

**DISEÑO DE MODELO DE NEGOCIO DE TURISMO COMUNITARIO Y RESPONSABLE EN
EL MUNICIPIO DE QUIBDÓ-CHOCÓ**

JULIET STEFANY RODRIGUEZ BARAJAS

Trabajo de grado de maestría

Directora

Gina María Giraldo Hernández

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN - MBA

MEDELLÍN

2025

Tabla de contenido

RESUMEN	6
1. INTRODUCCIÓN	8
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
2.1. SITUACIÓN EN ESTUDIO	10
2.2. MARCO CONTEXTUAL	11
2.2.1. Contexto económico.....	11
2.3. ANTECEDENTES	15
2.3.1. Antecedentes internacionales	15
2.3.2. Antecedentes nacionales.....	18
2.3.3. Antecedentes regionales	21
3. JUSTIFICACIÓN	25
4. OBJETIVOS	27
4.1. OBJETIVO GENERAL	27
4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	27
5.1. Modelo de negocio	28
5.2. Turismo, turismo comunitario y turismo responsable	29
6. DISEÑO METODOLÓGICO	33
7. RESULTADOS	35
7.1. Resultados del cuestionario	35
7.2. Resultados de las Entrevistas	38
7.2.1. Profesores del programa de Hotelería y Turismo de la Universidad Tecnológica del Chocó (UTCH) ..	38
7.2.2. Agente de viajes de Quibdó.....	42
7.2.3. Secretario de Turismo del Municipio de Quibdó	44
8. DESARROLLO DEL TRABAJO	48
8.1. Primer objetivo específico: Diagnóstico del entorno externo (PESTEL y 5 Fuerzas) e interno (VRIO) de la actividad turística en el municipio de Quibdó	48

8.1.1.	PESTEL.....	48
8.1.2.	CINCO FUERZAS DE PORTER	57
8.1.3.	VRIO	61
8.2.	Segundo objetivo: Validación de la propuesta de valor con base en “Diseñando la propuesta de valor” de Osterwalder	63
8.2.1.	Value Proposition Canvas	63
8.2.2.	Encaje.....	65
8.3.	Tercer objetivo: Articulación de las variables con base en el CANVAS	66
9.	RESULTADOS MÁS REPRESENTATIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	69
10.	CONCLUSIONES	71
11.	REFERENCIAS.....	73
12.	ANEXOS	79
12.1.	Anexo 1. Guía de entrevista	79
12.2.	Anexo 2. Cuestionario	81

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1. Población ocupada, según ramas de actividad (total 10 ciudades, Chocó y Quibdó, año 2020-2019)</i>	<i>11</i>
<i>Tabla 2. Tasa de desempleo (Total nacional, 10 ciudades, Chocó y Quibdó, enero-noviembre, 2019-2021)</i>	<i>12</i>
<i>Tabla 3. Características de la población (Autorreconocimiento étnico CNPV 2018 y CG 2005).....</i>	<i>12</i>
<i>Tabla 4. Principales motivos de viaje</i>	<i>14</i>
<i>Tabla 5. Identificación de los recursos y capacidades de las empresas (VRIO).....</i>	<i>61</i>
<i>Tabla 6. Estructura Modelo de Negocio Value Proposition Canvas</i>	<i>63</i>
<i>Tabla 7. Propuesta de modelo de negocio de turismo comunitario.....</i>	<i>67</i>

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1. Incidencia de pobreza monetaria (nacional, Chocó y Quibdó, 2012-2020)....</i>	<i>13</i>
<i>Figura 2. Inventario turístico en Acandí, Nuquí, Bahía Solano, Quibdó, Istmina y entorno</i>	<i>14</i>
<i>Figura 3. Estructura Modelo de Negocio Value Proposition Canvas.....</i>	<i>63</i>
<i>Figura 4. Estructura del Modelo de Negocio de Osterwalder.....</i>	<i>66</i>

RESUMEN

Esta investigación tiene como objetivo el análisis del turismo comunitario y responsable en el municipio de Quibdó, capital del departamento del Chocó. Teniendo en cuenta estas características, se diseñó un modelo de negocio sostenible y sustentable adaptado a las condiciones naturales, sociales y económicas de la zona, caracterizada por su gran diversidad ecológica y cultural. Así, es posible explorar, cuidar y conservar los recursos naturales de forma responsable mediante la estructuración de un modelo de negocio sostenible que contribuya al desarrollo y calidad de vida de sus habitantes locales, mientras ofrece a sus visitantes una oferta cultural, religiosa, y gastronómica diferente.

La recolección de la información de esta investigación se realizó a través de un cuestionario aplicado a más de 100 personas asociadas a esta actividad económica, lo que permitió obtener una perspectiva general acerca de la realidad actual del municipio en aspectos como turismo, informalidad, costos de acceso a los sitios turísticos, falta de infraestructura turística, entre otros. Finalmente, se logró la presentación de una propuesta para la estructuración de un modelo de negocio acorde con las necesidades y oportunidades identificadas durante el desarrollo de este trabajo de investigación.

Palabras clave: Chocó, ecoturismo, modelo de negocio, Quibdó, turismo, turismo comunitario, turismo responsable.

ABSTRACT

This research aims to analyze community-based and responsible tourism in the municipality of Quibdó, capital of the department of Chocó. Taking these characteristics into account, a sustainable and environmentally friendly business model was designed, adapted to the natural, social, and economic conditions of the area, characterized by its great ecological and cultural diversity. Thus, it is possible to explore, care for, and conserve natural resources responsibly through the structuring of a sustainable business model that contributes to the development and quality of life of its local inhabitants, while offering its visitors a different cultural, religious, and gastronomic experience.

The collection of information for this research was carried out through a questionnaire applied to more than 100 people associated with this economic activity, which allowed obtaining a general perspective on the current reality of the municipality in aspects such as tourism, informality, access costs to tourist sites, lack of tourist infrastructure, among others. Finally, a proposal was presented for the structuring of a business model in accordance with the needs and opportunities identified during the development of this research work.

Keywords: risk management, hotel projects, Monte Carlo analysis, risk interconnection, historical centers, cost/time delta ratio.

1. INTRODUCCIÓN

El turismo comunitario se posiciona como una de las principales tendencias dentro del sector turístico a nivel mundial. En este sentido, si bien se encuentra en constante evolución, este tipo de turismo ha demostrado tener un impacto significativo en numerosos lugares alrededor del mundo, ya que su atractivo radica en la posibilidad de ofrecer experiencias culturales únicas, que permiten a los visitantes conectarse profundamente con los hábitos y costumbres de las comunidades locales del territorio o destino visitado. De acuerdo con la Asociación de Estados del Caribe (2012):

El turismo comunitario se asoma como una alternativa para salvar las disparidades sociales y económicas que adolecen las comunidades rurales, además de una vía que pueden utilizar las comunidades que buscan generar otros ingresos dentro de sus actividades económicas cotidianas, utilizando los recursos culturales, naturales y locales en una región en particular. (p.1)

Partiendo de aquí, esta investigación tiene como objetivo central proponer la estructuración de un modelo de negocio de turismo comunitario sostenible y responsable en el municipio de Quibdó (Chocó) de tal forma que este contribuya al desarrollo económico local y el mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes. La necesidad de realizar una propuesta alrededor de dicho modelo de negocio se sitúa en su pertinencia para esta zona del país, pues se convierte en una estrategia innovadora para materializar una fuente de ingresos para las comunidades que habitan este territorio y abrir oportunidades de inversión en sectores económicos relacionados. Precisamente:

Los beneficios para las comunidades que participan en el desarrollo del turismo son varios, como la reducción de la pobreza y la generación de fuentes de empleo. A ello se suma que este enfoque descentraliza la industria del turismo mediante la transferencia de la toma de decisiones a las comunidades, contribuyendo así al desarrollo de productos turísticos regionales, además de conducir al fortalecimiento de las comunidades locales, al tiempo que actúa como un estímulo para la producción de productos locales, como la gastronomía, entre otros. (Asociación de Estados del Caribe, 2012, p.1)

Para los objetivos planteados, se llevó a cabo la recolección de información mediante el uso de herramientas como cuestionarios, entrevistas y bases documentales que aportan un sustento temático sólido sobre la situación turística de Quibdó. Asimismo,

se implementó la observación y consolidación de material fotográfico durante la visita al territorio de investigación. En segundo lugar, se analiza la información recopilada para realizar un reconocimiento global de las circunstancias actuales del turismo en Quibdó, sus aspectos a mejorar y si existe la base necesaria para la fundamentación de un turismo comunitario y responsable. En tercer lugar, se emplea un diagnóstico del entorno externo (PESTEL y 5 fuerzas) e interno (VRIO) de la actividad turística en Quibdó y una validación de la propuesta con base en “Diseñando la propuesta de valor” de Osterwalder. Por último, se articulan los contenidos de las variables con base en el CANVAS de modelo de negocio para definir óptimo que se adapte a las condiciones que caracteriza al municipio de Quibdó.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. SITUACIÓN EN ESTUDIO

El municipio de Quibdó, capital del departamento del Chocó (Colombia), posee una gran riqueza hídrica y natural, así como una diversidad étnica y cultural que la sitúan como uno de los lugares con mayor heterogeneidad de la región y del país. Sin embargo, estos recursos naturales y culturales no han sido aprovechados en todo su potencial por las comunidades que habitan dicho territorio, las cuales no tienen la capacidad para generar ingresos económicos en el sector turístico debido a que enfrentan problemáticas relacionadas con la pobreza, la miseria, y el abandono estatal.

Sin embargo, los aspectos inexplorados del territorio se convierten en una de las principales oportunidades para el sector turístico en la medida que se pueden atraer una gran masa de turistas con una propuesta que integre los factores naturales, étnicos y culturales de la región en actividades exóticas y diferentes.

Con lo anterior, es necesario tener claridad sobre la situación actual de las actividades turísticas en el municipio de Quibdó. En primer lugar, existe una falta de conexión entre los componentes naturales, étnicos y culturales, pues las actividades turísticas no son promovidas por las comunidades locales, sino por agencias de viajes ubicadas en las principales ciudades del país.

Asimismo, la infraestructura de servicios turísticos es limitada e impropiciada, ya que el acceso a los lugares de mayor atractivo resulta difícil por la falta de organización del sistema de transporte. Esta situación también se refleja en la formación de las comunidades, que carecen de experiencia en temas relacionados con el servicio al cliente, estandarización de precios, idiomas, saberes del territorio y transformación de los recursos naturales para la elaboración de productos artesanales, lo que conlleva a un desconocimiento profundo de oportunidades de negocio en cuanto a la creación de nuevos atractivos turísticos.

Finalmente, también existe un marcado desinterés por las autoridades locales en el desarrollo de iniciativas, planes y proyectos que incentiven, organicen e impulsen nuevas ideas de negocio en el ámbito turístico o programas de inversión que posibiliten el fortalecimiento de los modelos ya existentes.

2.2. MARCO CONTEXTUAL

En lo que concierne a la importancia del sector turístico a nivel económico y social en el municipio de Quibdó y departamento del Chocó, se deben considerar los factores definidos a continuación:

2.2.1. Contexto económico

Según las cifras obtenidas por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) (2023), se evidencia que la participación del departamento del Chocó en el PIB nacional se ubica en 0,43% para el año 2023. Del mismo modo, el PIB per cápita, las exportaciones per cápita y las importaciones per cápita registraron cifras respectivas de US \$2.640, US\$57,3 y US\$10,9 para el año 2023.

Al validar la evolución de otras cifras, las estadísticas indican que el departamento del Chocó se vio afectado por un aumento en la tasa de desempleo, que pasó del 11,2% a 12,4% entre 2013 y 2014, es decir, un aumento de 1,32 puntos porcentuales (DANE, 2014). De hecho, si se observan los datos más recientes, estos revelan una tasa de desocupación del 12,5% en 2022, la cual ha ascendido hasta el 18,2% en 2023 (DANE, 2024).

Por su parte, al revisar otros informes de la entidad, aparecen datos preocupantes en términos sociales y económicos. Por ejemplo, en la Tabla 1 se puede observar la cifra de población ocupada tanto en el departamento del Chocó como en el municipio de Quibdó, teniendo en cuenta las actividades económicas principales.

Tabla 1. Población ocupada, según ramas de actividad (total 10 ciudades, Chocó y Quibdó, año 2020-2019)

Rama de actividad	Total 10 ciudades			Chocó			Quibdó		
	2020	2019	Variación Absoluta	2020	2019	Variación Absoluta	2020	2019	Variación Absoluta
				20	9		20	9	

Total, Ocupados	977	1.170	-193	13 3	149	-16	30	35	-5
Actividades artísticas, entretenimiento, recreación y otras actividades de servicio	98	125	-27	11	10	1	4	5	0
Alojamiento y servicios de comida	81	104	-22	6	6	0	2	2	0
Comercio y reparación de vehículos	234	282	-48	21	23	-1	7	7	-1
Construcción	79	97	-18	8	11	-2	3	4	-1
Industria manufacturera	69	94	-24	5	6	-1	1	2	0
Otras ramas	416	469	-53	81	94	-13	13	16	-3

Fuente: La información del DANE en la toma de decisiones regionales. Quibdó-Chocó (p.10), por DANE-GEIH, 2022, DANE-GEIH

Por otro lado, la Tabla 2 señala la tasa del departamento del Chocó y el municipio de Quibdó frente a la tasa nacional y 10 ciudades principales del país. En este caso, el municipio de Quibdó supera ampliamente la tasa de desempleo en ambos escenarios.

Tabla 2. Tasa de desempleo (Total nacional, 10 ciudades, Chocó y Quibdó, enero-noviembre, 2019-2021)

Tasa de desempleo de	Enero-noviembre		
	2019	2020	2021
Total nacional	10,6	16,2	14,0
10 ciudades	13,9	22,0	17,3
Chocó	11,2	10,0	11,0
Quibdó	20,1	20,8	20,5

Fuente: La información del DANE en la toma de decisiones regionales. Quibdó-Chocó (p. 18), por DANE-GEIH, 2022, DANE-GEIH

A su vez, dada que esta propuesta de modelo de negocio de turismo comunitario sostenible y responsable en el municipio de Quibdó incluye un componente que integra a las diferentes comunidades de la región, la Tabla 3 subraya el grado de participación que tiene cada una de comunidades étnicas en el país, departamento y municipio de Quibdó.

Tabla 3. Características de la población (Autorreconocimiento étnico CNPV 2018 y CG 2005)

Autorreconocimiento Étnico*	Colombia		Chocó		Quibdó	
	CNPV 2018	CG 2005	CNPV 2018	CG 2005	CNPV 2018	CG 2005
Indígena	4,37%	3,43%	16,00%	12,67%	4,02%	1,43%
Gitano(a) o Rrom	0,01%	0,01%	0,01%	0,00%	0,00%	0,00%
Raizal del Archipiélago de san Andrés, Providencia y Santa Catalina	0,06%	0,08%	0,03%	0,01%	0,04%	0,02%
Palenquero(a) de San Basilio	0,02%	0,02%	0,03%	0,00%	0,02%	0,00%

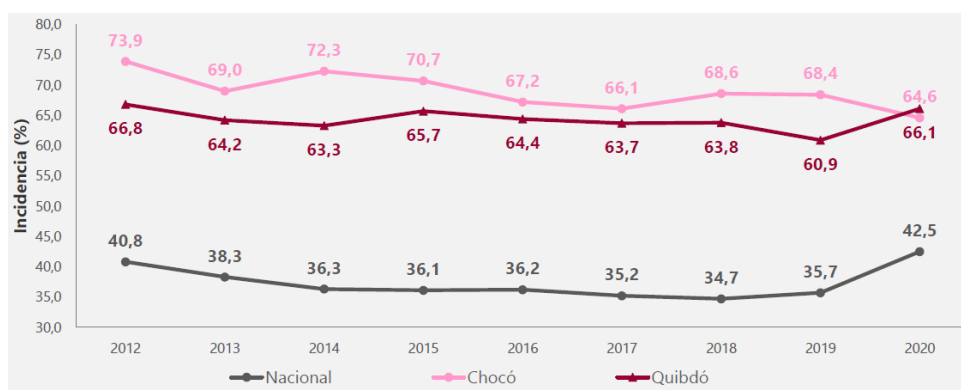
Negro(a), mulato(a), afrodescendiente, afrocolombiano(a)	6,77%	10,52%	78,91%	82,10%	92,75%	95,30%
Ningún grupo étnico	88,78%	85,94%	5,02%	5,21%	3,18%	3,24%

*El denominador **no incluye** las personas que no respondieron a esta pregunta, es decir, no incluye "sin información"

Fuente: *La información del DANE en la toma de decisiones regionales. Quibdó-Chocó* (p.102), por DANE-GEIH, 2022, DANE-GEIH

Desde el ámbito social e ingresos económicos de la población del Chocó y Quibdó, el DANE (2022) proporciona cifras concretas sobre el índice de pobreza monetaria entre los años 2012-2020 que, comparado con los valores nacionales, muestra la gran brecha existente en términos porcentuales (Figura 1).

Figura 1. Incidencia de pobreza monetaria (nacional, Chocó y Quibdó, 2012-2020)



Nota. Para 2020 se usa cruce de GEIH con registros administrativos de ayudas institucionales y PILA (Minsalud).

Fuente: *La información del DANE en la toma de decisiones regionales. Quibdó-Chocó* (p. 234), por DANE-GEIH, 2022, DANE-GEIH

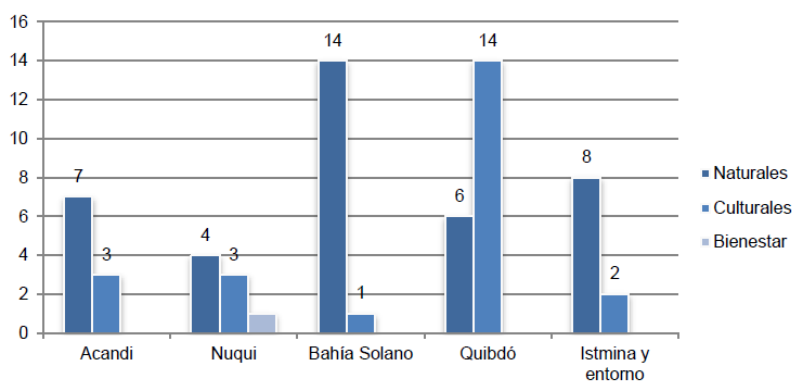
Una vez establecido el contexto social y económico general del municipio de Quibdó y el departamento del Chocó, se entiende la importancia de crear mecanismos que aporten al desarrollo local y al mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes. Por esta razón, se opta por el turismo comunitario como complemento a las actividades económicas ya existentes en la actualidad como la minería, agricultura, comercio de productos, entre otros.

En este sentido, la actividad turística se debe desarrollar de forma responsable con la inclusión de las comunidades, pues esto contribuiría a la dinamización de la economía con la llegada de amplio número de visitantes e inversores nacionales o extranjeros, sobre todo en una región que cuenta con lugares atractivos como: la

Catedral de San Francisco de Asís, Malecón de Quibdó, Parque Centenario el Libertador, Palacio Municipal, Vía Peatonal Mi alameda, Plaza de Mercado, Aeroparque, Río Atrato, Tutunendo, Cascada Sal de Frutas, Cascada Paloquemao, Chaparraidó, Río Mungurrí, y el Jardín Botánico Jotaudó (Santuario de La Flora Chocoana) (Alcaldía municipal, 2024).

De acuerdo con Fontur Colombia (2016), en el plan de desarrollo turístico del Chocó 2016-2020, destaca algunos aspectos de vital importancia para la proyección del sector turístico. En el caso del municipio de Quibdó (objeto de estudio), posee atractivos naturales y culturales de gran valor turístico tal y como se puede visualizar en la Figura 2. Sin embargo, carece de los elementos necesarios para proporcionar bienestar a sus visitantes.

Figura 2. Inventario turístico en Acandí, Nuquí, Bahía Solano, Quibdó, Istmina y entorno



Fuente: *Plan de Desarrollo Turístico Departamento del Chocó 2016- 2020* (p. 19), por FONTUR Colombia, 2016, MinComercio, Industria y Turismo.

Asimismo, Fontur Colombia (2016) provee información sobre los principales motivos de viaje a este destino, los cuales incluyen los intereses principales de los visitantes:

Tabla 4. Principales motivos de viaje

Motivo de viaje	Cifras año cerrado		
	2012	2013	2014
Vacaciones-ocio-turismo	1.028.571	1.136.096	1.368.197

Nacional	Negocios-trabajo-eventos	370.385	397.952	405.116
	Otros motivos	109.416	118.541	139.170
Total general		1.508.372	1.652.589	1.912.483
Chocó	Vacaciones-ocio-turismo	42	21	41
	Negocios-trabajo-eventos	31	38	105
	Otros motivos	32	16	45
Total Chocó		1006	443	2121

Fuente: *Plan de Desarrollo Turístico Departamento del Chocó 2016- 2020* (p. 19), por FONTUR Colombia, 2016, MinComercio, Industria y Turismo.

2.3. ANTECEDENTES

En las últimas décadas, el sector turístico ha experimentado un fuerte impulso hacia una mayor participación de las comunidades locales (especialmente en los países en vías de desarrollo) a través de iniciativas de turismo comunitario. A continuación, se relacionan algunas investigaciones internacionales, nacionales y regionales que dan cuenta de esta realidad.

2.3.1. Antecedentes internacionales

La investigación planteada por Cuevas Islas y Rosas Baños (2022) abarca un estudio pormenorizado de las razones por las cuales el ecoturismo no se ha podido transformar en un factor de desarrollo para la región. De este modo, realizan un análisis de los factores internos y externos que influyen en el desenvolvimiento de los Parques Ecoturísticos de Llano Frío y El Borbollón, localizados en el Municipio de Temascalcingo (Estado de México).

Con relación a la metodología utilizada, esta investigación realizó un estudio de caso comparativo de tipo polar, explicativo con acontecimiento mixto y específico. Se aplicaron dos entrevistas grupales participativas a las personas encargadas de los parques objeto de investigación con el propósito de identificar los factores internos y externos que inciden en el funcionamiento de los parques en mención. Para la sistematización de la información obtenida en las entrevistas grupales, se empleó el

método de categorización y codificación mediante el programa informático Atlas.ti 8.4.15.0.

Esta investigación reveló que la implicación y la coordinación son factores que facilitan o no el funcionamiento de los proyectos de ecoturismo. No obstante, también es necesario considerar si las comunidades rurales están dispuestas a poner en práctica el ecoturismo con su patrimonio natural. En Llano Frío, la comunidad mantuvo una indiferencia constante hacia esta actividad, a pesar de que fue percibida por varios Comisarios de Bienes Comunales como una solución a los problemas medioambientales. En todo caso, la comunidad no hizo esfuerzos para implementarla y, al final, la fundación del parque ecoturístico fue una exigencia de un actor externo.

En el caso de El Borbollón, se descubrió que los colaboradores del parque ecoturístico construyeron un sentido comunitario alrededor del proyecto, caracterizado principalmente por su capacidad para tomar control del lugar. Esto facilitó el desarrollo del proyecto, ya que la comunidad se estructuró y colaboró conjuntamente con la orientación ecoturística planteada los actores externos, de modo que algunos integrantes de la comunidad habían estado dispuestos a aceptar.

En última instancia, las conclusiones de este estudio señalan que la manera en que los actores externos actuaron permitió establecer los cimientos necesarios para el fortalecimiento de la filiación por parte de la comunidad, es decir, promovió la formación de una identidad o vínculo emocional entre los socios y la región donde se realizó el proyecto de ecoturismo. Precisamente, la presencia de este vínculo instauró una sensación de seguridad respecto al proyecto, además de los incentivos que se requieren para mantener su funcionamiento a largo plazo.

Por su parte, el trabajo de investigación de Bravo, Macías y Valdés (2021) aborda los desafíos del sector turístico en Ecuador, enfatizando en el turismo comunitario durante la pandemia. Sobre este punto, se utilizó un enfoque dialéctico-materialista para estudiar las interacciones entre las dimensiones del desarrollo y su aplicación al turismo comunitario, superando la visión positivista que lo reduce principalmente a una fuente de ingresos. Además, se aplicaron los métodos de análisis-síntesis y revisión documental para obtener generalizaciones. Los hallazgos destacan la necesidad de: fomentar un

turismo consciente vinculado al desarrollo humano sostenible y el buen vivir; reconocer la conexión entre salud y seguridad en los destinos; y promover el turismo comunitario considerando el perfil del turista post COVID-19. De este modo, se concluye que es crucial replantear la manera de concebir y practicar el turismo, analizando el turismo comunitario en relación con los problemas estructurales del país, por lo que este debe tener un carácter sostenible e inclusivo en todas sus dimensiones para convertirse en un factor de desarrollo nacional.

A su vez, Casas, Amparo y Pastor (2012) llevan a cabo un estudio centrado en el análisis de la actividad turística (desde la perspectiva del turismo comunitario) en la región de Cuzco, cuyo principal atractivo es el Santuario Histórico de Machu Picchu, con el fin de resaltar la importancia de fortalecer la participación de las comunidades locales en el futuro modelo de desarrollo y gestión del turismo. Así, el estudio propone un modelo de gestión del turismo comunitario que se adapta al tipo de desarrollo turístico de la región, considerando que esta es la forma más viable y sostenible a largo plazo para mejorar la conservación ambiental y lograr una mayor implicación de la población local en la gestión turística de la zona.

En líneas generales, la lectura crítica de la actividad turística en Cuzco revela que: a) tiene efectos multiplicadores importantes en el PIB regional, b) constituye una herramienta contra la pobreza, c) contribuye a la conservación del patrimonio natural y las áreas rurales, y d) ayuda a preservar la identidad étnica y la transmisión del patrimonio histórico.

No obstante, para que el turismo comunitario en Cuzco pueda generar estos beneficios significativos, es necesario: a) mejorar la conectividad en la región, b) reducir la congestión en el Santuario de Machu Picchu, c) mejorar las viviendas ofrecidas a los turistas y el acceso a las TIC para su uso en los servicios turísticos, d) disminuir la dependencia del exterior, y e) generar servicios de calidad, acceder a sistemas de financiación, y fortalecer las capacidades de promoción y comercialización.

Por consiguiente, para que el turismo comunitario eleve el nivel de vida de la población local es fundamental la resolución de los aspectos técnicos mencionados y contar con una orientación política sobre el tipo de desarrollo rural que se busca, el cual

debe ser siempre complementario y no sustituto de las actividades agrícolas tradicionales.

2.3.2. Antecedentes nacionales

A nivel nacional, se encuentran diversos trabajos sobre turismo comunitario entre los cuales Padilla y Murillo (2022) cuya tema de investigación se sitúa en un diagnóstico participativo del Agroparque Los Soches, ubicado en Bogotá (Colombia). Para alcanzar este objetivo, se aplicó un enfoque cualitativo con un diseño de estudio de caso de tipo descriptivo e interpretativo, mientras que la recolección de información se llevó a cabo mediante entrevistas enfocadas en el seguimiento de su cadena de valor.

Al respecto, los hallazgos permitieron comprender la situación actual del turismo comunitario en el Agroparque, identificar sus principales dificultades, formular estrategias de acción de manera colaborativa y establecer un orden de prioridades para su implementación. De esta manera, las conclusiones más relevantes destacan que el diagnóstico participativo facilitó la participación de la comunidad, lo que contribuyó a la consolidación de instancias de apropiación frente a las problemáticas del lugar. Esto fortaleció la gestión colectiva y la organización comunitaria al transformar las necesidades detectadas en propuestas concretas y en una estrategia de acción orientada a mejorar el turismo comunitario en la zona.

Por otro lado, Rodríguez (2021) examina diferentes perspectivas sobre el turismo, el ecoturismo, el turismo cultural y sus efectos tanto positivos como negativos en el departamento de Boyacá (Colombia) con el objetivo de proponer directrices que fomenten un modelo de turismo que permita disfrutar de los recursos naturales y culturales sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones.

El enfoque de este estudio es cualitativo, descriptivo y bibliográfico, tomando como base conclusiones de investigaciones previas sobre ecoturismo y turismo cultural. El análisis se enmarca en la corriente teórica del postmodernismo, cuyas consideraciones se orientan hacia el entendimiento del turismo como una mezcla de lo visual, lo estético,

lo comercial y lo popular. Para ello, se utilizó una técnica de análisis intertextual e intratextual, utilizando fichas bibliográficas como herramienta de investigación.

Dentro los impactos positivos del ecoturismo y el turismo cultural se subrayan:

- La conservación de ecosistemas clave.
- El uso sostenible de espacios naturales.
- La protección de especies en peligro de extinción al evitar su comercio ilegal.
- La diversificación económica.
- El desarrollo de las comunidades locales mediante la creación de empresas y generación de empleo con ingresos constantes.
- La adopción de nuevas prácticas laborales.
- La mejora de habilidades empresariales.
- El fortalecimiento de la identidad y cohesión comunitaria.
- La conservación de bienes culturales tangibles e intangibles.
- El impulso de actividades artísticas y creativas en los municipios.

Sin embargo, el desarrollo de prácticas ecoturísticas o turísticas culturales sin planificación adecuada puede provocar efectos negativos como:

- El debilitamiento de la unidad familiar.
- El riesgo social para poblaciones vulnerables.
- El utilitarismo de minorías étnicas.
- La pérdida de propiedad intelectual vinculada al conocimiento ancestral.
- La pérdida de identidad y valores.
- El rechazo de los turistas.

Además, la construcción de infraestructura y otros servicios puede tener efectos adversos en el medioambiente como la alteración de los recursos naturales y la biodiversidad debido al tránsito repetitivo por ciertos lugares, la contaminación visual por residuos sólidos, el ruido por motores, música y tránsito de personas, y cambios en el comportamiento de la fauna debido a ruidos y luz excesiva. También, se observa contaminación de las aguas y un aumento de las aguas residuales y emisiones de CO₂,

lo que eleva los costos de la tierra y el costo de vida, contribuyendo a la pobreza local, ya que los beneficios económicos del turismo no siempre se quedan en las comunidades y los salarios son bajos. Por su parte, la alta estacionalidad del turismo dificulta la contratación de habitantes locales, generando riesgo de inseguridad alimentaria debido a cambios en las actividades productivas y la necesidad de personal que domine otros idiomas, lo cual puede llevar a la contratación de personal externo.

En este contexto, la planificación regional es fundamental para impulsar el ecoturismo y el turismo cultural, especialmente en zonas de Boyacá con alto potencial de desarrollo, pero que aún carecen de apoyo gubernamental. Es igualmente esencial el fomento de ecosistemas empresariales sostenibles que no sólo promuevan el crecimiento de negocios específicos, como alojamientos rurales, sino el desarrollo de otros sectores relacionados, como souvenirs, restaurantes y actividades culturales, creando así una red de infraestructura turística.

Al evaluar los impactos positivos y negativos del ecoturismo y el turismo cultural en Boyacá, se puede contribuir a la consolidación de un turismo sostenible que asegure la conservación y protección del patrimonio natural y cultural de los municipios, garantizando su preservación para el disfrute de las generaciones presentes y futuras.

Del mismo modo, Castrillón (2020) presenta una investigación que estudia el turismo comunitario en el municipio de Gachantivá (Boyacá), el cual surge de la necesidad de desarrollar estrategias que fortalezcan a la Asociación Turistivá, y con ello, esta siga contribuyendo al desarrollo sostenible del municipio. Con el fin de alcanzar este objetivo, se planteó un diagnóstico en el municipio, identificando y analizando los proyectos de turismo comunitario llevados a cabo por diversas entidades externas para así determinar una serie de acciones que la Asociación Turistivá pueda implementar. Además, se realizó un análisis DOFA, el cual supone una base para la formulación de estrategias que refuercen las bases del turismo comunitario promovido por la Asociación Turistivá.

Desde el punto de vista metodológico, el proyecto se basó en un estudio descriptivo, utilizando el método deductivo. Para la recopilación de datos, se consultaron fuentes secundarias y se implementaron observaciones directas mediante entrevistas y

encuestas, lo que permitió realizar reflexiones críticas a partir de la información obtenida. De esta manera, el diagnóstico reveló un mapa representativo de la oferta y demanda turística en Gachantivá, así como un análisis de su actividad turística en relación con los Lineamientos de Ecoturismo Comunitario. Asimismo el análisis DOFA identificó siete factores considerados clave para el desarrollo turístico por parte de los turistas y la Asociación Turistivá.

Como resultado, se formularon 11 estrategias que la Asociación Turistivá puede aplicar para mejorar el turismo de base comunitaria y fomentar un desarrollo sostenible en el municipio. Estas estrategias incluyen la creación de alianzas, integración y adecuación de infraestructuras, promoción del destino, desarrollo de métodos de transporte alternativos, mejora de la gestión administrativa, implementación de normas y programas ambientales y sociales, adecuación de establecimientos gastronómicos, ampliación de la oferta turística, diseño de señalización y puntos de información, y la creación de espacios para integración y capacitación.

Si bien el proyecto concluye con la formulación de estas estrategias, se subraya que su impacto en el desarrollo del municipio depende de la implementación de cada una de ellas por parte de la Asociación Turistivá. En este sentido, las estrategias no sólo están orientadas para la promoción del destino como un atractivo turístico, sino para la consolidación del trabajo en equipo para presentar una oferta turística unificada. Además, se busca apoyar la creación de un producto de calidad en el destino, con el fin de alcanzar uno de los objetivos de la Asociación Turistivá: posicionar a la provincia de Alto Ricaurte como un destino turístico único.

2.3.3. Antecedentes regionales

Cada vez es más evidente cómo las comunidades se involucran en el ámbito turístico, compartiendo su cultura y tradiciones (turismo comunitario). Esta realidad no es ajena a la Costa Pacífica colombiana, sobre todo, en el departamento del Chocó. Partiendo de aquí, se deben considerar los estudios mencionados a continuación:

En primera instancia, el trabajo de Rentería (2023) abarca una evaluación crítica sobre las posibilidades de instaurar un modelo de turismo natural y comunitario teniendo en cuenta el desarrollo económico, las condiciones de vida y las oportunidades futuras del corregimiento de Pacurita (Quibdó-Chocó), un poblado rural afectado por la minería y parte de una periferia empobrecida de Colombia.

Durante su fase de análisis, se emplearon métodos como la entrevista semiestructurada y el análisis documental, utilizando un muestreo no aleatorio estratégico para definir las unidades de observación. Dentro de los resultados de mayor pertinencia, se observa que los entrevistados expresaron un fuerte escepticismo hacia autoridades locales como la alcaldía, la junta vecinal y el consejo, además de cuestionar la posibilidad de lograr acuerdos entre los vecinos. A pesar de ello, se mostraron optimistas respecto al proyecto turístico, especialmente a nivel regional, aunque sin un conocimiento profundo del mismo, confiando en que el Estado sería quien lo impulsara, y reconociendo que no abandonarían la minería hasta contar con una alternativa real para su sustento. En cuanto al desarrollo del trabajo de campo, destaca que ya se había intentado implementar el turismo comunitario en el pasado, pero la experiencia fue abandonada.

En suma, las conclusiones indican que la comunidad es consciente del impacto negativo de la minería, lo cual dificulta la recepción de turistas, aunque también reconocen que no tienen otra opción. La falta de coordinación para trabajar en conjunto y mantener el río limpio para el turismo se atribuye a la desunión y la falta de liderazgo. Esto genera incertidumbre sobre si el turismo podrá convertirse en una alternativa real para mejorar las condiciones de vida, si bien existen expectativas positivas sobre los beneficios que el turismo podría traer.

Por su parte, Rentería (2022) analiza cómo la comunidad percibe los impactos del turismo en el ecosistema de los humedales naturales de la Ciénaga Grande de Beté, en el Medio Atrato (Chocó-Colombia). Mediante la implementación de una encuesta de método mixto aplicada a 50 residentes en Beté, el estudio tiene como objetivo entender las actitudes locales hacia el turismo, así como sus efectos socioeconómicos y ambientales. Los resultados muestran que la mayoría de los habitantes tiene una visión

positiva del turismo, asociándolo con beneficios económicos, impulso cultural y mejoras en la infraestructura. Aunque existen preocupaciones sobre la degradación ambiental, la mayoría considera que las ventajas del turismo superan sus desventajas. Los residentes resaltaron la necesidad de respetar los recursos naturales y estructurar prácticas sostenibles para reducir los posibles impactos negativos. El estudio concluye que la participación comunitaria y el apoyo gubernamental son fundamentales para desarrollar un turismo sostenible que beneficie a la comunidad local y, al mismo tiempo, preserve el entorno natural. Los hallazgos subrayan la importancia de integrar las percepciones locales en la planificación turística para garantizar beneficios a largo plazo y una convivencia armoniosa entre turistas y residentes.

De manera similar, Valencia (2019) realiza una caracterización de la comunidad de Jagua en el municipio de Nuquí para identificar los elementos de capital social presentes en su vida comunitaria y su influencia en la gestión de la estructura de alojamiento que permitirá desarrollar actividades de turismo comunitario.

El enfoque metodológico de la investigación incluye fuentes secundarias como documentos que describen las características de la comunidad, su ubicación geográfica, costumbres, creencias, capital social y el desarrollo local que sus miembros desean alcanzar, lo cual está plasmado en su Plan de Salvaguarda y Plan de Vida para los pueblos Emberá. También, se analizaron actas de reuniones entre actores gubernamentales y representantes de la comunidad para la construcción del proyecto. Esta información fue contrastada con visitas periódicas a la comunidad donde se trabajó de manera colaborativa con los actores locales. Sobre este punto, se utilizaron métodos propios de la investigación cualitativa-descriptiva como la observación participativa y no participativa, además de entrevistas no estructuradas y semiestructuradas que contribuyeron a la validación de la información secundaria y la profundización en el análisis de la comunidad. Por otro lado, se llevaron a cabo diálogos con representantes institucionales internos y externos. Estos métodos de investigación proporcionaron datos cualitativos y cuantitativos sobre la comunidad de Jagua, desde su proceso de poblamiento hasta la llegada al territorio que actualmente habitan.

En conclusión, el estudio facilitó la caracterización del capital social presente en la comunidad de Jagua, el cual influyó en el conglomerado social y en las acciones de desarrollo local, generando relaciones de bienestar y confianza. El capital social, como factor clave en los proyectos comunitarios, fomenta relaciones de reciprocidad entre los miembros de la comunidad, favoreciendo la formación de emprendimientos. Esta característica, que antes no existía en la comunidad, se ha materializado en un tejido empresarial (redes sociales formales o informales), y hoy los actores locales aprovechan su patrimonio cultural y natural de manera auténtica y consciente. Aunque el proyecto no se haya desarrollado desde un escenario planificado y no haya generado un desarrollo local inmediato, los elementos culturales, principios, valores y visiones comunitarias pueden contribuir a un desarrollo equilibrado del turismo comunitario, siempre y cuando se empodere a los actores locales. Esto quedó demostrado en las reuniones de concertación en la comunidad, que dieron pie a la construcción de la estructura de alojamiento y el inicio de la creación del tejido productivo necesario para su funcionamiento. Este factor es crucial para la estructura socioeconómica del territorio, ya que ofrece turismo comunitario que, si bien aún presenta debilidades, puede ser potenciado por el apoyo institucional estatal. Los líderes comunitarios entendieron que el proyecto no sólo implicaba la construcción de infraestructura, sino la generación de valor agregado y bienestar para la comunidad.

Por todo lo anteriormente indicado, surge la pregunta ¿Cómo contribuir al aprovechamiento de la diversidad natural y cultural de las comunidades del municipio de Quibdó mediante el turismo comunitario y responsable?

3. JUSTIFICACIÓN

Las razones que motivan esta investigación surgen de la necesidad que las comunidades del municipio de Quibdó se organicen para ofrecer un turismo comunitario y responsable, dado que la actividad turística en este territorio se ha caracterizado por su improvisación, falta de organización, bajos ingresos para los involucrados, escasa visibilidad y ausencia de un adecuado control. A pesar de que este municipio se ha enfrentado históricamente a altos índices de pobreza, desempleo y carencias en la satisfacción de necesidades básicas:

Quibdó es una ciudad en la que muchos de sus habitantes tienen necesidades básicas insatisfechas, incluyendo acceso a agua potable, servicio de alcantarillado, y recolección de basuras. Adicionalmente, la falta de infraestructura e industria constituye una limitación para dinamizar la economía local y ofrecer mayores y mejores oportunidades de empleo y de inversión privada nacional e internacional que son factores habilitantes para el desarrollo local. (Environmental Solutions initiative, 2022, p.14)

En líneas generales, los beneficios que este estudio proporciona se concentran en su propuesta de turismo comunitario como alternativa para crear valor en materia económica, social y cultural, dado que este modelo de negocio puede convertirse en una fuente de ingresos y de desarrollo local para el territorio mencionado. Adicionalmente, resaltaría y visibilizaría la riqueza con la que cuenta el departamento del Chocó (a nivel general) y el municipio de Quibdó (a nivel particular), lo cual permitiría la integración de sus componentes naturales, étnicos y culturales, que no han sido aprovechados de forma responsable y que pueden ser una opción de turismo diferente para un gran sector de la población nacional e internacional.

La riqueza de la flora y fauna presente en Quibdó representa un acervo de capital natural que ha sido y debe seguir siendo reconocido como un bien nacional estratégico. La riqueza en biodiversidad en Quibdó representa una excelente oportunidad para posicionar a la ciudad en un sendero de desarrollo sostenible basado en la bioeconomía, que comprende sectores claves para Quibdó como el ecoturismo, la bioprospección, y las empresas basadas en la naturaleza. (Environmental Solutions initiative, 2022, p.30)

Los grupos de interés que se benefician de este diseño de modelo de negocio son los habitantes del municipio de Quibdó (Chocó), quienes están inmersos como actores principales en la actividad turística en el municipio, ya sea en ámbitos directos como indirectos. Es decir, en este grupo se incluye personal que ofrece bienes y servicios asociados con el sector hotelero y turístico, gastronómico, transporte público o privado, aerolíneas, de actividades recreativas, culturales y ancestrales, y profesionales de la salud.

4. OBJETIVOS

4.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un modelo de negocio de turismo comunitario y responsable en el municipio de Quibdó-Chocó, para generar desarrollo local y calidad de vida en sus habitantes.

4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico del entorno externo (PESTEL y 5 fuerzas) e interno (VRIO) de la actividad turística en el municipio de Quibdó.
- Validar la propuesta de valor con base en la propuesta de “Diseñando la propuesta de valor” de Osterwalder.
- Articular los contenidos de las variables con base en el CANVAS de modelo de negocio que permita desarrollar la actividad turística comunitaria.

5. MARCO TEÓRICO

5.1. MODELO DE NEGOCIO

En lo que concierne a la base conceptual de este trabajo de investigación, es preciso iniciar con el reconocimiento teórico de la categoría modelo de negocio mediante un recorrido por los diversos autores que han realizado un abordaje crítico de sus principales componentes

En primer lugar, Magretta (2002) define un modelo de negocio como la historia que explica cómo funciona una empresa. En este sentido, señala que un buen modelo de negocio responde a las preguntas ¿Quién es el cliente? y ¿Qué valora el cliente? Por otro lado, Osterwalder, Pigneur, y Tucci (2005) consideran que un modelo de negocio es una herramienta conceptual que contiene una serie de elementos y sus relaciones que permiten expresar la lógica de negocio de una empresa específica. En el caso de Teece (2010), este lo define como el diseño o la arquitectura de las fuentes de ingresos y costes de una empresa. Su trabajo se centra en la innovación y cómo los modelos de negocio pueden ayudar a las empresas a ser competitivas. Por último, Osterwalder y Pigneur (2010) indican que un modelo de negocio es el fundamento sobre el cual se establece cómo crea, entrega y captura valor una organización empresarial.

Siguiendo esta línea teórica, esta investigación se alinea con la definición propuesta por Osterwalder y Pigneur (2010), además del modelo Canvas de la propuesta de valor que estructuran los mismos autores. Precisamente, el modelo Canvas contiene nueve módulos de construcción que facilitan el entendimiento de las empresas mediante el abordaje crítico de a qué se dedican y cómo pretenden ganar dinero:

- Segmentos de mercado.
- Propuestas de valor.
- Canales.
- Relaciones con clientes.
- Fuentes de ingresos.

- Recursos clave.
- Actividades clave.
- Asociaciones clave.
- Estructura de costes.

Es importante resaltar que un concepto como este debe ser lo suficientemente claro y sencillo para que pueda ser entendido por quienes tienen una empresa y quieren reorganizar el modelo con el que cuentan o para quienes quieren incursionar en el mundo del emprendimiento y los negocios.

5.2. TURISMO, TURISMO COMUNITARIO Y TURISMO RESPONSABLE

En el caso del concepto de turismo, la Organización de Naciones Unidas para el Turismo (ONU Turismo, s.f.) define el turismo como "un fenómeno social, cultural y económico que supone el desplazamiento de personas a países o lugares fuera de su entorno habitual por motivos personales, profesionales o de negocios". En esta misma línea se encuentra el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT Kids, s.f., p.1), el cual subraya que "el turismo viene de la palabra latina "tornus", que significa la acción de movimiento y retorno. Es la afición a viajar para conocer un país o una región".

Otro concepto, es el del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT Kids, s.f., p.1), quienes indican que "el turismo viene de la palabra latina "tornus", que significa la acción de movimiento y retorno. Es la afición a viajar para conocer un país o una región". A su vez, Williams (2009) engloba al turismo como el acto de viajar por placer, es decir, un fenómeno social que involucra no sólo a los viajeros, sino a las instituciones que facilitan el proceso como hoteles, aerolíneas y agencias de viajes.

Para el desarrollo de esta investigación, se toma como principal referencia Organización de Naciones Unidas para el Turismo (s.f.) como organismo especializado en liderar la actividad turística a nivel mundial. De ahí la importancia de la estructuración de un modelo de negocio que siga los lineamientos y políticas planteados por esta institución.

Por su parte, el turismo comunitario:

Es toda actividad económica solidaria que relaciona a la comunidad con los visitantes desde una perspectiva intercultural, con participación consensuada de sus miembros, propendiendo al manejo adecuado de los recursos naturales y la valoración del patrimonio cultural, basados en un principio de equidad en la distribución de los beneficios generados. (Federación Plurinacional de Turismo Comunitario del Ecuador [FEPTCE], 2002, p.1)

La Organización Internacional del Trabajo ([OIT], 2005a; como se citó en Cabanilla, 2018 p.4) define al turismo comunitario como “el turismo en el que pequeñas comunidades rurales reciben en su seno a los turistas y permiten tener un acercamiento y conocimiento de sus costumbres, diario vivir y conocimientos”. Asimismo, se puede definir como:

Toda forma de organización empresarial sustentada en la propiedad y en la autogestión de los recursos patrimoniales comunitarios, con arreglo a prácticas democráticas y solidarias en el trabajo y en la distribución de los beneficios generados para el bienestar de sus miembros. (Maldonado, 2005, p. 12)

Por otro lado, la FEPTCE (2006, como se citó en Ruiz y Solís, 2007, p. 23) establece que:

Turismo comunitario es toda actividad turística solidaria que permita la participación activa de la comunidad desde una perspectiva intercultural, manejo adecuado del patrimonio natural y valoración del patrimonio cultural, basados en un principio de equidad en la distribución de los beneficios locales.

De esta forma, el concepto de turismo comunitario se posiciona como uno de los fundamentos clave de este estudio, ya que un modelo de negocio basado en estos principios teóricos no sigue las mismas dinámicas del turismo tradicional, sino que expande sus alcances hacia la participación de las comunidades que habitan el territorio, poniendo en práctica sus saberes, conocimientos, rituales, historia, entre otros, buscando así un beneficio para toda la comunidad.

Adicionalmente, la idea de turismo comunitario aparece relacionada con el concepto de turismo responsable en la medida que las comunidades valoran cada día más aquellos modelos de negocio comprometidos con las necesidades y el desarrollo de habitantes. Sobre este punto, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2024, p.1) destaca que el turismo responsable “es el compromiso con el entorno. Parte de asumir y

exigir responsabilidades a todos los actores asociados al turismo para que el impacto al viajar sea únicamente positivo y de beneficio para las poblaciones locales”. Del mismo modo, Goodwin (2000) describe al turismo responsable como una forma de turismo que minimiza los impactos negativos en el ambiente, respeta las culturas locales y apoya las economías locales. Por su parte, Porritt (2005) subraya que el turismo responsable debe ser ambientalmente sostenible y ético, generando un impacto positivo en las comunidades locales; mientras que Fennell (2003), aborda el turismo responsable dentro del marco del turismo sostenible y ético, enfatizando su contribución al bienestar económico y cultural de las comunidades.

Además de los conceptos anteriormente descritos, la investigación se sustenta en las siguientes herramientas estratégicas que permiten hacer un estudio tanto externo como interno de la actividad turística en el municipio de Quibdó:

En primer lugar se encuentra el análisis PESTEL, definido por Johnson, Scholes, y Whittington (2008) como una herramienta estratégica utilizada para identificar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que pueden afectar a una organización. De este modo, es posible evaluar las condiciones externas a las organizaciones empresariales antes de tomar decisiones estratégicas.

Asimismo, se emplean las 5 Fuerzas de Porter (1979), un marco de estudio que examina cinco fuerzas que influyen en la competitividad dentro de una industria:

- El poder de los compradores.
- El poder de los proveedores.
- La amenaza de nuevos entrantes.
- La amenaza de productos sustitutos.
- La rivalidad entre competidores.

Desde otra perspectiva aparece el análisis VRIO (Valor, Rareza, Imitabilidad y Organización). Al respecto, Barney (1991) considera que se trata de una herramienta para identificar y evaluar los recursos y capacidades de una empresa de tal forma que puedan proporcionar una ventaja competitiva sostenible. Es decir, el abordaje crítico de

los recursos en función de su categoría como elementos valiosos, raros, difíciles de imitar, y si la organización está preparada para explotarlos.

Por último, se tiene en cuenta el Value Proposition Canvas, herramienta estructurada por Osterwalder, Pigneur, Bernarda y Smith (2015), autores que la engloba de la siguiente manera: "El modelo del lienzo de la propuesta de valor está pensado para que evites perder el tiempo con ideas que no funcionan. Gracias a esta herramienta podrás diseñar, probar y ofrecer a los clientes lo que realmente están esperando".

En resumen, esta investigación enfocada en el turismo comunitario y responsable en el municipio de Quibdó (Chocó), realiza un recorrido por cada una de las herramientas anteriormente mencionadas, analizando tanto factores externos como internos de la actividad turística. De esta forma, es posible definir el modelo de negocio teniendo en cuenta cómo funcionaría este, a quien va dirigido, cuál es la propuesta, entre otros factores. En este caso particular, la propuesta también integra una estructura que no se limita únicamente a la generación de ingresos para las comunidades inmersas en el proyecto (como tradicionalmente se ha manejado la actividad turística en el municipio), sino posibilite el fortalecimiento de iniciativas sostenibles e innovadoras realizando un análisis profundo de cómo se generaría un valor agregado a ese cliente que visita esta zona del país, de modo que encuentre panoramas, experiencias y actividades distintas a las que normalmente se frecuentan en el resto del país.

De hecho, la propuesta de un modelo de negocio basado en el turismo comunitario y responsable pretende un abordaje integral de las problemáticas sociales, económicas, y ecológicas presentes en Quibdó, para así generar los mecanismos necesarios para el fortalecimiento de la calidad de vida de sus habitantes. En este sentido, World Health Organization Quality of Life assessment (WHOQOL) (1995), establece que la calidad de vida como la percepción de bienestar general de un individuo o grupo, que incluye factores tanto objetivos (salud, educación, ingresos) como subjetivos (satisfacción con la vida). Es decir, un concepto multidimensional que abarca la salud física, el estado psicológico, las relaciones sociales y el entorno.

6. DISEÑO METODOLÓGICO

Teniendo en cuenta que el objetivo principal de esta investigación consiste en diseñar un modelo de negocio de turismo comunitario y responsable en el municipio de Quibdó-Chocó que posibilite la generación de desarrollo local y calidad de vida en sus habitantes, se utilizan fuentes bibliográficas como: Scielo, Scopus, Mckensey, y Google scholar. Así como documentos e investigaciones pertenecientes a la Universidad EAFIT, Centro Cultural Biblioteca Luis Echavarría Villegas, Universidad Tecnológica el Chocó (UTCH), Cámara de Comercio del Chocó y la Corporación Autónoma Regional del Chocó (CODECHOCÓ). En este caso, se emplearon los siguientes términos de búsqueda en las fuentes de información anteriormente mencionadas: Modelo de negocio, turismo, turismo comunitario, turismo responsable, ecoturismo, turismo en el Chocó, turismo en Quibdó y turismo en Colombia.

En cuanto a la realización del diagnóstico del entorno externo (PESTEL y 5 fuerzas) e interno (VRIO) de la actividad turística en el municipio de Quibdó, se aplicaron durante el mes de septiembre de 2024 una serie de entrevistas semiestructuradas a tres profesores del programa académico de hotelería y turismo de la Universidad Tecnológica del Chocó, un agente de viajes del Chocó y el secretario de turismo del municipio de Quibdó. Estas entrevistas se desarrollaron con el objetivo de recopilar información de interés para esta investigación (Anexo 1).

Adicionalmente, para obtener información complementaria, se consultaron distintas fuentes bibliográficas (Método de revisión documental) para soportar esta investigación. Dichas fuentes se enfocan en instituciones como el: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, DANE, la página web oficial de la Alcaldía de Quibdó, y la ONU.

Para realizar este análisis se utilizaron los siguientes términos de búsqueda: PESTEL y VRIO. Cuando se tuvo claridad sobre el significado de cada una de estas siglas, se realizó una búsqueda de los siguientes conceptos para establecer conexiones teóricas y metodológicas: Turismo, turismo comunitario, Quibdó, ecoturismo, recursos naturales, biodiversidad en Quibdó.

En lo que concierne al segundo objetivo específico, relacionado con la validación de valor mediante los lineamientos de Osterwalder, Pigneur, Bernarda y Smith (2015), se implementó un cuestionario dirigido a 111 personas, consideradas como clientes potenciales, cuyas principales características son: medio o alto nivel socioeconómico, que les guste viajar y conocer lugares diferentes y exóticos. Estos cuestionarios se aplicaron vía WhatsApp a través de la herramienta Google Forms, durante el período comprendido entre los meses de septiembre y octubre del año 2024 (Anexo 2).

Por último, para articular los contenidos de las variables con base en el Canvas de modelo de negocio que permita desarrollar la actividad turística comunitaria, se usaron los datos recolectados en las fuentes primarias de las encuestas y las entrevistas para así definir un modelo de negocio óptimo de acuerdo con las condiciones económicas, sociales y culturales de la región.

7. RESULTADOS

7.1. RESULTADOS DEL CUESTIONARIO

Para sustentar el desarrollo de esta investigación, se realiza un cuestionario a 111 personas que previamente visitaron el departamento del Chocó y en especial, el municipio de Quibdó. Esto, con el objetivo de poder validar las particularidades con las que cuenta la zona y conocer cómo se percibe el municipio actualmente en materia de actividad turística. Asimismo, el cuestionario también permite conocer las oportunidades de mejora que se deben tener en cuenta para la propuesta del modelo de negocio.

Partiendo de aquí, el cuestionario arroja los siguientes resultados:

Del número total de personas consultadas, el 69% conoce el municipio de Quibdó debido a que es su lugar de nacimiento; mientras que el 31% restante lo ha visitado por diferentes motivos, siendo los más comunes: estudio, turismo, negocios y obras sociales.

En cuanto a los medios de transporte, el 50% de las personas consultadas utiliza el transporte aéreo para visitar el municipio de Quibdó. El 50% restante se moviliza por transporte terrestre. En conexión con este tema, el 82% de los encuestados considera que los viajes a Quibdó son demasiado costosos sin importar el medio de transporte. Sólo el 18% indicó lo contrario.

Por otro lado, las personas consultadas señalan que les gusta o valoran aspectos de Quibdó como: la calidez, hospitalidad y alegría de sus habitantes, la atención recibida durante su estadía, la variedad cultural (sobre todo gastronómica), el paisaje selvático, la biodiversidad, los ríos, los atardeceres y las expresiones artísticas (particularmente los ritmos musicales).

Precisamente, los planes preferidos por las personas consultadas durante su estadía en Quibdó son:

- Visitar el centro de la ciudad.
- Asistir a las actividades y sitios religiosos.

- Disfrutar de la gastronomía típica de la región.
- Degustar el viche (licor típico).
- Ir a paseos a sitios naturales y contemplar las fuentes hídricas (ríos, cascadas y quebradas).
- Hacer recorridos en bote (lancha) por los ríos.
- Compartir con amigos y familiares.
- Hacer caminatas.
- Contemplar los atardeceres.
- Observar desfiles culturales.
- Disfrutar de las famosas fiestas patronales conocidas como “San Pacho”.
- Observar las manifestaciones folclóricas.
- Hacer ecoturismo, senderismo y avistamiento de aves.

Al respecto, el 82% de los encuestados coinciden en nombrar el corregimiento de Tutunendo como el lugar que más frecuentan durante su estadía en Quibdó debido al atractivo de su cascada, conocida como “Sal de frutas”. Asimismo, son igualmente visitados: el Parque Manuel Mosquera, la plaza de mercado, el aeroparque, las iglesias (en especial la Catedral San Francisco de Asís), el malecón de Quibdó, el Parque Centenario, el convento, el Banco de la República, el centro comercial El Caraño, la zona rosa, los restaurantes, las discotecas, y corregimientos como Ichó, Chaparraidó, Chintadó y Pacurita.

Los factores que más atraen a las personas cuando están en Quibdó son: la fauna y la flora predominante; sus paisajes; los atardeceres; la gastronomía; la tradición, carga cultural y conocimiento ancestral de las personas; la conexión de las comunidades con la naturaleza; la arquitectura de su iglesia catedral; el agua cristalina de sus ríos; la selva; el ambiente familiar que generan sus lugares; la autenticidad de la vida local; y la alegría en las personas.

Por otro lado, se interrogó acerca de la facilidad de acceso a estos lugares teniendo en cuenta aspecto como la seguridad y el costo. Como respuesta, el 80% de las personas consultadas indica que es fácil acceder a estos lugares, dado que es económico y seguro. El porcentaje restante hizo énfasis en que la necesidad de reforzar

la seguridad dependiendo del lugar, sobre todo en los ubicados a las afueras del municipio de Quibdó.

Otro aspecto considerado por la encuesta son los elementos turísticos que no le gustan o atraen a las personas que han visitado o viven Quibdó. La personas consultadas enfatizan en:

- La poca inversión que se ha realizado en la infraestructura de estos sitios turísticos.
- La falta de compromiso de sus gobernantes con el mantenimiento y la custodia de estos lugares.
- La falta de publicidad a las actividades turísticas en espacios públicos.
- La falta de visibilización a nivel nacional e internacional.
- El elevado costo de los pasajes aéreos.
- Lo costoso y desorganizado que es transportarse internamente en la ciudad.
- El estado regular de sus vías.
- La informalidad e improvisación de las actividades turísticas.
- La falta de vocación y cultura turística.
- La insuficiente preparación para el servicio al cliente y el reducido número de operadores y guías turísticos.

En lo que concierne a las propuestas de mejora para el turismo en Quibdó, los encuestados señalan aspectos como: el apoyo gubernamental con políticas públicas que posicionen el turismo como un sector económico estratégico, involucrando al sector privado y la cooperación internacional. Al mismo tiempo, manifiestan que es fundamental:

- Coordinar a los actores locales.
- Integrar actividades culturales, gastronómicas y religiosas.
- Invertir en infraestructura como parques, miradores y vías de acceso.
- Garantizar la seguridad de los visitantes.
- Educar a la población en el cuidado de los recursos turísticos.
- Capacitar a las agencias y empresas del sector.

- Fomentar alianzas con aerolíneas para ofrecer tarifas más módicas.
- Promover la región a nivel nacional e internacional.
- Incentivar la compra de productos locales.
- Organizar a las comunidades para desarrollar conciencia turística.

Por último, el cuestionario indagó sobre experiencias de turismo comunitario en Quibdó. En este caso, el 60% de los encuestados indica no conocer ninguna iniciativa de este tipo; mientras, que el porcentaje restante menciona actividades como ferias que se han realizado con productos autóctonos, paseos en lancha por el río Atrato, conferencias realizadas sobre turismo comunitario en la ciudad, actividades de ecoturismo donde guías locales organizan visitas a cascadas y convivencias culturales con comunidades afrocolombianas e indígenas, destacando sus tradiciones y artesanías.

7.2. RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS

En este apartado, se destacan las ideas con mayor representación y pertinencia que fueron obtenidas de las entrevistas realizadas a cinco (5) personas clave en el sector turístico en el municipio de Quibdó, estos son: tres (3) profesores del programa de Hotelería y Turismo de la Universidad Tecnológica del Chocó (UTCH) (denominados profesor 1, profesor 2 y profesor 3), un agente de viajes de Quibdó, y el secretario de Turismo del municipio.

7.2.1. Profesores del programa de Hotelería y Turismo de la Universidad Tecnológica del Chocó (UTCH)

En cuanto a la entrevista realizada al profesor 1 del programa de Hotelería y Turismo de la UTCH, este manifiesta que el turismo en el Chocó atraviesa una profunda crisis debido al descuido de los entes territoriales; de hecho, subrayó que este podría ser una fuente de ingresos basada en el desarrollo sostenible. También deja en claro que la estructura turística en Quibdó se mantiene en un estatus improvisado. No obstante, reconoce ciertas ventajas competitivas que pueden ser una oportunidad para impulsar el sector turístico a través de su riqueza cultural y patrimonial.

Respecto al lugar que posee el mayor grado de afluencia turística, el río en el municipio Tutunendo, plantea que la organización pública no está plenamente delimitada, pues los visitantes parquean sus vehículos en cualquier parte, lo que dificulta el acceso a este lugar de atractivo natural, aunque tiene ventajas como su bajo costo.

En cuanto a la existencia de un turismo comunitario en Quibdó, expresa que el municipio carece de agencias que ofrezcan este modelo de negocio. Sin embargo, el turismo comunitario forma parte de las áreas formativas del programa académico de turismo de la UTCH, dado que el plan de estudios se estructuró con ese objetivo con la oferta de asignaturas como turismo sostenible, patrimonio cultural, turismo alternativo, turismo y patrimonio cultural, turismo comunitario, entre otras.

Sobre los desafíos de mayor envergadura para hacer turismo comunitario en Quibdó, indica que el desorden administrativo de los gobernantes impide la planificación de un programa de turismo que tenga en cuenta el querer de las comunidades locales y lo articule de forma efectiva con los diferentes eslabones que conforman la cadena turística (prestadores de servicios turísticos), los entes territoriales, la academia y la comunidad local.

Por su parte, el profesor 1 declara que tampoco existen iniciativas asociadas con el turismo responsable, por lo que el principal reto se sitúa en aplicar los parámetros de sostenibilidad en las actividades de turismo que se ofertan en Quibdó.

Del mismo modo, el profesor 1 considera que los obstáculos para el desarrollo del sector turístico en Quibdó obedecen a que no hay articulación entre los eslabones de la cadena turística, los entes territoriales, la academia y la comunidad local, y que las ventajas competitivas que tiene Quibdó para ser potencia en el sector turístico son la riqueza cultural y patrimonial, así como la amabilidad de sus habitantes.

Finalmente, acerca de cómo incide el turismo en la calidad de vida de los habitantes de Quibdó, menciona el caso de las fiestas de San Pacho, cuya celebración dinamiza la economía formal y no formal. No obstante, el turismo no contribuye al desarrollo de Quibdó en la medida que este sólo aporta valor económico durante la realización de eventos especiales y estacionarios como san Pacho, conciertos, etc.

El profesor 2 del programa de Hotelería y Turismo de la UTCH, destaca que el sector turístico tiene un gran potencial para desarrollar diversos tipos de turismo. Sin embargo, es importante organizar, planificar y trabajar en equipo. Sobre los lugares turísticos de Quibdó, agrupa sitios de interés como Pacurita, Ichó, y Tutunendo. En este último, se hace uso del río, recorridos en senderos ecológicos y disfrute de la cascada Sal de Fruta. En algunas ocasiones, también se realizan avistamientos de aves en los tres lugares mencionados. Adicionalmente, manifiesta que se hacen recorridos por el río Atrato, visitando algunas comunidades aledañas, y recorridos que muestran la parte histórica y cultural que tiene Quibdó. Sobre este punto, indica que para acceder a estos lugares es relativamente fácil, es seguro y el costo no es muy alto.

En cuanto a los desafíos presentes hasta el momento, considera que hace falta generar o diseñar experiencias significativas a partir del potencial natural y cultural que tiene Quibdó. Al mismo tiempo, es necesario que la comunidad, los líderes y las personas que administran el departamento y el municipio vean en el turismo una oportunidad de desarrollo.

A su vez, sobre el turismo comunitario expresa que sí se hace, principalmente, en los corregimientos como Tutunendo, Pacurita y San Francisco de Ichó. Sin embargo, considera que faltan muchos aspectos para que se transforme en un proceso real de turismo comunitario, que aporte al bienestar de las comunidades y genere un desarrollo socioeconómico sostenible. En estos lugares, las actividades que predominan son recorridos, consumo de licor local (biche) y gastronomía local. Por consiguiente, el desafío más grande para hacer turismo comunitario en Quibdó lo ubica en la creación de las condiciones necesarias para el empoderamiento de las comunidades locales.

Sobre las agencias que ofrecen tours en materia de turismo comunitario en Quibdó, nombra a llewa, Tour de Rios y Deshi Enjua, las cuales trabajan principalmente con las comunidades de Tutunendo y San Francisco de Ichó.

En lo que se refiere a la relación entre el programa académico de Turismo de la UTCH y el turismo comunitario para la formación de futuros egresados, explica que, dada la connotación multiétnica y pluricultural del Chocó, el turismo comunitario se posiciona como un enfoque integral que se incorpora no sólo desde la sostenibilidad, sino desde el

empoderamiento que deben tener las comunidades para trabajar el turismo potenciando el uso racional y cuidadoso sus recursos naturales y culturales.

Desde su perspectiva, el profesor 2 manifiesta que no se hace turismo responsable, por lo que el mayor desafío en este campo está en la creación de mayor consciencia en torno a la sostenibilidad como forma de vida. También, expresa que el desarrollo del turismo en Quibdó requiere la atención en aspectos clave como mejoramiento de la infraestructura básica como vías, acueducto, alcantarillado, conectividad, mejora en los servicios de salud y seguridad, para que esta actividad tenga incidencia en la calidad de vida de sus habitantes. Ahora, el turismo puede aportar de manera significativa al desarrollo socioeconómico, ambiental y cultural de Quibdó, ya que pueden potenciar actividades productivas tradicionales y genera valor para contribuir a la creación de empleo y oportunidades económicas a la población local, así como contribuir a la conservación de los recursos naturales y del patrimonio cultural.

Este profesor relaciona algunas ventajas competitivas para el desarrollo del turismo, las cuales involucran el uso de su riqueza natural y cultural para proporcionar una amplia oferta de actividades y experiencias significativas para turistas y residentes.

El profesor 3 resalta que el turismo en el municipio aún es muy incipiente, por lo que faltan mayores esfuerzos y unidad de los actores que hacen parte de él. Como primera medida, es necesario pasar del discurso a la acción en lo que a planes de desarrollo se refiere. En este caso, destaca al corregimiento de Tutunendo como el lugar turístico por excelencia en Quibdó por la belleza de su río. No obstante, si bien es fácil acceder a estos sitios por su seguridad relativa y bajo costo, agrega que no frecuenta los sitios turísticos debido a que les falta mayor inversión en infraestructura, capacidad técnica y zonificación.

Acerca de los desafíos más grandes del sector, comenta que debe tener mayor atención de autoridades locales e inversiones reales. Sobre el valor promedio de un viaje a Quibdó, desconoce esta información. Sin embargo, conoce personas a través de las cuales se pueden realizar estos viajes y tours a Quibdó como “la de Saulo Guerrero, Nubia Teresa Andrade y Edwin Rengifo”, aunque no recuerda los nombres de las agencias.

Con respecto al turismo comunitario indicó, que aún no se desarrolla en Quibdó, sino en municipios como Nuquí, pero que los acercamientos han sido actividades con emprendimientos de productos de la región, como el museo gastronómico o experiencias alrededor del biche (licor típico). Desconoce cuáles pueden ser los desafíos más grandes para hacer turismo comunitario en Quibdó.

En lo que corresponde al programa de Turismo de la UTCH, plantea que la institución tiene la responsabilidad de educar a los estudiantes en el tema de sostenibilidad. Por este motivo, existe un plan de estudios que integra asignaturas que ofrecen conocimientos y herramientas enfocados en la planificación y gestión de territorios sostenibles, las cuales deben empezar por educación ambiental para toda la comunidad.

Sobre el turismo responsable, expresa este posee un carácter relativo, porque depende de la articulación de todos los actores, es decir, visitantes y miembros de la comunidad. En este sentido, manifiesta que los desafíos más grandes para hacer turismo responsable en Quibdó se ubican en el fortalecimiento de la educación ambiental, la cual no existe hasta el momento por la ausencia de programas especializados.

Por otro lado, señala que el turismo bien planificado posibilita una mejor calidad de vida para las comunidades debido a que deben ser estas los actores principales para el desarrollo turístico y que los retos se sitúan en el instituciones públicas y privadas, encargadas de la inversión en infraestructura, seguridad y mejora de las capacidades técnicas y humanas.

7.2.2. Agente de viajes de Quibdó

Otras de las personas claves para el sector turístico en el municipio de Quibdó son los agentes de viaje. Sin embargo, este tipo de actores son particularmente escasos. Por tanto, este trabajo de investigación se logra apenas una entrevista con un agente de viaje turístico. En este caso, el entrevistado indica que el turismo tiene un gran potencial para desarrollarse y convertirse en una fuente importante de ingresos y empleo para

Quibdó, pero requiere inversión en infraestructura, promoción y capacitación, así como apoyo gubernamental.

Precisamente, destaca que la cultura afrodescendiente supone una base de enorme potencial turístico que se concentra en actividades como: visitar el Museo del Chocó, asistir a festivales culturales y degustar comida típica. Asimismo, el entorno natural permite actividades como: senderismo; observación de aves y de la naturaleza; pesca deportiva. En cuanto a su acceso, sostiene que el acceso es fácil por su precio moderado, aunque la seguridad es regular.

Este agente de viaje también señala que en Quibdó sí se realiza turismo comunitario mediante actividades como: visitas a barrios históricos: como el barrio “la loma” y el centro de la ciudad, paseos en bote por el Río Atrato, caminatas por la selva tropical, en los alrededores de Quibdó, degustación de comida típica en restaurantes comunitarios y asistir a festivales culturales y eventos comunitarios.

A su vez, los desafíos más grandes para hacer turismo comunitario en Quibdó se engloban en problemáticas como: la infraestructura y accesibilidad, la seguridad y estabilidad, capacitación y recursos humanos, promoción y marketing, la participación comunitaria, la sostenibilidad, la regulación y política, y el financiamiento. Si bien subraya la existencia de agencias que ofrecen tours en materia de turismo comunitario en Quibdó, no especificó nombres.

De la misma forma, menciona que el turismo responsable es muy regular, dado que “al quibdoseño le falta mucho más compromiso a la hora de realizar turismo en los diferentes sitios turísticos con los cuales contamos”. Sobre los lugares donde evidencia turismo responsable, resalta el corregimiento de Tutunendo cuando se hacen paseos familiares, ya que en este sitio procuran que los residuos no sean arrojados a la playa, ni mucho menos al río. Además, menciona que uno de los desafíos más acuciantes es concientizar a la comunidad sobre la potencialidad natural y cultural para hacer turismo comunitario.

Sobre la incidencia del turismo en la calidad de vida de los habitantes, indica que el turismo en Quibdó puede tener un impacto significativo en el desarrollo

socioeconómico, pero es importante tomar medidas para mitigar el impacto negativo y asegurar que los beneficios del turismo se distribuyan de manera equitativa. Sobre este punto, argumenta que es necesario abordar los desafíos y oportunidades para asegurar un desarrollo sostenible y equitativo.

Por último, las ventajas competitivas que tiene Quibdó para potenciar el turismo se encuentran en sus recursos naturales, la cultura y tradiciones, su ubicación estratégica, su infraestructura en desarrollo y las oportunidades de ecoturismo.

7.2.3. Secretario de Turismo del Municipio de Quibdó

Al igual que los entrevistados anteriormente, es de suma importancia tener en cuenta las apreciaciones de quien tiene las funciones como secretario de turismo del municipio de Quibdó. En este sentido, el funcionario declara que el sector turístico en el departamento del Chocó, y especialmente en Quibdó, tiene un gran potencial debido a su rica biodiversidad, cultura afrocolombiana y paisajes naturales, aunque se enfrenta desafíos significativos.

Dentro de los principales atractivos, enumera lugares como: La Catedral de Quibdó, mercados locales, Museo de la Cultura del Chocó, Caminatas por el centro histórico, algunos ríos como el Atrato, Pacurita, Tutunendo (Cascada Sal de Frutas, Río Ichó, Río Munguirrí, Chaparraidó y Cascada Paloquemao).

Con respecto al cuidado de los recursos naturales y biodiversidad, destaca que en Quibdó se están llevando a cabo diversas iniciativas para el cuidado de los recursos naturales. Aquí destaca el rol de las Organizaciones no gubernamentales (ONG), que adelantan proyectos de conservación, turismo sostenible, educación ambiental, y restauración de ecosistemas, los cuales promueven formas alternativas de generar ingresos para las comunidades locales mientras sensibilizan a la población sobre la importancia de proteger a la biodiversidad y la restauración de áreas degradadas.

En cuanto al turismo comunitario, subraya que el departamento del Chocó y el municipio de Quibdó se están promoviendo nuevos modelos basados en el desarrollo

sostenible de tal forma que se puedan ofrecer a los visitantes experiencias auténticas. Algunas de las actividades de turismo comunitario que se realizan en Quibdó son:

- Las iniciativas comunitarias, en la cual varias comunidades afrodescendientes e indígenas organizan actividades turísticas que permiten a los visitantes conocer sus tradiciones, artesanías y modos de vida.
- Caminatas y avistamiento de fauna.
- Participación en festivales y tradiciones.
- Formación y capacitación en habilidades relacionadas con el turismo como guías turísticos, atención al cliente y marketing.
- Prácticas responsables y sostenibles que beneficien tanto a las comunidades como al medio ambiente.
- Interacción entre visitantes y residentes.

Otras actividades donde se puede ver turismo comunitario son:

- Los recorridos culturales en comunidades afrodescendientes: comunidades como el barrio El Callejón y otras zonas rurales cercanas.
- Visitas a fincas y producción agrícola en fincas ubicadas en los alrededores de Quibdó, que permiten a los turistas pueden conocer el proceso de cultivo de alimentos como el plátano, el cacao y el café, participar en la cosecha y aprender sobre prácticas agrícolas sostenibles.
- Talleres de artesanía local en centros de artesanía en Quibdó o en comunidades cercanas.
- Excursiones a la naturaleza en los alrededores de Quibdó, incluyendo áreas ribereñas del río Atrato.
- Participación en festivales y celebraciones locales realizadas en Quibdó y comunidades aledañas.
- Gastronomía local en restaurantes comunitarios o en casas de familias locales.

En cuanto a los desafíos para hacer turismo comunitario, el funcionario considera que los de mayor urgencia son:

- La infraestructura deficiente.
- Los recursos limitados.
- La falta de promoción y visibilidad.
- La dependencia del turismo masivo.
- Los conflictos de interés (existe la posibilidad de conflictos entre comunidades locales y empresas externas que buscan desarrollar proyectos turísticos, lo que puede llevar a la explotación de recursos y la pérdida de beneficios para la población local).
- El cambio climático y degradación ambiental.
- El bajo nivel de capacitación.
- Las desigualdades sociales y económicas.
- La ausencia de conciencia y sensibilización.

Sobre estos elementos, agrega que su superación requiere un enfoque colaborativo que involucre a las comunidades locales, organizaciones no gubernamentales, el gobierno y el sector privado para desarrollar estrategias sostenibles que beneficien a todos y promuevan la conservación de la cultura y el medio ambiente.

En cuanto a las agencias que desarrollan el turismo comunitario en Quibdó, manifiesta que existen varias agencias y operadores turísticos que ofrecen tours y experiencias en el marco del turismo comunitario como el caso de llewa, Tour del Rio, Viajes Truandó, Chocó turístico, Chocó Travel y Tierra de Aventura.

Con relación al turismo responsable, expresó que en Quibdó sí se hace turismo responsable, el cual busca minimizar el impacto ambiental, respetar las culturas locales y maximizar los beneficios para las comunidades. Este enfoque es especialmente relevante en una región rica en biodiversidad y patrimonio cultural como lo es el Chocó y que el turismo responsable en Quibdó enfrenta los mismos desafíos ya mencionados en el área del turismo comunitario que deben también ser abordados para fomentar un desarrollo turístico sostenible y beneficioso para las comunidades locales.

Adicionalmente, menciona que algunas actividades donde se evidencia el turismo responsable son:

- Visitas a comunidades afrocolombianas en comunidades y áreas cercanas a Quibdó.
- Recorridos ecoturísticos.
- Talleres de gastronomía local en las casas de familias locales o restaurantes comunitarios en Quibdó.
- Proyectos de artesanía y manualidades en las comunidades artesanales en Quibdó.
- Tours de avistamiento de aves en las zonas de selva y humedales alrededor de Quibdó.
- Experiencias de reforestación y conservación en las áreas afectadas por la deforestación en los alrededores de Quibdó.
- Participación en festivales culturales en Quibdó y comunidades aledañas.

8. DESARROLLO DEL TRABAJO

Con base en lo anteriormente descrito y, siguiendo la dirección de los resultados obtenidos desde las distintas fuentes de información, se pretende desarrollar cada uno de los objetivos propuestos en esta investigación:

8.1. PRIMER OBJETIVO ESPECÍFICO: DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO EXTERNO (PESTEL Y 5 FUERZAS) E INTERNO (VRIO) DE LA ACTIVIDAD TURÍSTICA EN EL MUNICIPIO DE QUIBDÓ

8.1.1. PESTEL

Esta metodología se usa generalmente para realizar estudios de mercado de factores externos al modelo de negocio, por lo que se tienen cuenta el análisis de las condiciones del entorno Político, Económico, Social, Tecnológico y Legal. En el caso del sector turístico en Colombia, este se posiciona como un sector en crecimiento nacional e internacional debido a las experiencias climáticas, naturales y biodiversas que ofrece el medio. Si bien es cierto que aún presenta distintos retos y oportunidades de mejora para ser mejor aprovechado, este ha tenido un impacto significativo en la economía del país y, por ende, en la de muchas familias colombianas que dependen netamente de él.

Por lo tanto, al analizar cada uno de los factores que inciden en este, se puede observar que:

8.1.1.1. Análisis político

Colombia ha mejorado su estabilidad política en los últimos años. Sin embargo, todavía existen retos relacionados con el posconflicto y la seguridad en algunas de las regiones más apartadas del país, lo que conlleva a una mayor desconfianza a nivel internacional para escoger a Colombia como destino turístico.

En el caso concreto del municipio de Quibdó, en el cuestionario realizado se resaltan algunos aspectos que conectan con este ámbito político. Por ejemplo, en el

apartado de lo que menos le gusta a las personas que han visitado o que viven en Quibdó en materia de turismo, estas personas hacen énfasis en el fortalecimiento de la seguridad, así como la poca inversión que se ha realizado en la infraestructura de estos sitios turísticos por parte de los mandatarios y la falta de compromiso de sus gobernantes con el mantenimiento y la custodia de estos lugares.

En cuanto a las propuestas de mejora para el turismo en Quibdó del cuestionario realizado, los encuestados expresan la importancia de mejorar en: el apoyo gubernamental con políticas públicas que posicionen el turismo como un sector económico estratégico, involucrando al sector privado y la cooperación internacional. Al mismo tiempo, manifiestan que es fundamental:

- Coordinar a los actores locales.
- Integrar actividades culturales, gastronómicas, religiosas y ecoturísticas.
- Invertir en infraestructura como parques, miradores y vías de acceso.
- Garantizar la seguridad de los visitantes. Lo anterior da cuenta que las personas que han visitado el municipio coinciden en el hecho de que debe haber más apoyo e inversión por parte de los entes gubernamentales hacia este sector.

Si se valida la información obtenida de las entrevistas realizadas a los profesores del programa de Hotelería y Turismo de la UTCH, coinciden en sus apreciaciones sobre el panorama político. Por ejemplo, el profesor 1 indica que el turismo en el Chocó está siendo descuidado por los entes territoriales y que este debe ser una apuesta de desarrollo sostenible de los mandatarios.

Sobre los desafíos que enfrente el turismo comunitario en Quibdó, destaca el desorden administrativo de los gobernantes de turno y la articulación efectiva entre los eslabones de la cadena turística (prestadores de servicios turísticos), los entes territoriales, la academia y la comunidad local. Asimismo, el profesor 2, declara que hay un gran potencial para desarrollar diversos tipos de turismo. Sin embargo, es importante organizar, planificar y trabajar en equipo. Para el caso del profesor 3, resalta que el turismo en el municipio aún es muy incipiente, que faltan mayores esfuerzos y unidad de

los actores que hacen parte de él, pasando del discurso a la acción en la planes de desarrollo. Acerca de los desafíos más grandes del sector, relaciona que debe tener mayor atención de autoridades locales e inversiones reales.

Precisamente, al realizar una validación de noticias e informes al respecto, un factor importante a tener en cuenta es que el gobierno ha priorizado este sector como uno de los más estratégicos con iniciativas como el Plan Sectorial de Turismo 2022-2026 y la promoción de algunas regiones del país. El objetivo de este plan se orienta hacia:

Construir capacidades para consolidar el desarrollo sostenible y responsable del turismo en el país, mejorando las prácticas de inclusión e innovación que realizan los entes gubernamentales, las empresas, las comunidades y los territorios, incrementando las oportunidades para la creación de valor social y económico en la oferta turística, para aumentar la demanda de viajeros y el reconocimiento turístico del país. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, s.f., p.21)

Adicionalmente, dentro del contexto político se debe enfatizar en lineamientos descritos que rigen esta actividad en el país y que están directamente relacionados con la temática principal contenida en la propuesta del modelo de negocio de esta investigación, términos como: turismo sostenible, de naturaleza, entre otros, son importantes conocerlos para asimismo estar alineados con sus objetivos. Las siguientes políticas son definidas por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (s.f.):

Política de Turismo sostenible: “Unidos por la Naturaleza”: tiene como objetivo posicionar la sostenibilidad como pilar fundamental para el desarrollo del turismo en el país, como factor de competitividad de los negocios turísticos y de desarrollo social y cultural local. (p. 1)

Lineamiento de política para el desarrollo del turismo comunitario en Colombia: La formulación y ejecución de los “Lineamientos de política para el desarrollo del turismo comunitario en Colombia” se fundamenta en la existencia de un importante número de iniciativas nacionales, que encuentra una oportunidad de desarrollo en la organización de su comunidad o grupo social para la prestación de servicios y productos turísticos. (p.1)

Política de turismo de naturaleza: pretende orientar el trabajo de los actores de la cadena de valor del sector en seis segmentos: ecoturismo, avistamiento de aves, avistamiento de ballenas, turismo de aventura, buceo y turismo rural. El documento incluye los lineamientos estratégicos para el desarrollo competitivo del producto turístico de naturaleza en Colombia, dentro de los que se incluyen el diseño y desarrollo de productos innovadores, el desarrollo sostenible del producto de turismo de naturaleza, el recurso humano calificado para el turismo de

naturaleza, infraestructura de soporte sostenible para el turismo de naturaleza, formalización y calidad en la prestación de servicios turísticos de naturaleza y la promoción especializada. (p.1)

Política para el desarrollo del Ecoturismo: Junto con el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, a través del Viceministerio de Turismo, presenta esta política como una propuesta interinstitucional que busca fortalecer y diversificar la actividad ecoturística, de tal manera que las regiones del país puedan ofrecer productos competitivos, sostenibles ambiental, social, económica y culturalmente, que deriven beneficios para la comunidad receptora y la integren de manera productiva en su prestación de servicios turísticos. (p. 1)

8.1.1.2. Análisis económico

Para el contexto económico del municipio de Quibdó, se pueden considerar algunos de los resultados obtenidos en las entrevistas. En este sentido, durante la entrevista realizada al profesor 1 del programa de Hotelería y Turismo de la UTCH, este expresa que el turismo en el Chocó debe ser una apuesta de desarrollo sostenible de los mandatarios, y que Quibdó tiene para ser potencia en el sector turístico con su riqueza cultural y patrimonial.

Del mismo modo, el profesor 2 establece que uno de los desafíos más grandes del turismo en Quibdó se ubica en la capacidad para generar o diseñar experiencias significativas a partir de su potencial natural y cultural, pues la comunidad, los líderes y las personas que administran el departamento y el municipio no ven todavía al turismo como una oportunidad de desarrollo. Sobre la incidencia del turismo en la calidad de vida de los habitantes de Quibdó, indica que su desarrollo involucra el mejoramiento de la infraestructura básica como vías, acueducto, alcantarillado, conectividad, mejora en los servicios de salud y seguridad, que son condiciones básicas para el desarrollo de la actividad turística. Sólo de esta forma, es posible que el turismo pueda incidir en el desarrollo socioeconómico, ambiental y cultural de Quibdó, potenciando sus actividades productivas tradicionales y generando valor para contribuir a la creación de empleo, ingresos y oportunidades económicas a la población local.

Si se destaca una de las respuestas del agente de viaje, este subraya que el turismo tiene un gran potencial para desarrollarse y convertirse en una fuente importante

de ingresos y empleo para Quibdó, pero requiere inversión en infraestructura, promoción y capacitación, así como apoyo gubernamental.

Para el caso de Colombia, el sector turístico ha venido mostrando un crecimiento sostenido que puede abrir oportunidades para este sector en la región y mejorar el panorama que anteriormente se dio a conocer. Algunos avances significativos se pueden sustentar en la información que a continuación se presenta:

Según la Oficina de Estudios Económicos del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT,) con corte a noviembre de 2024, al país ingresaron 5'926.766 visitantes no residentes (cifras preliminares), lo que representa un 9,1% más que en el mismo periodo de 2023, cuando el número fue de 5'430.629. (El tiempo, 2025, p.1).

El presidente colombiano, Gustavo Petro, destacó en su mensaje de fin de año que en 2024 su país se convirtió en el tercero de América Latina en ingresos por turismo y señaló que recibió 6,2 millones de visitantes internacionales este año. (Portafolio, 2025, p.1)

Para el 2025 se proyecta que la entrada de viajeros internacionales aumente continuando la tendencia de crecimiento de 2024, Paula Cortés Calle, presidenta ejecutiva de la Asociación Colombiana de Agencias de Viajes y Turismo, indicó que “basado en la última información de diferentes entidades, las perspectivas muestran un posible crecimiento en la entrada de turismo internacional en torno a 10%”. Así mismo, con base en datos de Procolombia, la presidenta aseguró que, para los primeros cinco meses de 2025, se calcula que las reservas aéreas crezcan 12% en comparación con las reportadas en 2024. (La República, 2024, p.1)

Los destinos de aventura serán las tendencias turísticas para la industria durante 2025. De acuerdo con Booking.com, Nariño, Tolima y Chocó son algunos de los departamentos cuyos destinos hacen parte del listado de las predicciones de viaje de la entidad. (La República, 2024, p.1)

Colombia se consolida en medios internacionales como el mejor destino del 2025: Colombia ha sido reconocida como uno de los mejores destinos para visitar en 2025 por tres importantes medios internacionales: Condé Nast Traveler, The Wall Street Journal y Wanderlust Uk. Este reconocimiento destaca la riqueza cultural, histórica y natural del país, atrayendo cada vez más atención internacional. (Portafolio, 2025, p.1)

8.1.1.3. *Análisis social*

Con respecto al contexto social se destacan algunos datos obtenidos en el cuestionario. Por ejemplo, al analizar entre los encuestados lo que les gusta y valoran al estar en Quibdó, se resalta: la calidez, hospitalidad y alegría de sus habitantes, la atención recibida durante su estadía, la variedad cultural (sobre todo gastronómica), el paisaje selvático, la biodiversidad, los ríos, los atardeceres y las expresiones artísticas (particularmente los ritmos musicales).

Sin embargo, al contrastarlo con los aspectos turísticos que menos les gustan a las personas que han visitado o que viven en Quibdó, sobresale su carácter informal y en ocasiones improvisado. Sobre este punto, indican que falta entender la vocación turística y tener la cultura de ofrecer servicio turístico, dado que no hay una suficiente preparación para el servicio al cliente y muy pocos operadores, agencias y guías turísticos.

En todo caso, se destaca lo ya señalado por el secretario de turismo sobre el municipio de Quibdó, el cual afirma que el sector turístico en el departamento del Chocó, y especialmente en Quibdó, tiene un gran potencial debido a su rica biodiversidad, cultura afrocolombiana y paisajes naturales, pero enfrenta desafíos significativos.

Según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2024), en el XL Encuentro Nacional de Autoridades Regionales se presentó la estrategia “Por Mi Colombia” y la importancia de un turismo responsable, enfocada en la prevención y denuncia de los delitos que pueden ocurrir alrededor de la actividad turística: una estrategia encaminada a lograr que el país sea un destino reconocido por sus buenas prácticas de protección, cuidado, prevención y denuncia frente a los delitos que se puedan presentar en el contexto de viajes y turismo, el cual cuenta con tres ejes de la estrategia: promoción y prevención; articulación y capacitación; y las siete líneas de acción: Prevención de la explotación sexual y comercial de niñas, niños y adolescentes (ESCNNA); prevención de la trata de personas; prevención del tráfico de migrantes; prevención del tráfico de fauna y flora; prevención del tráfico de patrimonio cultural; promoción del comercio justo; promoción de la economía circular. El objetivo es la generación de un turismo responsable que respete a las comunidades, a las niñas, niños y adolescentes. Se ha venido “trabajando para que quienes integran la cadena de valor del sector sean conscientes de estos delitos y puedan ayudar a prevenirlos y a denunciarlos” (p.1).

Cabe resaltar que, además, de esta gran activación, se han realizado ocho proyectos de impacto nacional, dos de ellos de la mano con UNDOC y la Unión Europea, cinco cursos de turismo responsable, un programa de fortalecimiento empresarial, y capacitaciones y jornadas de sensibilización que, solo en 2024, han tenido un alcance de 55.769 personas. (p.1)

8.1.1.4. Análisis tecnológico

En el ámbito tecnológico se deben tener en cuenta los medios y canales por los cuales se da a conocer la riqueza con la que cuenta el municipio. Para el caso de Quibdó, estas herramientas son muy escasas, ya que se muestra como un elemento de mejora recurrente dentro del cuestionario realizado en aspectos como:

- Promover la región a nivel nacional e internacional.
- Incentivar la compra de productos locales.
- Organizar a las comunidades para desarrollar conciencia turística.
- Innovar en experiencias para los visitantes.

Lo anteriormente mencionado puede apoyarse en instancias como redes sociales, publicidad en páginas oficiales y alianzas con empresas privadas para que llevar a cabo estrategias conjuntas que den a conocer más a fondo el sector turístico de la región.

Desde el punto de vista tecnológico se puede evidenciar el impacto que tiene la iniciativa de la activación turística realizado por el ministerio de Comercio, Industria y Turismo, mediante una pantalla gigante que se ha convertido en uno de los sitios de espectáculos más visitados en los Estados Unidos y que invita a los viajeros internacionales a explorar destinos emblemáticos siguiendo las rutas migratorias de aves, mamíferos marinos e insectos. Se espera que esta campaña genere un impacto significativo, proyectando alcanzar 210 millones de impresiones, 47,1 millones de visualizaciones y atraer a aproximadamente 270 mil turistas internacionales (Ministerio de comercio, industria y turismo, 2024). Iniciativas como estas a nivel internacional muestran y visibilizan la riqueza natural del país, ya que:

Esta activación, liderada por Procolombia, no solo refuerza la narrativa de Marca País, sino que integra también un componente interactivo: un código QR que

dirige a ofertas exclusivas durante Black Friday y Cyber Monday, incentivando a los viajeros a planear su visita a Colombia” (Ministerio de comercio, industria y turismo, 2024, p.1)

Adicionalmente, para maximizar el impacto de esta campaña, se han diseñado estrategias de difusión global que incluye medios digitales, native ads y colaboraciones con influenciadores reconocidos.

Otro aspecto clave dentro de este ítem es resaltar las herramientas virtuales que se venido incursionando en este sector económico con el objetivo de que las comunidades puedan tener un amplio conocimiento sobre turismo cultural. En este caso, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, lanzó este curso enfocado en la preservación y valoración del patrimonio y de la diversidad cultural de las comunidades locales en las regiones, y con el mismo se espera llegar a más de 3.000 beneficiarios en todo el territorio nacional (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2024).

8.1.1.5. Análisis ecológico

En lo que concierne al análisis ecológico en el municipio, se deben resaltar los factores que más atraen a las personas cuando se encuentran en Quibdó:

- Fauna y flora.
- Paisajes. Aquí se incluyen atardeceres, ríos, selva, entre otros.
- Gastronomía.
- El conocimiento ancestral de las personas.
- La conexión de las comunidades con la naturaleza.
- Las tradicionales y cargas culturales.
- La arquitectura de su iglesia catedral.
- El ambiente familiar.
- La autenticidad de la vida local.

Estos factores dan cuenta de todas las características positivas con que cuenta el municipio y que deben ser tenidos en cuenta en su propuesta de valor.

Con respecto al turismo responsable, se trata de una temática que debe trabajarse en el municipio para que se pueda lograr un turismo consciente y que no afecte el medio ambiente. Sobre este punto, el profesor 1 señala que en Quibdó no se hace turismo responsable y que el desafío más grande para hacer este tipo de turismo se sitúa en la aplicación de parámetros de sostenibilidad para las actividades de turismo que se ofertan. A su vez, el profesor 2 manifiesta que no se hace turismo responsable desde su punto de vista y que el mayor desafío en este aspecto está relacionado con crear conciencia sobre la sostenibilidad como una forma de vida, así como la regulación en el manejo de residuos sólidos y contaminación auditiva. Por su parte, el profesor 3 expresa que el estado actual del turismo consciente es relativo, ya que este depende de la actuación conjunta de todos los actores, es decir, visitantes como comunidad. También, manifiesta que los desafíos más grandes para hacer turismo responsable en Quibdó se ubican en la ausencia de una educación ambiental para todos y aún no se evidencia algún programa inclusivo para este proceso.

Si se da una mirada nacional con lo que se viene trabajando respecto a este contexto, se puede resaltar:

El Gobierno colombiano ha implementado diversas iniciativas para promover un turismo sostenible, como la certificación de alojamientos eco-friendly, la creación de rutas turísticas comunitarias y la protección de áreas naturales protegidas. La iniciativa “Colombia Sostenible” es un claro ejemplo del compromiso del país con el desarrollo de un turismo responsable y respetuoso con el medio ambiente. Estas acciones, junto con las mejoras en infraestructura y seguridad, han transformado a Colombia en un destino atractivo que ofrece a los turistas experiencias seguras y enriquecedoras, superando barreras históricas. (De los Ríos, 2024, p.1)

Según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2024, p.1), “Colombia, el País de la Belleza, volvió a ocupar el primer lugar del mundo en avistamiento de aves”, actividad realizada en los departamentos de la Guajira, Magdalena, Santander y Chocó, lo que resulta importante dado que permite seguir incentivando la promoción del aviturismo en Colombia, fortaleciendo diferentes niveles económicos del sector turístico.

Precisamente, el 30 de octubre de 2024, en el contexto de la COP16 celebrada en Cali, se realizó el evento “Innovación y transformación: El turismo como apuesta de conservación de la biodiversidad del planeta”. Esta actividad fue organizada por Parques

Nacionales Naturales de Colombia junto con el Programa Colombia más competitiva (implementado por Swisscontact y financiado por la Cooperación Suiza SECO). El encuentro reunió a líderes y especialistas en turismo sostenible para reflexionar sobre el papel del turismo como motor para la conservación de la biodiversidad y el desarrollo sostenible. Durante el evento, se analizó cómo una adecuada gestión del turismo puede convertirse en una herramienta estratégica para proteger el medio ambiente y fortalecer a las comunidades locales. Participantes de países como Costa Rica, Perú y Colombia compartieron casos exitosos y modelos de gestión en áreas protegidas, brindando ejemplos concretos de gobernanza y planificación sustentable (Colombia más competitiva, 2024).

8.1.1.6. Análisis legal

En el ámbito legal, se destaca la ley 2068 de 2020. En este sentido, según Colombia Ágil (2021), dicha ley establece una serie de medidas a corto, mediano y largo plazo orientadas a promover la sostenibilidad y a implementar mecanismos para la conservación, protección y aprovechamiento responsable de los destinos y atractivos turísticos. Asimismo, busca mejorar la calidad y competitividad del sector turístico, impulsar la formalización de los prestadores de servicios turísticos y apoyar la reactivación del sector.

8.1.2. CINCO FUERZAS DE PORTER

Porter (1979) define este marco de análisis competitivo que articula cinco fuerzas que influyen en la competitividad dentro de una industria:

- El poder de los compradores.
- El poder de los proveedores.
- La amenaza de nuevos entrantes.
- La amenaza de productos sustitutos.
- La rivalidad entre competidores.

En este caso, se propone un modelo de negocio de turismo comunitario y responsable en el municipio de Quibdó en el cual se analizan estos cinco factores de cara al mercado y su competencia.

8.1.2.1. Amenaza de nuevos competidores entrantes

En lo que concierne al sector turístico en Quibdó, la amenaza de nuevos competidores es baja, ya que son pocas las empresas en el municipio que ofrecen este tipo de turismo con enfoque comunitario y responsable. Entre las principales agencias que predominan en el sector se encuentran Ilewa, Tour de Ríos y Viajes Truandó. Sin embargo, debido a las ventajas que presenta este modelo turístico y, al ser una tendencia creciente, algunas agencias a nivel nacional han mostrado interés en ofrecer estos servicios en el Chocó y Quibdó. En este punto, se han encontrado con varios obstáculos como las condiciones de infraestructura, el estado de las carreteras, el transporte y la falta de servicios básicos, lo que limita el acceso y dificulta su implementación.

Además, el objetivo es desarrollar una propuesta que busque diferenciarse de la oferta ya existente de tal forma que destaque frente a los planes actuales de otras agencias y teniendo en cuenta a estas como red de aliados. La idea es que la comunidad, los líderes locales y las autoridades del departamento y municipio vean el turismo como una verdadera oportunidad de desarrollo. Este enfoque debe priorizar el cuidado del medio ambiente y diseñar experiencias significativas basadas en el potencial natural y cultural local. Asimismo, se busca fomentar la conciencia y sensibilización tanto entre los turistas como entre las comunidades sobre la importancia del turismo comunitario como una opción de desarrollo sostenible, un valor que muchos turistas tomarán en cuenta a la hora de elegir su destino.

8.1.2.2. Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores es alto en Quibdó. Esto se debe a que, si bien son limitados los proveedores (como guías turísticos certificados, hoteles y restaurantes que ofrecen productos, servicios y experiencias comunitarias) el objetivo

apunta hacia la formación de alianzas con los diferentes actores de las comunidades locales para que ellos sean los principales protagonistas en este modelo de turismo.

Es importante considerar que muchas comunidades carecen de recursos financieros y materiales para desarrollar y mantener proyectos turísticos, lo que hace que necesario brindar capacitación en áreas como gestión turística, marketing y atención al cliente. Por consiguiente, establecer alianzas con estos actores, facilita este proceso. Además, se requiere formar a las comunidades en temas relacionados con el turismo, la ecología y la prestación de servicios para que puedan desarrollar habilidades en gestión turística y guianza, permitiéndoles participar de manera efectiva en el sector turístico.

8.1.2.3. Poder de negociación con los clientes

Los clientes cuentan con un alto poder de negociación. Esto se debe a que la oferta de destinos y actividades turísticas en el Chocó y en otras partes del país es muy extensa, lo que les otorga a los clientes una mayor variedad de opciones. Además, existen otros destinos dentro del departamento (como Nuquí, Bahía Solano y Capurganá) y en el país (como el Eje cafetero o el Amazonas) que gozan de mayor promoción y visibilidad. En comparación, la promoción del turismo comunitario en Quibdó sigue siendo limitada, lo que reduce la visibilidad de las experiencias disponibles para los turistas. En este sentido, el uso de herramientas digitales y un marketing efectivo se vuelve esencial para atraer a los visitantes.

8.1.2.4. Rivalidad entre empresas

Aunque existen otros competidores en el mercado con objetivos similares, este sector es poco competitivo y tiene una demanda moderada. Al respecto, las agencias o empresas involucradas en el turismo de este sector pueden convertirse en aliados estratégicos para experiencias o actividades específicas. Al mismo tiempo, estas empresas pueden integrar buenas prácticas relacionadas con la conservación de los recursos naturales y el respeto por la cultura local para enriquecer los planes que ofrecen.

El objetivo es posicionar este modelo de negocio como un referente en el turismo comunitario, no solo en el Chocó, sino a nivel nacional. En este contexto, se debe ver a las empresas del sector turístico como parte de una red de colaboración, ya que Quibdó cuenta con ventajas competitivas clave como su abundante riqueza natural, su diversidad cultural y tradicional, su ubicación estratégica y su infraestructura en desarrollo, lo que le otorga un alto potencial para convertirse en un destino turístico competitivo.

8.1.2.5. Amenaza de productos sustitutos

En cuanto a los productos sustitutos, se puede considerar que la amenaza es alta, pues, si bien esta propuesta está enfocada en un tipo de turismo comunitario y responsable, existen diversas alternativas turísticas que los clientes pueden elegir. Dentro de estas opciones se encuentran el turismo tradicional de masas (como resorts o paquetes turísticos ofrecidos por grandes agencias, que suelen tener precios más competitivos), el turismo ecológico, los viajes independientes de aventura (donde los viajeros tienen libertad para organizar y gestionar sus actividades de forma autónoma), así como el turismo de voluntariado o de servicios sociales (en el que los viajeros se sumergen en una comunidad sin recurrir a un modelo turístico formal, entre otros).

Por su parte, en el cuestionario realizado para esta investigación, una de las preguntas indagó acerca de las actividades que las personas suelen realizar cuando se encuentran en Quibdó. En las respuesta se destacan algunas actividades que podrían considerarse sustitutos de los planes estructurados de turismo comunitario, tales como: visitar el centro de la ciudad, asistir a actividades y sitios religiosos, disfrutar de la gastronomía típica de la región, degustar el viche (licor tradicional), realizar paseos a sitios naturales y contemplar fuentes hídricas como ríos, cascadas y quebradas, hacer recorridos en bote (lancha) por los ríos, compartir con amigos y familiares, hacer caminatas, contemplar los atardeceres, observar desfiles culturales y participar en las famosas fiestas patronales conocidas como “San Pacho”.

8.1.3. VRIO

El VRIO identifica los recursos y capacidades de las empresas y su acrónimo representa Valor, Rareza, Imitabilidad y Organización. En la tabla 5 se registra los identificados en este estudio.

Tabla 5. Identificación de los recursos y capacidades de las empresas (VRIO)

Recurso/ Capacidad	¿Valioso?	¿Raro?	¿Inimitable?	Organización (¿Se está aprovechando este recurso?, ¿la región dispone de la infraestructura que se requiere?)
Diversidad cultural y étnica	SI	SI	SI	Sí se aprovecha y la región dispone de la infraestructura para aprovechar este recurso. Quibdó es el hogar de diversas comunidades afrocolombianas e indígenas, lo que proporciona una rica herencia cultural y de tradiciones.
Enfoque en el turismo comunitario y responsable	SI	SI	NO	No se aprovecha, sin embargo, la región dispone de la infraestructura para que sea aprovechado. Aunque este tipo de turismo está en auge, no muchas agencias turísticas en Quibdó están implementando este tipo de turismo con enfoque en las comunidades locales involucrándolas activamente en la gestión de experiencias turísticas.
Conexión con las comunidades locales	SI	NO	SI	No se aprovecha, sin embargo, la región dispone de la infraestructura para que sea aprovechado. Las comunidades tienen un conocimiento profundo de su entorno natural y cultural, lo que crea una oferta exclusiva de actividades turísticas que no pueden ser fácilmente replicada, donde los visitantes puedan compartir con ellos saberes, experiencias, entre otros.
Festividades y eventos	SI	SI	SI	Sí se aprovecha y la región dispone de la infraestructura para que siga aprovechándose. La celebración de los diferentes festivales y eventos culturales ofrece oportunidades para que los visitantes vivan la cultura local tanto en Quibdó como en sus municipios y corregimientos más cercanos.
Fauna y flora endémica de la región	SI	SI	SI	No se aprovecha de la mejor manera y la región cuenta con la infraestructura para que sea aprovechada de mejor manera. Quibdó se encuentra en una de las regiones más biodiversas del planeta, con selvas tropicales, ríos, cascadas y

				una rica fauna, lo que la convierte en un lugar perfecto para la exploración de la naturaleza.
Gastronomía única y autóctona	SI	SI	NO	Sí se aprovecha y se cuenta con la infraestructura para seguir siendo aprovechada. La oferta gastronómica de Quibdó incluye platos tradicionales que reflejan su diversidad cultural y adicional con productos que solo se encuentran en esta región.
Calidez de la gente	SI	NO	NO	Sí se aprovecha y la idea es potencializar este recurso para que sea aprovechada en la actividad turística. La amabilidad y hospitalidad de los habitantes de Quibdó pueden generar experiencias memorables para los visitantes, fomentando el turismo de retorno y el voz a voz positivo.
Acceso a áreas de aventura	SI	NO	NO	No se aprovecha, sin embargo, se cuenta con la infraestructura para crear accesos a actividades de aventura. Las oportunidades para algunas actividades de naturaleza como rafting, senderismo, y exploración de la selva son atractivos que pueden captar el interés de turistas aventureros.
Patrimonio histórico	SI	SI	SI	No se aprovecha al máximo ni se le da visibilidad a este recurso, y se cuenta con la infraestructura para potencializarlo. La historia de Quibdó y sus alrededores pueden ser atractivos turísticos y de interés histórico y arquitectónico.
Ubicación estratégica	SI	NO	NO	No se aprovecha y la ubicación que tiene esta región debe ser potencializada. El lugar en el que se encuentra ubicado este municipio puede servir como un punto de partida para explorar otras áreas cercanas de interés turístico, integrando así varias experiencias turísticas

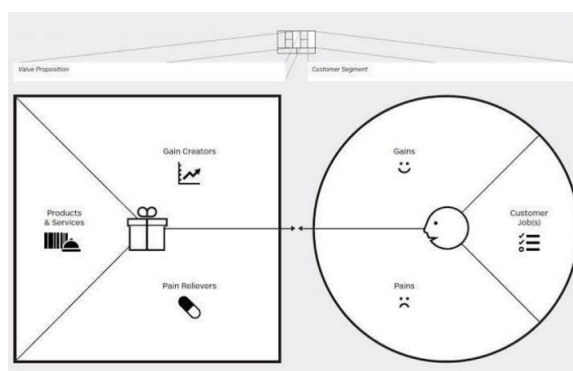
Nota. Fuente: elaboración propia.

8.2. SEGUNDO OBJETIVO: VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA DE VALOR CON BASE EN “DISEÑANDO LA PROPUESTA DE VALOR” DE OSTERWALDER

8.2.1. Value Proposition Canvas

Esta herramienta permite ofrecer a los clientes realmente lo que están esperando, y para este caso, la validación se hizo con base en la figura 3, la cual muestra el mapa de valor y perfil del cliente.

Figura 3. Estructura modelo de negocio Value Proposition Canvas



Fuente: *Diseñando la propuesta de valor* (p. 72-73), por Osterwalder, Pigneur, Bernarda y Smith, 2015, DEUSTO.

Para el caso de esta investigación, esta estructura se explica en la Tabla 6.

Tabla 6. Estructura Modelo de Negocio Value Proposition Canvas

MAPA DE VALOR	PERFIL DEL VALOR
<p>Servicios a ofrecer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conexión con las comunidades y con la naturaleza. • Gastronomía autóctona de la región. • Aprendizaje por medio del conocimiento ancestral de las comunidades. • Autenticidad de la vida local. 	<p>Trabajos que el cliente espera</p> <ul style="list-style-type: none"> • El cliente espera tener experiencias en turismo comunitario que integren actividades como ferias, caminatas, paseos, experiencias culturales, inmersión con las comunidades, talleres, entre otros.

<ul style="list-style-type: none"> • La alegría y amabilidad de sus habitantes. • Recorridos guiados en lugares turísticos como el centro de la ciudad, corregimiento de Tutunendo, Ichó, Pacurita, entre otros, haciendo uso y conocimiento del río. • Senderismo. • Avistamiento de aves. • Visita a museos. • Participación en festivales culturales. • Pesca deportiva y navegación. • Caminatas ecoturísticas y recorridos por mercados locales. • Participación en talleres de música y danza afrocolombiana. • Visitas de fincas y producción agrícola. • Talleres de artesanía local. • Clases de cocina en casas de familias locales. • Experiencias de reforestación y conversación en áreas afectadas por la deforestación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ver una región más desarrollada socio económicamente, donde la actividad en el desarrollo comunitario. • Contribuir con la creación de empleo en una región históricamente abandonada.
<p style="text-align: center;">Aliviadores de frustraciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Articulación entre la academia, sector privado, entes territoriales del sector público y la comunidad local para lograr trabajos mancomunados en torno al sector. • Integrar las actividades culturales con las religiosas, gastronómicas y ecoturísticas para así potenciar la oferta turística. • Por medio de la alianza con el sector público, proponer inversión en infraestructura de los lugares turísticos. • Garantizar la seguridad de los visitantes. • Capacitar a las agencias turísticas. • Fomentar alianzas con aerolíneas regionales para acuerdos en tarifas. • Promover y publicitar la región a nivel nacional e internacional. • Campañas de concientización con las comunidades para desarrollar cultura y vocación turística. • Proyectos de conservación en alianza con ONG's. • Aplicación de los parámetros de sostenibilidad para fomentar un turismo responsable. • Formación en prácticas ambientales. • Restauración de ecosistemas. 	<p style="text-align: center;">Frustraciones que espera que le supere</p> <ul style="list-style-type: none"> • Experimentar un tipo de turismo en un lugar con poca inversión en infraestructura de sus sitios más representativos. • Falta de promoción y visibilidad de los lugares de la región. • Costos elevados en algunos servicios como el transporte aéreo. • Desorden en el transporte interno de la ciudad. • Estado regular de sus vías nacionales. • Informalidad de la actividad turística. • Improvisación en los servicios turísticos. • Poca preparación y bajo nivel de capacitación en oferta turística. • Pocos operadores, agencias y guías turísticos. • Ausencia del turismo comunitario y responsable. • Desigualdades sociales y económicas.

<ul style="list-style-type: none"> • Monitoreo de la biodiversidad para detectar cambios en el mismo. 	
<p style="text-align: center;">Creadores de alegría</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aportar a la conservación de recursos naturales y cuidado de la biodiversidad. • Compartir, convivir y conocer la historia y cultura de las comunidades afrocolombianas e indígenas del municipio. • Asistir a eventos comunitarios y degustar la comida típica de la región. • Fomentar el desarrollo sostenible. • Obtener experiencias auténticas, fuera del día a día y de esparcimiento y conexión con la naturaleza. • Tener iniciativas comunitarias donde los visitantes puedan aportarle a las comunidades a impulsar la economía. • Conocer tradiciones y distintos modos de vida. • Calidez y hospitalidad de sus habitantes. • Diferentes formas de expresión artísticas. 	<p style="text-align: center;">Alegrías que le proporciona esta empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Potenciar las ventajas competitivas que tiene Quibdó, y por ende, el departamento del Chocó, con su riqueza natural, cultural y patrimonial • La amabilidad y lo acogedora que son las personas que habitan en este lugar • La posibilidad de conocer lugares tan biodiversos en fauna y flora. • Vivir una cultura de fiesta, gozo, jolgorio y religiosidad como en el caso de las fiestas de “San pacho”.

Nota. Fuente: elaboración propia.

8.2.2. Encaje

Posterior a realizar una validación por medio de esta herramienta, se puede concluir que el sector turístico en el departamento del Chocó, y especialmente en Quibdó, tiene un gran potencial debido a su rica biodiversidad y cultura afrocolombiana, representadas en paisajes naturales como ríos, selvas y comunidades indígenas. Sin embargo, enfrenta desafíos significativos como la falta de infraestructura adecuada, la necesidad de inversión en promoción turística y la superación de estigmas asociados a la poca seguridad en la región.

A pesar de estos retos, hay oportunidades para desarrollar el turismo comunitario y responsable, ofreciendo experiencias únicas a los visitantes que deseen explorar la música, la gastronomía y las tradiciones locales. Tanto la formación y articulación de los diferentes sectores como las iniciativas comunitarias y sostenibles podrían ayudar a

potenciar el sector si se trabaja de forma mancomunada y no improvisada, incentivando la participación de la población local y promoviendo un turismo responsable. Con el enfoque, la inversión adecuada, y la promoción al resto del país y al mundo el turismo podría convertirse en un referente y en una importante fuente de desarrollo económico en Quibdó y el Chocó.

8.3. TERCER OBJETIVO: ARTICULACIÓN DE LAS VARIABLES CON BASE EN EL CANVAS

El modelo CANVAS se compone de nueve bloques fundamentales que permiten comprender de manera integral el funcionamiento de una empresa. Estos bloques son: segmentos de clientes, propuesta de valor, canales de distribución, relaciones con los clientes, fuentes de ingreso, recursos clave, actividades clave, alianza estratégicas y estructura de costos. Cada uno de estos módulos responde a las preguntas según se indica en la Figura 4.

Figura 4. Estructura del Modelo de Negocio de Osterwalder

ASOCIACIONES CLAVE ¿Quiénes son los aliados estratégicos más importantes? ¿Quiénes apoyan con recursos estratégicos y actividades? ¿Cuáles actividades internas se podrían externalizar con mayor calidad y menor costo?	ACTIVIDADES CLAVE ¿Cuáles son las actividades y procesos clave en el modelo de negocio?	PROPUESTA DE VALOR ¿Qué se ofrece a los clientes en términos de productos y servicios? ¿Cuáles son aquellas cosas por las que pagan los clientes? ¿Por qué los clientes vienen a la compañía? ¿En qué se diferencia la oferta de la de otros proveedores?	RELACIÓN CON LOS CLIENTES ¿Qué tipo de relaciones construye con los clientes? ¿Tiene una estrategia de gestión de relaciones?	SEGMENTOS DE CLIENTES ¿Quiénes son los clientes? ¿Puede describir los diferentes tipos de clientes en los que se está enfocando? ¿En qué difieren los segmentos de los clientes?
	RECURSOS CLAVE ¿Cuáles son los recursos más importantes y costosos en su modelo de negocio? (Personas, redes, instalaciones, competencias, ...)		CANALES ¿Cómo llega a los clientes y cómo los conquista? ¿A través de cuáles canales interactúa con los clientes?	
ESTRUCTURA DE COSTOS ¿Cómo es la estructura de costos? ¿Cuáles son los costos más importantes en la ejecución del modelo de negocio?			FUENTES DE INGRESOS ¿Cuál es la estructura de sus ingresos? ¿Cómo gana dinero en el negocio? ¿Qué tipo de ingresos recibe? (pagos por transacciones, suscripciones y servicios, entre otros)	

Fuente: *Modelo de negocio de una tienda de ropa alternativa en la ciudad de Chiclayo* (p. 30), por Mellado y Paico, 2019, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo

En la tabla 7 se propone el modelo de negocio de turismo comunitario:

Tabla 7. Propuesta de modelo de negocio de turismo comunitario

8. Asociaciones clave	7. Actividades clave	1. Propuesta de valor	4. Relación con los clientes	2. Segmentos de clientes
<p>Comunidad (habitantes de Quibdó).</p> <p>Secretaría de turismo.</p> <p>Hoteles y restaurantes.</p> <p>SENA.</p> <p>FONTUR Colombia.</p> <p>Alcaldía de Quibdó.</p> <p>Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.</p> <p>Universidad Tecnológica del Chocó.</p> <p>Aerolíneas Satena y Clic.</p> <p>ONG's.</p>	<p>Capacitación a la comunidad, guías y agencias turísticas.</p> <p>Negociación con aerolíneas.</p> <p>Reuniones con los líderes y la comunidad en general.</p> <p>Solicitud de permisos.</p> <p>Gestión de proveedores.</p> <p>Reunión con empresas privadas, secretaria de turismo y UTCH.</p> <p>Creación de redes sociales y página web.</p> <p>Promoción de productos locales.</p> <p>Creación de diferentes ofertas turísticas según el público/días e intereses.</p>	<p>Experiencia turística comunitaria, auténtica y sostenible, en conexión con la naturaleza en Quibdó, Chocó.</p>	<p>Buen trato, explicación amplia de las ofertas turísticas, obsequios y souvenirs para los visitantes, guía de mapas e información completa sin letras pequeñas</p> <p>Campañas comerciales.</p>	<p>Personas viajeras, aventureras y sociables entre 25 y 40 años de edad, que les guste explorar el mundo, que amen la conexión con la naturaleza y con las comunidades, interesados en actividades de ecoturismo y sostenibilidad, de medio- alto nivel socioeconómico.</p>
	<p>6. Recursos clave</p> <p>Página web y redes sociales.</p> <p>Publicidad en sitios como aeropuertos y centros comerciales.</p> <p>Equipo staff y administrativo.</p>		<p>3. Canales</p> <p>Página web.</p> <p>Instagram.</p> <p>WhatsApp.</p> <p>Llamadas</p>	

9. Estructura de costos	5. Fuentes de ingresos
<p>Costos fijos y variables del negocio como el pago del personal (guías turísticos, operadores turísticos, staff, administrativos e intermediarios).</p> <p>Desarrollo y actualización permanente redes sociales y página web.</p> <p>Pago de impuestos.</p>	<p>Venta de paquetes turísticos.</p> <p>Venta de souvenirs alusivos a la región.</p> <p>Venta de productos locales.</p>

Nota. Fuente: elaboración propia.

9. RESULTADOS MÁS REPRESENTATIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Entre los resultados más relevantes de este análisis de la actividad turística en el municipio de Quibdó en su contexto interno y externo, se encuentra que, para garantizar el desarrollo y crecimiento sostenible del turismo comunitario y responsable, se debe adoptar un enfoque integral que involucre un trabajo activo en conjunto entre la comunidad local, el sector privado y la academia con el objetivo de poder crear estrategias inclusivas y gestionar actividades turísticas que beneficien a todos los actores de la región

Adicionalmente, es fundamental establecer programas de capacitación en distintas temáticas que permitan a la comunidad formarse para la prestación efectiva de los servicios relacionados con la actividad turística y siguiendo los lineamientos políticos y legales que regulan el sector a nivel nacional. Sobre este punto, es de suma importancia generar inversión asociada con la formación de los guías turísticos, operadores y actores de la comunidad en áreas como atención al cliente, marketing, herramientas digitales, sostenibilidad y temáticas turísticas con el objetivo de fortalecer sus saberes y capacidades tradicionales.

De la misma forma, hace falta que los actores involucrados en esta actividad otorguen mayor relevancia al diseño de campañas de promoción de la región hacia el resto del país y a nivel internacional, visibilizando las experiencias únicas, responsables y auténticas que Quibdó puede ofrecer como el caso de recorridos y caminatas culturales y de naturaleza, experiencias comunitarias talleres de artesanía y gastronomía, participación en festivales, entre otros.

De la mano de los entes gubernamentales de la región se debe priorizar el mejoramiento de la infraestructura de los lugares turísticos para garantizar tanto la comodidad de los visitantes en estos lugares como garantizar la seguridad de los mismos. Por ejemplo, esto incluye el mejoramiento de sus vías de acceso, servicios básicos en funcionamiento, lugares turísticos en buen estado, y paralelamente, procurar el fortalecimiento de las políticas públicas que promuevan prácticas naturales responsables y sostenibles para garantizar la preservación de los recursos naturales y

culturales que rodean el territorio y que es el activo más valioso que los visitantes podrán apreciar.

Por último, es preciso adelantar la implementación de proyectos inclusivos que por medio de la academia integren la educación ambiental y la sensibilización a las personas del territorio, es decir, a quienes habitan en este, para que sea un sello que haga parte de la cultura de la región que logre involucrar a los turistas. Esto fomentará una mayor conciencia sobre la importancia del turismo responsable promoviendo prácticas que beneficien y cuiden el medio ambiente como a las comunidades que lo habiten.

En resumen, las prácticas anteriormente mencionadas, pueden hacer de Quibdó un referente en turismo comunitario y responsable, potenciando su desarrollo económico y social de manera equilibrada y sostenible.

10. CONCLUSIONES

Tras analizar un modelo de negocio de turismo comunitario y responsable en el municipio de Quibdó, se concluye que es un proyecto que puede ser viable debido al gran potencial cultural, natural y humano de la región. Aunque la zona enfrenta diversos desafíos económicos, políticos y sociales, el éxito de la propuesta depende en gran medida de abordar los problemas identificados en este estudio tales como la limitada infraestructura turística, la falta de coordinación entre actores clave como el gobierno, el sector privado, las comunidades locales y las ONG, la improvisación en la actividad y el escaso conocimiento sobre educación ambiental en las comunidades. Además, es crucial mejorar la promoción de Quibdó como destino turístico y garantizar que las comunidades se empoderen y participen activamente en la planificación y los beneficios del turismo.

Quibdó es un municipio que posee una biodiversidad excepcional, con fauna y flora endémica de la región, así como una rica herencia cultural afrocolombiana, lo que lo convierte en un destino único para los viajeros que buscan experiencias auténticas, responsables, diferentes y alejadas de la rutina urbana de las grandes ciudades.

También, destaca la importancia de implementar estrategias integrales para posicionar a Quibdó como un destino turístico competitivo. De esta forma, promover la región a nivel nacional e internacional es esencial para resaltar su riqueza cultural y natural, atrayendo así a un mayor número de visitantes. Este esfuerzo debe ir acompañado de una oferta turística sólida que incluya actividades innovadoras y atractivas.

En resumen, la implementación del turismo comunitario en Quibdó es viable si se desarrollan estrategias integrales que prioricen tanto las condiciones socioeconómicas de las comunidades locales como la preservación ambiental. Quibdó tiene el potencial para convertirse en un referente de turismo sostenible y comunitario si se adoptan estas propuestas de mejora. Estas acciones no sólo beneficiarían la economía local, sino que contribuirían a la conservación de la biodiversidad y al fortalecimiento del tejido cultural

de la región, asegurando un impacto positivo y duradero para las comunidades locales y los visitantes.

11. REFERENCIAS

- Asociación de Estados del Caribe. (2012). <http://www.acs-aec.org/index.php?q=es/sustainable-tourism/el-turismo-comunitario>
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bravo, L. L., Macías, N. P., y Valdés, Z. M. (2021). Turismo comunitario en Ecuador: Apuntes en tiempos de pandemia. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(1), 265-277. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28065533022>
- Cabanilla, E. (2018). Turismo comunitario en América Latina, un concepto en construcción. *Siembra*, 5(1), 1-11. <http://scielo.senescyt.gob.ec/pdf/siembra/v5n1/2477-8850-siembra-05-01-0011.pdf>
- Casas, A., Amparo, S., y Pastor, V. (2012). El turismo comunitario como instrumento de erradicación de la pobreza: potencialidades para su desarrollo en Cuzco (Perú). *Cuadernos de turismo*, (30), 91-108. <https://www.redalyc.org/pdf/398/39824503004.pdf>
- Castrillón González, M. C. (2020). *Formulación de estrategias para fortalecer el turismo comunitario realizado por la Asociación Turistivá, como aporte al desarrollo sostenible del municipio de Gachantivá, Boyacá, Colombia* [Tesis de maestría, Universidad Externado de Colombia]. Repositorio de la Universidad Externado de Colombia. <https://bdigital.uexternado.edu.co/server/api/core/bitstreams/bde36ba0-8869-4585-8ac7-41a501f04964/content>
- Colombia Ágil (2021). *Ley del turismo*. <https://www.colombiaagil.gov.co/tramites/intervenciones/ley-de-turismo#:~:text=La%20Ley%202068%20de%202020,la%20calidad%20tur%C3%A9stica%20y%20la>
- Colombia más competitiva. (2024, 1 de noviembre). COP16: Innovación en Turismo para la Conservación de la Biodiversidad. *Colombia más competitiva* <https://www.colombiamascompetitiva.com/cop16-innovacion-en-turismo-para-la-conservacion-de-la-biodiversidad/>
- Cuevas Islas, S. N., y Rosas Baños, M. (2022). Factores internos y externos en el desenvolvimiento del ecoturismo: un análisis comparativo de dos parques ecoturísticos en México. *Cuadernos de Desarrollo Rural*, 19. 1-22. https://scholar.google.es/scholar?cluster=3289715914595328744&hl=es&as_sdt=0.5
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2014). *Informe de coyuntura económica regional*. Departamento Administrativo Nacional de

Estadística

(DANE).

http://www.dane.gov.co/files/icer/2013/ICER_CHOCO_2013.pdf

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2022). *La información del DANE en la toma de decisiones regionales. Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE)*. <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/planes-departamentos-ciudades/220128-InfoDane-Quibdo-Choco.pdf>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2023). *Perfiles Económicos Departamentales*. [Archivo pdf]. <https://www.mincit.gov.co/getattachment/estudios-economicos/perfiles-economicos-por-departamentos/perfiles-economicos-por-departamentos/choco/diciembre-2024/oee-nl-perfil-departamental-choco-23dic24.pdf.aspx>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2024). *Mercado laboral por departamentos. Año 2023*. <https://www.dane.gov.co/files/operaciones/GEIH/bol-GEIHDepartamentos-2023.pdf>

Environmental Solutions initiative. (2022). *Quibdó, una Ciudad en Armonía con la Selva*. Environmental Solutions initiative. <https://environmentalsolutions.mit.edu/wp-content/uploads/2022/07/Resumen-ejecutivo-Quibdo-una-ciudad-en-armonia-con-la-selva.pdf>

Federación Plurinacional de Turismo Comunitario del Ecuador (FEPTCE). (2012). *Estudios de caso de la iniciativa ecuatorial. Soluciones locales de desarrollo sostenible para las personas, la naturaleza y las comunidades resilientes*. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo https://www.equatorinitiative.org/wp-content/uploads/2017/05/case_1_1363900152.pdf

Fennell, D. A. (2003). *Ecotourism: An Introduction* (2da ed.). Routledge. https://scholar.google.com/scholar?cluster=17621550941026053971&hl=es&as_sdt=0,5

FONTUR COLOMBIA (2016). *Plan de desarrollo turístico del departamento del Chocó 2016-2020*. MinComercia, Industria y Turismo. <https://www.mincit.gov.co/getattachment/20da99c1-5493-4dde-aad8-8a4f47036177/Choco-4>

Galeano, Paula. (2025, 8 de enero). Colombia se consolida en medios internacionales como el mejor destino del 2025. *Portafolio*. <https://www.portafolio.co/economia/crecimiento/que-destinos-venden-de-colombia-a-nivel-internacional-621184>

Goodwin, H. (2000). *Responsible Tourism: Using Tourism for Sustainable Development*. Earthscan.

https://scholar.google.com/scholar?cluster=5896587426270930226&hl=es&as_sdt=0,5

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy* (8va ed.). Financial Times Prentice Hall. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-4757-3277-1_5

Magretta, J. (2002). Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*, 1-8. https://designblog.uniandes.edu.co/blogs/dise2102pc/files/2013/08/Why_Business_Models_Matter2.pdf

Maldonado, C. (2005). *Pautas metodológicas para el análisis de experiencias de turismo comunitario* (1 ed.) Organización Internacional del Trabajo. https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40ed_emp/%40emp_ent/%40ifp_seed/documents/publication/wcms_117525.pdf

Mellado Zeña, M. A., y Paico Sotero, E. V. (2019). *Modelo de negocio de una tienda de ropa alternativa en la ciudad de Chiclayo*. [Trabajo de pregrado, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo]. Repositorio. https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/2203/1/TL_MelladoZe%C3%B1a_Maria_PaicoSoteroElena.pdf

MINCIT Kids. (s.f.) *Turismo*. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. <https://www.mincit.gov.co/kids/tesoros-en-colombia/turismo>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Políticas. (s.f.) Políticas del Sector Turismo. *Ministerio de Comercio, Industria y Turismo* <https://www.mincit.gov.co/minturismo/calidad-y-desarrollo-sostenible/politicas-del-sector-turismo>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (s.f.) *Plan sectorial de Turismo 2022-2026*. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. <https://www.mincit.gov.co/participa/consulta-ciudadana/20-12-2022-plan-sectorial-de-turismo-vfpp.aspx>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2024, 15 de febrero). Turismo Responsable. *Ministerio de Comercio, Industria y Turismo*. <https://www.mincit.gov.co/minturismo/analisis-sectorial-y-promocion/turismo-responsable#:~:text=El%20TURISMO%20RESPONSABLE%20es%20el,beneficio%20para%20las%20poblaciones%20locales.>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2024, 18 de octubre). Colombia, el País de la Belleza, volvió a ocupar el primer lugar del mundo en avistamiento de aves. *Ministerio de Comercio, Industria y Turismo*. <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/turismo/colombia-primer-lugar-del-mundo-avistamiento-aves>

- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2024, 28 de noviembre). Colombia lanza su innovadora activación turística, protagonizada por la fauna migratoria. *Ministerio de Comercio, Industria y Turismo*. <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/turismo/colombia-lanza-su-innovadora-activacion-turistica>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2024, 3 de diciembre). Representantes del sector turístico de Colombia, el País de la Belleza, participan en el XL Encuentro Nacional de Autoridades Regionales. *Ministerio de Comercio, Industria y Turismo*. <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/turismo/xl-encuentro-nacional-autoridades-regionales-2024>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2024, 19 de diciembre). Ministerio de Comercio, Industria y Turismo lanza nuevo curso virtual de Turismo Cultural. *Ministerio de Comercio, Industria y Turismo*. <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/turismo/mincit-lanza-nuevo-curso-virtual-turismo-cultural>
- ONU TURISMO. (s.f) Normas de las Naciones Unidas para medir el turismo. Glosario de términos de turismo. *ONU TURISMO*. <https://www.unwto.org/es/glosario-terminos-turisticos>
- Ospina, Diego. (2024, 15 de diciembre). Destinos de aventura serán las tendencias turísticas para la industria según Booking. *La República*. <https://www.larepublica.co/ocio/destinos-turisticos-colombia-2025-4021707>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. John Wiley & Sons. https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=UzuTAAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=P1&dq=%22Business+Model+Generation%22&ots=yZFRyF30A&sig=iZLxT5s_vCheKf6tTFx-3M1Ty1Y&redir_esc=y#v=onepage&q=%22Business%20Model%20Generation%22&f=false
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Tucci, C. L. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 15, 1-43. <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=01bb3767f63880825ffa873c2e985f5df407805a>
- Osterwalder, Pigneur, Bernarda y Smith. (2015). *Diseñando la propuesta de valor: Cómo crear los productos y servicios que tus clientes están esperando*. DEUSTO. https://eventos.ikiam.edu.ec/event/37/attachments/194/267/Disenando_la_propuesta_de_valor._Alexander_Osterwalder.pdf

- Padilla, E., y Murillo, H. (2022). Diagnóstico participativo de la cadena de valor del destino: el caso del turismo comunitario del Agroparque Los Soches. *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 20(3). 533-547. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2022.20.037>
- Porritt, J. (2005). *Capitalism as if the World Matters*. Earthscan. https://scholar.google.com/scholar?cluster=9843326117865480497&hl=es&as_sdt=0,5
- Portafolio (2025, 1 de enero). Petro: Colombia se convirtió en el tercer país de A. Latina en ingresos por turismo. *Portafolio*. <https://www.portafolio.co/economia/regiones/petro-colombia-se-convirtio-en-el-tercer-pais-de-a-latina-en-ingresos-por-turismo-620807>
- Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, 57(2), 137-145. https://scholar.google.com/scholar?cluster=6159822322609857005&hl=es&as_sdt=0,5
- Rentería, C. (2022). Percepción comunitaria del impacto del turismo en el ecosistema de humedales naturales: estudio de caso de la Ciénaga Grande de Beté en el Medio Atrato, Colombia. *Revista Bioetnia*, 19(1), 78-92. <https://doi.org/10.51641/bioetnia.v19i1.266>
- Rentería, F. (2023). *El desarrollo de un corregimiento rural de Colombia y la opción del turismo. El caso Pacurita* [Tesis de maestría, Universidad Nacional de la Plata]. Repositorio de la Universidad Nacional de la Plata. <https://bdigital.uexternado.edu.co/server/api/core/bitstreams/bde36ba0-8869-4585->
- Rodríguez, Angie. (2025, 2 de enero). ¿Cómo le fue al turismo en Colombia en 2024?: retos y balance general. *El Tiempo*. <https://www.eltiempo.com/vida/viajar/como-le-fue-al-turismo-en-colombia-en-2024-retos-y-balance-general-3413899#:~:text=Para%20el%20cierre%20de%202024,ciento%20comparado%20con%20el%202023>
- Rodríguez, N. J. C. (2021). Ecoturismo y turismo cultural: impactos positivos y negativos en el departamento de Boyacá, Colombia. *Turismo y patrimonio*, (17), 29-43. <https://ojs.revistaturismoypatrimonio.com/index.php/typ/article/view/271/201>
- Ruiz, E., y Solís, D. (2007). *Turismo comunitario en Ecuador: desarrollo y sostenibilidad social*. Editorial Abya Yala. https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=7YCV1rBUxx0C&oi=fnd&pg=PA7&dq=Turismo+comunitario+en+Ecuador:+desarrollo+y+sostenibilidad+social&ots=1ZpnPI9yYr&sig=GjtIRImEFloJVLUc6dvaXCK7Z60&redir_esc=y#v=onepage&q=Turismo%20comunitario%20en%20Ecuador%3A%20desarrollo%20y%20sostenibilidad%20social&f=false

Salazar, Isabella. (2024, 20 de diciembre). "Para 2025 se proyecta que la entrada de viajeros internacionales aumente en un 20%". *La República*. <https://www.larepublica.co/especiales/prospectiva-economica-2025/paula-cortes-presidenta-de-anato-aseguro-que-para-2025-la-llegada-de-turistas-internacionales-aumentara-4021226>

Teece, D. J. (2010). *Business models, business strategy and innovation*. *Long range planning*, 43(2-3), 172-194. [https://www.kth.se/social/upload/528c4881f2765458b97a9368/Teece%20\(2010\).pdf](https://www.kth.se/social/upload/528c4881f2765458b97a9368/Teece%20(2010).pdf)

The WHOQOL Group. (1995). The World Health Organization Quality of Life assessment WHOQOL: *Position paper from the World Health Organization*. *Social Science & Medicine*, 41(10), 1403-1409. [https://doi.org/10.1016/0277-9536\(95\)00112-K](https://doi.org/10.1016/0277-9536(95)00112-K)

Valencia, T. (2019). *Capital social y turismo comunitario. Caso: comunidad indígena de Jagua, Municipio de Nuquí-Chocó* [Tesis de maestría, Universidad Externado de Colombia]. Repositorio Universidad Externado de Colombia. <https://bdigital.uexternado.edu.co/server/api/core/bitstreams/61ef506c-4178-4481-a382-66eed2c8f281/content>

Williams, S. (2009). *Tourism Geography: A New Synthesis* (2da ed.). Routledge. https://scholar.google.com/scholar?cluster=2062038630040342293&hl=es&as_sdt=0,5

12. ANEXOS

12.1. ANEXO 1. GUÍA DE ENTREVISTA

Convenciones para quienes van dirigido el instrumento:

Número	A quien va dirigido:
1	Tres profesores del programa académico de hotelería y turismo de la Universidad Tecnológica del Chocó
2	Un agente de viaje del Chocó
3	Secretario de turismo del municipio de Quibdó

Variable 1: Turismo

- Para obtener respuestas sobre el turismo tradicional se preguntó:
 1. ¿Qué piensa del sector turístico en el departamento del Chocó? ¿Y en especial en Quibdó? (1,2,3)
 2. ¿Qué sitios del Chocó se frecuentan y normalmente que actividades se realizan y por qué? (1,2,3)
 3. ¿Qué sitios de Quibdó se frecuentan y que actividades se realizan y por qué? (1,2,3)
 4. Con relación a los sitios de Quibdó:
 5. ¿Qué ofrecen estos sitios? ¿Qué les hace falta a estos sitios? (1,2)
 6. ¿Es fácil acceder a ellos? ¿Es seguro? ¿Costoso? (1,2)
 7. ¿Cuáles son los desafíos más grandes de este sector? (1,2)
 8. ¿Valor promedio de un viaje a Quibdó y qué incluye ese valor? ((1,2)
 9. ¿Que se está haciendo en cuanto al cuidado de los recursos naturales y biodiversidad de Quibdó? (3)
 10. ¿Por medio de qué agencias se pueden realizar viajes, excursiones o tours a Quibdó? (1,2).
- Para obtener respuestas sobre el turismo comunitario se realizaron las siguientes preguntas:

1. ¿Se hace turismo comunitario en Quibdó? (1,2,3).
2. ¿Mencione algunas actividades de turismo comunitario que se realicen en Quibdó? ¿en qué lugares? (1,2,3).
3. ¿Cuáles son los desafíos más grandes para hacer turismo comunitario en Quibdó? (1,2,3).
4. ¿Hay agencias que ofrezcan tours en materia de turismo comunitario en Quibdó? (1,2,3).
5. ¿En el programa académico de Turismo de la UTCH, tienen en cuenta el turismo comunitario para la formación de los futuros egresados? (1)
6. Para obtener respuestas sobre el turismo responsable se realizan las siguientes preguntas:
7. ¿Se hace turismo responsable en Quibdó? (1,2,3).
8. ¿Mencione algunas actividades donde se evidencie turismo responsable en Quibdó? ¿en qué lugares? (1,2,3).
9. ¿Cuáles son los desafíos más grandes para hacer turismo responsable en Quibdó? (1,2,3).
10. ¿En el programa académico de Turismo de la UTCH, tienen en cuenta el turismo responsable para la formación de sus egresados? (1)

Variable 2: Desarrollo local y calidad de vida de los habitantes del municipio de Quibdó

- Para obtener respuestas sobre esta variable, se hicieron las siguientes preguntas:
 1. ¿Cómo incide el turismo en la calidad de vida de los habitantes de Quibdó? (1,2,3).
 2. ¿Cómo incide el turismo en el desarrollo de Quibdó? (1,2,3).
 3. ¿Cuáles son los obstáculos para el desarrollo del sector turístico en Quibdó? (1,2,3).
 4. ¿Cuáles son las ventajas competitivas que tiene Quibdó para ser potencia en el sector turístico? (1,2,3).

12.2. ANEXO 2. CUESTIONARIO

Se aplicó vía WhatsApp por medio de Google Forms y tiene las siguientes preguntas:

- ¿Conoce el municipio de Quibdó, Chocó?
- ¿Qué lo motivó a visitar este municipio?
- Comúnmente, ¿Qué medio de transporte utiliza para llegar a este lugar?
- ¿Le parece muy costoso transportarse a este lugar?
- Una vez estando allá, ¿Qué es lo que más le gusta o valora de este lugar?
- Normalmente, ¿Qué planes realiza cuando visita esta ciudad?
- Usualmente, ¿Qué lugares frecuenta cuando visita esta ciudad?
- ¿Cuáles son los lugares turísticos que más destaca? Mencíonelos
- ¿Qué le atrae de los lugares turísticos anteriormente mencionados?
- ¿Es fácil acceder a estos lugares? ¿Es costoso? ¿Es seguro?
- ¿Qué es lo que menos le gusta de Quibdó en materia de turismo?
- Desde su punto de vista ¿Qué mejoras se pueden hacer con relación al turismo en Quibdó?
- ¿Conoce alguna experiencia dónde usted evidencie que se haga turismo comunitario en Quibdó?