimientos compartidos por un grupo de individuos que tienen una historia común y participan en una estructura social (Triandis, Markus, Kitayama & Heiman, 1996).

Es por ello que la cultura es de vital importancia para la sociedad, ya que define los patrones de conducta que son observables en los estilos de vida, costumbres y actitudes de las personas que hacen parte de una comunidad.

Según la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura UNESCO (1996) la cultura puede considerarse como el conjunto de los rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan una sociedad o un grupo social. Ella engloba, además de las artes y las letras, los modos de vida, los derechos fundamentales al ser humano, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias (Moragues, 2008). Es por esto que la cultura e identidad de cada país está destinada a tener una relación directa con su crecimiento económico, logrando idear una propuesta cultural de interacción mutua con las diferentes civilizaciones que existen en el planeta.

Es ahí donde a través del turismo, se logran interrelacionar las sociedades y servir como herramienta esencial para la reestructuración cultural.

El turismo es una de las actividades más importantes de cualquier país, no solo por ser una de las industrias con mayor crecimiento potencial durante los últimos años, sino también por las implicaciones en los medios económicos, ambientales y socioculturales de los pueblos del mundo.

Comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y otros motivos (Organización Mundial del Turismo, 2001).

Entre los efectos del turismo, en general, se pueden identificar algunos positivos; mayores fuentes de empleo, dinamismo económico de la región y el fortalecimiento del desarrollo cultural del territorio (UNEP, 2003). También hay efectos negativos entre los cuales pueden incluirse: impactos ambientales y socioculturales como la degradación de los sitios y modificación de la estructura interna de una comunidad cuando dicha actividad no se regula a través de un proceso de planificación (Madrid, Aguilar, & Vélez, 2018).

Como base dentro de la planeación del turismo se debe tener como objetivo la concientización en los habitantes sobre la importancia del turista y de los visitantes sobre sus comportamientos dentro de los lugares que visite. Es por esto que nacen estrategias que apuntan a desarrollar una cultura turística, la cual se encarga de administrar los recursos naturales, materiales, financieros y humanos, para lograr una mayor satisfacción del visitante y un mayor beneficio para la comunidad receptora. Su objetivo es incorporar las dimensiones sociales, económicas, culturales y ambientales del turismo, orientándose hacia los beneficios comunitarios, resaltando la participación de las comunidades según los atractivos locales (Catarina, 2018).

Partiendo del hecho de la utilidad social de la cultura, se pueden plantear la creación de nuevos emprendimientos, generación de empleo y sentido cultural de las comunidades. Esto último genera estrategias que aportan al desarrollo sostenible, orientadas en dinámicas entre turismo y cultura,

vinculando estos dos sectores a través de acciones que aportan a la política de turismo cultural, donde se puede concluir que todo desplazamiento turístico tiene una implicación cultural; sin la cultura no se explica el turismo (Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2018).

Turismo y cultura son dos realidades destinadas a converger en sus objetivos, intereses y programas y a coordinar su potencial y su capacidad de atracción de visitantes. A partir de lo que conocemos como turismo cultural, un concepto que en la actualidad, corresponde a una nueva demanda social y supone un alto consumo de servicios, que debe revertir en beneficio tanto del patrimonio y su conservación, como en el desarrollo socioeconómico de la zona de atracción turística (Hiriart, 2018).

El turismo cultural, según la UNESCO (1982) es la dimensión formativa en los procesos socioeconómicos para lograr un desarrollo duradero de los pueblos, como un modelo de desarrollo humano integral y sostenible. Así mismo, la UNESCO (1982) define que el turismo cultural es considerado como una actividad que, no sólo contribuye al desarrollo económico, sino a la integración social y al acercamiento entre los pueblos; siendo el turismo cultural una modalidad en la que convergen políticas culturales y turísticas, portador de valores y respeto por los recursos, tanto culturales como naturales.

Así mismo, Cultura (2018) encuentra directamente vinculado el concepto de sostenibilidad, ya que su objetivo es establecer un equilibrio entre la dimensión económica, social y medioambiental, priorizando la conservación de los recursos patrimoniales que son rentabilizados a través del turismo, en pro de un beneficio económico local y reforzamiento de la identidad cultural; haciendo primar la aplicación de buenas prácticas en torno al cuidado del medio ambiente, los bienes y manifestaciones culturales que son visitadas para que perduren.

El turismo cultural se usa como una estrategia para promover la identidad y el desarrollo competitivo en todo el mundo. Los sitios considerados como patrimonio cultural y las ciudades de gran riqueza arquitectónica, histórica y cultural están convirtiéndose en destinos de elección para un número creciente de turistas. El principal reto que tienen hoy los responsables y gestores del turismo cultural es el de lograr que dos tendencias como lo son la conservación del patrimonio cultural y el desarrollo del turismo lleguen a ser complementarias (Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2018).

Existen diversos tipos de turismo que incorporan los aspectos culturales, se enfocará principalmente en el turismo étnico y comunitario.

El turismo étnico según la Organización Mundial de Turismo (citado por Cultura, 2018), corresponde a visitas a los lugares de procedencia propia o ancestral, y consiste por lo tanto en visitas motivadas por el deseo de reencontrarse con sus raíces, ya sea en los lugares donde se pasó parte de su vida o aquellos donde vivieron los antepasados de la familia. Este se relaciona directamente con el patrimonio natural y cultural presente en pueblos, veredas y espacios de carácter ancestral principalmente del mundo indígena; y se caracteriza por valorar las tradiciones, las costumbres y formas de vida que allí se dan.

En este tipo de turismo las comunidades y pueblos indígenas brindan a los visitantes la experiencia de compartir sus tradiciones y modos de vida, esto ayuda a mayor reconocimiento y perpetuación de su identidad y cultura, generando a la vez mayores beneficios a través de estrategias que apunten al desarrollo sostenible de su civilización.

El principal rasgo de la actividad turística indígena es desarrollar en sus territorios microempresas sociales que rescaten sus tradiciones y su identidad cultural, sin verlo como mero folclore o como un espectáculo de interés para los turistas. Por el contrario, se busca destacar la

grandeza del indio muerto (orígenes culturales) y, principalmente, del indio vivo, como el re apropiamiento y la revaloración de la cultura y el territorio, donde el trabajo ecológico lleva implícita la herencia cultural que han preservado como un medio de cohesión comunitaria y regional (Morales M., 2018).

Por otra parte, el turismo comunitario, según la Federación Plurinacional de Turismo Comunitario del Ecuador (FEPTCE) se define como:

Es la relación de la comunidad con los visitantes desde una perspectiva intercultural en el desarrollo de viajes organizados, con la participación consensuada de sus miembros, garantizando el manejo adecuado de los recursos naturales, la valoración de sus Patrimonios, los derechos culturales y territoriales de las Nacionalidades y Pueblos, para la distribución equitativa de los beneficios generados. (Santana, 2018, p.71)

Este se caracteriza principalmente por el liderazgo que asume la comunidad local en la propuesta de atractivos turísticos. Este liderazgo se traduce en que la propia comunidad planifica el tipo y forma de las actividades turísticas, es quien presenta los servicios y recibe los beneficios que se generen. El turismo comunitario promueve la autenticidad de las actividades turísticas al ser desarrolladas por la comunidad anfitriona, posibilitando un intercambio cultura real con el visitante (Cultura, 2018).

Según López-Guzmán y Sánchez Cañizares (2009) el turismo comunitario se compone por tres bloques: El primero lo formarían los *stakeholders* encargados de la planificación turística (empresas, guías, gobierno local, oficinas de turismo, etc.); el segundo bloque lo conformarían las empresas de servicios directas (hoteles, restaurantes, etc.); y, por último, el tercer grupo estaría formado por otras empresas que apoyan el turismo en el destino (medios de transporte, tiendas de

suvenir, turismo activo, etc.). Esta forma de turismo adquiere más importancia en destinos subdesarrollados, donde temas relacionados con la generación de riqueza y conservación de los recursos se hacen vitales para la supervivencia de las comunidades locales, tanto del presente como también del futuro (Orgaz, 2013).

En este sentido, es necesario que el turismo comunitario se realice cumpliendo una serie de acciones, lo que fomentará el desarrollo sostenible en el destino. Así, y en primer lugar, se debe involucrar a la población local en el proceso de Nómadas, planificación y gestión de la actividad turística. En segundo lugar, es necesario elaborar un plan de desarrollo turístico del destino, que ayude a planificar de forma adecuada la actividad turística. En tercer lugar, se deben poner en valor aspectos como la cultura (gastronomía, bailes locales, folklore, etc.), el patrimonio histórico (edificios, industrias, etc.) y los recursos naturales (ríos, bosques, flora, fauna, etc.), y en todo momento, deben ser gestionados por las comunidades locales (o por lo menos, este grupo debe tener un gran peso en el reparto de beneficios por el desarrollo del turismo). Por último, es necesario un plan de concienciación y educación de la población local previo al inicio de la actividad turística, lo cual ayudará a formar mejores recurso humanos para el desempeño de la actividad turística en el destino (Orgaz, 2013).

El turismo comunitario en Colombia, se desarrolla en zonas rurales y en ocasiones urbanas, posibilitando la interacción de las comunidades. Por lo general se viene dando en algunas comunidades como grupos étnicos y familias campesinas, entre otras, lo que ha permitido que ellas ejerzan un papel protagónico en su planificación y en su gestión, al igual que participen en la distribución de los recursos económicos que se generan. Esta tendencia del desarrollo turístico se caracteriza por la preservación de los recursos naturales y valorización del patrimonio, los derechos

económicos, sociales y culturales de sus habitantes (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2012).

El Gobierno Nacional ve este turismo como la oportunidad de un desarrollo económico y social en el que las comunidades se organizan para prestar servicios a partir de las potencialidades culturales y naturales con las que cuentan (Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2011). Así, el desarrollo del turismo comunitario en las zonas menos favorecidas puede ayudar a generar recursos económicos en las poblaciones locales, mejorando las condiciones sociales y económicas de estas personas. Además, esta forma de turismo fomenta una concientización a la comunidad local, promoviendo aspectos como la conservación y respeto hacia la naturaleza y demás recursos existentes en el destino (cultura, patrimonio, etc.) (Orgaz, 2013).

En la Constitución Política de Colombia según el artículo 339 se determinó a nivel nacional la obligación de elaborar un plan nacional de desarrollo y, a nivel regional, estableció que las entidades territoriales deberían elaborar y adoptar de manera concertada entre ellas y el Gobierno Nacional, planes de desarrollo, con el objeto de asegurar el uso eficiente de sus recursos y el desempeño adecuado de las funciones que les hayan sido asignadas por la Constitución y la ley. Igualmente, en el artículo 300 se estableció que corresponde a las Asambleas Departamentales, por medio de ordenanzas, entre otras, expedir las disposiciones relacionadas con la planeación, el desarrollo económico y social, el apoyo financiero y crediticio a los municipios, el turismo, el transporte, el ambiente, las obras públicas, las vías de comunicación y el desarrollo de sus zonas de frontera.

El alcance del presente proyecto abarca la región de Acapulco, Girón, por ello hay que tener primero en cuenta que el Departamento de Santander es reconocido por ser uno de los departamentos con mayor riqueza histórica en Colombia, que data de la época colonial desde

comienzos del siglo XV. Varios municipios que conservan su arquitectura original colonial han sido declarados patrimonio histórico y pueblos patrimonio como es el caso de Barichara, Girón y el Socorro (Tavera, 2018).

El departamento cuenta a su vez con un amplio número de manifestaciones culturales vivas en su territorio: patrimonio mueble e inmueble de la época colonial, rutas del Bicentenario, cantos de guabina, bailes de torbellino, mitos y leyendas, fiestas tradicionales, festivales de danza, teatro, cine, ferias del libro y la literatura; todas ellas asociadas a elementos del patrimonio material e inmaterial. Así mismo sus artesanías y gastronomía típica juegan un papel importante en el desarrollo de la región porque son la imagen de la cultura y laboriosidad que la caracteriza. Es importante recalcar que dentro de las potencialidades del departamento se encuentran las antiguas técnicas artesanales que, desde siglos atrás, han sido transmitidas de generación en generación (Tavera, 2018).

Gracias al legado y a la importancia cultural de los pueblos patrimonio, Santander pertenece a la Red de Pueblos de Patrimonios, en donde se busca potenciar el patrimonio cultural colombiano, tangible e intangible, para su valoración y proyección mediante el turismo y generar más oportunidades de desarrollo y sostenibilidad en sus comunidades. Los 17 municipios que se encuentran en la red, gracias a sus características arquitectónicas, históricas, identitarias y ambientales son: Barichara, San Juan Girón y Socorro en Santander, Honda en Tolima, Loricá en Córdoba, Mompox en Bolívar, Monguí y Villa de Leiva en Boyacá, Playa de Belén en Norte de Santander, Salamina y Aguadas en Caldas y Santa Fe de Antioquia en Antioquia.

Girón es uno de los diez municipios que componen la ‘Red de Pueblos Patrimonio’ que impulsa el Viceministerio de Turismo. Siglos de intercambio cultural y herencias ancestrales han configurado la identidad gironesa. Artesanías elaboradas en barro, pauche, fique, barro, madera y

vidrio, y una tradición gastronómica que incluye, entre otras preparaciones, chorizos, asados de carne de res y de cabro, son algunas expresiones que sustentan la “esencia” de la localidad. Este pueblo parece, aún hoy, una escena de la época colonial. Declarado monumento nacional en 1963, exhibe edificaciones típicas de los siglos XVI, XVII y XVIII. Calles estrechas y empedradas, fachadas de color blanco, portones y ventanas en madera, balcones amplios, plazoletas, murallas, iglesias, capillas, andenes y techos de barro se combinan para servir como testimonio de la historia local. Sus principales atractivos turísticos son: la basílica menor, capilla de las nieves, mansión del fraile, casco antiguo, casa de la Cultura Francisco Mantilla de los Ríos, iglesia de San Francisco Javier, entre otras (CDN, 2018).

Girón presenta un escenario en el cual conviven la arquitectura, la historia y la naturaleza. Así, 4 corregimientos, 3 ríos, 11 quebradas, 21 veredas, tabacales, cultivos de maíz, cacao, maracuyá y piña, complementan la oferta turística del municipio. Dentro de esas 21 veredas se encuentra Acapulco, un destino turístico y artesanal con gran potencial por explotar gracias a la concurrencia de deportistas que llegan en bicicleta, a quienes se puede impactar para mostrar otros atractivos y atraer más turistas (Ardila, 2016).

Este proyecto tiene como objetivo el desarrollo de estrategias de emprendimiento turístico en la comunidad de Acapulco, Girón enfocándose en un turismo comunitario que tenga como base el origen cultural del departamento. Como se conoce, Santander tiene orígenes en la cultura Guane, por eso es importante conocer y tener claro la manera en que vivió esta civilización.

Los Guane fueron un grupo indígena que habitó la región que actualmente ocupa gran parte de las provincias de Soto, Guanentá y Comuneros, la cuenca media y baja del río Suárez hasta el Río de Oro, pertenecientes al Departamento de Santander en Colombia (ONIC, 2018). Como frontera natural tenían al oeste la cordillera de los Yariguíes, al sur y al este la cordillera Oriental y al

norte, la mesa de los Santos y el cañón de los ríos Chicamocha y Suárez (Rodríguez y Pitia, 2012, p. 36).

A pesar de no haber muchas investigaciones sobre todos los aspectos culturales de este pueblo y existir una limitación de información precisa, se puede encontrar variedad de textos que suministran la información necesaria para conocer cómo era la manera de vivir, economía, hábitat, comportamiento y agricultura de esta civilización; tomando como referencia obras escritas por algunos españoles de la época e investigaciones arqueológicas que nos acercan un poco a la realidad de lo que fue esta cultura.

Al ser una de las culturas con mayor población en el país, ocupaban todo el departamento de Santander, lo que hace que el área de influencia Guane comprenda paisajes muy disimiles, con diferencias notorias en altitud, vegetación, régimen de lluvias y temperaturas (Torres, Acevedo, & Pinto, s.f). Es por ello que no había un patrón definido respecto a la localización de sus pueblos, sin embargo, se puede afirmar que existían dos tipos de poblamiento, el nucleado y el disperso, ya que los cronistas cuentan que había grandes pueblos, pero muy apartados entre sí.

A pesar de que la información sobre la naturaleza de sus viviendas es fragmentada, se conoce que los pueblos estaban formados por bohíos, además de esto se percibe que la distinción entre el cacique y el resto de la población era por la cantidad de estas viviendas (Revistas Univalle, 2018).

En cuanto a su economía, el cultivo de las tierras era una actividad bastante desarrollada, a base de la utilización de pisos térmicos fríos y cálidos para el cultivo y la existencia de una cosecha principal en clima templado y otra secundaria en el clima frío. En general todos los pueblos producían maíz, pues era el cultivo más importante, también se sembraba algodón, coca, yuca, fique y frutas, todo esto era logrado gracias a sus sistemas de irrigación conformado por canales de riego y la utilización de agricultura de tala y quema o agricultura de roza (Morales J. , 2012).

No todos los cultivos fueron objetivo alimenticio, el algodón por ejemplo, utilizado en el arte del tejido, fue empleado para elaborar mantas, gorros, mochilas y hamacas y otras prendas de uso doméstico, como lo describe el cronista Juan de Castellanos: “telas de algodón que van tejidas con hilos variados en colores, con una se rodean la cintura y otra desde los hombros al lado izquierdo trabada con un nudo dado con los extremos de la manta” (Pinto & Pinto, s.f).

Lo que sí se conoce sin duda es que las mantas tejidas eran objeto de intercambio y que las recibían a cambio de coca. Los procedimientos textiles implicaban telares verticales, agujas de madera, hilado y torcido del algodón, estampado, entretejido y pintura (Colombiaaprende, 2018). Se desarrollaron técnicas textiles, las cuales fueron:

- Tejido plano, cara de urdimbre.
- Técnicas de urdimbre adicional.
- Mallas anudadas y tejido de aguja.
- Estampado directo sobre tela ya tejida con pincel de pluma o pelo.
- Tejido con pelo humano.
- Tejido con lana vegetal extraída de la flor de la ceiba (Banco de la República, 2018).

Generalmente emplearon figuras geométricas, las mismas que aparecen en las cerámicas, pero que difieren de las representadas en las grandes rocas que les sirvieron de lienzo. Su cerámica fue elaborada en delicados estilos y formas, y al igual que los textiles sirvió para el intercambio con otros pueblos vecinos. De su comercio sabemos que tenían un intenso mercado con los Muisca, sus vecinos del sur. El fique, la caña-brava y la nacuma fueron también utilizados para tejer cuerdas, cestas y probablemente techumbres. La cestería fue no solo utilitaria si no muy artística y de una gran delicadeza: canastas, mochilas, nasas, catabras, y sopladores (Pinto & Pinto, s.f). El

oro y el maíz constituyeron materias primas muy importantes en la colonia para los encomenderos a quienes les tributaban Los Guane, las mantas ocuparon un lugar destacado como tributo (Morales J. , 2012). La orfebrería resulta como una actividad especializada, fruto de los excedentes y de una tecnología agrícola adecuada. También florecen otras artes como la escultura y pictografías en diversos colores como blanco, verde, negro, rojo y anaranjado.

Por otra parte, las hormigas jugaron un papel fundamental en la economía de los Guane. En la región de Butaregua y Chanchón habían numerosas colonias de hormigas que almacenaban mediante el tostado, esta técnica no ha variado hasta el momento (Morales J. , 2012).

En la visita de Lesmes de Espinosa en 1617, se mencionó otra vez la existencia de criaderos cercados con palmas y el almacenamiento de las hormigas en calabazas. De los hormigueros, declara tal visita, eran propiedad del cabeza de familia más cercano al lugar en virtud de adjudicaciones hechas por los caciques locales anualmente (Colombiaaprende, 2018).

La organización Guane fue conformada por grupos organizados en comunidades locales con caciques autónomos e independientes, aunque hay documentos que afirman que la centralización de los Guane fue alrededor de un jefe llamado Guanentá, asentado en la Mesa de Jerira, hoy, de los Santos. Tal como lo nombra el cronista castellanos en su cita: “Y así Guanentá, rey desta comarca a quien los otros indios principales por supremo señor reconocían y daban vasallaje y obediencia en esta mesa tuvo su vivienda por ser más apacibles estalajes que los inferiores de la cingla aunque todos son unos y una lengua unas costumbres, ritos y ropaje...” (Colombiaaprende, 2018).

## **5.2. Estado del arte**

El turismo cultural es una herramienta de transformación social, que consolida los lazos que le son comunes a un pueblo en pro del progreso y el desarrollo del mismo, proporcionando no solo un

beneficio económico para la comunidad sino también la sostenibilidad del patrimonio. Es por eso que los sitios considerados como parte del patrimonio cultural y ciudades con gran riqueza arquitectónica, histórica y cultural están convirtiéndose en destinos de elección para un gran número crecientes de turistas (Fontur, 2018).

El turismo comunitario surge en países de menor desarrollo de América Latina, África y Asia, en contextos rurales habitados por comunidades campesinas y pueblos originarios (Acevedo y Cañada, 2012). Su surgimiento se relaciona con varios aspectos: en primer lugar, la mayoría de las comunidades rurales han registrado un deterioro de su calidad de vida debido a la crisis del sector agropecuario y en segundo lugar, las limitaciones que presentan las políticas públicas para atender e impulsar adecuadamente la difícil situación por la que transitan. Por lo anterior se hizo evidente la necesidad de explorar actividades alternativas a las convencionales en aras de identificar nichos para complementar el ingreso y empleo de la población rural (Palomino, Gasca, & López, 2016).

Entre algunos casos de este tipo de turismo en diferentes países se pueden encontrar: El desarrollo de emprendimientos turísticos en comunidades indígenas en México desde casi tres décadas, producto de la combinación de una serie de factores entre los que destacan: primero, el que la actividad turística se convirtiera en política gubernamental, al considerar su pertinencia como factor de desarrollo, fomentado su diversificación más allá del turismo de sol y playa, mediante otras modalidades turísticas, entre las que destacan las del turismo alternativo. Segundo, la existencia de un amplio inventario de recursos naturales presentes en los territorios indígenas que aunados a sus bienes culturales constituyen un importante atractivo para las nuevas actividades comprendidas en este segmento turístico. Tercero, la gran cantidad de recursos de los programas gubernamentales de atención a la pobreza, a los grupos vulnerables y a la conservación de los recursos naturales, fluyeron hacia comunidades y pueblos indígenas para conformar proyectos

susceptibles de convertir la creciente demanda de estos nuevos destinos en beneficios para ellos. Cuarto, debido a que diversos grupos, organizaciones y comunidades indígenas identificaron en la actividad turística una oportunidad de recuperar el uso y usufructo de sus territorios (Palomino, et al., 2016).

Como resultado de la acción gubernamental o por las iniciativas comunitarias auto gestionadas, actualmente existen 998 empresas con participación indígena dedicadas a ofrecer servicios y actividades turísticas en algunos de los segmentos que conforman el turismo alternativo en México, asentadas en 729 localidades de 27 entidades federativas y que involucran a 414 municipios que representan 16.82% de los 2461 que da cuenta el catastro municipal nacional.

La mayoría de las empresas de turismo indígena han recibido recursos públicos preferentemente para la construcción de la infraestructura y en menor medida para la capacitación de los grupos que brindan estos servicios y actividades en el ámbito rural. En estos últimos años, alrededor de 200 experiencias han logrado tener un mejor posicionamiento en el mercado y corresponden aquellas que han fortalecido su organización comunitaria por medio de la conformación de marcos institucionales y sistemas de gobernanza que han reforzado tanto el capital social como su desempeño mediante mecanismos de regulación de su patrimonio colectivos y la propia gestión de los emprendimientos productivos (Palomino et al., 2016).

Por ejemplo la Sierra Norte de Oaxaca cuenta con áreas naturales bien conservadas de diversos ecosistemas, ubicando empresas comunitarias de turismo de naturaleza, algunas de ellas son:

- Ecoturismo San Isidro Llano Grande: Los pueblos mancomunados de la sierra norte de Oaxaca constituyen uno de los ejemplos más sobresalientes de organización social comunitaria en México. Sus rutas de naturaleza y cultura integran una red de más de 100 kilómetros de senderos rurales. Las rutas de la naturaleza y cultura de los pueblos

mancomunados representan un esfuerzo de cooperación entre sus ocho comunidades, con el fin de difundir y promover un aprovechamiento responsable de sus recursos culturales naturales y la conservación de sus bosques considerados entre los más ricos y variados del país (CDI, 2018).

- **Ecoturismo Santa Martha Latuvi:** Santa Martha Latuvi se ubica a 2,450 metros sobre el nivel del mar y su ubicación es privilegiada ya que desde casi cualquier punto de la comunidad se logra visualizar la grandeza de sus recursos naturales (montes, bosques, valles, cañadas, etc.). A través de la Sierra Norte y de los Valles Centrales del estado de Oaxaca, este sitio es propicio para el conocimiento y la apreciación de su variada y extensa flora y fauna regional, así como para la integración y valoración de la cultura zapoteca de la región. En esta comunidad se pueden realizar caminatas por el poblado en donde podrán conocerse e interactuar con los herederos de la grandeza zapoteca, que a través de sus manifestaciones culturales cotidianas muestran orgullosos sus costumbres, sus festividades, su lenguaje, su cocina tradicional, y su respeto e integración armónica con sus recursos naturales (CDI, 2018).
- **Ecoturismo La Nevería Latzi Belli:** Esta pequeña comunidad de bosque templado de pinoencino, posee hermosas vistas de la serranía oaxaqueña y de los Valles Centrales, senderos naturales para la caminata y la observación de una gran cantidad de especímenes de flora y fauna, en particular de aves. Se puede visitar la cascada y el viejo pozo donde antiguamente y de manera natural se proveía de hielo, la comunidad cuenta con áreas específicas para los cultivos de flores, frutas y hortalizas que también pueden visitarse. En esta comunidad se puede interactuar con las costumbres y actividades cotidianas diarias de sus pobladores como: la herbolaria, la agricultura y cultivos de traspatio, la cocina

tradicional, inclusive aprender algunas frases básicas del lenguaje zapoteca entre otras actividades; todo en un ambiente tranquilo, cálido y hospitalario.

- Ecoturismo Benito Juárez: Esta pequeña comunidad de bosque templado de pino-encino, posee hermosas vistas de la serranía oaxaqueña y de los Valles Centrales, senderos naturales para la caminata y la observación de una gran cantidad de especímenes de flora y fauna, en particular de aves. Se puede visitar la cascada y el viejo pozo donde antiguamente y de manera natural se proveía de hielo, la comunidad cuenta con áreas específicas para los cultivos de flores, frutas y hortalizas que también pueden visitarse. En esta comunidad se puede interactuar con las costumbres y actividades cotidianas diarias de sus pobladores como: la herbolaria, la agricultura y cultivos de traspatio, la cocina tradicional, inclusive aprender algunas frases básicas del lenguaje zapoteca entre otras actividades; todo en un ambiente tranquilo, cálido y hospitalario. (CDI, 2018)

También existen varios estudios que documentan cómo el concepto de “turismo comunitario y turismo sostenible sientan las bases de la planificación turística llevada a cabo en varios territorios insulares, entre los cuales se pueden mencionar:

- La Isla Suriqui en Bolivia, donde atractivos como la construcción artesanal por parte de los lugareños de balsas de totora en astilleros, la gastronomía, la agricultura tradicional (tal como se practicaba en la época prehispánica) y algunos rituales religiosos pueden ser fuente de iniciativas turísticas comunitarias (Cárdenas Villanueva, 2001).
- La isla Juan Venado en Nicaragua, forma parte del proyecto COMAP creado por el Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales (MARENA) nicaragüense para el impulso de un nuevo modo de manejo de áreas protegidas. Se trata de un co-manejo de seis áreas protegidas (entre ellas, la isla Juan Venado) en el que el gobierno cede mediante convenio la

administración de las mismas a un organismo no gubernamental sin fines de lucro tras un proceso de selección (Proarca, 2005).

- Taquile, es una comunidad Quechua situada en una isla en medio del lago Titicaca, al sur de Perú. Los Taquileños han llevado a cabo una experiencia de economía solidaria propia y original. Dicha originalidad reside en la forma en que han vinculado su artesanía con el tejido, sus danzas, música y, en general, su patrimonio cultural, con la demanda del mercado turístico internacional (Montoya Canchis, 2007).
- La comunidad de Anapia, isla ubicada en el lago menor Malca del cuerpo del lago Titicaca tiene una alianza comercial con la agencia de viajes “AllWays Travel” que dio forma al destino turístico de la isla. Para iniciar el proyecto se planteó la conformación de una alianza para la evaluación y diseño del proyecto, tras lo que se convocó a la comunidad de Anapia de forma que ambas partes suscribieran un convenio en el que se pactaron las mutuas obligaciones y beneficios a obtener (Giraldo, 2001).
- La isla de Ometepe, en Nicaragua, uno de los países más pobres de Latinoamérica cuenta con 4 asociaciones pertenecientes a la Red Nicaragüense de Turismo Rural y Comunitario y la Red de Turismo Sostenible cuyo objetivo común es que el turismo rural comunitario que se promueve en la isla complemente la actividad económica tradicional y la población nativa participe en la promoción, propuesta de actividades y obtención de beneficios derivados de la llegada de turistas tanto nacionales como extranjeros (Sánchez Crispín et al., 2008). En los últimos veinte años los turistas que visitan la isla se ha multiplicado por seis (Sánchez, 2018).

En Colombia este tipo de turismo inicialmente empezó a desarrollarse en las Unidades de

Parques Nacionales y Naturales; los programas de Posadas Turísticas en el 2003 y Destinos Mágicos 2005 (Burgos Doria, 2015). El Gobierno Nacional ve este turismo como la oportunidad de un desarrollo económico y social en el que las comunidades se organizan para prestar servicios a partir de las potencialidades culturales y naturales con las que cuentan (Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2011).

En 2008 surge el Movimiento “One Village, One Product” (OVOP), siendo una estrategia de desarrollo local que surgió en la Prefectura de Oita, Japón y tiene su fundamento en el trabajo de las comunidades, quienes se convierten en actores activos en la solución de sus problemas locales aportando al progreso local a través de productos propios y únicos que se convierten en fuente de desarrollo (El nacional, 2013). Esta iniciativa persigue generar transformaciones económicas y sociales en una comunidad, buscando la inclusión y que se logre una distribución más equitativa en las comunidades (Movimiento OVOP, 2011). Desarrollándose en algunas comunidades como grupos étnicos y familias campesinas, entre otras, lo que ha permitido que ellas ejerzan un papel protagónico en su planificación y en su gestión, al igual que participen en la distribución de los recursos económicos que se generan.

El movimiento OVOP se orienta por 3 principios básicos:

- Origen local e impacto global: productos, identificados por las comunidades locales, que se caracterizan por ser propios de una determinada zona, y cuyas particularidades los diferencia de otros productos en otras zonas del país. Los productos pueden ser tangibles o intangibles, y ante la demanda de mercados internacionales, tienen la posibilidad de ser exportados en condiciones favorables.
- Autogestión y creatividad: iniciativa de las propias comunidades, que utilizan de manera sostenible los recursos propios (naturales, económicos, sociales, culturales) para desarrollar

productos que se distinguen por ser el fruto de la imaginación, creatividad y recursividad de las personas que habitan una determinada zona del país.

- Desarrollo de recursos humanos: formación del recurso humano para la gestión del desarrollo local y la generación de productos en cuya elaboración se involucra, y aprovecha, el capital humano de una zona específica (DNP, 2018).

Las principales iniciativas empalmadas al turismo comunitario por este movimiento son:

**Tabla 1. Iniciativas del turismo comunitario**

Iniciativa OVOP/lugar	Descripción
	<input type="checkbox"/> Elaboración artesanal (en caña flecha) basada en
Sombrero fino “vueltaio” Zenú (Tuchín- Córdoba)	<input type="checkbox"/> la tradición <input type="checkbox"/> Patrimonio de Córdoba y de Colombia, reconocido en el país y en el mundo <input type="checkbox"/> Fomenta el etno-turismo y el trabajo en comunidad
Tierradentro – Etno-turismo (Inzá-Cauca)	<input type="checkbox"/> Atractivos culturales e históricos asociados a grupos étnicos
Fiesta al sol “Inti Raymi” (Pueblo Indígena de Los Pastos-Nariño)	<input type="checkbox"/> Espacio de encuentro de pueblos indígenas y no indígenas alrededor de manifestaciones culturales típicas (comida, bailes y danzas) <input type="checkbox"/> Trabajo colectivo de las comunidades
Agroturismo y ecoturismo en reservas naturales y fincas agroecológicas (Sibundoy-Putumayo)	<input type="checkbox"/> Fomenta el agroturismo y el ecoturismo <input type="checkbox"/> Vincula el campesinado y convoca a los jóvenes a involucrarse con su tierra. También se plantea como una oportunidad para mejorar los ingresos <i>Fuente: (DNP, 2018)</i>

El Gobierno Nacional, a través del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT), el municipal y el liderazgo de las comunidades, ha hecho inversiones a través de proyectos en diferentes puntos del territorio nacional, lo que ha permitido de alguna manera su desarrollo. El Movimiento OVOP en Colombia viene elaborando proyectos de desarrollo comunitario, que contribuyen a mejorar la calidad de vida de los territorios locales, a que se fomente la cooperación

y la asociatividad entre las comunidades y por último a que se generen ingresos adicionales. Entre los proyectos en los cuales la participación del Estado ha sido un aporte fundamental están:

Tabla 2. Proyectos de participación del Estado

Lugar	Característica a fortalecer	Plan de acción	Resultados
Sibundoy-Putumayo “Agroturismo y ecoturismo en reservas naturales y fincas agroecológicas” (Movimiento OVOP,2011)	Los productos y técnicas en el alto Putumayo principalmente en Sibundoy son un gran potencial endógeno que se puede unir al turismo, las familias tienen los talleres y tiendas pequeños en sus casas, participan en ferias locales y no están formalmente constituidos, el comercio por tanto es muy limitado a la vista del visitante y turista.	<p>-Se brindó inducción para el acceso a recursos del Fondo de Promoción Turísticas, líneas de apoyo, tipologías de proyectos, y personas de contacto.</p> <p>-Se brindó inducción para el acceso a la oferta del Departamento para la Prosperidad Social, Fondo de Capacitación micro empresarial, especialmente para procesos de agroindustria y artesanías.</p> <p>-Se motivó a la presentación de solicitudes a Artesanías de Colombia para temas del mejoramiento del diseño e innovación de la artesanía. Se indicó las fuentes de apoyo a procesos agropecuarios tales como: alianzas productivas, mujer rural e INCODER.</p>	<p>Creación y fortalecimientos de grupos interdisciplinarios para la gestión del desarrollo local, apoyo en la operación, seguimiento y sostenimiento. -Guianza Turística, -Asistencia técnica en senderismo y observación de especies nativas de flora y fauna.</p> <p>-Diseño de productos y paquetes turísticos.</p> <p>-Acompañamiento para la generación de sinergias, redes y colaboraciones entre los posaderos, artesanos, restaurantes, hoteles, alcaldía SENA y guías de turismo.</p> <p>-Recuperación de la memoria gastronómica y cultural.</p>
Sierra Nevada del Cocuy. “Güicán y/o Chita”. (Calderón,2013)	Es la cadena montañosa nevada más extensa de Colombia, con más de 12 picos nevados; es el principal atractivo turístico del Parque Nacional Natural del Cocuy, en él se practica el ecoturismo, senderismo que se desarrolla por la cuenca del río playita, río que nace por el descongelamiento del glacial y se alimenta de la escorrentía acumulada en el páramo que alberga la cuenca.	Desarrollar actividades de ciclo montañismo, y rappel, el acceso se realiza desde tres sectores: Ritakuwas, la Laguna Grande de la sierra y Lagunillas en cada sector las comunidades campesinas ofrecen la prestación de servicios turísticos como son: servicios de guías, alquiler de caballos, alimentación y alojamiento, zonas de campin con capacidad de 10 carpas.	Actualmente es la principal fuente de ingresos para algunas familias campesinas, que en temporada alta meses de diciembre a enero según los registros de ingresos al parque en el 2009 llagaron entre 1000 a 2500 visitantes y en semana santa alrededor de 1000 visitas, en los demás meses del año llegan alrededor de 100 a 500 personas, siendo el mes de septiembre el que menos ingresos percibe por concepto de ingresos.

Lugar	Característica a fortalecer	Plan de acción	Resultados
Municipio de Tuchín-Córdoba. (Movimiento OVOP, 2011).	La comercialización del sombrero vueltaio, es la principal obra artesanal de unas 500 familias de Tuchin, el Iniciativa “Sombrero fino vueltaio” cual se elabora en un 95% en la zona urbana del pueblo y son los intermediaries quienes llegan y fijan precios	Es importante que las organizaciones líderes se capaciten y fortalezca sus conocimientos de desarrollo local, proyectos, costos y mercadeo así mismo han solicitado acompañamiento para la innovación de productos conservando las técnicas tradicionales. La comunidad expresa la importancia de reconocer al sombrero como icono nacional y se debe llevar a cabo intercambio de experiencias	La unificación de precios, la calidad del producto, el apoyo del gobierno en cuanto a la presencia del producto en ferias y eventos nacionales como internacionales

*Fuente: (Burgos, 2016)*



Es evidente que Colombia cuenta con una gran riqueza cultural, donde poco a poco se ha ido aprovechando de actividades de muchos de los grupos indígenas colombianos como estrategias de turismo, donde el objetivo de estos proyectos es la búsqueda de beneficios tanto para estas civilizaciones como para el visitante. Algunos de los principales proyectos etnoturísticos tomados como referencia son:

En la Guajira, principalmente en el cabo de la vela se puede encontrar a la comunidad indígena Wayuu, una civilización que ha prevalecido en el tiempo, logrando aún conservar sus tradiciones más antiguas a pesar de los cambios culturales como consecuencia de la globalización y la falta de garantías por parte del gobierno colombiano con esta cultura. Es ahí donde surge la necesidad para la comunidad de generar ingresos aprovechando el potencial de sus tierras y costumbres como una alternativa para actividades como el turismo, lo que ha hecho que los habitantes construyan alojamientos y restaurantes de una forma artesanal para suplir estas demandas económicas (Berrío & Paipa, 2013).

Debido al crecimiento potencial turístico en la región, se ha ido estructurando y formalizando de una mejor manera el desarrollo de estrategias de etno-turismo dentro la comunidad Wayuu, buscando garantizar la integración urbana y ambiental del territorio en la región. Un claro ejemplo de esto es la organización comunitaria Kaí Ecotravel en la que participan más de 25 familias indígenas del territorio de la Alta Guajira, su principal objetivo es promover el ecoturismo como una alternativa sostenible de desarrollo. La comunidad se ha constituido en operadora directa de las rutas dentro de su territorio, prestando los mencionados servicios básicos para la actividad turística, los ingresos percibidos por las familias constituyen una verdadera opción para el mejoramiento de su calidad de vida. Kaí Ecotravel se ha consolidado como organización durante seis años de operación, en los que ha recibido el apoyo de instituciones como la Corporación Clorofila Urbana y la Fundación alemana “Un Solo Mundo”; además ha suscrito alianzas con varias agencias de viaje que comercializan sus

productos en el país y en el exterior. En el corto plazo, la organización tiene planes de capacitar a las familias participantes y mejorar la infraestructura de sus viviendas para que proporcionen mayor confort a los visitantes (Redturs, 2018).

La campaña de promoción turística “Vive Colombia: viaja por ella” impulsa los productos de historia, cultura, ferias, fiestas, y ciudades capitales, resaltando los valores culturales del país y su posibilidad de disfrute turístico. Así mismo, la estrategia de Seguridad Democrática, vinculada al turismo a través de las caravanas y rutas “Vive Colombia”, ha generado la confianza para que los colombianos vuelvan a viajar por el país y ha conectado a los principales destinos, ferias festivas y eventos culturales con el ánimo de fomentar el turismo a partir del reconocimiento de los valores patrimoniales de todas las regiones.

Como complemento de las acciones de promoción para el turismo doméstico, el MinCIT, adelantó en el 2005, la campaña de planes “Vive Colombia” vinculando, entre los paquetes que las agencias de viajes comercializaban, ofertas para posicionar estos eventos culturales como ocasiones especiales y destinos de viaje. En el 2006, se promovió la limpieza, conservación y mantenimiento de los lugares de interés turístico y cultural, como parte de la conciencia de sostenibilidad que debe contemplar la actividad turística, a través de la campaña de promoción “Vive Colombia Limpia”. La Política de Competitividad, Mercadeo y Promoción Turística de Colombia, de conformidad con lo establecido en el Plan Sectorial de Turismo, define las orientaciones para la ejecución de recursos asignados al sector, según lo dispuesto por la Ley 300 de 1996 y la Ley 1101 de 2006, tanto de tipo fiscal como parafiscal que conforman el Fondo de Promoción Turística.

De igual forma, la Política de turismo cultural para Colombia, debe responder de manera transversal a los objetivos y retos de competitividad del sector, generar estrategias para fomentar su calidad, mejorar la formación especializada y fortalecer la infraestructura y especialmente, desarrollar el componente social que tiene la cultura como factor imprescindible

del turismo para las comunidades vinculadas y como opción de desarrollo personal y de aprovechamiento del tiempo libre para la población colombiana juvenil, de tercera edad, a grupos étnicos y con discapacidad. En este sentido, el MinCIT, en concertación con las entidades territoriales, a través de los convenios de competitividad turística, identificó las regiones que cuentan con mayor potencialidad para el turismo cultural 13 regiones de las 35 turísticas existentes en el país: Barranquilla – Atlántico; Boyacá; Cartagena y Mompo, Bolívar; Popayán y Tierradentro, Cauca; Cesar; Cundinamarca zonas sabana centro, oriente, occidente y Tequendama; Guajira; Nariño; Norte de Santander; San Agustín – Huila; Tolima; Santander, provincia comunera y Valle del Cauca, zona centro.

Principalmente en Santander se pueden encontrar el caso en Bucaramanga de como el turismo comunitario ha servido como alternativa a la mega minería en la región. Ante esta tesitura y frente a la necesidad de salvaguardar todas las riquezas culturales y naturales que alberga la provincia, especialmente en todo lo referente a los páramos y ecosistemas de alta montaña, está ganando fuerza la opción de desarrollar una propuesta de turismo comunitario como alternativa socioeconómica y como complemento a prácticas mineras tradicionales más sostenibles.

Con el objetivo precisamente de posicionar un turismo sostenible, de base comunitaria, como un sector estratégico para la provincia, Alba Sud, junto con la Asociación de Municipios de Santurbán con ambiente y con el apoyo del Fons Mallorquí y de Illes Solidàries está dinamizando un proceso participativo en el que la propia comunidad está sentando las bases y tomando decisiones sobre el modelo de gestión que quieren desarrollar en el territorio en los próximos años. Los pasados días 6 y 7 de noviembre de 2015 tuvieron lugar en la Hacienda La Laguna en Suratá unos talleres que contaron con la asistencia de representantes de los Consejos Municipales de Turismo de los seis municipios de la provincia de Soto Norte (Matanza, Vetas, California, Charta, Tona y Suratá). Estas sesiones supusieron la continuación del trabajo

realizado en los días previos, con entrevistas personales y encuentros individuales con actores clave de cada uno de estos municipios, bien desde la perspectiva de la administración pública o desde la perspectiva de operadores o prestadores de servicios turísticos ya activos en la región.

Todo ello con la idea de contrastar la percepción general que se tenía sobre la situación actual con el potencial de desarrollo futuro del sector en Soto Norte, valorando las debilidades a mejorar y las potencialidades a aprovechar. El objetivo de todo este proceso ha sido el trabajar desde el consenso y la inclusión de diferentes realidades, sensibilidades y percepciones en un modelo a largo plazo y en una visión estratégica del turismo para la provincia, en clave comunitaria y de sostenibilidad, articulado en un plan de desarrollo y actuaciones.

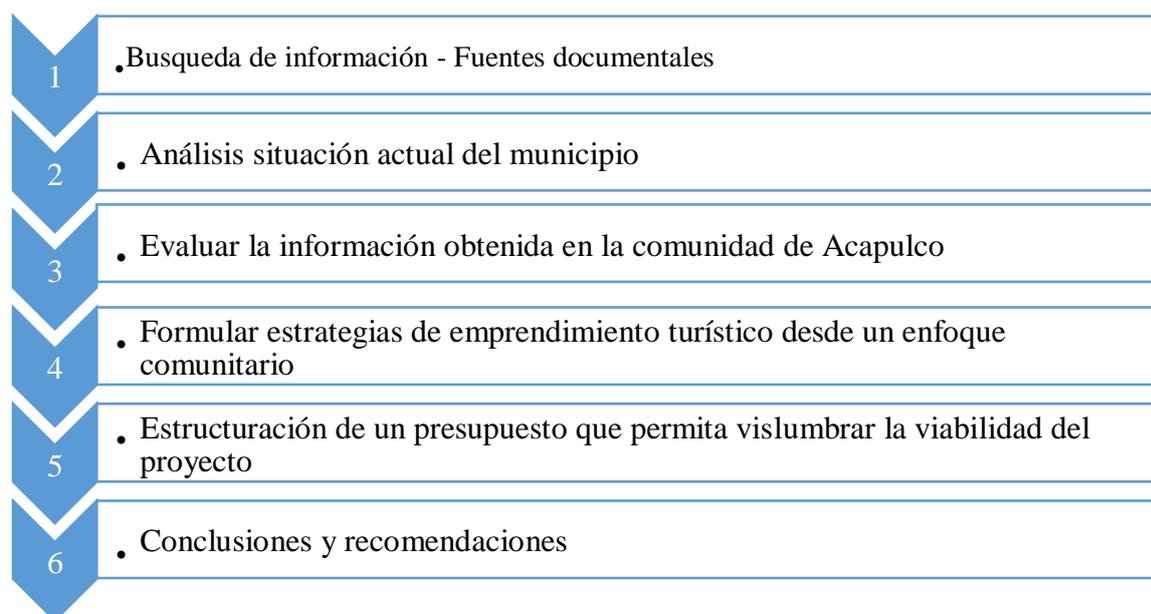
El proceso acabó por confluir en las ya mencionadas sesiones de talleres grupales, en donde se pusieron en común principios, pensamientos e ideas, mediante dinámicas participativas, procesos de debate y trabajos en grupo, en torno al tipo de turismo y perfil de viajero que se quiere desarrollar en la región en los próximos años y así lograr entre todos un desarrollo turístico que priorice las necesidades de la comunidad, en equilibrio con la conservación de un territorio con grandes recursos y riquezas (Tejera, 2018).

## **6. Diseño metodológico**

El presente trabajo se realizó en seis fases (ver figura 1). La primera fase consistió en un estudio de exploratorio, el cual permitió recolectar la información necesaria, por medio de una encuesta, para realizar la caracterización de la comunidad de Acapulco.

En la siguiente fase, se realizó una investigación descriptiva, donde se buscó analizar e interpretar la información recolectada, para lograr formular estrategias de emprendimiento turístico desde un enfoque comunitario

El diseño de las estrategias de emprendimiento se efectuó de manera participativa y con la aplicación de conceptos técnicos, se establecieron objetivos y estrategias a seguir, con el fin de elaborar un plan de acción para la consecución de los objetivos propuestos en el tiempo establecido.



**Figura 1. Fases del proyecto**

*Fuente: Elaboración propia*

### **6.1. Tipo de investigación**

El trabajo desarrollado fue de carácter exploratorio-descriptivo, en el cual se establecieron una serie de conceptos que midieron ventajas y desventajas del municipio frente a los diferentes proyectos que adelanta tanto la alcaldía municipal como la Gobernación de Santander para impulsar el turismo en la región.

Para el desarrollo de la investigación se tomaron datos suministrados por el Registro Nacional de Turismo (RNT), el cual está dividido en 20 subcategorías dentro de las cuales se encuentran:

1. Viviendas turísticas

2. Usuarios operadores, desarrolladores e industriales en zonas francas
3. Transporte terrestre automotor especial
4. Restaurantes
5. Refugios (hospedaje no permanente)
6. Promotoras y comercializadoras
7. Operadores profesionales de congresos, ferias y convenciones
8. Hoteles
9. Oficina s de representación turística
10. Hostales (hospedaje no permanente)
11. Empresas captadoras de ahorros para viajes y de servicios turísticos
12. Concesionarios de servicios turísticos en parque
13. Centros vacacionales
14. Aparta hoteles (hospedaje no permanente)
15. Alojamientos rurales (hospedaje no permanente)
16. Albergues (hospedaje no permanente)
17. Agencias de viaje y turismo
18. Agencias de viaje y operadoras
19. Agencias de viaje mayoritarias
20. Guías de turismo

## **6.2. Población**

La población que se tomó en cuenta para llevar a cabo el presente proyecto incluyó a los 839 habitantes del municipio de Acapulco, Santander según información suministrada por el DANE.

### 6.3. Muestra

Para la determinación del tamaño de muestra se realizó la estimación de una proporción, por lo tanto, se trabajó con una variable cualitativa y como era conocido el tamaño de la población, fue posible utilizar la fórmula de tamaño conocido.

#### 6.3.1. Cálculo tamaño de la muestra

Se describe a continuación la fórmula mediante la cual fue calculado el tamaño de la muestra utilizado.

$$n = 1 + \frac{N}{\frac{e^2 (N - 1)}{Z^2 * p * q}}$$

*Ecuación 1*

Donde:

Z = 1,96 (Variable estandarizada para una significancia del 5%) p = 0,5

(Probabilidad de éxito) se desconoce el comportamiento de ocurrencia.

q = 0,5 (Probabilidad de no éxito) se desconoce el comportamiento de no ocurrencia.

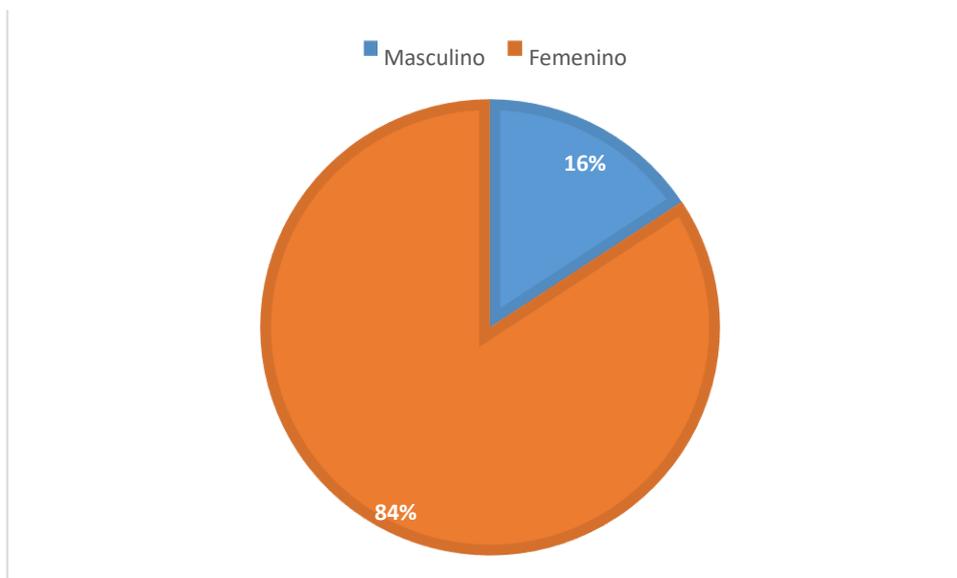
N = Tamaño de la población: 839 habitantes de la vereda de Acapulco, Girón. e = 0,05 (Margen de error).

n = 264

Sin embargo, para la aplicación de la encuesta se toma una muestra de 140 personas las cuales representan el 53% de la n, lo anterior con el fin de facilitar la recolección de la información y el análisis de los resultados.

## 7. Caracterización de la comunidad de Acapulco

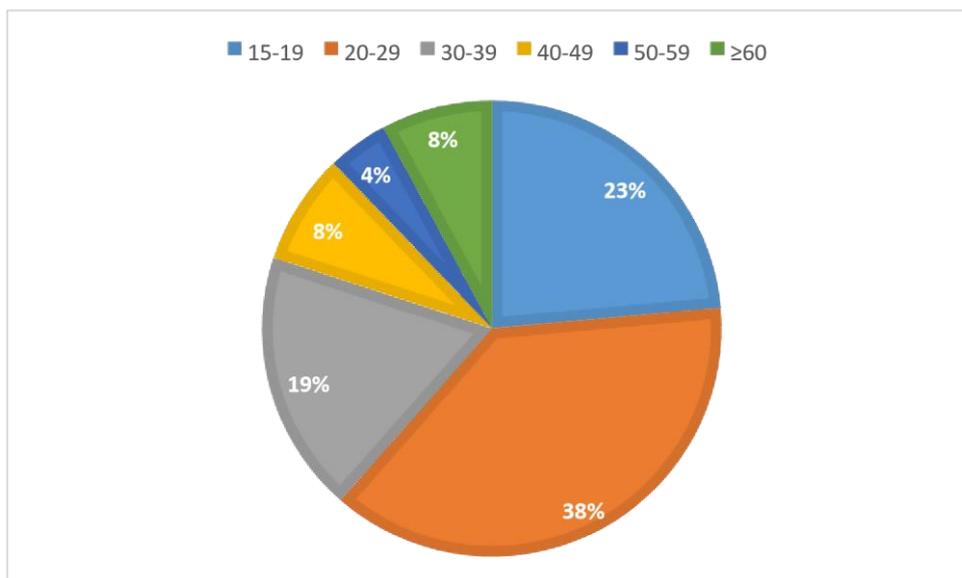
A continuación, se presentan los resultados obtenidos por medio de las encuestas realizadas



**Figura 2. Género**

*Fuente: Elaboración propia*

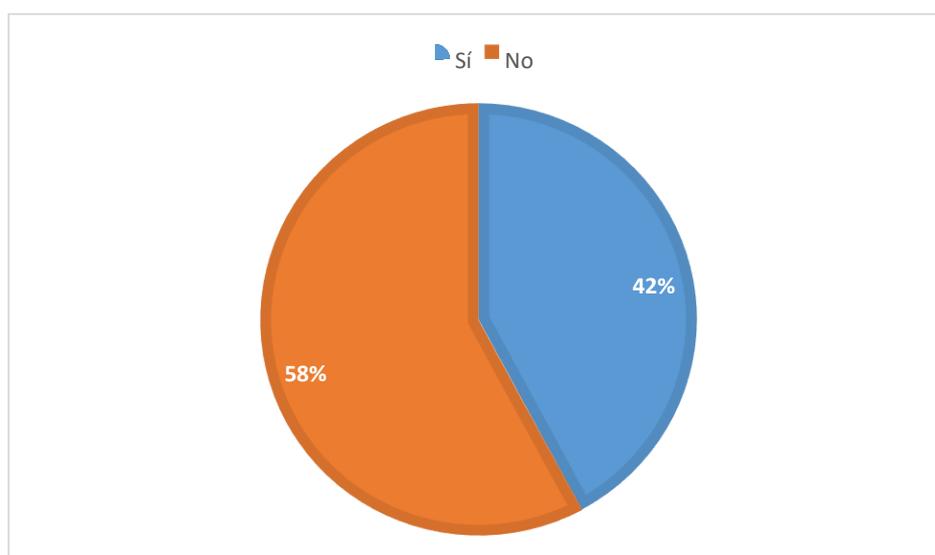
De acuerdo con la figura 2 el 84% de las personas encuestadas fueron mujeres. Lo anterior, es significativo de transformación en cuanto a los patrones de conformación de las familias, teniendo en cuenta que casi todas estas mujeres, en este momento, son cabezas de familia (El Espectador, 2016). Esto podría ser determinante al momento de poner en marcha la idea de negocio ya que el cambio socioeconómico que puede generar esta propuesta beneficiaria en gran medida a esta población



**Figura 3. Rango de edad**

*Fuente: Elaboración propia*

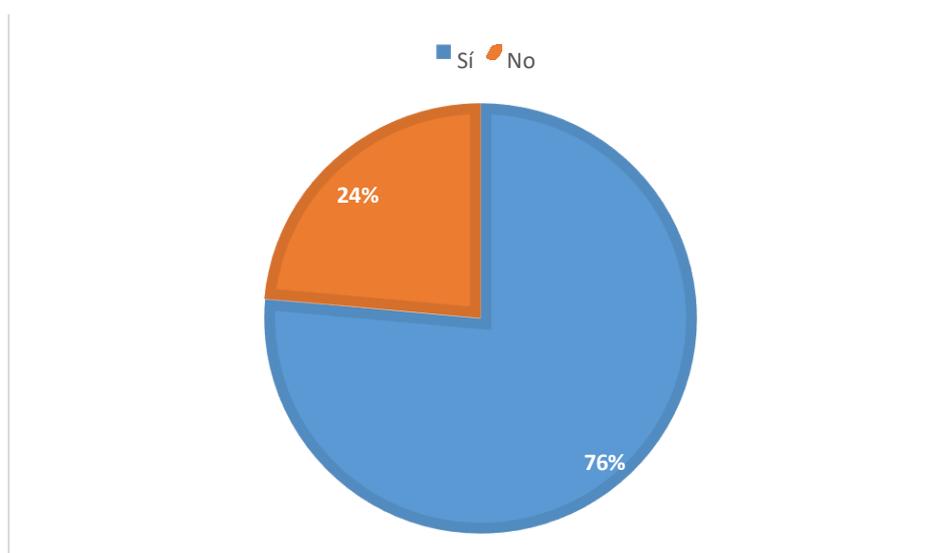
A pesar que actualmente se presenta una alta tasa de migración de jóvenes a las cabeceras municipales o grandes ciudades (Vargas, 2015), se logró identificar que el 38% de las personas encuestadas son jóvenes en edades entre 20-29 años de edad. Lo anterior puede ser benéfico para el plan de turismo que se pretende implementar, ya que la mayoría de las personas pertenecientes a la vereda se encuentran en edad productiva.



**Figura 4. ¿Es usted cabeza de familia?**

*Fuente: Elaboración propia*

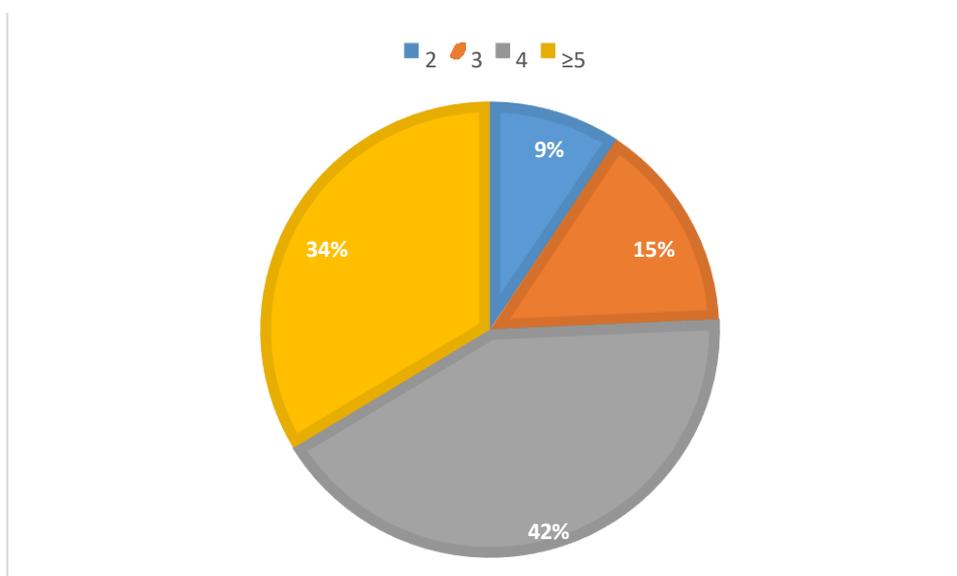
Se logró identificar que el 42% de las personas encuestadas son cabeza de hogar. Esta variable en relación con la anterior, nos indica que la creación de un proyecto de turismo en el sector puede hacerse posible con trabajadores que sean originarios de Acapulco, favoreciendo en gran medida a las familias de esta región.



**Figura 5. ¿Reside actualmente con su familia?** *Fuente:*

*Elaboración propia*

El 76% de la muestra indicó que residen actualmente con sus familias. Los hogares familiares dentro de la vereda pueden reforzar las costumbres propias de la cultura Guane, ya que estas pueden heredarse y comunicarse entre las generaciones, evitando de esta manera que las tradiciones se pierdan con el tiempo. Lo anterior favorece la apropiación de la cultura para ser transmitida a visitantes, extranjeros a quienes se les mostrará la vida de los ancestros locales.

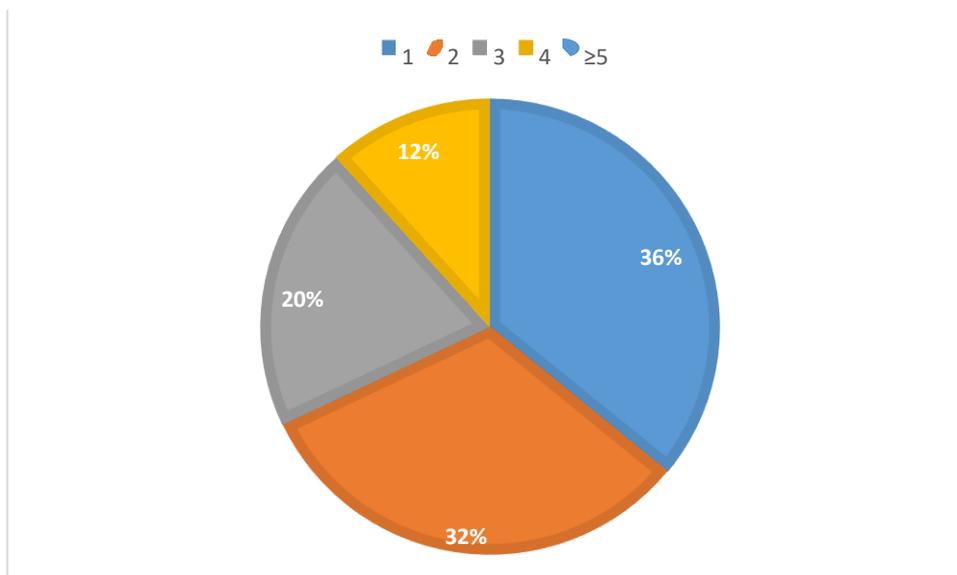


**Figura 6. Número de personas que integran su unidad familiar**

*Fuente: Elaboración propia*

Los resultados en la figura 6 evidencian que el 42% de las personas encuestadas indicaron que su unidad familiar está integrada por 4 personas, seguido en un 34% por personas que expresaron que su unidad familiar está integrada por 5 o más personas. Estas cifras al compararse, se encuentran por debajo del último censo, en el cual se observa una reducción del tamaño promedio de los hogares colombianos, si se tiene en cuenta que pasó de 3.9 personas por hogar en el año 2005 a 3.1 personas en el año 2018 (García & Jaramillo, 2019).

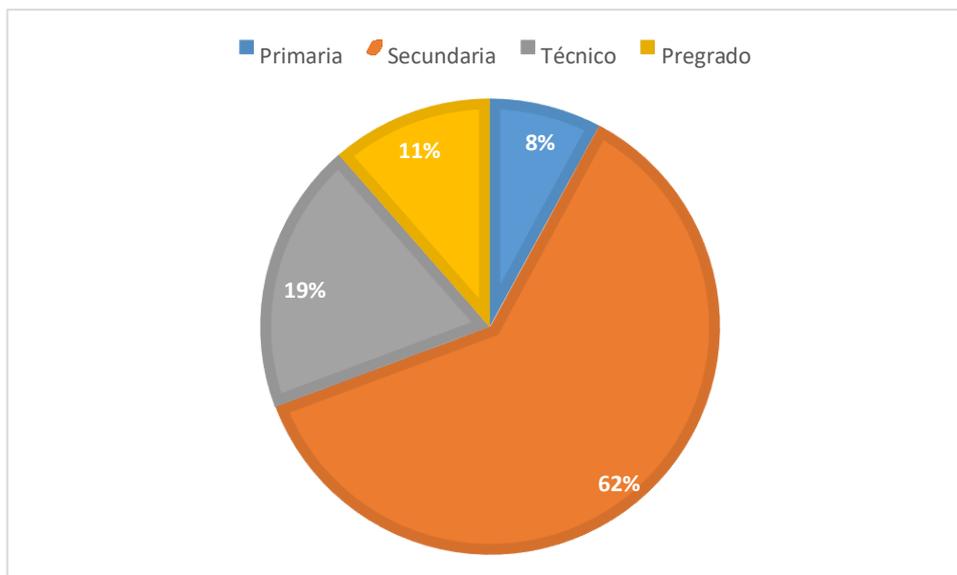
Los resultados obtenidos, como lo indica García y Jaramillo (2019), obedecen a que en la economía agrícola, los hijos representan un “activo” pues son la mano de obra de las labores productivas.



**Figura 7. ¿Cuántas personas de su familia trabajan? Fuente:**

*Elaboración propia*

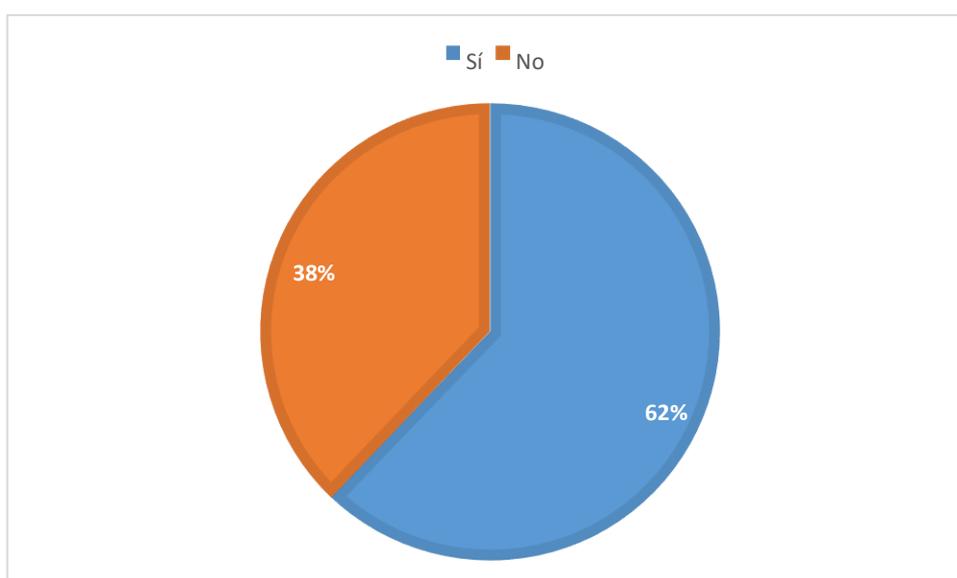
El 36% de los encuestados afirma que sólo una persona dentro de su grupo familiar trabajaba, seguido de un 32% que contestó que tienen dos personas y sólo un 12% afirmó que cuatro personas dentro de su hogar tienen actividad económica. La ocupación laboral es importante para la salud y bienestar de las personas, no sólo por la mejoría de la calidad de vida al tener un ingreso, sino también porque el trabajo satisface las aspiraciones y aporta a la calidad de vida de un individuo.



**Figura 8. Grado de escolaridad**

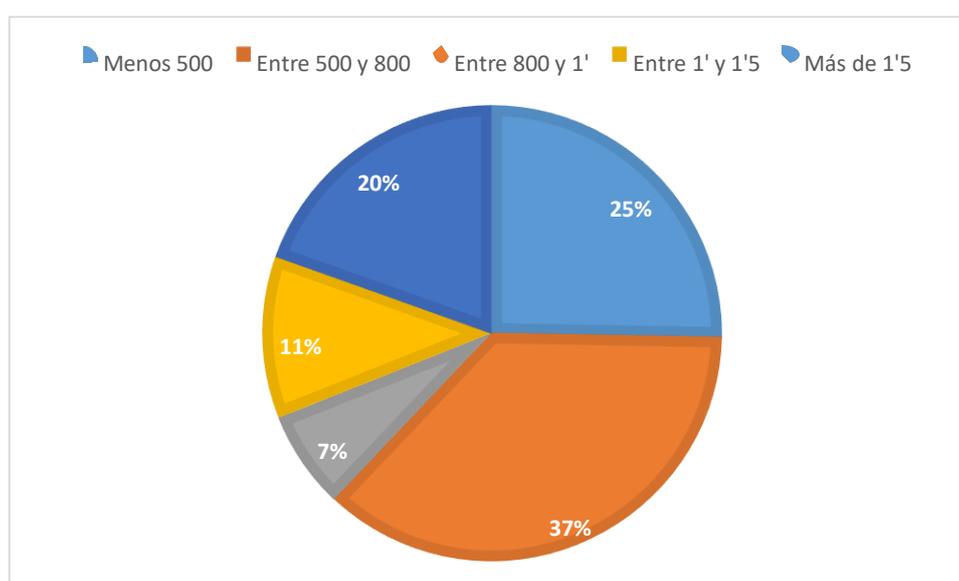
*Fuente: Elaboración propia*

De acuerdo a los resultados de la figura 8, se logró identificar que el 62% de la población encuestada tiene educación secundaria. Este es un dato significativo ya que evidencia la falta de educación que existe en el municipio. Mercado (2017) menciona en su documento que una vez que se obtienen la aprobación de quinto grado hay una fuga del 52 por ciento de los alumnos en áreas rurales. La cobertura neta de quienes llegan a educación media es del 27 por ciento.

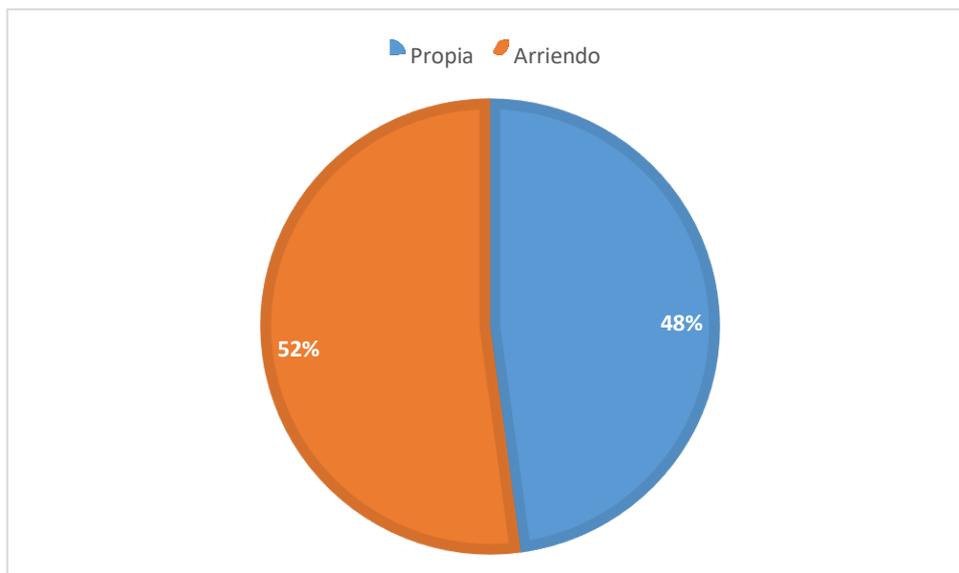


**Figura 9. ¿Usted trabaja actualmente?** Fuente:*Elaboración propia*

La figura 9, ilustra que más de la mitad (62%) de la población de Acapulco ya tiene actividad laboral. Lo anterior podría ser un punto negativo para la iniciativa, ya que en cierta medida sería necesario emplear personas fuera de la vereda a la hora de abrir establecimientos turísticos.

**Figura 10. ¿Cuál es su salario promedio?** Fuente:*Elaboración propia*

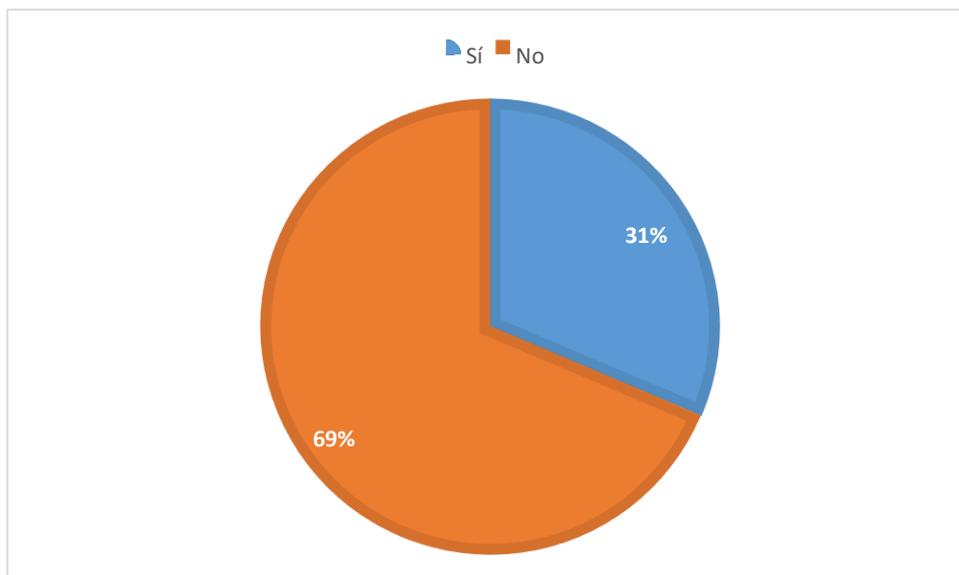
Al evaluar el salario dentro de las personas encuestadas, el 7% de los participantes respondió que gana más de un salario mínimo, el 11% gana aproximadamente 2 salarios mínimos, el 20% gana más de 2 salarios mínimos y la mayoría (37%), gana sólo entre 500 y 800 mil pesos, menos de un salario mínimo. La retribución monetaria, puede ser una puerta de entrada para el mercado del turismo en esta región, ya que, si se proponen mejores condiciones de trabajo, con una retribución salarial mayor, los habitantes del sector podrían sentirse atraídos y formar parte del proyecto.



**Figura 11. Tipo de vivienda**

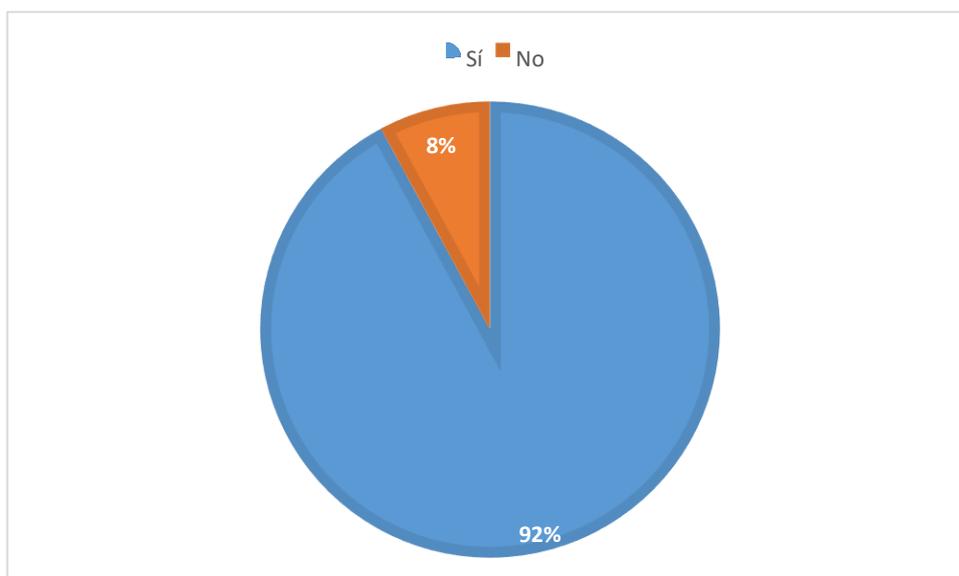
*Fuente: Elaboración propia*

Los resultados obtenidos en la figura 11 son muy similares y se relacionan con otras variables anteriormente descritas, al evidenciar que el 52% de la población vive en arriendo, mientras que el 48% tiene casa propia. Estos resultados podrían impactar de manera negativa la propuesta de negocio, ya que tendría que invertirse un capital en la construcción o adecuación de establecimientos de hospedaje para visitantes y turistas. Sin embargo, es deducible que al estar viviendo en una propiedad bajo contrato de arriendo es difícil poder tomar decisiones con respecto a adecuaciones o remodelaciones que puedan realizarse en el inmueble.



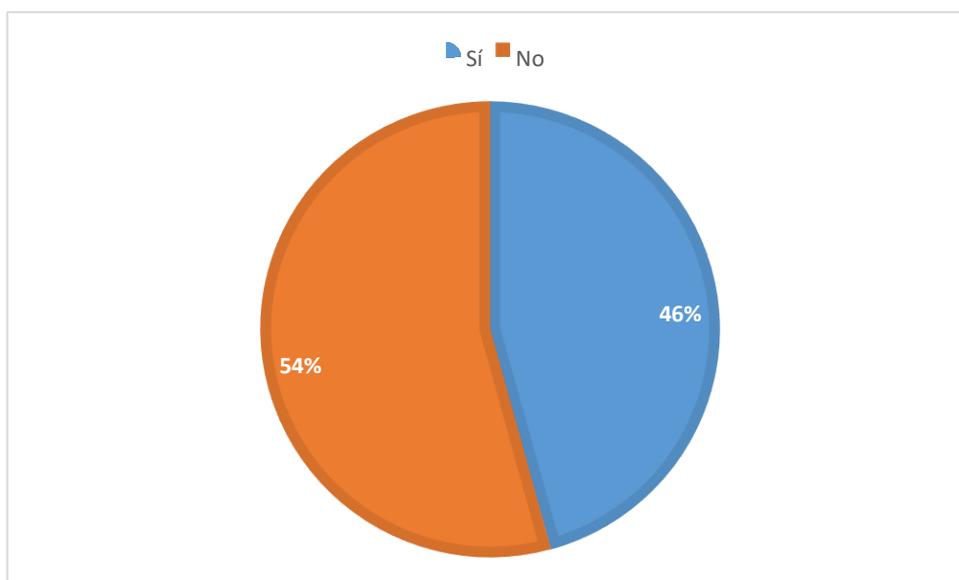
**Figura 12.** ¿Conoce algún tipo de actividad turística que se pueda realizar en Acapulco? *Fuente: Elaboración propia*

La figura 12 evidencia que el 69% de las personas encuestadas desconocen algún tipo de actividad turística que se pueda realizar en la vereda. Esto abre una oportunidad para implementar programas que impulsen el turismo sostenible y así lograr incorporar a la comunidad para impulsar la economía y mejorar la calidad de vida de sus habitantes



**Figura 13.** ¿Estaría interesado en participar en actividades que impulsen el turismo sostenible? *Fuente: Elaboración propia*

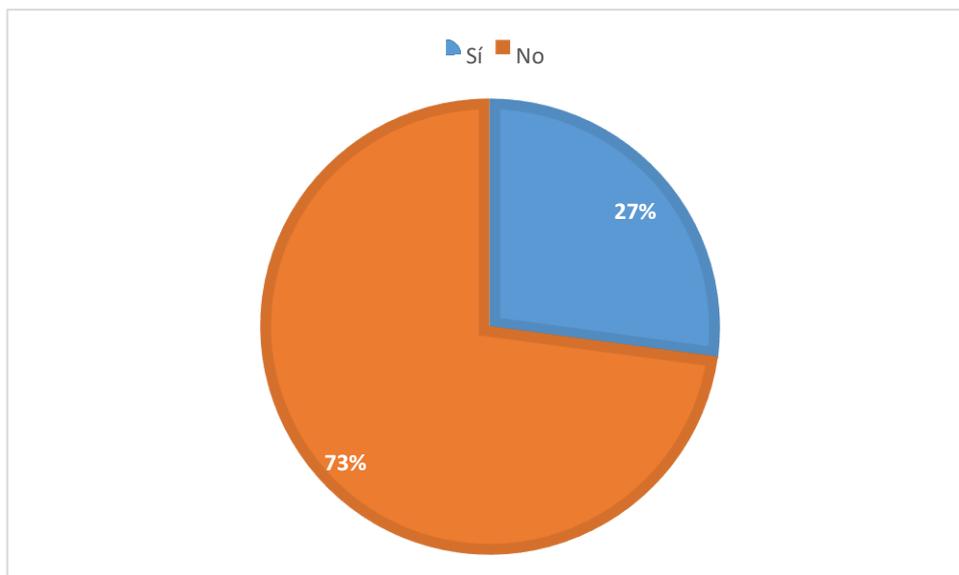
Los resultados mostrados en la figura 13 son muy positivos ya que el 92% de las personas manifestaron interés a participar en actividades que impulsen el turismo sostenible. Al tener el aval de la población es mucho más fácil emprender este tipo de iniciativas ya que se contaría con el apoyo de sus habitantes al momento de necesitar mano de obra para la ejecución de actividades propias del proyecto.



**Figura 14. ¿Estaría dispuesto en adecuar su vivienda para recibir turistas?**

*Fuente: Elaboración propia*

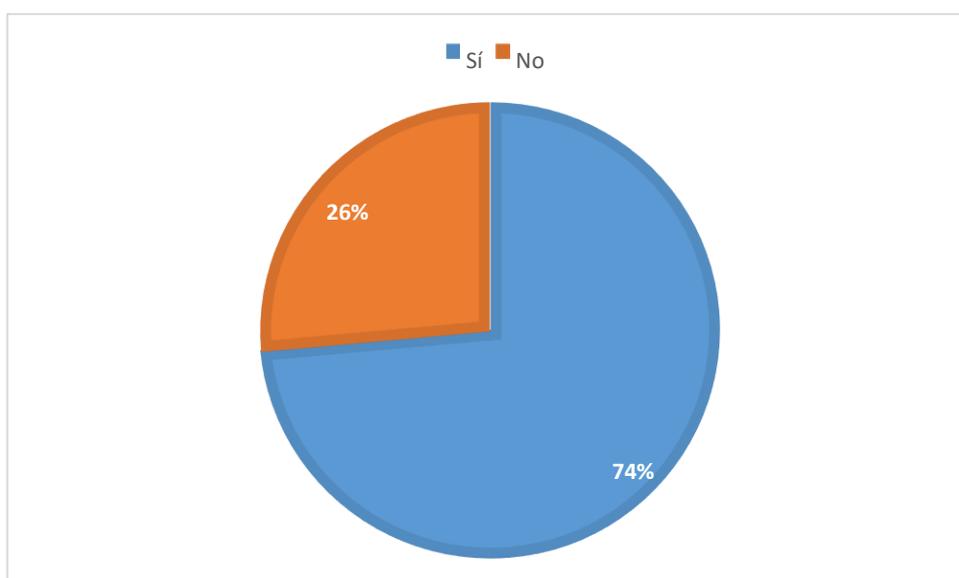
Los resultados de la figura 14 evidencian que el 54% de la población no estaría dispuesto a adecuar su vivienda para que estas sirvieran como hospedaje a turistas. Lo anterior indica que dentro de la inversión inicial de la propuesta turística debe incluirse un capital para la construcción de alojamientos.



**Figura 15. ¿Tiene algún tipo de conocimiento sobre la cultura Guane?**

*Fuente: Elaboración propia*

El 73% de las personas indicaron no tener ningún tipo de conocimiento sobre la cultura Guane. Esto podría explicarse por la pérdida de las costumbres y la cultura a lo largo de los años. En este sentido, debe invertirse capital o generarse alianzas estratégicas con instituciones que brinden educación a las personas que estén dispuestas a trabajar como guías turísticos o que ofrezcan algún servicio relacionado a los visitantes de la región.



**Figura 16. ¿Le gustaría capacitarse en proyectos que promuevan el turismo sostenible?** Fuente:  
*Elaboración propia*

El 74% de la población encuestada se mostró interesada en vincularse a programas de capacitación en proyectos de turismo sostenible en la región, lo cual se relaciona con los resultados mostrados en la figura en la figura 13. Esto demuestra que la mayoría de los entrevistados se muestra interesado en conservar y proteger su cultura y que entienden, de igual forma, los beneficios que puede traer el turismo en la región.

## **8. Estrategias de emprendimiento**

Según David (2008) las estrategias jamás consideran todas las alternativas posibles que podrían beneficiar a la empresa, puesto que hay un número infinito de acciones posibles y de maneras de poner esas acciones en marcha. Por esta razón, se debe encontrar las estrategias más atractivas determinando ventajas, desventajas, compensaciones, gastos y beneficios de cada una de ellas.

Para lograr formular las estrategias más apropiadas con base en las necesidades de la vereda, se realiza un análisis externo para identificar todos aquellos factores que no se pueden controlar y que impactan en la formulación de las estrategias

### **8.1. Análisis externo**

Para el análisis de la puesta en marcha de las estrategias de emprendimiento para un turismo comunitario es indispensable realizar un análisis del contexto en el cual se desenvuelve esta idea de negocio. Para ello, se realizará un análisis del macro entorno, a través de la herramienta

PESTEL <sup>1</sup>, la cual realiza un estudio de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos. Así mismo, se realizará un análisis del micro entorno a través de las 5 fuerzas de Porter, las cuales incluyen: capacidad de negociación de los clientes, capacidad de negociación de los proveedores, amenaza de nuevos competidores, amenaza de productor sustitutos, y la rivalidad de los competidores.

### **8.1.1. Análisis del macro entorno (PESTEL)**

Mediante la realización del análisis del macro entorno, se estudian los factores que puedan clasificarse como oportunidades las cuales podrían resultar benéficas para la idea de negocio, así como las amenazas que puedan significar un peligro significativo para la misma.

#### ***8.1.1.1. Factores políticos***

##### **□ Resolución 0557 de 2011**

Por medio de la cual el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo crea el Comité Nacional de Turismo, el cual constituye un organismo de consulta y asesoría en materia de planes, políticas y estrategias públicas. La creación de estas instituciones es indispensable para la mejoría de la calidad del servicio, lo cual constituye este factor como una oportunidad (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo , 2011).

---

<sup>1</sup> El análisis PESTEL es un instrumento de planificación estratégica para definir algunos componentes o factores (políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales) que están por fuera del control de una organización

### □ **Decreto 2646 de 2013**

Por la cual se reglamenta la exención del impuesto sobre las ventas para servicios turísticos prestados a residentes en el exterior. Esta medida impulsa la llegada de extranjeros al país, ya que permite que los servicios de turismo le sean brindados sin

---

necesidad que se pague un sobre costo por el mismo, siendo esta una oportunidad para la idea de negocio (Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2013).

### □ **Resolución 2877 de 2015**

A través de la cual se crea el Comité Interno de Proyectos del Fondo Nacional de Turismo (FONTUR) el cual se encuentra encargado de exponer la viabilidad de los proyectos estructurados por el Fondo Nacional de Turismo para ser presentados ante el Comité Directivo del FONTUR para aprobación. Oportunidad (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2015).

### □ **Ley 1819 de 2016**

Mediante la cual se adoptó una reforma tributaria estructural, la cual fortaleció los mecanismos para la lucha contra la evasión fiscal, en donde se determinó que hoteles construidos durante el año 2003 a 2017 tendrían pagos fiscales dentro del 9% si el establecimiento estaba registrado como persona jurídica o el 33% si eran registrados como persona natural (Congreso de la República, 2016). Si bien esta medida no afecta de manera directa a los establecimientos que se construyan dentro del sector de Acapulco, podrían tener efecto de manera implícita, según como se comporten los demás

establecimientos turísticos de la región alrededor, catalogándose de esta manera como una amenaza potencial.

#### □ **Resolución 135 de 2016**

Mediante al cual se dicta el Código de Ética de la profesión de Guionaje o Guianza Turística, el cual se basa en la honestidad, lealtad y respeto. Este tipo de regulaciones obligan a que el ejercicio del guía dentro de las empresas turísticas se vuelva cada vez más profesional, brindando un servicio seguro y de muy buena calidad a sus usuarios, siendo este factor una oportunidad (Consejo Profesional de Guías de Turismo, 2016).

#### **8.1.1.2. Factores económicos**

##### □ **Precio del dólar**

Con el alza que ha tenido el dólar en la actualidad y las proyecciones de diversos economistas, el sector del turismo se verá beneficiado, puesto que para los visitantes extranjeros les será mucho más barato viajar hacia el país (Santoro, 2019). Es por esto que el comportamiento de la divisa y a futuro próximo es considerado como una oportunidad para este sector.

##### □ **Tasa de interés**

Según lo reportado por el Banco de la República, para el año 2019, la tasa de interés permanecerá estable en un 4,5% (El Colombiano, 2019), lo cual beneficia en gran medida a la idea de negocio planteada, puesto que facilita la solicitud de créditos al momento de financiar la infraestructura necesaria a implementar dentro del sector de Acapulco.

### □ **Tendencia del PIB**

Según una pronunciación del Ministerio de Hacienda, se espera que para el año 2019, el PIB tenga un descenso del 0.5% debido a los efectos que trae la migración venezolana hacia el país (Giraldo, 2019). Con esto, se proyectaría una disminución en la venta de todos los servicios, incluyendo el turismo a nivel nacional, así como una disminución en las ganancias de los negocios y un aumento en el desempleo. Todo lo anterior puede considerarse como una amenaza, teniendo en cuenta que esto afectaría a los visitantes a nivel nacional.

#### **8.1.1.3. Factores sociales**

### □ **Actitud hacia la actividad comercial**

El auge de nuevas modalidades de turismo a nivel mundial ha hecho que, en el país, el MinCIT impulse las modalidades de ecoturismo, aviturismo, turismo de negocios, turismo cultural, turismo gastronómico y turismo de salud (Dinero, 2018). Según la Organización Mundial de Turismo, el turismo cultural representaba, para el año 2014, el 37% del total del sector turístico, teniendo un crecimiento anual estimado del 15% (García R. , 2014). Este factor constituye una oportunidad para la idea de negocio planteada, ya que se pretende ofrecer un servicio de turismo en donde se enfatice en la historia y las costumbres de la comunidad de Acapulco.

### □ **Estilos de vida**

La generación Y o *Millennial*, ha transformado el hábito de viajar en su estilo de vida. Muchas personas alrededor del mundo han dejado sus vidas cotidianas para dedicarse a viajar. En este sentido, se estima que, para el año 2020, habrá alrededor de 300 millones

de viajes internacionales realizados por turistas menores de 30 años. Así mismo, este tipo de viajeros prefieren viajar y conocer nuevos destinos fuera de lo rutinario (García R. , Los Millennials, turistas que transforman la industria de los viajes, 2018). Para el año 2017, viajaron en total 1.322 millones de personas alrededor del mundo (Salvatierra, 2018) y a Colombia, para este mismo año, ingresaron un total de 5.737.681 extranjeros (Lozano, 2018). Este comportamiento a nivel mundial, se interpreta de igual manera como una oportunidad.

#### □ **Conflicto armado**

Gracias a la firma del proceso de paz y a la desmovilización de muchos de los integrantes de las FARC, el país ha incrementado su interés por parte de los visitantes extranjeros quienes perciben a un país más seguro y visitable (Dinero, 2018). Si bien la región de Acapulco no fue conocida por ser víctima de este tipo de grupos, la firma de estos acuerdos, en general, beneficia y resalta a Colombia dentro del ámbito internacional, promoviendo el ingreso de visitantes de otros países, constituyéndose como una oportunidad.

#### **8.1.1.4. Factores tecnológicos**

##### □ **Implementación de nuevas tecnologías**

El auge tecnológico que se vive en el momento permite que sean más las personas que descubran lugares lejanos. Es así como la influencia que tiene el internet sobre el turismo es ampliamente positiva. Según un estudio de Google Travel, el 74% de los turistas planean sus viajes por internet, mientras que un 13% lo realice a través de una agencia de viajes (Vidal, 2018). Esto quiere decir que es mucho más fácil para las regiones que impulsan turismo cultural acceder a las personas a través de la red que mediante agencias de viajes. Así mismo, el uso de herramientas como GPS, y drones ayudan a que la

ubicación de lugares como Acapulco, Girón, que no son muy frecuentados ni siquiera por pobladores de las ciudades vecinas, sean más fáciles de localizar y acceder. En este sentido, se considera que la influencia que tiene la tecnología sobre esta idea de negocio es de oportunidad.

#### □ **Globalización de la información**

La globalización de la información ha permitido que los proveedores de servicios turísticos puedan vender directamente desde páginas web de manera global. Esto, influye no sólo en la cantidad del mercado objetivo, sino también en los precios, los cuales bajan a medida que se eliminan los intermediarios. Según un informe publicado por FONTUR, las compras por internet aumentaron, para el año 2005, en un 17% en Europa y en un 65% en Estados Unidos (FONTUR, 2007). Esto indica que, el uso de estos canales de información son una oportunidad que se debe aprovechar para aumentar la visibilidad de la propuesta una vez esté puesta en marcha, la cual puede ser ofertada en distintos lugares del mundo con pocas inversiones de tiempo y capital.

#### □ **Resistencia al cambio tecnológico**

Debido a que es necesario construir gran parte de la infraestructura que hará parte del complejo turístico en la vereda de Acapulco, la idea de emprendimiento se enfrenta contra algunas dificultades dentro del sector de la construcción, ya que la gran mayoría de las empresas constructoras del país trabajan con métodos tradicionales. Lo anterior sucede debido a que la implementación de nuevas tecnologías se enfrenta a problemas como: grandes inversiones en maquinaria y productos, falta de uso de las tecnologías por desconocimiento, falta de mano de obra certificada, entre otros. Aun cuando este factor afecta de manera indirecta a la propuesta de negocio, la resistencia al cambio tecnológico en este caso implica más tiempo y recursos financieros para poder llevar a cabo la

construcción de los establecimientos comerciales y de alojamiento del complejo turístico lo que podría significar una amenaza. (Forero, 2017).

En la tabla 8, se resumen los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos y su relación con el emprendimiento Turístico Comunitario en la vereda de Acapulco.

**Tabla 3 Resumen de PESTEL**

<b>Factor</b>	<b>Descripción</b>	<b>Relación con la propuesta</b>
<b>Factores Políticos</b>		
Regulaciones relacionadas con la actividad turística	Resolución 0557 de 2011 Resolución 135 de 2016	Oportunidad
Leyes estatales especiales	Resolución 2877 de 2015	Oportunidad
Cambios en las leyes fiscales	Ley 1819 de 2016	Amenaza
<b>Factores Económicos</b>		
Precio del dólar	El aumento del valor de la divisa atrae a turistas extranjeros para quien se hace más barato viajar hacia el país.	Oportunidad
Tasa de Interés	La estabilidad de la tasa de interés brinda la oportunidad de financiación a través de préstamos bancarios.	Oportunidad
Tendencia del PIB	Se estima que para lo que resta del 2019, el PIB descienda en un 0,5%	Amenaza
<b>Factor</b>	<b>Descripción</b>	<b>Relación con la propuesta</b>
	teniendo un impacto negativo en el sector del comercio.	
<b>Factores Sociales</b>		
Actitud frente a la actividad comercial	Nuevas modalidades de turismo en donde se incluye el turismo cultural.	Oportunidad
Estilos de vida	Las nuevas generaciones viajan más y se interesan por destinos poco comerciales.	Oportunidad
Conflicto Armado	La firma de acuerdos de paz dan una imagen de un país más seguro para los turistas extranjeros.	Oportunidad
<b>Factores Tecnológicos</b>		
Implementación de nuevas tecnologías	Compras de viajes por internet, uso de GPS, mapas digitales y drones facilitan el acceso a lugares turísticos poco concurridos.	Oportunidad
Globalización de la información	Las compras por internet, incluyendo los viajes, han aumentado en Europa y Estados Unidos.	Oportunidad

Resistencia al cambio tecnológico	El sector de la construcción en Colombia posee poca tecnología implementada lo que implica más tiempo y demanda de mano de obra con mayor consumo de recursos financieros.	Amenaza
-----------------------------------	--	---------

---

*Fuente: Elaboración propia.*

### **8.1.2. Análisis del micro entrono (PORTER)**

El análisis a través de las 5 fuerzas de Michael Porter, es posible determinar la rentabilidad de un negocio teniendo en cuenta el valor y la proyección a futuro que tienen las empresas dentro del sector. A continuación, se expone el análisis realizado en relación con un emprendimiento de turismo comunitario en el sector de Acapulco, Santander.

#### ***8.1.2.1. Capacidad de negociación de los clientes***

Se considera que, para esta idea de negocio, la capacidad de negociación se encuentra a favor de los clientes, ya que, al ser un servicio nuevo dentro del sector, los clientes se verán atraídos en primera medida por los precios, más que por el servicio a ofrecer en sí, dado a su poco conocimiento con respecto a él. En esta medida, puede llegar a considerarse una amenaza, ya que tendría que ingresarse al mercado con precios bajos, lo cual puede disminuir la rentabilidad del negocio.

#### ***8.1.2.2. Capacidad de negociación de los proveedores***

Para el caso del complejo turístico a desarrollar en el sector de Acapulco, se espera que los proveedores sean personas que viven dentro de la vereda, con el fin de brindar oportunidades de empleo y crear una sociedad auto sostenible. En este sentido, se considera que la capacidad de negociación estará a favor de la propuesta de negocio.

### ***8.1.2.3. Ingreso de nuevos competidores***

Con la gran popularidad que obtenido el turismo alternativo y la riqueza cultural que tiene el país y Santander, es posible que empresas u otras personas naturales intenten emprender ofreciendo servicios de este tipo. Es por esto que deben implementarse estrategias que sean únicas en el sector, ofreciendo un servicio innovador dentro de lo que se ofrece dentro del sector. A pesar de esto, debe interpretarse este factor como una amenaza.

### ***8.1.2.4. Desarrollo potencial de servicios sustitutos***

A pesar de las medidas de regulación implementadas por el Gobierno Nacional, sigue existiendo la informalidad dentro del sector del turismo. Esto podría convertirse en un problema, ya que personal no autorizado puede ofrecer los mismos servicios de guianza turística y acompañamiento a destinos turísticos por menor precio a los visitantes. En este sentido, se considera que sí existe un desarrollo potencial de servicios sustitutos clasificados como una amenaza.

### ***8.1.2.5. Rivalidad entre empresas competidoras***

Dentro del sector de Santander, San Gil es un punto muy reconocido por sus actividades de deportes extremos que ofrece. Sería considerado como competidor casi único en cuanto al tipo de turismo que pretende ofrecerse. Sin embargo, el turismo ofrecido en San Gil es diferente a lo que se propone realizar en Acapulco y, de hecho, no existe otra empresa que ofrezca el mismo servicio dentro del territorio de Santander, por lo cual la rivalidad entre las empresas competidoras se consideraría baja y con esto, el factor terminaría siendo una oportunidad.

En la tabla 4, se resumen las 5 fuerzas de Porter y su relación con la idea de negocio.

#### **Tabla 4. Resumen de las fuerzas de Porter**

<b>Fuerza competitiva</b>	<b>Descripción</b>	<b>Relación con la propuesta</b>
Capacidad de negociación de los clientes	Se encuentra a favor de los consumidores, puesto a que al presentar un producto nuevo, es válido ingresar al mercado con precios bajos.	Amenaza
Capacidad de negociación de los proveedores	Los proveedores de servicios de alojamiento y guía turística, serán personas propias del sector.	Oportunidad
Ingreso de nuevos competidores	Existe la posibilidad de creación de otros complejos turísticos de tipo cultural dentro de la zona.	Amenaza
Desarrollo potencial de servicios sustitutos	La informalidad en cuanto a la prestación de servicios turísticos puede penetrar el mercado en Acapulco.	Amenaza
Rivalidad entre empresas competidoras	No existen empresas que ofrezcan los mismos servicios turísticos que se pretende crear en Acapulco, Santander.	Oportunidad

*Fuente: Elaboración propia.*

## **8.2. Matriz DOFA**

A continuación, se definen las estrategias que se van a implementar, teniendo en cuenta los requerimientos que presenta la vereda de Acapulco, con el fin de impulsar el turismo en el sector.

Para poder establecer unas adecuadas estrategias, se realizará una matriz DOFA (ver tabla 5) la cual pretende contribuir a la formulación de estrategias, mediante el análisis de las principales debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas referentes al turismo en la vereda. Finalmente, se analizará cada una de estas estrategias de acuerdo a los indicadores clave de rendimiento teniendo en cuenta que sean cuantificables, realistas y medibles en el tiempo.

Tabla 5. Matriz DOFA

Matriz DOFA					
DOFA		Oportunidades		Amenazas	
		O1	Desempeño económico del país.	A1	Girón cuenta con vías en mal estado lo cual da una impresión negativa del municipio.
		O2	Las nuevas tendencias de demanda turística abren nuevos mercados turísticos.	A2	La tasa de delincuencia que presenta el municipio es muy alta
		O3	El departamento de Santander es reconocido por su actividad turística de aventura.	A3	La mayoría de la población no maneja una segunda lengua.
		O4	Cada vez más aumenta el número de turistas extranjeros en el país	A4	La alcaldía municipal no cuenta con un políticas bien estructuradas que brinden los recursos necesarios dirigidos específicamente al sector del turismo
Fortalezas		Estrategias FO		Estrategias FA	
F1	La población de Acapulco está dispuesta a participar en proyectos de turismo sostenible	Crear programas de fidelización, incorporando sistemas en los que el cliente pueda sumar puntos por estadías, que luego puedan ser redimidos en transportes locales, noches de hospedaje y/o servicios adicionales. Lo anterior no implica inversiones a gran escala y permite a las empresas una captación de clientes.	Concientizar a toda la comunidad del municipio sobre la importancia de informar a la PONAL oportunamente cualquier actividad sospechosa que perciban, esto con el fin de lograr disminuir los índices de delincuencia y garantizar la seguridad tanto para los residentes como para los turistas que visitan Girón.		
F2	Acceso a diversos segmentos de mercado turístico (Turismo de negocios, rural y de aventura)				
F3	Se cuenta con programas de capacitación interna para el personal				
		.Atraer la atención e interés de nuevos turistas, mediante las diferentes técnicas de marketing y redes sociales. Realizar un estudio de mercados para conocer las preferencias de los clientes.	Capacitar a todo el personal que interviene directamente con las diferentes actividades turísticas que ofrece el municipio mediante convenios con las diferentes instituciones como Praxis, el Centro Colombo Americano, el Instituto de Lenguas UIS, con el fin de garantizar un nivel mínimo B1		

		Promocionar y dar a conocer todos los sitios turísticos de la región de Acapulco, destacando la importancia que tiene el turismo del sector en las familias que allí viven.	Establecer por escrito el proyecto turístico sostenible e inscribirlo dentro de las convocatorias que realiza la gobernación de Santander.
<b>Debilidades</b>		<b>Estrategias DO</b>	<b>Estrategias DA</b>

D1	No existe un plan estratégico que brinde las herramientas a los establecimientos.	Generar una planeación estratégica de manera que la empresa cumpla con la demanda; crear estrategias para atraer a los nuevos clientes.	Crear asambleas municipales encabezadas por los diferentes líderes de las comunidades del municipio de Girón, para que estas estén encargadas de fiscalizar los recursos que la alcaldía otorga para la promoción y sostenibilidad de las diferentes actividades relacionadas con el turismo.
----	---	---	---

69

<b>Matriz DOFA</b>			
D2	No se ha implementado el uso de indicadores de gestión	Capacitar al personal en la implementación de indicadores de gestión y medición del desempeño para garantizar los diferentes procesos respecto en atención al cliente y asegurar la fidelidad de los mismos	
D3	No se realiza un control o planificación financiera	Contratar un sistema informático que sea utilizado como una herramienta que permita evaluar el desempeño económico del municipio a través de la medición de indicadores financieros, para saber a ciencia cierta si las políticas propuestas por la alcaldía municipal son rentables y sostenibles en el tiempo	Instruir los líderes de las empresas prestadoras de los servicios turísticos sobre el manejo de software y programas informáticos que permitan integrar y facilitar el seguimiento a los flujos de caja derivados de las actividades turísticas.
D4	No existe una relación entre la alcaldía municipal y los diferentes hoteles del municipio	Incentivar la participación y motivar la integración de las diferentes políticas hacia la promoción de los diferentes establecimientos turístico con los que cuenta el municipio con el fin de mantener un alto flujo de habitaciones ocupadas durante todo el año	Reducir el consumo energético y fomentar el uso de fuentes de energía renovables. Medir el éxito de las iniciativas de conservación
D5	El municipio carece de capital para la realización de proyectos		Proponer proyectos financieros basados en las deficiencias en el sector turístico.

Fuente: Elaboración propia



### **8.2.1. Análisis de las estrategias**

Para la implementación de las estrategias y de los indicadores claves de rendimiento (KPI por sus siglas en inglés) se analizó tanto los aspectos macro-ambientales del municipio como los resultados obtenidos por medio de las encuestas realizadas.

#### **8.2.1.1. ESTRATEGIAS FO**

1. Crear programas de fidelización, incorporando sistemas en los que el cliente pueda sumar puntos por estadías, que luego puedan ser redimidos en transportes locales, noches de hospedaje y/o servicios adicionales. Lo anterior no implica inversiones a gran escala y permite a las empresas una captación de clientes, los cuales pueden ahorrar dinero durante su visita y recomendar a clientes potenciales para que accedan a conocer la región.
2. Atraer la atención e interés de nuevos turistas, mediante las diferentes técnicas de marketing y redes sociales. Se crearán alianzas con páginas web como Trip Advisor en donde se pueden ingresar: sitios turísticos, hoteles, restaurantes, actividades a realizar, junto con espacio para calificación y comentarios, abarcando así a una mayor población. Adicionalmente se realizará un estudio de mercados para conocer las preferencias de los clientes. Basado en este, se pueden implementar actividades recreativas que satisfagan las necesidades de los visitantes.
3. Promocionar y dar a conocer todos los sitios turísticos de la región de Acapulco, destacando la importancia que tiene el turismo del sector en las familias que allí viven. Se puede impulsar el proyecto con un sentido social como valor agregado, explicando el impacto que tiene el turismo dentro del desarrollo económico de la población y como ella se beneficia.

### 8.2.1.2. Análisis cuantificable estrategias FO

**Tabla 6. Análisis cuantificable estrategias FO**

Estrategias FO	Fórmula de cálculo	Tiempo previsto para consecución de estrategia
1	$\frac{\frac{TV}{TA(t)} - \frac{TV}{TA(t-1)}}{\frac{TV}{TA(t-1)}}$	Semestral
2	$\frac{Turistas(t) - Turistas(t-1)}{Turistas(t-1)}$	Trimestral
3	Medición de la satisfacción del cliente a través de una encuesta en donde se determine el porcentaje de turistas que acudieron al lugar por su valor agregado social.	Trimestral

*Fuente: Elaboración propia*

\*TV = Turistas que vuelven

\*TA(t) = Turistas atendidos en un periodo  $t$

\*TA(t-1) = Turistas atendidos en un periodo  $t-1$

### 8.2.1.3. ESTRATEGIAS FA

1. Concientizar a toda la comunidad del municipio sobre la importancia de informar a la PONAL oportunamente cualquier actividad sospechosa que perciban, esto con el fin de lograr disminuir los índices de delincuencia y garantizar la seguridad tanto para los residentes como para los turistas que visitan Girón.
2. Capacitar a todo el personal que interviene directamente con las diferentes actividades turísticas que ofrece el municipio mediante convenios con las diferentes instituciones como Praxis, el Centro Colombo Americano, el Instituto de Lenguas UIS, con el fin de garantizar un nivel mínimo B1.

3. Establecer por escrito el proyecto turístico sostenible e inscribirlo dentro de las convocatorias que realiza la gobernación de Santander, con el fin de obtener recursos monetarios que serán destinados para infraestructura, marketing, promoción, y capacitación del talento humano.

#### 8.2.1.4. Análisis cuantificable estrategias FA

**Tabla 7. Análisis cuantificable estrategias FA**

Estrategias FA	Fórmula de cálculo	Tiempo previsto para consecución de estrategia
1	$\frac{FD(t) - FD(t - 1)}{FD(t - 1)}$	Bimensual
2	$\frac{PC(t) - PC(t - 1)}{PC(t - 1)}$	Trimestral
3	Porcentaje de capital suministrado por la Gobernación de Santander	Semestral

*Fuente: Elaboración propia*

\*Frecuencia de delitos en un periodo  $t$

\*Frecuencia de delitos en un periodo  $t-1$

\*Personal capacitado en un periodo  $t$

\* Personal capacitado en un periodo  $t-1$

#### 8.2.1.5. ESTRATEGIAS DO

1. Realizar una planeación estratégica buscando formular, evaluar e implementar decisiones que permitan aumentar el número de visitantes por año al municipio de Girón.
2. Implementar un sistema de gestión y medición del desempeño para garantizar los diferentes procesos respecto en atención al cliente y asegurar la fidelidad de los mismos

3. Contratar un sistema informático que sea utilizado como una herramienta que permita evaluar el desempeño económico del municipio a través de la medición de indicadores financieros, para saber a ciencia cierta si las políticas propuestas por la alcaldía municipal son rentables y sostenibles en el tiempo
4. Incentivar la participación y motivar la integración de las diferentes políticas hacia la promoción de los diferentes establecimientos con los que cuenta el municipio con el fin de mantener un alto flujo de habitaciones ocupadas durante todo el año

#### 8.2.1.6. Análisis cuantificable estrategias DO

**Tabla 8. Análisis cuantificable estrategias DO**

Estrategias DO	Fórmula de cálculo	Tiempo previsto para consecución de estrategia
1	$\frac{\text{Clientes año 0} - \text{clientes año 1}}{\text{Clientes año 1}}$	Anual
2	Examen escrito capacitación personal $\geq 80\%$	Trimestral
3	$\frac{\frac{ISI}{ITT(t)} - \frac{ISI}{ITT(t-1)}}{\frac{ISI}{ITT(t-1)}}$	Semestral
4	$\frac{HOPS - HOSS}{HOSS}$	Semestral

Fuente: Elaboración propia

\*ISI= Inversión sistema informático

\*ITT= Inversión tecnología total

\*HOPS= Habitaciones ocupadas primer semestre

\*HOSS= Habitaciones ocupadas segundo semestre

### 8.2.1.7. ESTRATEGIAS DA

1. Crear asambleas municipales encabezadas por los diferentes líderes de las comunidades del municipio de Girón para que fiscalicen los recursos que la alcaldía otorga para la promoción y sostenibilidad de las diferentes actividades relacionadas con el turismo
2. Facultar a los líderes de las empresas prestadoras de los servicios turísticos sobre el manejo de software y programas informáticos que permitan integrar y facilitar el seguimiento a los flujos de caja derivados de las actividades turísticas.
3. Reducir el consumo energético y fomentar el uso de fuentes de energía renovables. Medir el éxito de las iniciativas de conservación y crear programas para incentivar a los pobladores en el sector a que implementen esta modalidad de consumo en sus hogares.
4. Proponer proyectos financieros basados en las deficiencias en el sector turístico. Los proyectos deben ir encaminados a mejorar la estructura vial del sector, infraestructura turística (puntos de información, establecimientos comerciales turísticos, alojamientos, restaurantes, centros culturales), y transporte público.

### 8.2.1.8. Análisis cuantificable estrategias DA

**Tabla 9. Análisis cuantificable estrategias DA**

Estrategias DA	Fórmula de cálculo	Tiempo previsto para consecución de estrategia
1	Evidencia documental sobre la inspección y fiscalización de los diferentes proyectos turísticos que realiza el municipio	Mensual
2	Examen escrito manejo software $\geq 80\%$	Trimestral
3	$\frac{CE(t) - CE(t-1)}{CE(t-1)}$	Mensual
4	Resultados de auditorías externas en donde se identifiquen si se han implementado las oportunidades de mejora propuestas.	Semestral

*Fuente: Elaboración propia*

CE= Consumo energético

## **9. Modelo Canvas**

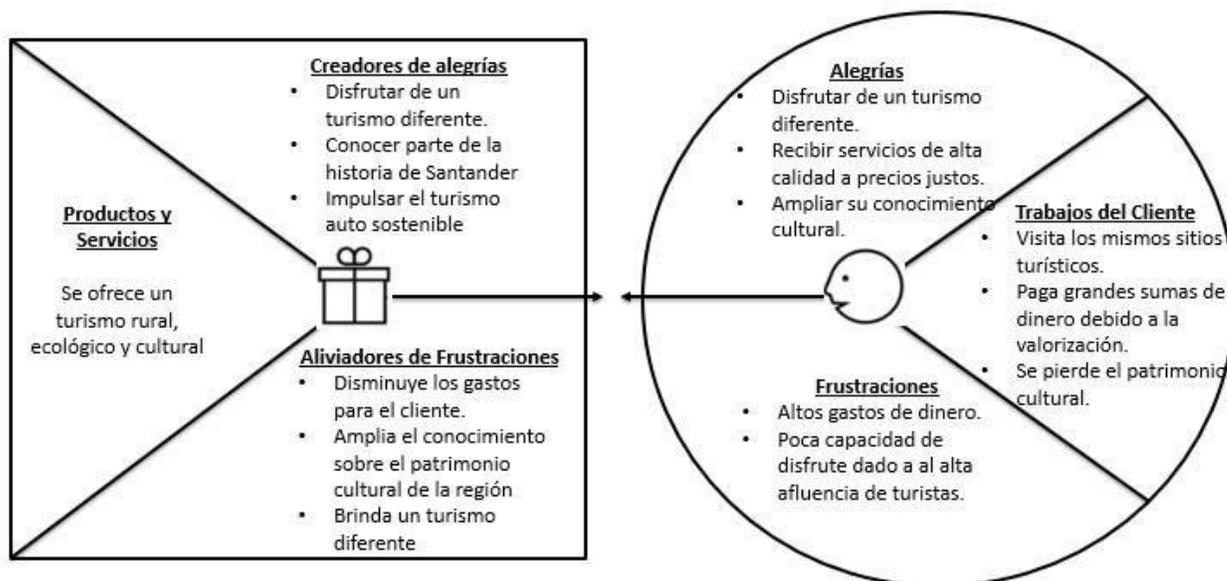
El modelo de negocio Canvas explica a través de 9 pasos cómo una idea de negocio pretende crear, entregar y capturar valor con el fin de generar dinero (Región Emprendedora Europea, 2017). A continuación, se describe el modelo Canvas para un emprendimiento turístico comunitario en la vereda de Acapulco, Girón.

### **9.1. Segmentos de clientes**

Los clientes objeto del proyecto son personas dentro y fuera del país, estrato medio-alto que estén interesadas en el turismo rural, ecológico y de aventura. Mediante esta propuesta se crea valor al ofrecer un servicio en donde sus clientes puedan aprender sobre la cultura y patrimonio del sector, involucrándose en actividades que sobresalgan por encima de los atractivos turísticos convencionales.

### **9.2. Propuesta de Valor**

A través de la figura 17, se explica la propuesta de valor para el proyecto de emprendimiento.



**Figura 17. Propuesta de valor turismo comunitario en la vereda de Acapulco, Girón**

*Fuente: Elaboración propia.*

### 9.3. Canales

Con el auge y gran impacto que tienen las Tecnologías de la Información y la Comunicación, se propone que sea este el canal principal. Dentro de las herramientas a utilizar, se creará una página web, en donde se enseñen los servicios a ofrecer dentro del sector; actividades, restaurantes, alojamiento. Así mismo, el portal web servirá como guía informativa en donde se describan rutas de acceso al sector, medios de transporte, calendario de reservas, tarifas por temporadas, área de contacto con personal de servicio al cliente, entre otros. Así mismo, el proyecto será vinculado a portales como TripAdvisor, en donde visitantes extranjeros podrían acceder a la información sobre el servicio. Por último, se espera que dentro de la zona de Acapulco se cuente con una oficina física, en la cual se pueda brindar asesoría personalizadas a los visitantes, ampliando información sobre otras actividades turísticas del sector.

#### **9.4. Relación con los clientes**

El tipo de relación que se establecerá con los clientes será de asistencia personal, bien sea a través de los diferentes canales electrónicos ya mencionados, o de manera personal a través de la oficina física y demás sitios dentro de la vereda. La idea es brindar una atención oportuna, eficiente y amigable con un factor agregado, por eso se pretende capacitar a pobladores del sector para que sean ellos mismos los que brinden la atención necesaria a los turistas.

#### **9.5. Fuentes de ingresos**

Los valores o tarifas que deberán pagar los turistas se establecerán dependiendo de la temporada en la cual ingresen al lugar (alta-baja), también tendrá variación dependiendo del grupo de edad del visitante (adulto-niño). Así mismo, se brindarán precios especiales a estudiantes activos tanto de colegio como de universidad que presenten su carnet estudiantil y a los visitantes extranjeros se le eximirá de pagar el Impuesto al Valor Agregado. En cuanto a la fuente de los ingresos, esta provendrá de las comisiones que paguen los establecimientos comerciales del sector, los cuales vendrían siendo los proveedores del proyecto.

#### **9.6. Recursos clave**

Dentro de los recursos clave, se hace necesario concretar: el recurso humano, recurso de infraestructura, el recurso económico, recurso vial o de transporte y el de mercadeo.

- **Recurso humano:** Es de los recursos más importantes en cuanto al servicio al cliente se trata, ya que de este depende mucho la satisfacción de los turistas. Se plantea convocar a grupos de personas residentes del sector que quieran hacer parte del proyecto, las cuales deberán

recibir capacitación sobre servicio al cliente, turismo y otras tareas que estén dispuestos a desempeñar.

- **Infraestructura:** Dado que la vereda no se encuentra adecuada para realizar actividades, no hay establecimientos comerciales turísticos ni tampoco establecimientos de hospedaje es indispensable realizar una planeación sobre la cotización y las etapas a través de las cuales se debe adecuar el espacio.
- **Recurso económico:** Se debe presentar un plan de financiación hacia las entidades públicas y privadas con las cuales se pretende crear este proyecto. Un análisis financiero determinará los montos de inversión inicial, así como la rentabilidad y los medios de pago mediante los cuales se pueda saldar la deuda.
- **Transporte:** El sector de Acapulco tiene zonas que se encuentran sin pavimentación. Así mismo, los medios de transporte público están compuestos sólo por busetas urbanas. Se debe realizar un plan que comprometa el mejoramiento vial dentro de la vereda y la incorporación de otros medios de transporte que se puedan brindar a los turistas (convenios con empresas de taxi, carros particulares, etc.)
- **Recurso de marketing:** Es otro de los puntos clave con el cual se puede lograr posicionamiento dentro del sector.

### **9.7. Actividades clave**

Dentro de las actividades clave para poder poner en marcha la idea de emprendimiento, se encuentran las siguientes:

- **Presentación del proyecto con un presupuesto definido hacia las entidades públicas y privadas las cuales se pretenden ayuden a con el financiamiento de la propuesta.**

- Solicitar los permisos y licencias que sean necesarios ante las autoridades competentes para legalizar la operación.
- Diseñar un plan de adecuación del espacio, en donde se deje claro qué tipo de establecimientos van crearse y su locación. Dentro de esto se incluye los planes de construcción de la infraestructura necesaria.
- Seleccionar al personal que hará parte del proyecto e iniciar las capacitaciones correspondientes según el cargo o tarea a desempeñar.
- Establecer los contactos y alianzas estratégicas con los proveedores, agentes y los demás involucrados en el proceso de la prestación del servicio.
- Establecer los servicios que se prestarán dentro del sector, así como las actividades y tarifas.
- Crear los medios de información electrónico e iniciar la difusión de información sobre el proyecto.
- Crear un sistema de medición de la satisfacción del cliente para definir el servicio postventa.

### **9.8. Asociaciones clave**

De acuerdo con el propósito general del proyecto, se describen las alianzas estratégicas que deben desarrollarse:

- Afiliación a agremiaciones culturales y del turismo a nivel departamental y nacional tales como: la Asociación Hotelera y Turística de Santander (Cotelco), Cámara de Comercio de Bucaramanga, Asociación Colombiana de Agencias de Viajes y Turismo (Anato), entre otras.
- Convenios con entidades gubernamentales: Alcaldía de Girón, Gobernación de Santander.

- Convenios con entidades educativas como el SENA y escuelas de lenguas como Praxis, el Centro Colombo Americano, el Instituto de Lenguas UIS, con el fin de realizar las capacitaciones al personal operativo.
- Convenios con proveedores para las fases de creación, construcción, marketing y prestación del servicio.

### 9.9. Estructura de costos

La estructura de los costos está relacionada con el análisis financiero en donde se deben tener en cuenta los siguientes ítems:

- Costos para la obtención de certificaciones según la normativa territorial, así como licencias y permisos para obras de construcción.
- Nóminas y gastos de personal.
- Gastos de capacitaciones y adecuaciones generales según el plan diseñado.
- Gastos generales de funcionamiento de la oficina de turismo.
- Gastos administrativos de funcionamiento, servicios, internet, web, publicidad y demás relacionados con la operación.

**Tabla 10 Lienzo Canvas del Modelo de Negocio**

Asociaciones clave	Actividades clave	Propuestas de valor	Relaciones con los clientes	Segmentos de mercado
Afiliación a agremiaciones culturales y del turismo a nivel departamental y nacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adecuación del lugar</li> <li>• Diseño de servicios</li> <li>• Establecimiento de tarifas</li> <li>• Búsqueda de personal idóneo</li> </ul>	A través de la prestación de un servicio de turismo rural, ecológico y cultural pretende que el cliente disminuya sus gastos, disfrute de	Se basa en la asistencia personal a través de medios electrónicos y de manera presencial.	Los clientes objetivo del proyecto son personas dentro y fuera del país, estrato medio-alto que estén interesadas en el turismo rural, ecológico y de aventura.
	<b>Recursos clave</b>		<b>Canales</b>	

Convenios con entidades gubernamentales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos humanos</li> <li>• Infraestructura</li> <li>• Económicos</li> <li>• Transporte</li> <li>• Mercadeo</li> </ul>	un turismo que le genere conocimiento sobre el patrimonio cultural de la región mientras que ayuda a impulsar un emprendimiento auto sostenible.	TICs (página web, Plataforma de reservas, participación en portales web, oficina física.
Convenios con entidades educativas.			
Convenios con proveedores.			
Estructura de costos		Fuentes de Ingresos	
Costos para la obtención de certificaciones según la normativa territorial, nóminas y gastos de personal, capacitaciones, funcionamiento de la oficina de turismo, gastos administrativos de funcionamiento, servicios, internet, web, publicidad y demás relacionados con la operación.		Se establecerán los precios según las siguientes variables: temporada alta-baja, adulto – niño, estudiantes activos, extranjeros, paquetes de actividades. Los ingresos se determinarán por las comisiones de los proveedores.	

*Fuente: Elaboración propia.*

## 10. Conclusiones

- A través de la encuesta aplicada a la población objeto se logró determinar que más de la mitad de la población no conoce actividades turísticas que se puedan desarrollar dentro de la vereda de Acapulco, el 42% de la población es cabeza de hogar, el 76% de los encuestados vive con su familia en propiedad arrendada y en grupos familiares de 4 personas (42%). Sin embargo y a pesar de lo anterior, la mayoría de los encuestados afirmó que estaría dispuesto a participar en actividades que impulsen el turismo auto sostenible dentro de la región.

- Mediante la información obtenida con base en el análisis realizado, se determinó que existen más oportunidades que amenazas para la puesta en marcha de este proyecto, siendo las más significativas: el precio actual del dólar, la tasa de interés para financiación, los estilos de vida de las nuevas generaciones, y la globalización de la información. Así mismo, se encontraron más amenazas que oportunidades, entre ellas se destacaron: la capacidad de negociación de los clientes, el ingreso de nuevos competidores y el desarrollo potencial de servicios sustitutos.
- Basado en el análisis externo e interno, se construyó una matriz DOFA, con la cual se generaron las estrategias de emprendimiento, dentro de las cuales se destacan las estrategias FO, por su alto poder e impacto. Como estrategias se formularon: la creación de programas de fidelización para los clientes, utilización de redes sociales y marketing digital para atraer público y promocionar el espacio turístico destacando la importancia que tiene el turismo auto sostenible en las familias de la región.
- El turismo cultural es una nueva modalidad de turismo la cual se encuentra en auge, atrayendo hacia Colombia, una gran cantidad de visitantes extranjeros. Es por esto que la creación de un complejo turístico cultural es un medio que contribuye al mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de la región, ya que con la puesta en marcha de esta propuesta se generan nuevos empleos, y se enriquece la cultura a nivel nacional ya que se comparte el conocimiento histórico de una región del país poco conocida.

## **Referencias**

- Ardila, V. (2016). *La vereda Acapulco busca explotar potencial turístico*. Obtenido de <http://www.vanguardia.com/area-metropolitana/giron/355559-la-vereda-acapulcobuscaexplotar-potencial-turistico>
- Banco de la República. (2018). *Industria textil Precolombia Colombiana*. Obtenido de <https://publicaciones.banrepcultural.org/index.php/bmo/article/viewFile/7227/7491>
- Berrio, A., & Paipa, L. (2013). *Fortalecimiento del turismo alternativo en las comunidades indígenas Wayuu para garantizar la integración urbana y ambiental del territorio*. Obtenido de [http://bibliotecadigital.usb.edu.co:8080/bitstream/10819/3167/2/Fortalecimiento%20del%20Turismo\\_Anyelina%20Berrio\\_2013.pdf](http://bibliotecadigital.usb.edu.co:8080/bitstream/10819/3167/2/Fortalecimiento%20del%20Turismo_Anyelina%20Berrio_2013.pdf)
- Burgos, R. (2016). *El turismo comunitario como iniciativa de desarrollo local. Caso localidades de Ciudad Bolívar y Usme zona rural de Bogotá*. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/hall/v13n26/v13n26a09.pdf>
- Catarina. (2018). Obtenido de [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lhr/galindo\\_v\\_lp/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/galindo_v_lp/capitulo2.pdf)
- CDI. (2018). *CENTRO ECOTURISTICO DE SAN ISIDRO LLANO GRANDE*. Obtenido de [http://www.cdi.gob.mx/turismo/index.php?option=com\\_content&view=article&id=158:centero-ecoturistico-de-san-isidro-llano-grande&catid=56:corredor-de-expedicionessierranorte-de-oaxaca&Itemid=58](http://www.cdi.gob.mx/turismo/index.php?option=com_content&view=article&id=158:centero-ecoturistico-de-san-isidro-llano-grande&catid=56:corredor-de-expedicionessierranorte-de-oaxaca&Itemid=58)
- CDI. (2018). *ECOTURISMO BENITO JUÁREZ*. Obtenido de [http://www.cdi.gob.mx/turismo/index.php?option=com\\_content&view=article&id=153:ecoturismo-benito-juarez&catid=56:corredor-de-expediciones-sierra-nortedeoaxaca&Itemid=58](http://www.cdi.gob.mx/turismo/index.php?option=com_content&view=article&id=153:ecoturismo-benito-juarez&catid=56:corredor-de-expediciones-sierra-nortedeoaxaca&Itemid=58)
- CDI. (2018). *ECOTURISMO LA TUVI*. Obtenido de

[http://www.cdi.gob.mx/turismo/index.php?option=com\\_content&view=article&catid=56%3Acorredor-de-expediciones-sierra-norte-de-oaxaca&id=157%3Aecoturismolatuvi&Itemid=1](http://www.cdi.gob.mx/turismo/index.php?option=com_content&view=article&catid=56%3Acorredor-de-expediciones-sierra-norte-de-oaxaca&id=157%3Aecoturismolatuvi&Itemid=1)

CDN. (2018). *Guía turística, Santander-Colombia*. Obtenido de <https://cdn.colombia.com/docs/turismo/sitios-turisticos/santander/santander.pdf>

colombiaaprende. (2018). *TEJEDORES INDÍGENAS DE LA MONTAÑA*. Obtenido de [http://colombiaaprende.edu.co/html/mediateca/1607/articles-115232\\_archivo.pdf](http://colombiaaprende.edu.co/html/mediateca/1607/articles-115232_archivo.pdf)

Congreso de la República. (2016). *Ley 1818 de 2016*. Obtenido de [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1819\\_2016.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1819_2016.html)

Consejo Profesional de Guías de Turismo. (2016). Obtenido de Resolución número 135 de 2016:

<http://www.mincit.gov.co/getattachment/minturismo/normatividad-turismo/revise-lasleyes,decretos-y-resoluciones-en-mater/2016/resolucion-135-de-2016-por-la-cual-sedicta-elcod/resolucion-135-de-2016.pdf.aspx>

Cultura. (2018). *PROYECTOS Y PRODUCTOS DE TURISMO CULTURAL SUSTENTABLE*.

Obtenido de <http://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2015/01/guia-metodologicaturismo-cultural.pdf>

David, F. R. (2008). *Conceptos de Administración estratégica*. México D.F: Pearson.

Diéguez, I., Gueimonde, A., Sinde, A., & Blanco, L. (2011). *Análisis de los principales modelos explicativos de la competitividad de los destinos turísticos en el marco de la sostenibilidad*. Obtenido de <http://periodicos.uesc.br/index.php/cultur/article/view/383>

Dinero. (2018). *Turismo: La Prometedora Industria que no contamina*. Obtenido de

<https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:rQm80mgy5fsJ:https://www.dinero.com/pais/articulo/balance-del-sector-turismo-en-colombia-2018/260070+&cd=3&hl=es-419&ct=clnk&gl=co>

- DNP. (2018). *Movimiento OVOP - Colombia Un Pueblo, Un Producto*. Obtenido de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Territorial/Movimiento%20OVOP%20Colombia.pdf>
- DNP. (2018). *Plan sectorial de turismo 2014 -2018*. Obtenido de [http://citur.linktic.com/upload/publications/documentos/155.Plan\\_sectorial\\_de\\_turismo\\_2014\\_2018.pdf](http://citur.linktic.com/upload/publications/documentos/155.Plan_sectorial_de_turismo_2014_2018.pdf)
- El Colombiano. (2019). *Tasa de interés podría mantenerse en 4,5% en 2019*. Obtenido de <https://www.elcolombiano.com/negocios/economia/banco-de-la-republica-mantendriasutasa-en-4-25-todo-2019-DH10421714>
- El Espectador. (2016). *La familia colombiana está cambiando*. Obtenido de <https://www.elespectador.com/noticias/salud/familia-colombiana-esta-cambiandoarticulo-670085-0>
- El nacional. (2013). *Ministerio de Industria y Comercio implementará movimiento OVOP*. Obtenido de <http://elnacional.com.do/ministerio-de-industria-y-comercioimplementaramovimiento-ovop/>
- FONTUR. (2007). *Estrategia de turismo para Colombia*. Obtenido de [https://www.fontur.com.co/aym\\_document/aym\\_estudios\\_fontur/ESTUDIO%20MCKIE%20NSEY/1.\\_PRIMER\\_TOMO ESTRATEGIA TURISMO PARTE A.PDF](https://www.fontur.com.co/aym_document/aym_estudios_fontur/ESTUDIO%20MCKIE%20NSEY/1._PRIMER_TOMO ESTRATEGIA TURISMO PARTE A.PDF) Fontur.
- (2018). *Fontur Colombia*. Obtenido de [https://fontur.com.co/aym\\_document/aym\\_normatividad/2007/POLITICA\\_DE\\_TURISMO\\_CULTURAL.pdf%20pag5](https://fontur.com.co/aym_document/aym_normatividad/2007/POLITICA_DE_TURISMO_CULTURAL.pdf%20pag5)
- Forero, N. (2017). *Innovación en la construcción, una obligación*. Recuperado el 8 de Abril de 2019, de <https://www.larepublica.co/infraestructura/innovacion-en-la-construccionunaobligacion-2528577>

- García , R. (2014). *Evolución y tendencias del turismo cultural*. Obtenido de <https://www.aprendedeturismo.org/evolucion-y-tendencias-del-turismo-cultural/>
- García , R. (2018). *Los Millennials, turistas que transforman la industria de los viajes*. Obtenido de <https://www.aprendedeturismo.org/los-millennials-turistas/>
- García, D. M., & Jaramillo, Á. (2019). *El cambio social que se gesta en los hogares colombianos*. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/que-implica-que-loshogarescolombianos-sean-mas-pequenos-analisis-censo-2018-311776>
- Giraldo, J. (2019). *El impacto de la migración venezolana en el PIB colombiano sería de 0.3%*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/globoeconomia/el-impacto-de-lamigracionvenezolana-en-el-pib-colombiano-seria-de-03-este-ano-2823647>
- Hiriart, C. (2018). *Panorama Mundial*. Obtenido de <https://www.cultura.gob.mx/turismocultural/cuadernos/pdf18/articulo1.pdf>
- Lozano, R. (2018). *Tareas pendientes para que lleguen más turistas al país*. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/sector-turismo-en-colombia-2018-244412>
- Madrid, J., Aguilar, M., & Vélez, L. (2018). *Riesgo de pérdida de los sistemas de producción agrícola tradicional por la amenaza turística en Occidente Cercano (Antioquia, Colombia)*. Obtenido de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/rcg/article/view/59154/pdf>
- Mercado, B. (2017). *Análisis: ¿cómo superar la crisis de educación en el campo colombiano?* Obtenido de <https://www.semana.com/nacion/articulo/panorama-de-laeducacion-en-elcampo-colombiano/531885>
- Ministerio de Comercio Industria y Turismo. (2018). *Política de turismo cultural: Identidad y desarrollo competitivo patrimonial*. Obtenido de [https://fontur.com.co/aym\\_document/aym\\_normatividad/2007/POLITICA\\_DE\\_TURISM](https://fontur.com.co/aym_document/aym_normatividad/2007/POLITICA_DE_TURISM)

O\_CULTURAL.pdf

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo . (2011). *Resolución 0557 de 2011*. Obtenido de <http://www.mincit.gov.co/getattachment/minturismo/normatividad-turismo/revise-lasleyes,decretos-y-resoluciones-en-mater/2011/resolucion-0557-de-23-de-febrero-de-2011-por-la-cu/resolucion-0557-de-23-de-febrero-de-2011.pdf.aspx>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2012). *LINEAMIENTOS DE POLÍTICA PARA EL DESARROLLO DEL TURISMO COMUNITARIO EN COLOMBIA*. . Obtenido de [http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=83851&name=Lineamientos\\_turismo\\_comunitario.pdf&prefijo=file](http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=83851&name=Lineamientos_turismo_comunitario.pdf&prefijo=file)

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2015). *Resolución 2877 de 2015*. Obtenido de <http://www.mincit.gov.co/getattachment/minturismo/normatividad-turismo/revise-lasleyes,decretos-y-resoluciones-en-mater/2015/resolucion-2877-de-2015-por-la-cual-seconformael/resolucion-2877-de-2015.pdf.aspx>

Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (2013). *Decreto número 2646 de 2013*. Obtenido de <http://www.mincit.gov.co/getattachment/minturismo/normatividad-turismo/revise-lasleyes,decretos-y-resoluciones-en-mater/2013/decreto-2646-de-2013-por-el-cual-sereglamentala/decreto-2646-de-2013,.pdf.aspx>

Moragues, D. (2008). *Turismo, cultura y desarrollo*. Obtenido de <http://www.cervantesvirtual.com/obra/turismo-cultura-y-desarrollo--0/>

Morales, J. (2012). *Investigaciones Etnohistóricas y Arqueológicas en el Área Guane*.

Morales, M. (2018). *¿Etnoturismo o turismo indígena?* . Obtenido de <http://www.teoriaypraxis.uqroo.mx/doctos/Numero5/Morales.pdf>

- ONIC. (2018). *Organización Nacional de Indígenas de Colombia*. Obtenido de <http://www.onic.org.co/pueblos/1101-guane>
- Orgaz, F. (2013). *EL TURISMO COMUNITARIO COMO HERRAMIENTA PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE DE DESTINOS SUBDESARROLLADOS*. Obtenido de [https://webs.ucm.es/info/nomadas/38/francisco\\_orgaz.pdf](https://webs.ucm.es/info/nomadas/38/francisco_orgaz.pdf)
- Palomino, B., Gasca, J., & López, G. (2016). *El turismo comunitario en la Sierra Norte de Oaxaca: perspectiva desde las instituciones y la gobernanza en territorios indígenas*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=193443689001>
- Pinto, H., & Pinto, O. (s.f). *ARTE RUPESTRE GUANE EN LA MESA DE LOS SANTOS*.
- Pita, R. (2012). *VESTIGIOS DE LA LENGUA GUANE: UNA APROXIMACIÓN AL FENÓMENO DEL MESTIZAJE IDIOMÁTICO EN SANTANDER*. Obtenido de <https://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/lyl/article/view/16187/14057>
- Redturs. (2018). *Red de turismo comunitario en América Latina*. Obtenido de [http://www.redturs.org/nuevas/articulo.php?ar\\_codigo=485&ca\\_codigo=28&ca\\_padre](http://www.redturs.org/nuevas/articulo.php?ar_codigo=485&ca_codigo=28&ca_padre)
- Región Emprendedora Europea. (2017). *Guía Didáctica Modelo Canvas*. Recuperado el 07 de Mayo de 2019, de [http://culturaemprededora.extremaduraempresarial.es/wpcontent/uploads/2012/09/Guia-Did%C3%A1ctica\\_Modelo-Canvas.pdf](http://culturaemprededora.extremaduraempresarial.es/wpcontent/uploads/2012/09/Guia-Did%C3%A1ctica_Modelo-Canvas.pdf)
- Revistas Univalle. (2018). *Una aproximación al poblamiento de la provincia Guane en las visitas de 1560 y 1572*. Obtenido de [http://revistas.univalle.edu.co/index.php/historia\\_y\\_espacio/article/view/5854/8270](http://revistas.univalle.edu.co/index.php/historia_y_espacio/article/view/5854/8270)
- Ruiz, F., & Gonzales, B. (2009). *Análisis de la competencia en la actividad turística*. Septem ediciones.

- Salvatierra, J. (2018). *¿Cuántos turistas hay en todo el mundo? 1.322 millones en 2017*. Obtenido de [https://elpais.com/economia/2018/01/15/actualidad/1516021839\\_540690.html](https://elpais.com/economia/2018/01/15/actualidad/1516021839_540690.html)
- Sánchez, S. (2018). *TURISMO COMUNITARIO EN ISLAS: EL CASO DE BOAVISTA (CABO VERDE)*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/html/3887/388743867079/>
- Santana, C. (2018). *TURISMO COMUNITARIO*. Obtenido de <http://biblio.universidadecotec.edu.ec/revista/edicionespecial/TURISMO%20COMUNITARIO.pdf>
- Santoro, F. (2019). *La hora del turismo para Colombia*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/analisis/flavia-santoro-2807402/la-hora-del-turismoparacolombia-2822338>
- Tavera, D. (2018). *Plan de desarrollo departamental*. Obtenido de [http://www.santander.gov.co/images/cooperacion/plan\\_de\\_desarrollo.pdf](http://www.santander.gov.co/images/cooperacion/plan_de_desarrollo.pdf)
- Tejera, J. (2018). *Una alternativa de turismo sostenible y comunitario frente a la megaminería en el Páramo de Santurbán*. Obtenido de <http://www.albasud.org/noticia/es/820/unaalternativa-de-turismo-sostenible-ycomunitario-frente-a-la-megaminer-a-en-el-p-ramode-santurb-n>
- Torres, H. P., Acevedo, A., & Pinto, O. A. (s.f). *Arte Rupestre Guane en la Mesa de los Santos*. Malaver.
- UNWTO. (Septiembre de 2018). *Nuevo informe OMT para ayudar a que las ciudades gestionen los efectos del turismo*. Obtenido de <http://www2.unwto.org/es/press-release/2018-09-17/nuevo-informe-omt-para-ayudar-que-las-ciudades-gestionen-los-efectos-del-tu>
- Vanguardia. (16 de Diciembre de 2017). *Santander, entre las diez regiones más turísticas del país*. Obtenido de <http://www.vanguardia.com/economia/local/418860-santander-entre-lasdiezregiones-mas-turisticas>

Vargas, K. (2015). *El campo necesita más jóvenes*. Obtenido de <http://www.elcampesino.co/elcamponecesita-mas-jovenes/>

Vidal, B. (2018). *Turismo y tecnología: cómo la tecnología revoluciona el sector turístico*. Obtenido de <https://www.wearemarketing.com/es/blog/turismo-y-tecnologia-comolatecnologia-revoluciona-el-sector-turistico.html>