



**Turismo Sostenible – Programa de Formación en Validación de
Negocios en la Zona de Influencia del Topocoro**

Versão Definitiva Após Defesa

Diego Fernando Peña Arias

Projeto
Projeto para obtenção do Grau de Mestre em
Mestrado em Empreendedorismo e Inovação Social
2.º Ciclo

Orientador: Professora Doutora Arminda Maria Finisterra do Paço

julho de 2022

Resumo

O presente projeto tem como objetivo identificar as necessidades de formação em modelos de validação de negócios, entre os empreendedores localizados na zona de influência do Topocoro em Santander, Colômbia. Considera-se, desde a perspectiva holística, que o Turismo Sustentável não é a única forma de conservar o ambiente, mas é também uma forma complexa de viver e salvaguardar o contexto em que interage e conserva o planeta.

Este programa de formação procura levar um tipo de inovação para a zona do Santander, sendo que atualmente os negócios locais desenvolvidos não estão a ser bem-sucedidos, devido às lacunas dos seus fundadores, os quais não são formados para trabalhar com este tipo de ferramentas, ou porque existe a necessidade de gerar rendimentos para manter e dar apoio a família.

O método de análise utilizado é uma pesquisa qualitativa, incidindo sobre fontes primárias, secundárias e posteriormente descrevendo o problema. Os resultados indicam que a partir do Centro de Empreendedorismo Turístico sustentável (CETS), é possível implementar o Programa de Formação em Validação de Negócios, através da aplicação de diferentes ferramentas e modelos analíticos, podendo obter-se conhecimentos e habilidades que permitem que os projetos sejam adaptados e aplicados nos arredores, por exemplo, nas localidades do Lebrija, Betulia, Girón, San Vicente de Chucurí e outras localidades perto à reserva natural do Topocoro.

Em suma, para dar resposta às necessidades da formação em validação de negócios e aos formadores das zonas acima mencionadas, devem ter-se em conta as várias temáticas e metodologias de formação para adultos, gerando uma oferta significativa para os diferentes membros desta comunidade, funcionários públicos e empresários, levando inovação, dinamismo e estratégias para que o turismo continue a evoluir desde a sustentabilidade e o impacto social comunitário.

Assim, com base nas experiências técnicas desenvolvidas pelo CETS (Centro de Empreendedorismo Turístico sustentável) e nas entrevistas semiestruturadas feitas pelo investigador, conseguiu-se identificar os temas de maior relevância para as comunidades, em relação ao desenvolvimento de dinâmicas de formação que contribuem para o fortalecimento das suas habilidades técnicas, as quais, na sua maioria são empíricas, descobrindo o grande interesse por parte dos participantes em encontrar um guia de formação apropriado e de fácil acesso.

Palavras-chave: Sustentabilidade, Turismo, Topocoro, Validação de negócios, Formação.

Resumen

El presente proyecto tuvo como objetivo determinar las necesidades de capacitación en modelos de validación de negocios, entre los emprendedores de la zona de influencia del Topocoro. Esto se comprende, al considerar desde una perspectiva holística que el Turismo Sostenible no es tan solo una forma de conservar el ambiente, sino una compleja forma de vivir y prepararse para salvaguardar el contexto en el que interactuamos y así conservar el planeta.

Este programa formativo busca llevar un componente de innovación para la región de Santander, dado que actualmente los negocios desarrollados localmente no están siendo validados previamente, esto, debido a sus fundadores, los cuales no están capacitados en este tipo de herramientas, o porque son negocios puestos en marcha desde la mera necesidad de generar un ingreso para su núcleo familiar.

El método de análisis aplicado es la investigación cualitativo-descriptiva, indagando sobre fuentes primarias y secundarias y posteriormente describiendo el problema. Los resultados indican que desde el Centro de Emprendimiento Turístico Sostenible (CETS), si es posible implementar el Programa de Formación en Validación de Negocios, que mediante la aplicación de herramientas diferentes y cuadros analíticos se pueden obtener conocimientos y experticias que permitan a los proyectos ser adaptados y aplicado en las zonas cercanas al Topocoro, entre ellas: Lebrija, Betulia, Girón, San Vicente de Chucurí y otras localidades cercanas al embalse Topocoro.

Se concluye para dar respuesta a las necesidades de formación en validación de negocios y a los formadores de las diferentes zonas mencionadas, que se debe contar con temáticas y metodologías de formación para adultos, generando una oferta de formación atractiva para los diferentes miembros de la comunidad, los servidores públicos y el empresariado en general, llevando innovación, dinamismo y estrategias para que el turismo se continúe formando desde la sostenibilidad y el impacto social comunitario.

Así, con base en las experiencias técnicas desarrolladas por el CETS y las encuestas semiestructuras desarrolladas por el investigador se logró determinar las temáticas de mayor relevancia para las comunidades en torno al desarrollo de dinámicas formativas que contribuyen el fortalecimiento de sus habilidades técnicas, las cuales en su mayoría son empíricas, descubriendo el amplio interés por los participantes de encontrar una ruta de formación adecuada a ellos y que sea de fácil acceso.

Palabras Claves: Sostenible, Turismo, Topocoro, Validación de Negocios, Formación.

Índice

	pág.
1. Antecedentes y Justificación del Proyecto	14
2. Descripción y Características Innovadoras del Proyecto	18
3. Características Generales	20
3.1 Sistematización del Esquema de Negocio de Forma Sostenible	18
3.1.1 Árbol del problema del modelo	21
3.1.2 Bussines Model Canvas	21
3.1.3 Validación del negocio	21
3.1.4 Hallazgos	21
3.1.5 Producto Mínimo Viable (MVP)	21
3.1.6 Buyer Persona	22
3.2 Soporte Literario sobre el Desarrollo del Proyecto	22
3.2.1 Árbol de problema / problema central	22
3.2.2 Business Model Canvas	23
3.2.3 Validaciones de negocio	23
3.2.4 Hallazgos	25
3.2.5 Buyer persona	25
3.2.6 Producto Mínimo Viable	26
4. Estudio y Análisis del Entorno	29
4.1 Contexto Político	29
4.2 Contexto Económico	33
4.3 Contexto Social	37
4.4 Contexto Tecnológico	41
4.5 Contexto Institucional	42
4.6 Análisis DAFO	44
4.6.1 Debilidades	44
4.6.2 Amenazas	46
4.6.3 Fortalezas	47
4.6.4 Oportunidades	48
4.7 Delimitación de Prioridades	49
4.7.1 Desarrollo turismo sostenible en zona de influencia embalse Topocoro	49
4.7.2 Libre Elección para Desarrollar la Economía Local	50
4.7.3 Generación de oportunidades de formación en turismo Sostenible	50

4.7.4 Generación de Plan de Acción en Atención a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)	51
5. Finalidades y Objetivos del Proyecto	54
5.1 Finalidades	54
5.2 Objetivos Principales o Generales	54
5.3 Objetivos Específicos	54
6. Plan Estratégico del Proyecto	56
6.1 Territorio de Referencia	56
6.2 Beneficiarios Directos/ Indirectos	56
6.3 Identificación y Ordenación Temporal (Cronograma)	57
6.4 Recursos y Organizaciones	57
6.4.1 Recursos	57
6.4.1.1 Recursos financieros	57
6.4.1.2 Recurso humano	58
6.4.1.3 Recurso intelectual	58
6.4.1.4 Recurso físico	58
6.4.2 Organizaciones	58
7. Lecciones Aprendidas	62
7.1 En qué Situación se Encuentra	62
7.2 Ahora Qué Sigue	63
8. Conclusiones	65
Bibliografía	67
Anexos	72

Lista de Figuras

	pág.
Figura 3.1 Esquema de desarrollo PFVN	20
Figura 4.1 Extranjeros no residentes en Santander 2021-2022	32
Figura 4.2 Montos entregados al municipio Lebrija	35
Figura 4.3 Montos entregados al Municipio Girón	35
Figura 4.4 Montos entregados al Municipio San Vicente de Chucuri	36
Figura 4.5 Montos entregados al municipio Betulia	36
Figura 4.6 Santander y sus zonas de influencia cercanas al embalse Topocoro	38
Figura 4.7 Modelo inicial de capacitación	43
Figura 4.8 UNITAR	52
Figura 6.1 Cronograma	57

Lista de Tablas

	pág.
Tabla 4.1 Beneficios económicos transferidos a municipios cercanos embalse Topocoro	34
Tabla 4.2 Proyección población santandereana cercana al embalse	39
Tabla 4.3 Municipios más cercanos al embalse Topocoro	39
Tabla 4.4 Percepción respecto a planes de desarrollo en zona de influencia - proyecto Hidrosogamoso	40
Tabla 4.5 Percepciones de las alcaldías con respecto al Proyecto Hidrosogamoso	40
Tabla 4.6 Entes regionales y gubernamentales para alianzas en capacitación	43
Tabla 4.7 Plan de Capacitación de comunidades en zona de influencia	44
Tabla 6.1 Organizaciones en el territorio	59
Tabla 6.2 Resultados proceso diagnóstico de capacitación en modelos de validación	60

Lista de Anexos

	pág.
Anexo 1. Encuesta de Diagnóstico de Capacitación en Modelos de Validación	73
Anexo 2. Modelo de programa formativo para emprendedores que hacen parte del Centro de Emprendimiento Turístico Sostenible	75
Anexo 3. Evidencias fotográficas	76

1. Antecedentes y Justificación del Proyecto

Al desarrollar el proyecto previo sobre registros del Centro Emprendimiento de Turismo Sostenible con Enfoque Diferencial del Topocoro, en Santander, Colombia (mismo que a la fecha funciona como una Escuela de Emprendimientos Sostenibles e innovación turística), se observó al inicio del proyecto que las comunidades aledañas al embalse del Topocoro debían avanzar en conocimientos para alcanzar su desarrollo económico, social, cultural y comunitario, más allá de la agricultura y pesca, los cuales, fueron hasta ese momento sus principales medios de subsistencia.

En aras de buscar el apoyo para el desarrollo de la comunidad y habitantes emprendedores de la zona cercana de los municipios influenciados por la construcción de la Hidroeléctrica Hidrosogamoso en Santander, se encontró que esta localidad contaba con la administración del riesgo ambiental y el apoyo a las personas reubicadas, todo dentro del marco establecido en el Plan de Educación Ambiental, lo cual, aportó el escenario perfecto para el emprendimiento y la innovación en Turismo dentro de esta área, por su alta productividad y atractivo biodiverso, así como por las riquezas gastronómicas – culturales presentes en la zona, desarrollándose un conjunto de emprendimientos turísticos en la zona, pero sin mayores capacitaciones.

Los emprendedores turísticos que hacen parte del CETS, ubicados en la zona de influencia del Topocoro, tienen buenas ideas y ciertos recursos para llevar a cabo sus proyectos de emprendimiento, no obstante, se han observado falencias, *como la falta de conocimientos y deficiencias en las destrezas para la validación del negocio*, aspecto que involucran riesgos para los emprendimiento turísticos en dicha zona, pues algunos de ellos no conocen el valor del servicio y pierden clientes, y otros desconocen el valor de sus productos y no logran mantenerse por falta de conocimientos de sus fortaleza financieras.

Es así que se propone como idea innovadora un *programa formativo teórico práctico, orientado a este tipo de emprendedores turísticos de la zona de influencia del Topocoro*, todo con la finalidad de apoyarles en el avance de su desarrollo social, económico, cultural y comunitario, ya que, al conocer el valor del servicio y los productos, pueden mejorar su productividad y garantizar el avance de su proyecto.

Como toda actividad humana el turismo supone un impacto directo al medio ambiente, en las comunidades y en los individuos que allí habitan, por ende, el turismo sostenible

es una alternativa innovadora para la zona del Topocoro, dado que es utilizada como fuente de ingresos y como una opción a explotar recursos de la zona para crecimiento económico de sus pobladores.

En este sentido, y en acuerdo con la definición de la OMT, se entiende que para su explotación se deben considerar las consecuencias actuales y futuras en el contexto, así como en la industria que lo gestiona. En este sentido, se hace importante la presente investigación porque busca desarrollar un modelo formativo, teórico-práctico que permita desplegar una capacitación para la población santandereana cercana a la zona de influencia del Topocoro, y que a su vez, sirva para consolidación en el trabajo formativo que se viene desarrollando con los emprendedores en las comunidades afectadas por la construcción de dicho embalse.

Este proyecto tiene como principio el generar un modelo de formación no conducente a título, sino que por el contrario, sería una educación para el trabajo y desarrollo humano, tal que les permita validar el negocio de los emprendedores turísticos de la zona y se valide la viabilidad operativa del mismo. En este sentido, se podrán capacitar a los pobladores que habitan en la zona de influencia del embalse de Topocoro en Santander, se diferenciarán los conocimientos de aquellos pobladores que muestren interés y compromiso en ser formados para desarrollar emprendimientos turísticos sostenibles dentro de esta zona, en consecuencia el modelo será especializado, y adaptado a su economía, entorno social y cultura, y podrá servir de ejemplo para otros programas de capacitación en entornos y condiciones similares.

Adicionalmente, los productos y conocimientos generados a partir de esta investigación servirían como una guía para otros centros de emprendimiento turísticos en otras regiones y aportaría al acervo del sector de emprendimientos turístico de Colombia y posiblemente a otras investigaciones relacionadas al tema.

El desarrollo de un programa formativo teórico - práctico con enfoque por descubrimiento de valor del servicio o producto del proyecto de los emprendedores CETS, es hoy en día una necesidad imperativa, dado que un programa instructivo con base en las experiencias del CETS, pueden apoyar en la generación de procesos para la validación de negocios. En este sentido, el programa contaría ciertos contenidos Innovadores para la zona, modelos de construcción de conocimientos y guías para aprender por descubrimiento. Las evaluaciones serían teóricas - prácticas, bajo un diseño de estructura curricular, orientada a 3 grandes contenidos: 1) descubrimiento del valor del servicio o negocio 2) determinar la propuesta de valor del producto o

servicio seleccionado, 3) Generación de recursos para patrocinar proyectos mediante CROWDFUNDING. Conocimientos que no dominan los emprendedores que hacen parte del CETS y trabajan como en alguna actividad como emprendedores turísticos de la zona de influencia del Topocoro.

2. Descripción y Características Innovadoras del Proyecto

El Programa Teórico práctico en descubrimiento de negocio para determinar la propuesta de valor del producto o servicio participante es una extensión a desarrollar desde el Centro de Emprendimiento de Turismo Sostenible con Enfoque Diferencial del Topocoro, el cual, fue el resultado del TFM presentado a la universidad de Salamanca en el primer año de formación de la maestría de doble titulación de la cual hizo parte el presente investigador.

En la zona donde se ubica el proyecto no existe actualmente un programa formativo como el que se está proponiendo, de allí que representa una innovación para dicha comunidad.

Esta idea innovadora busca el desarrollo del *programa formativo teórico – práctico en validación de negocio (PFVN) para determinar la propuesta de valor del producto o servicio del emprendedor turístico que haga parte de la del CETES en Bucaramanga*, misma que será innovadora dado que se ajustará a las condiciones preexistentes de los emprendedores ubicados en dicha zona.

El PFVN, basa su aprendizaje en procesos educativos por descubrimiento de negocio, por lo que surgirán diversas necesidades para validar las múltiples ideas de emprendimientos de negocio que se encuentran en la zona de influencia del embalse el Topocoro y que se hallan en el proceso de integración con el CETES, para el desarrollo de negocios de alto impacto, tal que se logre el desarrollo económico social que requiere para la región.

Consultando sobre la validación de negocios, existen diversas metodologías y hasta kits para el desarrollo de la validación de una idea, pero el ajuste a las características de los emprendedores de la zona les hace inviables, por lo que se requiere de un modelo propio con enfoque diferencial al Topocoro.

Este primer programa *busca llevar un componente de innovación para la región en cuanto actualmente los negocios desarrollados localmente no están siendo validados previamente*, por cuanto sus fundadores no están capacitados, o sino por el contrario son negocios puestos en marcha desde la mera necesidad de generar un ingreso para su núcleo familiar.

3. Características Generales

3.1 Sistematización del Esquema de Negocio de Forma Sostenible

En este caso, la idea de negocio desarrollará un programa formativo en 6 pasos o fases, a saber, los cuales, responden a necesidades previamente identificadas en la comunidad en la primera etapa de desarrollo del TFM presentado para la universidad de Salamanca, estos pasos se han esquematizado de forma ordenada de acuerdo con los criterios de priorización considerados por este autor de acuerdo con su experiencia en territorio. Los pasos se presentan en la siguiente figura:

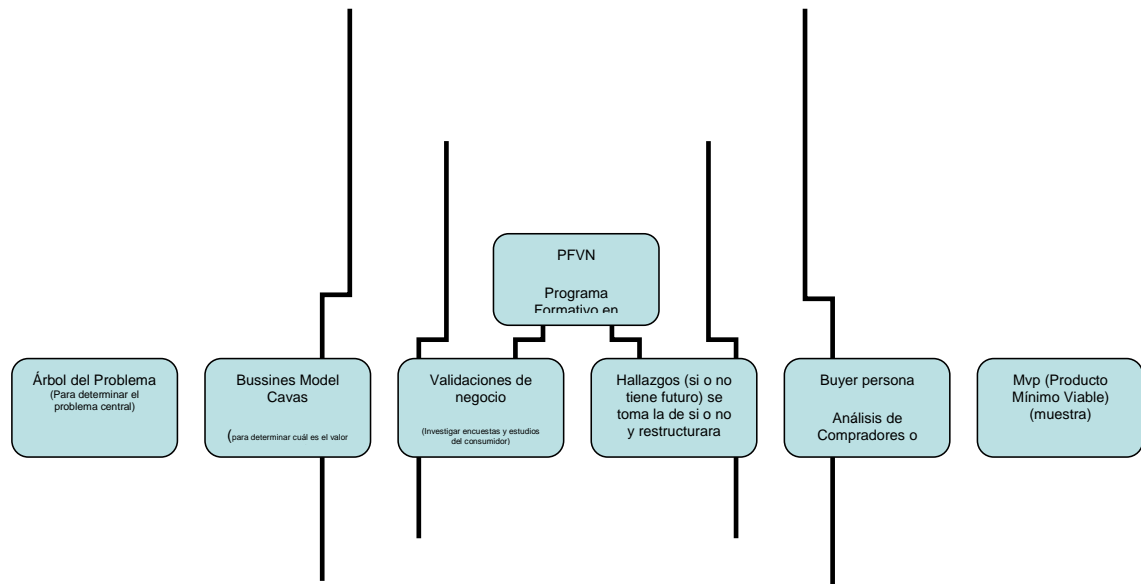


Figura 3.1 Esquema de desarrollo PFVN

Fuente: Elaboración propia.

3.1.1 Árbol del problema del modelo

Al hacerse referencia al árbol de problemas la misma se establece como una como una herramienta de análisis que, al mismo tiempo, sirve de apoyo metodológico durante las fases de la planificación para determinados proyectos, y así mismo permitirá la visualización y el conocimiento de forma práctica lo que vienen a ser las diversas causas y los posibles efectos de determinada necesidad o problema.

Es por esto, que los diversos problemas vienen a puntualizar como la representación de un determinado estado de una situación que se genera la cual no es deseable, la presencia de necesidades que no se han podido satisfacer y sus posibles oportunidades a aprovechar, las cuales han de ser abordadas por medio de lo que viene a ser la formulación y la ejecución de cierto proyecto el cual puede ser tanto público como privado.

3.1.2 Bussines Model Canvas

Este modelo puede identificarse como una de las principales tácticas pertenecientes al Design Thinking que han sido usadas en los últimos tiempos, con el fin de lograr diseñar y validar el modelo de negocio que se propone.

3.1.3 Validación del negocio

Este modelo le permite al investigador ampliar de manera rápida la visión completa de los principales aspectos relativos a determinado negocio. Se refiere a todos los esfuerzos que son necesarios para alcanzar la materialización de lo que es una idea de negocio. Existen muchas metodologías, pero es necesario adaptarla al enfoque diferencial del Topocoro. En general, se revisa inicialmente cuál ha de ser la herramienta que más va a servir para lo que es el análisis de negocio o la validación de las ideas que se tienen, siendo el modelo CANVAS uno de los más empleados en los últimos tiempos.

3.1.4 Hallazgos

Aquí se determina si el proyecto tiene o no futuro) Se evaluar si se aprueba, si no o si se reestructura.

3.1.5 Producto Mínimo Viable (MVP)

El mismo debe considerarse como una clara forma de prototipo o posible experimento que trata de plasmar o reunir las principales funciones que son mínimas y básicas que le van a permitir a determinado emprendedor, lograr que se pruebe directamente una posible hipótesis de solución al problema del mercado.

3.1.6 Buyer Persona

Análisis de Compradores o consumidores, para lo cual hay que aplicar encuestas, cuestionarios utilizando diversos medios de aplicación.

Todas estas etapas se describen en el siguiente punto, con más detalle.

3.2 Soporte Literario sobre el Desarrollo del Proyecto

3.2.1 Árbol de problema / problema central

Para Valles (2019) el árbol de problemas “permite visualizar de manera jerárquica los problemas principales sobre los cuales va a trabajar el proyecto” (p. 123). Dicha herramienta va a lograr mostrar lo que es un posible diagrama del problema en el que el tronco viene a ser el problema preponderante, mientras que las raíces muestran lo que son las posibles causas que generan el problema, así como los posibles efectos que se van a ubicar en lo que serían las hojas y las ramas. Por su parte, Martínez y Fernández (2008) puntualizan que “Un árbol de problema comprende el desarrollo de las principales ideas de tipo creativo para alcanzar la identificación de las probables causas que generan o desatan el posible conflicto (p. 11).

Al aplicar la metodología del árbol del problema se obtiene como resultado el problema central y de manera organizada un modelo que permita demostrar la explicación de las posibles causas y las consecuencias del problema. Es por ello que, en similitud a un determinado árbol, el problema prioritario viene a representar lo que sería el tronco, las raíces serían las probables causas y finalmente las ramas simbolizan los efectos, mostrando una interrelación entre todo el elemento.

En este sentido, el problema principal de la investigación viene a ser la necesidad que se tiene de proponer la creación de un programa de formación teórico práctico con enfoque descubrimiento de valor del servicio y/o producto. Programa Formativo con base en la Experiencia, dirigido a todos los emprendedores de la zona donde se llevará a cabo la presente investigación.

En este sentido, se emplea la metodología expuesta anteriormente para lograr de forma directa lograr identificar y al mismo tiempo delimitar lo que viene a ser la situación problema a ser abordada mediante el presente estudio. Y a partir de esto, visualizando previamente las posibles relaciones de causa-efecto que se asocian a la necesidad o al problema que se identifique, definiendo esto de forma coherente con la propuesta que se presenta.

3.2.2 Business Model Canvas

Se trata de un esquema que pretende la recolección de un modelo de negocio conformado por nueve aspectos o módulos de contenido que se logran plasmar a través de un lienzo de forma bien estructurada de un modo resumido. El espacio en el que está colocado cada uno de los módulos es de carácter netamente estratégico debido a la presencia de sinergias específicas entre ellos por medio de los cuales es posible llevar a cabo la explicación de forma rápida y sencilla del modelo de negocio de cualquier empresa. El Business Model Canvas fue desarrollado por Alexander Osterwalder, permitiendo tal como lo señala Osterwalder (2010) “que una organización cree, presente y capture valor” (p. 14).

En este sentido, dicho lienzo permite precisar el valor que determinado producto o servicio le brindará a su clientela y permitirá la ayuda directa para lograr la transformación de la idea en lo que sería un proyecto sumamente competitivo al igual que innovador.

3.2.3 Validaciones de negocio

En lo que se refiere a las validaciones de negocio, es conveniente señalar que es necesario llevar a cabo primeramente una investigación de manera minuciosa, mediante la aplicación de un conjunto de encuestas dirigidas directamente a la población en estudio, así como también entrevistas y la puesta en marcha de estudio de consumidores.

En el caso de España, posterior a la conceptualización de modelo de negocio que fue planteado por Magretta (2002), proponiendo para ello el método conocido como Análisis y validación de ideas de negocio, AVIN, para de este modo lograr que se faciliten lo que viene a ser la toma de decisiones de determinado emprendedor en referencia a lo que es la validez y del mismo modo la racionalidad en lo que es el abordaje de todos los esfuerzos que son necesarios para alcanzar la materialización de lo que es una idea de negocio, que pudiera implementarse por medio de una aplicación informática que se usa con facilidad.

Otro estudio llevado a cabo en España trabajó con la implementación de una filosofía que se centra puntualmente en la cliente conocida como Customer centric, para alcanzar la captación y retención de los clientes apoyándose en la gestión de las relaciones con los clientes, empleando el Customer Relationship Management. Donde el valor del cliente será el margen total de contribución que nos aporta en relación a la

cantidad de servicios comisionados, menos los costes ocasionados en la generación de esa contribución.

En algunos estudios en LATAM se ha hecho palpable que a la hora de ejecutar proyectos que son nuevos de emprendimientos o de organizaciones en general, se revisa inicialmente cuál ha de ser la herramienta que más va a servir para lo que es el análisis de negocio o la validación de las ideas que se tienen, siendo el modelo CANVAS uno de los más empleados en los últimos tiempos.

Este modelo le permite al investigador ampliar de manera rápida la visión completa de los principales aspectos relativos a determinado negocio, a pesar de ello también hay otras herramientas que permiten la validación de los proyectos, a pesar de ello CANVAS se encuentra elaborado para lograr la visualización en un minuto y de manera debidamente ordenada en cada uno de los puntos que son claves que todo servicio o producto demanda para alcanzar el éxito.

Asimismo, existe en el caso concreto de Perú el emprendimiento directo donde se trabaja con alianzas exitosas, así como conjuntos de herramientas de trabajo. Además de la presencia de grandes conexiones internacionales y la aparición de redes de apoyo para lograr las validaciones de los negocios.

En Colombia, es importante reseñar que, el impacto regional del turismo es una de las principales preocupaciones para quienes planean desde el punto de vista económico, ciertamente el turismo genera ingresos, empleos y una actividad económica dentro de la región donde se practique y al hacerlo, ayuda a sostener a una comunidad con un buen nivel de ingresos.

Aunque esta importancia no ha disminuido, se ha dado más énfasis al papel del turismo como generador de empleo e ingresos en áreas del país donde existen menos oportunidades del desarrollo económico, y es así como se configura para el embalse de Topocoro, el turismo como factor de sostenibilidad para la zona de influencia de dicho embalse. Pero en el caso concreto que nos ocupa lo que se persigue viene a ser el desarrollo de un programa formativo teórico – práctico con enfoque por descubrimiento de valor del servicio o producto del proyecto de los emprendedores CETS, el cual logre alcanzar su correcta validación.

3.2.4 Hallazgos

La propuesta goza de un amplio futuro, debido a que si es posible lograr la puesta en marcha de un programa que va a servir para lograr mejoras significativas en los emprendedores de la zona, brindándoles una educación informal, donde se le aporten conocimientos claves para lograr alcanzar un proceso de atención y de servicio de primera calidad en cada uno de sus emprendimientos en la zona que se seleccionó para llevar a cabo la presente investigación.

La idea sería generar grupos con conocimientos entre las comunidades dentro de la zona de influencia del embalse Topocoro, con el objeto de impulsarlos para crear calidad en cada uno de los proyectos de base que se han ejecutado en dichos lugares, tal que se avance hacia el desarrollo comunitario dentro de algunos de los más importantes municipios de Santander: entre los que se encuentran San Vicente de Chucuri, Girón, Lebrija, Betulia y Zapoteca.

3.2.5 Buyer persona

En lo que se refiere a un Buyer persona, esto se define como una clara representación ficticia del público objetivo de una organización por medio de la cual es posible conocer y comprender detalladamente a su audiencia, para crear de este modo ciertas estrategias de marketing orientadas de manera directa a sus posibles necesidades.

Por lo que se trata exclusivamente de una manera de comprender de una mejor forma hacia quién se dirige y de lograr relacionarse directamente con el público al cual se le quiere vender tanto los productos, como los servicios. Es decir, el Buyer persona se refiere al cliente ideal (Chalisa, Ballesteros, y Casiguano, 2021)

El estudio de las tendencias, los comportamientos y los patrones del público potencial nos permite crear una estrategia de marketing basada en objetivos, retos y pain point, es decir problemas a los cuales ha de enfrentarse la totalidad de la audiencia y que es posible la resolución tanto de los productos como de los servicios.

Entender sus motivaciones y pain point a través del Buyer persona es clave para comprender, tanto lo que les hace felices como lo que necesitan solventar. Tal como lo establece Molina (2020, p. 77), entre los principales modelos de Buyer personas se encuentran los siguientes.

3.2.6 Producto Mínimo Viable

Es importante recalcar que el Producto Mínimo Viable (PMV) se ha consolidado como “una versión de un nuevo producto que permite a un equipo recoger la máxima cantidad de aprendizaje validado, a cerca de sus clientes, con el mínimo esfuerzo” (Ries, 2011). Este logra mostrarles a los emprendedores el correcto camino de lo que ha de hacerse lo correcto y lo incorrecto, iniciando con lo que sería el correcto proceso de aprendizaje de manera rápida para alcanzar que se prueben las diversas hipótesis claves del negocio.

Seguidamente, Blank (2013) afirman que el PMV es “Una síntesis precisa del grupo más pequeño del conjunto de características que han de funcionar como producto de tipo independiente resolviendo del mismo modo el principal problema y de este modo demostrar el valor del producto” (p. 33).

De allí que, cuando se hace referencia al Producto Mínimo Viable (MVP), el mismo debe considerarse como una clara forma de prototipo o posible experimento que trata de plasmar o reunir las principales funciones que son mínimas y básicas que le van a permitir a determinado emprendedor, lograr que se pruebe directamente una posible hipótesis de solución al problema del mercado, sometiendo al mismo tiempo a este a ciertas pruebas de carácter constante directamente con posibles clientes iniciales para alcanzar la recepción de retroalimentación sobre lo que viene a ser el producto y para saber de este modo su punto de vista con relación a la problemática que se plantea.

Lo que quiere decir que, si fin de este viene a ser que determinado emprendedor logre aprender sobre la atención, sobre la calidad, sobre los servicios, sobre el mercado, sus clientes a futuro y actuales y además de que manera es posible alcanzar la satisfacción de los mismos por medio del empleo de métricas que han resultado de su experimento, lo que va a permitir verificar si es viable o no seguir avanzando con el proyecto y de este modo lograr la construcción de lo que viene a ser el producto final.

En este sentido, Eric Ries, escritor del libro *The Lean Startup*, quien la define de la siguiente forma: “el MVP es «una versión de un nuevo producto que le permite al equipo recolectar la mayor cantidad de aprendizaje validado sobre los consumidores con un mínimo esfuerzo” (p. 5).

De allí que, la idea del Producto Mínimo Viable se extrae directamente de la metodología *Lean Startup*, y consiste en la creación de un prototipo que reúna

exclusivamente las características y funciones imprescindibles para ser lanzado al mercado.

De este modo, por medio del Producto Mínimo Viable el emprendedor tiene la oportunidad de conocer de primera mano cuáles han de ser las principales necesidades claves de su mercado, las cuales podrían ser incorporadas pero a pesar de ello no se han logrado apreciar completamente, y asimismo otras funciones son capaces de descartar de forma puntual su producto, porque podría ser que se hallen rechazadas por los posibles consumidores potenciales, minimizando de este modo costes, esfuerzos y asimismo los tiempos de producción.

Decisor de compra. Es la persona que toma la decisión final de compra, siendo el caso más popular.

Prescriptor. El prescriptor es un perfil con autoridad que recomienda un producto.

Influenciador. Serían aquellas personas que pueden determinar la disposición de compra de un tercero, tanto para bien como para algo no tan bueno, que tiene experiencia en el tema.

4. Estudio y Análisis del Entorno

El estudio y análisis de entornos requiere de procesos por medio de los cuales las empresas son capaces de focalizar factores estratégicos de su contexto y diferenciar las amenazas (factores que influyen negativamente dentro de la empresa) de las oportunidades (factores que influyen positivamente en la empresa), Es decir, el estudio del entorno permite identificar las fortalezas y los puntos débiles del proceso empresarial en un ambiente específico.

En lo que refiere al estudio y análisis del entorno se ha determinado el uso de la herramienta o análisis PEST o PESTEL, la cual es una herramienta comúnmente utilizada por empresas para analizar, identificar y obtener un contexto amplio del entorno determinado. Su acrónimo que resulta de las siglas previamente analizadas determina la identificación de información relevante en aspectos como: los políticos, los económicos, los sociales, los tecnológicos, los ecológicos y los legales. Esta herramienta, creada por Liam Fahey y V.K. Narayanan, facilita el entendimiento del contexto en el que la organización va a operar, ayudando a comprender las evoluciones de los mercados en los que se mueve la empresa, así como las dificultades y los retos a los que se puede enfrentar. Tiene varias ventajas respecto a otros métodos que buscan estudiar los mismos factores.

No obstante, el análisis PEST requiere de un amplio margen de tiempo para realizar un estudio completo, y buen análisis PEST, ya que no es una tarea sencilla, dado que este método aporta una serie de ventajas considerables. Entre ellas, destacan, por ejemplo, la flexibilidad del método, ya que sirve para que todo tipo de empresas, independientemente del tamaño o sector en el que se encuentren. El PEST también ayuda a la toma de decisiones, ya que permite conocer tanto el mercado actual como la evolución para anticiparse a los cambios y evaluar los riesgos. Por estas razones, las empresas que utilizan esta herramienta son capaces de orientarse y posicionar el negocio de forma favorable considerando diversas estrategias (Pérez, 2019, p. 13)

4.1 Contexto Político

En Colombia, la formulación y ejecución de lineamientos de políticos para desarrollar el Turismo Comunitario, viene avanzando, y se cimenta en iniciativas tanto nacionales como regionales, dentro de aquellos sectores con oportunidades de organizarse como

grupos o dentro de la comunidad social capaz de producir y prestar servicios y productos turísticos, de acuerdo al atractivo de cada sector o comunidad.

Producto de la inversión del Estado en el sector turístico, en la nación, se vivió un auge del turismo entre 2017 y 2019, conforme lo afirmó la exministra de Comercio, Industria y Turismo del 2017, la cual indicó se ha venido expandiendo las políticas para favorecer a la industria del turismo, el cual se constituyó en segundo mayor generador de divisas, teniendo un crecimiento del 70% entre 2010 y 2015, y pasando de 2.610.000 a 4.447.000 de turistas. (CLG Consultoría, 2017). No obstante, para el 2020 se detuvo, por motivos de la pandemia, pero viene recuperando. (MINCIT, 2022)

En efecto, la actual ministra de turismo, María Ximena Lombana Villalba, señaló en febrero de 2022 que:

Se espera que el número de visitantes extranjeros alcance este año los 3,1 millones, un 49 % más que en 2021. El número de viajeros internos proyectado es de 13,5 millones, un 36 % por encima del año pasado. (MINCIT, 2022)

En este sentido, concluye la actual ministra de Turismo, que el sector ya se reactivó y ha alcanzado incluso resultados históricos en algunos subsectores.

Es así que, Colombia debe seguir con su proceso de ordenamiento territorial, siendo un ejercicio político estratégico para el turismo, y así mismo importante para los sectores económico, social y cultural. En realidad, al respecto se entiende que no se ordena el territorio sino las acciones que los hombres realizan en él. Es un ejercicio político porque a través de las leyes, los decretos, las ordenanzas o los acuerdos se da vía libre para que el Estado intervenga de acuerdo con el modelo consensuado por sus actores. (Universidad Santo Tomas, s.f.).

Por otra parte, la gobernación de Santander vive un proceso de avance, dado que consiguió lineamientos de política pública para lograr la sostenibilidad de turismo en esta localidad. Es así que, conforme han ido surgiendo las necesidades de orden departamental el sector turismo comunitario ha ido desarrollando sus potencialidades, si bien con falencias y aciertos, su alto índice de transparencia ha sido reconocido en toda la nación.

Tal como señaló la actualización de lineamientos y directrices de ordenamiento territorial del departamento de Santander, adelantada por la gobernación de Santander en 2012, donde se expresó que:

En virtud de la Ley 1454 de 2011, el Departamento de Santander puede ordenar dentro del marco de los lineamientos del ordenamiento territorial, la conformación de los diferentes esquemas asociativos contemplados en la misma como instrumentos idóneos que conlleven a propiciar, dentro de su jurisdicción, el desarrollo institucional, el fortalecimiento de la identidad cultural y el desarrollo territorial, considerada para su postulación la diversidad cultural y físico geográfica. (p.43)

En efecto, se hace necesaria la integralidad, esto para una mayor capacidad de impacto en turismo ecológico, mediante políticas públicas que faciliten una política desarrollo de su ordenamiento territorial, para poder llevar a cabo la implantación de un modelo sostenible en Santander, mediante la transformación y fortalecimiento de la institucionalidad ligada con el desarrollo económico, social, cultural, tecnológico y rural.

Es así que, el fortalecimiento turístico de la zona de influencia cercana al embalse de Topocoro, iría a una transformación sociocultural mediante un programa *formativo teórico - práctico, orientado a emprendedores turísticos de la zona de influencia del Topocoro*. Esto con el objeto de brindar apoyo en el avance para su desarrollo comunitario, social, cultural y económico, dado que, al mejorar sus conocimientos en cuanto al valor del servicio y productos, mejorarían su productividad y por ende en avance de sus emprendimientos turísticos.

Obviamente, como toda actividad donde intervienen el ser humano el turismo supone un impacto directo al medio ambiente, en las comunidades y en los individuos que allí habitan, por ende, temas como el turismo sostenible sería una alternativa educativa innovadora y viable para la zona del Topocoro, dado que sería un conocimiento utilizado como fuente de ingresos y como una opción formativa para enseñar cómo explotar de manera consciente los recursos de la zona para crecimiento económico de sus pobladores.

En este sentido es prioritario desarrollar políticas actualizadas, para el apalancamiento del turismo departamental, dado el decrecimiento informado por el Ministerio del Comercio en este año. Efectivamente en Santander la llegada de extranjeros no residentes, tal como se aprecia en la figura 4.1, venía creciendo en el año 2021, pero para febrero de 2022 presento una menor participación, decreciendo de 1.22 a 1.01.

De seguir decreciendo se pudieran activar amenazas mayores, por ejemplo, dentro del esquema político la falta de control gubernamental o gobernabilidad y la carencia de una política adecuada al sector, puede poner en riesgo el territorio turístico expuesto en sus aspectos naturales, sociales y territoriales. Así mismo, es bastante probable que la falta de un diseño institucional adecuado a la heterogeneidad de las comunidades pequeñas y periféricas al Topocoro influya directamente en los resultados negativos para que avancen en sus proyectos.

Efectivamente, en la figura se aprecia que la llegada de extranjeros no residentes al departamento santandereano figuró en promedio de un 0.9% del total nacional, entre los años 2012 y 2021, sin embargo, en febrero de 2022, el departamento presentó una disminución de este tipo de visitantes, comparativamente respecto del año anterior.

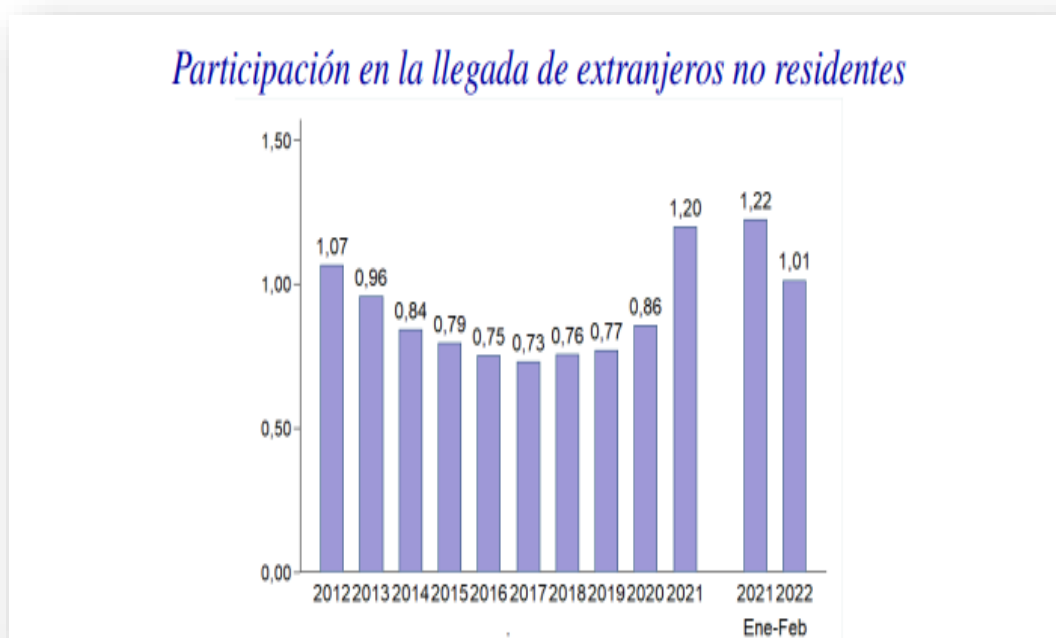


Figura 4.1 Extranjeros no residentes en Santander 2021-2022

Fuente: Mincomercio (2022) a partir de datos reflejados por Migración Colombia.

Obsérvese el crecimiento que la participación en la llegada de extranjeros no residentes partir del año 2017 se mantuvo hasta el 2021, y luego en principios del año 2022 decrece. Por todo lo antes expuesto, se hace necesario crear y direccionar políticas innovadoras tendientes al apoyo para el sector turístico en Santander, de allí la necesidad del.

4.2 Contexto Económico

Para el estudio del contexto económico es necesario contar con algunos datos muy puntuales. En este sentido Santander cuenta con 87 municipios distribuidos en una extensión total de 30.537 km², con una población al 2021 de 2.306.455 habitantes contribuyendo a la población total nacional en un 4,5%, una participación en el PIB nacional a 2020 del 6,21% de los US\$ 7.256 reportados por la nación en ese mismo año, registrando unas exportaciones per cápita a 2021 de USD\$ 363.7. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2022).

El departamento de Santander con un puntaje de 6.3 sobre 10 se posicionó en el año 2020 en el ranking 5 de los departamentos más competitivos, bajando de ubicación para el 2021 y ubicándose en la casilla 6 de este mismo análisis y para el 2022 se encuentra ubicado en una mejor posición del ranking en la casilla 3 de acuerdo con el análisis realizado por el consejo privado de competitividad sobre el índice departamental de la competitividad en Colombia.

Con el reciente informe de Doing Business 2017, se observó que para ese año el departamento decreció en el componente de apertura de una empresa, el indicador de competitividad global se mantuvo con 66,8 sobre 100, el registro de propiedades incremento a 65,8 sobre 100, el pago de impuestos bajó al 61,6 sobre 100 y la obtención de permisos de construcción bajó para ese año ubicándose en 57,7 sobre 100 puntos.

De acuerdo al Producto Interno Bruto (PIB) del departamento, Santander tuvo unas fuertes variaciones a entre 2013 y 2015 en donde logró incrementos en el PIB* superiores a la media nacional, pero en 2020 registró una caída de por debajo de los 6 puntos con relación a la situación de la pandemia generada por el COVID 19. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2022).

Todos estos indicadores dan cuenta de la gran potencialidad de Santander como región para invertir. No obstante, se sigue trabajando para impulsar el desarrollar la economía y el turismo ecológico y sostenible. En efecto, ya se han identificado los aspectos que se deben superar entre ellas: 1) Articular sectores, entre ellos, consolidar la articulación entre empresas del sector público y la academia con el objeto de la finalidad de potenciar el PIB regional. 2) Reducir la informalidad, 3) bajar la pobreza, 4) Contener la inflación, 5) aumentar las exportaciones agroindustriales (Vanguardia.com, 2022)

En este sentido, en mediados de mayo de 2022 el Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES), aprobó la *Política de Internacionalización* para el

Desarrollo Productivo Regional, con la cual las regiones impulsen su desarrollo y crecimiento económico. Esta nueva política internacionalización busca establecer estrategias, herramientas e instrumentos para las regiones que prioricen la internacionalización. (MINCIT,2022)

Por otro lado, haciendo un análisis a los datos que se tienen para 2020, se aprecia que todos los municipios en las zonas de influencia del Topocoro beneficiados económicamente. Sin embargo, se hace la cuantificación para 6 de ellos que corresponden a más de 80% de ellos. En la tabla 1, se aprecia algunos montos y beneficios que trajo a dichas comunidades el proyecto Hidrosogamoso. (Corzo, 2021)

Tabla 4.1 Beneficios económicos transferidos a municipios cercanos embalse Topocoro

Municipio	Valor 2014 – 2020	Proporción
Lebrija	\$ 79.930.641	0.2%
Girón	\$ 13.653.843.174	39.3%
San Vicente de Chucuri	\$932.199.230	2.7%
Betulia	\$15.850.636.131	45.6%
Total	\$ 30.516.609.176	87.8%

Fuente: Elaboración propia a partir de Corzo (2021) con información de ISAGEN (2021)

Según Corzo (2021) en el periodo 2014-2020, las utilidades originadas por el proyecto hidroeléctrico han entregado el monto \$30.516.609.176 de pesos colombianos a las municipalidades descritas en la tabla anterior. El Municipio que ha recibido mayor cantidad de recursos ha sido Betulia con 45.6%, puesto que entregó mayor cantidad de tierras al proyecto en su origen, seguido el municipio Girón con 39.3%.

Así mismo, la empresa constructora del proyecto hidroeléctrico ha venido aportando recursos a las municipalidades aledañas al embalse. Véase algunas transferencias realizadas por esta organización a dichos municipios, las cuales se aprecian de la figura 4.2 a la 4.5.

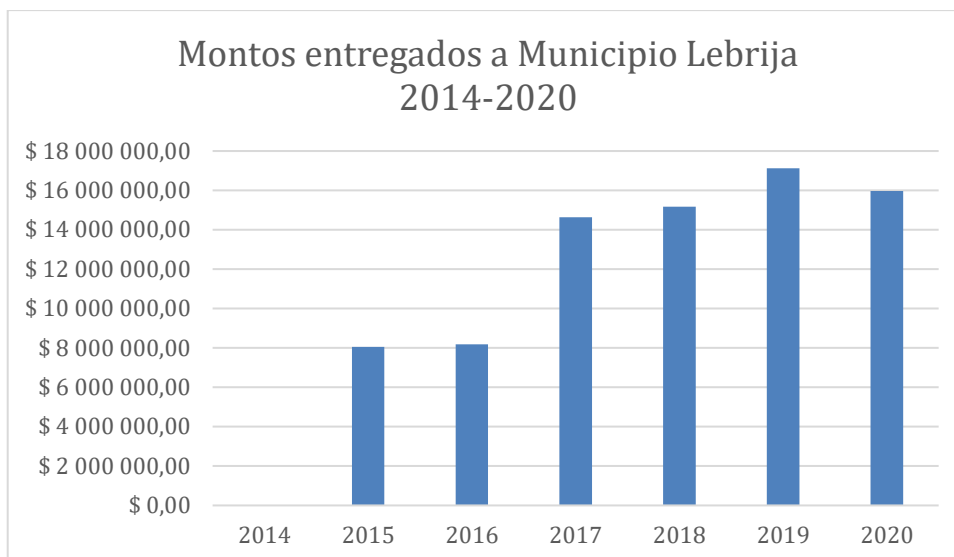


Figura 4.2 Montos entregados al municipio Lebrija

Fuente: Elaboración propia a partir de Corzo (2021)

Obsérvese como los montos transferidos al municipio Lebrija han venido aumentando, tan solo en 2020 que disminuyó un poco.

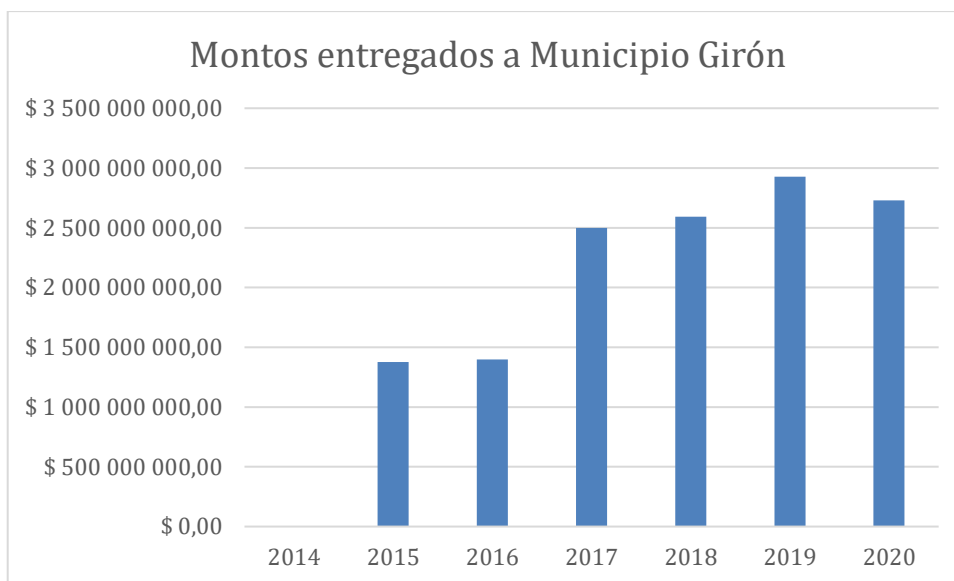


Figura 4.3 Montos entregados al Municipio Girón

Fuente: Elaboración propia a partir de Corzo (2021)

Nótese como los montos transferidos al municipio Girón aumentando. En el año 2020 disminuyó tal vez por motivos de pandemia.

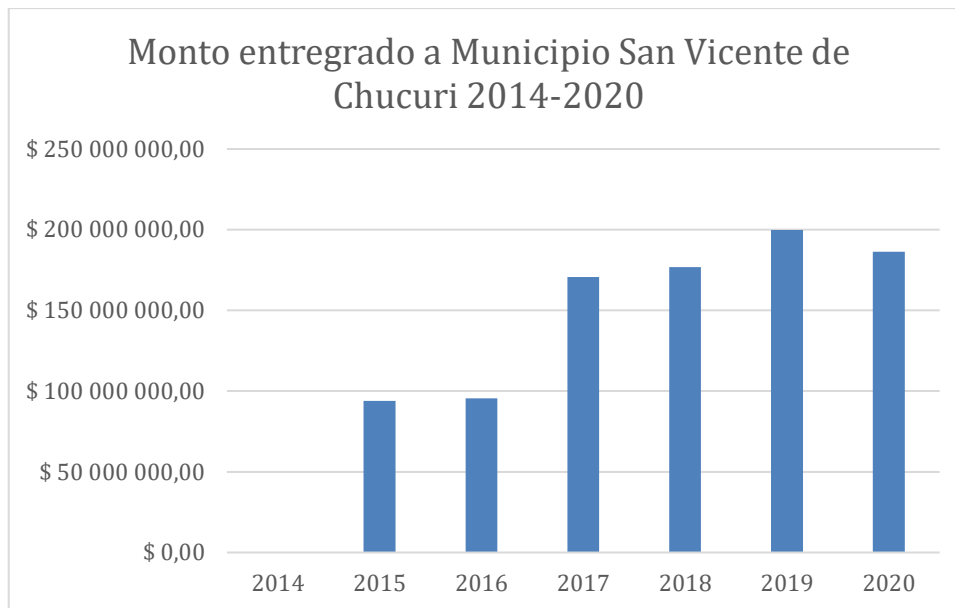


Figura 4.4 Montos entregados al Municipio San Vicente de Chucuri

Fuente: Elaboración propia a partir de Corzo (2021)

Obsérvese como los montos transferidos al municipio San Vicente de Chucuri han venido aumentando. En el año 2020 disminuyó tal vez por motivos de pandemia.

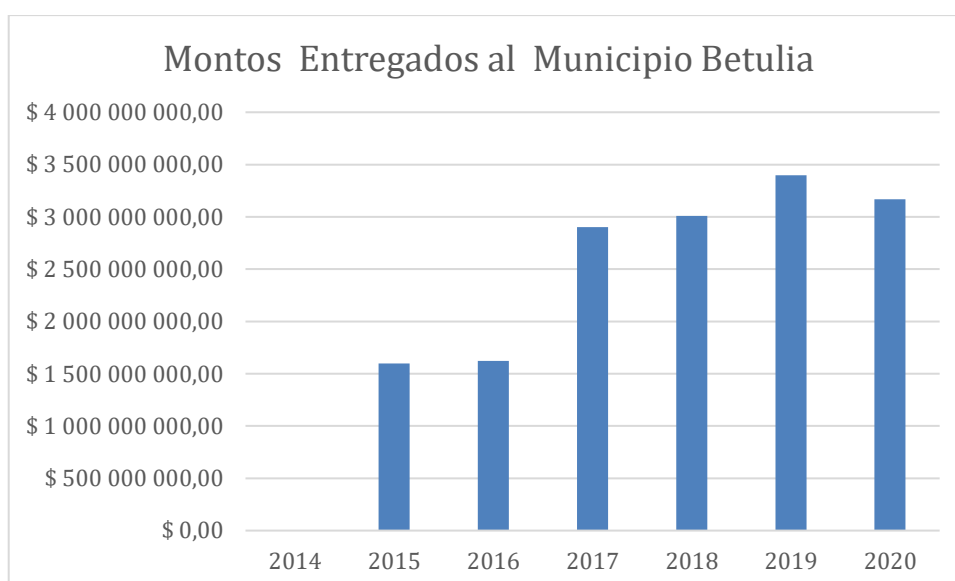


Figura 4.5 Montos entregados al municipio Betulia

Fuente: Elaboración propia a partir de Corzo (2021)

Obsérvese como los montos transferidos al municipio Betulia va en aumento, tan solo en 2020 disminuyó.

En general los aportes del proyecto de la hidroeléctrica han venido aumentando por lo que se espera mejore la economía en dichos municipios.

El impacto económico que el proyecto hidroeléctrico generó en los municipios cercanos a la zona de influencia del embalse Topocoro mejoras en la calidad de vida de los habitantes, en la tasa de ocupación, y así mismo en toda la estructura económica del municipio.

4.3 Contexto Social

Santander, vive un proceso de innovación social, pues tanto Bucaramanga, como los municipios que hacen parte del área Metropolitana han adquirido con el tiempo una connotación estratégica, por su empuje económico como capital del departamento. Sin embargo, ello ha traído consigo una serie de complejidades producto del grave conflicto y el decaimiento de los factores propios del bienestar social que ha generado profundos descontentos en la población, los cuales pueden ser factores de potencialización o cambio en las diferentes organizaciones sociales (Fernández y Herreño, 2007).

En cuanto a los factores sociales, se definen como aquellos que se refieren a un conjunto de indicadores o lista parámetros que impactan en una determinada realidad. (Guzmán y Caballero, 2012, p. 340), no obstante, viendo un poco más profundo el concepto, estos mismos autores citan que el factor social es:

Una vía de explicación multilateral de la complejidad de una realidad concreta o sistema social, gracias al análisis de las múltiples conexiones que como parte de ese sistema y de otros se establecen a través suyo, permitiendo obtener una visión parcial de la totalidad de la misma. (Ídem, p. 344)

En este sentido, y para presentar el sistema social, se presenta un mapa que ubica en la región de Santander, el embalse Topocoro y las zonas de influencia cercanas al mismo.

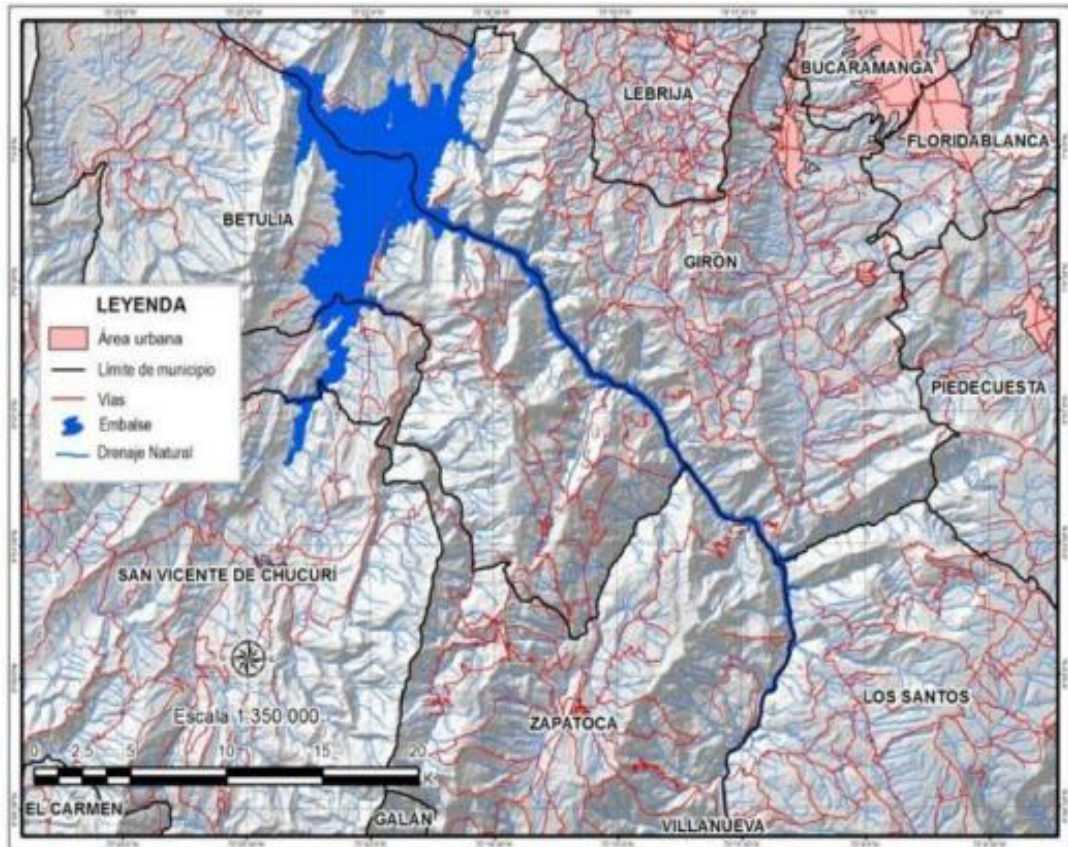


Figura 4.6 Santander y sus zonas de influencia cercanas al embalse Topocoro

Fuente: ISAGEN. (s.f.).

Para una visión social más amplia, es importante mencionar que, gracias a los proyectos llevados a cabo por la Central Hidroeléctrica de Sogamoso, misma que utiliza el embalse de Topocoro (Todocolombia.com, 2012) y según el DANE (2018) se tiene que algunos de municipios con mayor población y necesidades en la zona de influencia del embalse Topocoro, son los que se presentan en la tabla a continuación.

Tabla 4.2 Proyección población santandereana cercana al embalse

Nro.	Municipio	Población
1	Bucaramanga	528.352
2	Lebrija	39.398
3	San Vicente de Chucuri	34759
4	Floridablanca	266102
5	Girón	185.248
6	Piedecuesta	152665
7	Betulia	5230

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del DANE (2018)

En la tabla anterior se aprecia que la de mayor población es Bucaramanga y la de menor población es Betulia, que aun siendo la más cercana al embalse es la que tiene menos habitantes. A esta zona de influencia estaría dirigido el programa de capacitación inicialmente. Ahora bien, Considerando otros estudios respecto al tejido social mar cercano la zona de influencia embalse Topocoro, Corzo (2021) presentó datos más relevantes, los mismos se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 4.3 Municipios más cercanos al embalse Topocoro

Zona	Municipio	Categoría Según Ley 617 del 2000	Habitantes	Distancia al embalse
Aguas arriba Embalse Topocoro	Betulia	6	6.061	65.2 Km
	San Vicente de Chucuri	6	33.593	30.5 Km
	Zapoteca	6	9.566	102.8 Km
	Lebrija	6	44.169	35.3 Km
	San Juan de Girón	1	171.904	46.1 Km
Águas abajo embalse Topocoro	Los Santos	6	14.787	106.8 Km
	Barrancabermeja	6	210.729	90.6 Km
	Puerto Wilches	6	34.206	118.3 Km
	Sabana de Torres	6	34.556	89.2 Km

Fuente: Corzo (2021)

Al comparar las tablas anteriores, en un periodo de 2 años, en aquellos municipios que se repiten para ambas, se aprecia una diferencia en cuanto a cantidad de habitantes que ha subido en algunos municipios (Lebrija y Betulia) que como son zonas cercanas al embalse, posiblemente han crecido gracias a pobladores que buscan mejores condiciones de vida y emprendimientos alrededor del turismo. No obstante, en otros han bajado considerablemente, posiblemente por impactos negativos de la puesta en marcha del proyecto en cuanto a uso de fuente hidrográficas y pesca.

En este sentido, Corzo (2021) presenta algunas opiniones de las alcaldías respecto del proyecto, las cuales han sido recientemente más positivas.

Tabla 4.4 Percepción respecto a planes de desarrollo en zona de influencia - proyecto Hidrosogamoso

PDM \ Municipio	2008-2011	2012-2015	2016-2019	2020-2023
Betulia	Sin mención	Positivo	Positivo	Sin mención
San Vicente de Chucurí	Negativa	Negativo Positivo	Positivo	Sin mención
Zapatoca	Sin mención	Sin mención	Positivo	Sin mención
Lebrija	Sin mención	Positivo	Positivo	Sin mención
San Juan de Girón	Sin mención	Sin mención	Positivo ³	Sin mención
Los Santos	Sin mención	Sin mención	Sin mención	Sin mención
Barrancabermeja	Sin mención	Positivo	Positivo	Sin mención
Puerto Wilches	Sin mención	Sin mención	Sin mención	Sin mención
Sabana de Torres	Sin mención	Positivo	Positivo	Sin mención

Fuente: Corzo (2021)

En la tabla de percepción respecto al proyecto se aprecia que inicialmente (2008-2011), algunas alcaldías lo percibieron de manera amenazante, sin embargo, para los años 2016-2019, percepción ha cambiado en la mayoría a positivo.

Efectivamente, según Corzo (2021) las referencias perceptivas de alcaldías donde hubo crecimiento de pobladores hacen referencia al proyecto Hidrosogamoso, las cuales se reflejan en la siguiente tabla.

Tabla 4.5 Percepciones de las alcaldías con respecto al Proyecto Hidrosogamoso

Alcaldía / Año	Referencia perceptiva
Municipio Betulia, 2012	La población ha crecido en los últimos 4 años por el desplazamiento de personas en edad productiva en busca de mejores condiciones de vida que han llegado procedentes de otras regiones del país. Especialmente en la zona del Río Sogamoso, debido al Macroproyecto Hidroeléctrica del Sogamoso.
Municipio de Lebrija, 2012	En los últimos 5 años ha presentado un alto índice de crecimiento poblacional, debido a la afluencia de empresas constructoras relacionadas con la Infraestructura de la Hidroeléctrica Sogamoso.
Municipio de San Vicente de Chucurí, 2012	Existe preocupación por parte del municipio en lo referente a los impactos socioeconómicos que puede generar el proyecto de Hidrosogamoso en la región. La principal incertidumbre está relacionada con la afectación del microclima sobre los sistemas de producción agrícola, especialmente el cultivo del cacao, que ha orientado durante años la economía agraria de la zona

Fuente: Corzo (2021)

En este contexto social, se aprecia que con la construcción del proyecto Hidrosogamoso, estas poblaciones se vieron beneficiadas en cuanto contratación de mano de obra y las esperanzas que eso trae su construcción respecto de nuevos atractivos turísticos y flujo de turistas, no obstante, hubo preocupación sobre impacto socioeconómico sobre los sistemas de producción agrícola.

En efecto, los planes de desarrollo municipales para el 2012-2015 no solo trajeron aumento de empleo, sino, grandes esperanzas de aumento de turistas e ingresos por actividad turística futura, como en efecto está aconteciendo en años recientes, pero se requiere de un programa de capacitación en turismo sostenible, que intervenga en la capacitación de los nuevos prestadores de este tipo de servicios, desde el Centro de Emprendimiento de Turismo Sostenible (CETS), tal que se pueda hacer realidad. De lo contrario, si no se tiene como objetivo y finalidad la capacitación y el hecho de mejorar continuamente el producto y servicio turístico y hacerlo más competitivo, se perdería los esfuerzos de inversión del Estado.

4.4 Contexto Tecnológico

En el más reciente análisis del índice de innovación del departamento de Santander, el Departamento ha tenido una variación en los últimos 5 años, puesto que se ha ubicado entre el puesto 3 y 6 en el ranking de innovación medido por el Departamento Nacional de Planeación para abril del año 2022, en este se ha visto una variación del 47,4% en su posición más baja para el año 2022 y el 53,0% en su posición más alta para el año 2017, indicando así que el departamento ha bajado su índice departamental en innovación. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2022).

No obstante, se han tomado decisiones estratégicas en mayo de 2022 para mejorar las condiciones tecnológicas, que apoyen el desarrollo del turismo en Santander. Una de ellas es la política de internacionalización por regiones, donde Santander tiene mucho que dar, pues es de las regiones que ha atraído migrantes extranjeros cualificados, quienes pueden complementar la oferta de talento humano calificado colombiano ubicado en ese lugar, y por su amplio comercio, creando una atmósfera de interacción estratégica con otros colombianos ubicados en otros países del exterior, tal que se pueda profundizar esfuerzos y experiencias en cuanto a la extensión tecnológica. (CITUR, 2012)

Es importante mencionar que actualmente, ha sido el internet la vía y tecnología principal dentro del desarrollo tecnológico dentro del departamento de Santander. En

esta región se tienen como objetivo desarrollar Sistemas de reservas informatizadas, puede ser (junto al desarrollo de otros sistemas informatizados) la segunda revolución en el sector turístico, tras la generalización del motor a reacción en el transporte aéreo. En así que, todas las regiones serían beneficiadas con la continua aplicación de las tecnologías informáticas en los sistemas de distribución. Además, se tiene planteadas las mejoras en las técnicas de planificación y comercialización y un amplio desarrollo en infraestructura de transporte, tanto en aeropuerto, carreteras y Ferrocarril. (CITUR, 2012)

La aventura del turismo ha sido uno de los negocios más generadores a la economía del territorio, siendo este la voz a voz dentro del país por sus impactantes aventuras dentro del marco turístico ecológico, todo esto apalancado con un sistema de información turística que permita formular políticas de gobierno y el uso de tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en pro del desarrollo social y cultural de las zonas de influencia. Si desde el CETS se cubre la necesidad de que se utilicen las TIC como una forma de alcanzar a otras personas distantes, el impacto del programa de capacitación en turismo será mayor.

4.5 Contexto Institucional

A nivel institucional pueden ponerse en práctica ciertos beneficios. Entre ellos: 1) el fortalecimiento institucional para el desarrollo de la actividad turística. 2) El mejoramiento de las condiciones de seguridad para los viajeros. 3) El establecimiento de una campaña agresiva y sostenida de promoción y mercadeo. 4) La preparación de la oferta turística adecuada a cada municipio cercano al embalse. 5) La formación del recurso humano y sensibilización turística. 6) La Consolidación de un sistema de información turística que permita formular políticas de gobierno y el uso de tecnologías de la información y la comunicación.

Partiendo de la premisa según la cual la gobernabilidad referencia a la capacidad de los gobernantes en tomar las decisiones que atienden de forma efectiva a las demandas de los ciudadanos y de esta forma promover el desarrollo integral de la sociedad, se entiende la relevancia de los diversos actores sociales, por ende, también de las organizaciones como canalizadores de las prioridades y demandas que requiere el sistema polyocp para su efectivo funcionamiento. (Fernández y Herreño, 2007).

Algunas instituciones regionales y gubernamentales que pudieran estar participante junto con el CETS en capacitaciones se presentan en tablas a continuación.

Tabla 4.6 Entes regionales y gubernamentales para alianzas en capacitación

ENTES REGIONALES Y GUBERNAMENTALES
CDPMM
CAMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA Y BARRANCABERMEJA
COMISION REGIONAL DE COMPETITIVIDAD
UIS (Tema conservación)
UNAB
ESANT S.A. E.S.P.
CONFENALCO SANTANDER
CAJASAN
SECRETARIA DE PLANEACION DE SANTANDER
SECRETARIA DE CULTURA Y TURISMO DE SANTANDER
SECRETARIA DE DESARROLLO DE SANTANDER
SECRETARIA DE GOBIERNO DE SANTANDER
CORPORACION DE TURISMO DE SANTANDER
CENTRO DE ESTUDIOS REGIONALES- CER
DIOCESIS BARRANCABERMEJA
UT CONURBANO
SENA BUCARAMANGA

Fuente: CETS

Un modelo inicial del programa de trabajo de capacitación puede plantearse conforme se muestra en la siguiente figura.



Figura 4.7 Modelo inicial de capacitación

Fuente: Elaboración propia.

Algunas de las comunidades con las que se iniciaría un plan para proceso de capacitación para trabajar por veredas, se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 4.7 Plan de Capacitación de comunidades en zona de influencia

COMUNIDADES (veredas)		
MUNICIPIO DE BETULIA (20)	MUNICIPIO DE S/V CHUCURI (8)	MUNICIPIO DE GIRON (6)
CORINTIOS	CANTA RANAS 1	LA PARROQUIA
LA ESTRELLA	CANTA RANAS 2	GUAIMARAL
ALTAMIRA	BARRO AMARILLO	LA CABAÑA
EL PLACER	TOTUMOS	MOTOSO
SAN MATEO	GUAYACÁN Y LOS MEDIOS	EL CEDRO
PEÑA MORADA	LA ESPERANZA	POTRERO CERRADO
EL RAMO	SANTA HELENA	
LA ARMENIA	EL RUBI	MUNICIPIO DE LEBRIJA (5)
EL LIRIO		LA PUTANA
CHIMITÁ	MUNICIPIO DE ZAPATOCA 6)	PANORAMA
LA PLAYA	LA PLAZUELA	LA RENTA
TIENDA NUEVA	MIRADORES	CERRO LA AURORA
EL PEAJE	MATA DE CACAO	FILO DE LOS AMORES
CASA DE BARRO	BELMONTE	
UNION NORTE	CHOCOA	MUNICIPIO DE LOS SANTOS (4)
UNION SUR	SAN ISIDRO	PURNIA NUEVA
LA DURA		REGADERO BAJO
BALSORA		LLANADAS
EL CENTRO		ESPINAL BAJO
PARROQUIA DE BETULIA		

Fuente: CETS

4.6 Análisis DAFO

La matriz DAFO es una herramienta estratégica que sirve de análisis de la situación global de una empresa. Ayuda a analizar la realidad de la empresa y así poder tomar decisiones. El nombre viene de las siglas debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidad. Al igual que los métodos anteriores, es un método flexible que se puede aplicar a cualquier sector o área de negocio. Para utilizar esta herramienta, conviene fijar tanto el objetivo principal, como los secundarios, para después desarrollar el análisis y trazar las estrategias dependiendo de esos objetivos (Pérez, 2019, p. 17).

4.6.1 Debilidades

Con la transformación económica de la zona de influencia del embalse de lo agrícola a lo turístico, Santander como departamento y sus múltiples municipios presentan una debilidad en la gobernanza y gestión en torno al desarrollo del destino a partir de parámetros de calidad. A continuación, se presentan algunas debilidades identificadas en línea de desarrollo de este proyecto desde una visión de sostenibilidad.

- La tasa de desempleo ha incrementado significativamente, “por lo que el departamento presenta una cuestión de ineficiencia laboral, a pesar de que cuenta con un gran potencial productivo, actualmente sigue sin contar con la capacidad de ofrecer suficientes empleos formales para ocupar el mayor porcentaje de

capacidades de sus habitantes y satisfacer la demanda. A consecuencia de esto, implica que los ciudadanos cuenten en mayor porcentaje con trabajos informales en los cuales no cotizan a salud y pensión, lo que se entiende como un obstáculo en la lucha contra el desarrollo social y la pobreza Debilidades Sociales” (Universidad Santo Tomás, 2021).

- En el Departamento y el país en general, el panorama de la estabilidad laboral y las condiciones de probable ausencia de un número significativo de menores en los centros educativos dadas las tasas de trabajo infantil, son condicionantes negativos a largo plazo, causando que se convierta en un destino propicio para la vulneración de los derechos de niños, niñas y adolescentes por la temprana inserción en la vida laboral de parte de la comunidad. (Universidad Santo Tomás, 2021).
- Los limitados los esfuerzos en materia medio ambiental que están desarrollando los municipios desde la gobernanza, en la zona de influencia del Topocoro han demostrado el limitado conocimiento y falta de interés desde lo público por generar soluciones de base sostenible que atiendan a las necesidades medio ambientales del territorio teniendo en cuenta las alarmantes cifras que registra el municipio en especies de flora y fauna en vía de extinción.
- La falta de aplicación o inclusión del plan de ordenamiento del embalse en los planes de ordenamiento territorial de los municipios de la zona de influencia causa una zona gris frente al desarrollo medio ambiental, económico y productivo, toda vez que, como lo menciona la secretaria de agricultura del municipio de Betulia *“El no tener claro el alcance frente a la responsabilidad que tiene cada municipio con respecto al embalse causa que no haya una apropiación y posible acción interinstitucional para el correcto desarrollo del destino desde lo turístico, por eso, es primordial la inclusión del plan de ordenamiento del embalse desde cada administración municipal”* (Secretaría de Agricultura, 2022).
- La falta de planeación turística de la zona de influencia del embalse en cabeza de los 6 municipios circundantes al espejo de agua ha generado una masiva proliferación de visitantes catalogados como turistas no convencionales (terminología aplicada a partir del taller Turismo una alternativa de desarrollo, ofrecido por ISAGEN en su programa de educación ambiental y en marco de su responsabilidad social y territorial) que han causado afectaciones sociales por cuanto llegan buscando servicios sexuales, alteración de la flora, la fauna y detrimento social a partir de lo

manifestado por uno de los participantes en el taller, señor Cesar Julian Gonzalez, propietario de un terreno en la zona circundante al espejo de agua que ha transformado su actividad de agrícola a turística sin previo conocimiento, *“Acá llegan los turistas buscando todo muy barato, traen la comida, buscan no gastar plata con nosotros y eso nos afecta porque nos dejan las basuras pero no consumen nada, y ahora hay muchas personas que vienen buscando fiestas y servicios sexuales con personas de la comunidad, eso nunca lo habíamos visto”* (Manifestación por parte de Cesar Julián González) (Secretaría de Agricultura, 2022).

4.6.2 Amenazas

La biodiversidad, idiosincrasia y economía de Santander es ampliamente reconocida a nivel nacional e internacional, no es menor la presencia de la capital cacaotera en este departamento, en donde municipios como San Vicente de Chucurí del Departamento de Santander ha sido posicionado en el mapa mundial como un destino de excelencia para los amantes del cacao según Cocoa Of Excellence, y en contraposición a ello, el departamento presenta unas posibles amenazas respecto de las realidades socio culturales, medio ambientales y económicas para referenciar (Cocoa of Excellence Programme, 2019).

- Disminución de personal local dispuesta a generar un desarrollo económico y social en torno al turismo y su cadena de producción Con el inicio de la operación por parte de la hidroeléctrica Hidrosogamoso “Embalse El Topocoro” diferentes comunidades de sectores como *“La Playa, han empezado a vivir y a sentir, en palabras de sus habitantes, “los cambios en el ambiente”. La economía de los ribereños está basada en la pesca, que con el cambio del curso natural del río, se ha reducido significativamente y se evidencia en la disminución de los ingresos. Esta realidad junto a la falta de oportunidades laborales, resultan en la fragmentación familiar. Los varones se ven obligados a salir de sus hogares en busca de fuentes de empleo fuera de su territorio”* (Corporación para el Desarrollo del Oriente, 2019).
- Con la transformación económica de los municipios de la zona de influencia, de agricultura a turismo se ha evidenciado como *“se extinguen las principales actividades productivas, lo que termina en un desarraigo territorial y cultural incluso para quienes se quedan. Los pobladores han pasado de una economía familiar autogestionada a ser asalariados en obras que, bajo el mito del*

desarrollo, siguen llegando a esta región, como es el caso de la Ruta del Cacao” (Corporación para el Desarrollo del Oriente, 2019).

- “Los canales de transporte implican una amenaza que incluye la fragmentación y alteración del paisaje, en el caso del departamento de Santander los efectos del transporte se dan a nivel terrestre debido a la construcción y adecuación de corredores viales” (Cáceres, Moreno, Murillo y Briceño, 2015), como lo es la ruta del cacao, actual proyecto de infraestructura nacional que busca generar la doble calzada entre Bucaramanga y Barrancabermeja, finalmente, “se incluye dentro de las amenazas sobre las especies en peligro de extinción el efecto del cambio climático el cual modifica los paisajes”, que dentro de este espectro, la creación de la hidroeléctrica Hidrosogamoso fue un detonante medio ambiental en cuanto su creación generó una transformación medio ambiental de los 6 municipios de la zona de influencia y parte de Santander.
- En 2019, el porcentaje de personas clasificadas en situación de pobreza monetaria respecto al total de la población nacional fue 35,7% de los cuales, Santander obtuvo un crecimiento de 0.2 pp (30.9% a un 31.1%) en ese año con respecto al 2018, situándola como uno de los dominios con mayor línea de pobreza extrema en el país y por consiguiente definiéndola como un lugar con menores probabilidades de desarrollo económico sostenible en línea de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (Universidad Santo Tomás, 2021).

4.6.3 Fortalezas

Recientemente, se ha generado una mayor sensibilización sobre el fenómeno turístico en Santander y en Colombia, surgiendo nuevas formas e ideas para un desarrollo turístico sostenible en la zona de influencia del Topocoro, ya no solo en lo relacionada a las cuestiones medioambientales, sino también en un conjunto de aspectos tanto económicos, como sociales y culturales, lo cual se aprecia en el “Proyecto Estratégico Desarrollo Embalse Topocoro” (Tavera, Fuentes y Prada, s.f., p. 1).

- El interés de los diferentes actores privados por vincular a la comunidad en una transformación económica de cara a generar nuevas alternativas en el sector del turismo hace que los miembros activos de la comunidad se sientan partícipes del desarrollo territorial, ejemplo de ello es el programa de educación ambiental de ISAGEN, (empresa privada comercializadora de energía) el cual es ejecutado por la Corporación para la Investigación y el Desarrollo de la Democracia –CIDEMOS– dentro del marco del plan comunitario de educación ambiental, en línea de

responsabilidad social corporativa y responsabilidad social y territorial que le consagra la ANLA.

- El ambicioso desarrollo de infraestructura del departamento para conectar a las regiones y generar mejores condiciones de vida para los santandereanos es una fortaleza que ofrece el territorio por cuanto logra integrar a las comunidades circundantes a las obras, al embalse y en las urbes, puesto que proyectos de intervención como la ruta del cacao tienen como misión “desarrollar y gestionar el proyecto de manera innovadora, segura, fiable, sostenible y económicamente eficiente con el fin de mejorar la calidad de vida del corredor, generando desarrollo económico y creando valor para la comunidad, nuestros clientes, inversores y empleados” (Ruta del Cacao, s.f.).
- El embalse a partir de su plan de ordenamiento y a partir de la modificación de la licencia de generación de energía emitida por la ANLA por medio de la Resolución 0264 de 14 de febrero de 2020 cuenta con unos usos alternativos que permiten que los diferentes miembros de la comunidad puedan acceder al mismo en una serie de actividades previamente definidas y autorizadas, las cuales generan desarrollo en línea turística en diferentes niveles para la municipalidad y la comunidad en general. Las actividades autorizadas son: Investigación, educación ambiental, senderismo, uso del agua para consumo humano y agropecuario y accesos al espejo de agua.
- En la actualidad ISAGEN está realizando el estudio de capacidad de carga requerido dentro de la modificación de la licencia ambiental para que la comunidad, el empresariado, la administración pública y los visitantes reconozcan las condiciones y capacidades del embalse en materia turística, generando una herramienta de desarrollo turístico sostenible para el territorio.

4.6.4 Oportunidades

Santander tiene un componente diferencial en la importancia del desarrollo turístico en el país, el Topocoro se está posicionando como un lugar con las características para convertirse en un destino turístico y para ello las oportunidades que se tienen en esta ubicación se delimitan a continuación

- Convertirse en el primer destino de turismo sostenible colombiano en razón a las acciones que están desarrollando los diferentes actores del entorno público y privado para consolidar al Topocoro como un eje de desarrollo turístico sostenible.

- Desarrollar una economía circular en torno al turismo, destacando las habilidades de la población en la generación de valor a través de las practicas ancestrales y milenarias con la agricultura y como ellas se manifiestan en productos y servicios turísticos en el territorio.
- Fortalecer a las diferentes agrupaciones sociales en torno al turismo y la agricultura para consolidar la cadena de producción de materias primas para el destino desde un componente sostenible y responsable.
- Reformular las dinámicas en torno a actividades recreativas que se conocen como turismo pero que realidad no lo son, generando alternativas de formación para que en el futuro cercano los operadores turísticos, prestadores de servicios del turismo y demás empresas y actores de la industria puedan reconocer la importancia de ofrecer servicios y productos en torno al turismo sostenible.

4.7 Delimitación de Prioridades

Entre las prioridades a desarrollar para lograr el avance del programa educativo del Centro de Turismo Sostenible se tienen las siguientes.

4.7.1 Desarrollo turismo sostenible en zona de influencia embalse Topocoro

El embalse Topocoro ha venido recibiendo una afluencia de mayor cantidad de turistas en años recientes, haciendo que crezca la demanda de servicios y productos turísticos en la zona, en consecuencia, el desarrollo del turismo sostenible dentro de zona influencia conlleva el contemplar varias aristas: 1) Diseño de una política ambiental adecuada que satisfaga las necesidades tal que no se comprometan los recursos futuros, 2) Desarrollo de profesionales con conocimiento y competencia para promover y atender avances y emprendimientos, debiendo emplearse el desarrollo sostenible. 3) Desarrollo de una gestión pública eficaz. Esto debido a que el turismo que tiene como base la naturaleza, genera impactos ambientales, sociales y económicos significativos.

En este sentido, Según Corzo (2021) una herramienta como el ordenamiento territorial responde al desarrollo sostenible de embalses con potenciales turísticos, entendiendo que el ordenamiento tiene como finalidad es el mejoramiento de la calidad de vida de una determinada población buscando su integración social y el adecuado aprovechamiento del territorio, conservando la sostenibilidad.

En este sentido, el ordenamiento territorial se define como un conjunto de regulaciones y normas que determinan el accionar de diversas entidades privadas y públicas. (Subsecretaría de Planificación Territorial de la Inversión Pública, 2016) e involucra qué y cómo se ordenará y para qué se ordenará un determinado territorio, obviamente, siguiendo principios de equidad, complementariedad, jerarquía y eficiencia, además, siendo muy necesario para reparar los desequilibrios territoriales que trae como consecuencia un desarrollo turístico sostenible en la zona de influencia embalse Topocoro. (Otero, 2020)

4.7.2 Libre Elección para Desarrollar la Economía Local

Para desarrollar proyectos de Turismo Sostenible en zonas de influencia del embalse Topocoro, se deben considerar acuerdos previos con dichas comunidades, tal que se respete la idiosincrasia, cultura y costumbre propias de cada zona cercana al embalse Topocoro. protección de la idiosincrasia.

El respeto al desarrollo local tiene sus herramientas y formas, y así mismo, el cuidado de mantener expresiones culturales, para que el desarrollo de la economía local avance acorde con las necesidades sociales y económicas de la zona.

En efecto, La Fundación DEMUCA (2009) en su publicación cita que:

El desarrollo local es un proceso concertado de construcción de capacidades y derechos ciudadanos en ámbitos territoriales y político-administrativos del nivel local (municipios = territorio) que deben constituirse en unidades de planificación, de diseño de estrategias y proyectos de desarrollo con base a los recursos, necesidades e iniciativas locales (p.3)

En este sentido, el desarrollo local se generaría de forma integral, dado que se permite un mayor desarrollo del ser, un mejor desarrollo humano desde sus propias capacidades y conocimientos. Es así que se incorporarían el diseño de planes y programas existentes en el territorio los cuales abarquen diversas dimensiones: política, económica, ambiental, social, entre otras, por lo cual se favorece el progreso social sostenido, la democracia política,

4.7.3 Generación de oportunidades de formación en turismo Sostenible

En Colombia el MINCIT a desarrollado un conjunto de normativas y lineamientos, mediante un documento denominado *Política de Turismo Sostenible*. En este caso, una

gestión responsable del recurso humano involucra una respuesta efectiva para la Generación de oportunidades de formación en este tema, respuesta que ha venido teniendo lugar en el Centro de Emprendimiento de Turismo Sostenible (CETS).

Es así que desde el CETS, se plantea la generación de oportunidades de capacitación para todas las comunidades cercanas al embalse Topocoro, comenzando por un diagnóstico de necesidades de capacitación iniciando con temas relacionados a Modelos de Validación de Negocios, y posteriormente, desarrollando un programa formativo enfocado para los emprendedores que hacen parte del CETS, con el fin de que generen también sus respectivos modelos de validación de negocios, bien sea en familias emprendedoras dedicadas al agroturismo, piscicultura, senderismo, guías y operadores, prestadores de servicios turísticos.

De esta manera, se logra comprender de una mejor forma hacia quién esta dirigida y de lograr relaciones en la comunidad directamente con el público que se desea capacitar, tal que mediante ese anuncio voz a voz, se logra generar las oportunidades de formación en turismo Sostenible.

4.7.4 Generación de Plan de Acción en Atención a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

En este caso, la generación de un *Plan de Acción* en atención a los objetivos de Desarrollo Sostenible, para por la revisión de la agenda 2030 de la ONU la cual se cumple a través de las acciones del PENUD, la cual se encuentra dividida en 5 esferas: La gente (People), El Planeta (Planet), La Prosperidad (Prosperity), La paz (Peace) y y las relaciones de negocios (Partnerships), objetivos que conduzcan a generar factores de crecimiento y mejora de la calidad de vida de las personas cercanas y han de ser considerados en el programa de capacitación que ofrece el CETS para los pobladores cercanos al embalse Topocoro.

El plan de acción del PNUD Colombia debe entonces considerar dentro de su plan de acción el desarrollo estratégico de personas cercanas a la zona del embalse Topocoro. A continuación, se presenta un esquema del programa, con los siguientes elementos:

1. Visión y principios
2. Exámenes y seguimiento
3. Ejecución
4. Marco de Resultados

En la figura siguiente se aprecia la interacción de los elementos del modelo.



Figura 4.8 UNITAR

Fuente: Instituto de las Naciones Unidas para formación Profesional e Investigaciones (UNITAR)

Bajo nuevo modelo piramidal en la figura 9 se observa una ruta a seguir para que cada nación avance en la implementación hacia el logro de los ODS, colocando como centro el desarrollo de las personas como objetivo primordial, esto en el marco del trabajo mancomunado y universal renovado.

5. Finalidades y Objetivos del Proyecto

5.1 Finalidades

- Entender el contexto de desarrollo de ideas de negocio que se surten en el Topocoro a partir de la intensión de sus habitantes por generar una alternativa económica que les permita pasar de la economía en torno al agro a una economía en torno al turismo.
- Reconocer las habilidades empresariales de las comunidades ubicadas en la zona de influencia del embalse.
- Generar una alternativa de formación experiencial para que microempresarios y emprendedores puedan fortalecer sus conocimientos en identificación y formulación de ideas de negocio en línea turística.

5.2 Objetivos Principales o Generales

Diagnosticar las necesidades de capacitación en modelos de validación negocios entre los emprendedores de la zona de influencia del Topocoro.

Desarrollar un programa formativo para emprendedores que hacen parte del Centro de Emprendimiento Turístico Sostenible, con el fin generar su modelo para Validación del negocio.

5.3 Objetivos Específicos

Identificar dentro de las necesidades de capacitación en modelos de validación de negocios las herramientas más cercanas a las comunidades para la toma de cursos o procesos de formación.

Identificar dentro de las necesidades de capacitación temáticas a abordar en futuros programas de formación.

6. Plan Estratégico del Proyecto

6.1 Territorio de Referencia

El Departamento de Santander es destacado en Colombia por ser uno de los departamentos con mayor población, según el Censo Nacional de población y vivienda del Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas de Colombia- DANE- cuenta con un total de 2.237.587 habitantes ocupando el 6to lugar a nivel nacional. (DANE, 2021). Santander se encuentra en la zona centro norte del país, cuya capital es Bucaramanga. Destacan de la zona los proyectos agroindustriales, turísticos y mineros, los cuales conforman gran parte del florecimiento económico de importantes ciudades como Bucaramanga, Floridablanca, Barrancabermeja, entre otras.

El Embalse de Topocoro hace parte de una obra de infraestructura de la Hidroeléctrica del Río Sogamoso, con directa influencia social y ambiental a municipios como: Betulia, Los Santos, Lebrija, Zapatoca, Girón y San Vicente del Chucurí. La construcción de la represa, iniciada en 2009 y el posterior desvío del río (2011), modificaron las condiciones de vida de los habitantes de manera drástica impactando el modus vivendi de los habitantes en las zonas de influencia y las comunidades aledañas, las cuales para entonces, se observaron con medios de subsistencia orientados básicamente a la agricultura y la pesca a pequeña escala, y cuyos productos eran comercializados en su mayoría de manera informal a orillas de las vías de comunicación que atravesaban dichas comunidades. Con la construcción del embalse dichas vías fueron eliminadas o reorientadas y los aledaños se vieron obligados a cambiar de fuentes y medios de producción para las cuales no estaban preparados, incluso teniendo que reubicarse la mayoría de ellos en territorios circunvecinos.

6.2 Beneficiarios Directos/ Indirectos

- Emprendedores locales de la zona de influencia del Topocoro que hacen parte del Centro de Emprendimiento Turístico Sostenible (CETS).
- Familias emprendedoras en agroturismo, avicultura, piscicultura, avistamiento de aves, senderismo, guianza, operadores y prestadores de servicios turísticos.

6.3 Identificación y Ordenación Temporal (Cronograma)

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																				
Actividades	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5			
	Enero				Febrero				Marzo				Abril				mayo			
Semana	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Formulación de objetivos por parte de Programa de formación en validación de negocios para emprendedores del CETS																			
2	Formulación de estrategia para identificación del análisis PEST en línea de creación del programa de formación																			
3	Identificación de actores clave para el proceso de formulación del programa de formación en validación de negocio																			
4	Formulación de preguntas para proceso diagnóstico																			
5	Validación de preguntas para proceso diagnóstico																			
6	Ajustes de preguntas para proceso diagnóstico y formulación final de formulario de encuesta																			
7	Levantamiento de información análisis PEST																			
8	Sistematización de información análisis PEST																			
9	Preparación material taller "Turismo Sostenible, todo lo que deberías saber"																			
10	Esquemización y presentación de material taller "Turismo Sostenible, todo lo que deberías saber"																			
11	Ciclo de talleres "Turismo Sostenible, todo lo que deberías saber"																			
12	Formulación de hallazgos en ciclo de talleres "Turismo Sostenible, todo lo que deberías saber"																			
13	Sesión de encuesta de proceso de diagnóstico de capacitación en modelos de validación																			
14	Diálogos en comunidad para entender a profundidad la importancia de procesos formativos en turismo																			
15	Diálogos con servidores públicos para entender a profundidad la importancia de procesos de formación en turismo en el territorio																			
16	Sistematización de encuestas proceso de diagnóstico de capacitación en modelo de validación																			
17	Entrega trabajo fin de master Universidad Beira Interior																			

Figura 6.1 Cronograma

Fuente: Elaboración propia.

6.4 Recursos y Organizaciones

En el Departamento de Santander se encuentran múltiples recursos y organizaciones que aportan al desarrollo local comunitario, estas organizaciones y recursos trabajan en la materialización de un destino turístico de base social comunitaria desde los diferentes aportes económicos, socio culturales y medio ambientales, creando un ecosistema propicio para que los miembros de las comunidades puedan tener oportunidades y herramientas para la gestión del territorio.

A continuación, se mencionan los recursos de mayor relevancia en la zona de influencia.

6.4.1 Recursos

6.4.1.1 Recursos financieros

- Bancos:
 - Banco Davivienda
 - Banco Agrario
 - Banco BBVA
 - Bancamía
- Cooperativas
 - Cooperativa de transportes.
 - Financiera Comultrasan (Cooperativa ahorro y crédito)

- Cooperativa ecocacao (empresa campesina de hombres y mujeres del campo que nos hemos asociado para buscar alternativas de desarrollo rural con enfoque humano y territorial en Colombia)
- Cooperativa Comercializadora Agropecuaria Comercaza (Comercio al por menor de productos agrícolas para el consumo en establecimientos especializados)

6.4.1.2 Recurso humano

- Comunidad Santandereana
- Comunidades de los Yariguíes
- Comunidad Campesina
- Comunidad Guane
- Comunidad Ribereña

6.4.1.3 Recurso intelectual

- SENA (Servicio Nacional de Aprendizaje)
- Universidad Minuto de Dios
- Politécnico Gran Colombiano
- Unidades Técnicas de Colombia UTC

6.4.1.4 Recurso físico

- CAI fluvial
- Concesión Ruta del Cacao
- Concesión Ruta San Vicente de Chucurí

6.4.2 Organizaciones

El rol de las organizaciones en el territorio ha sido fundamental para la consolidación del destino, la generación de oportunidades y el trabajo en línea de desarrollo que se ha proyectado ha logrado atender las deficiencias sociales presentes en la zona de influencia, las organizaciones detalladas a continuación, ofrecen alternativas en formación, en atención comunitaria, gestión del empresariado y en acciones propias de desde lo público, lo privado y el sin ánimo de lucro frente a la población de los diferentes municipios de la zona de influencia del embalse aguas arriba y aguas abajo.

Tabla 6.1 Organizaciones en el territorio

TABLA DE ORGANIZACIONES		
Nombre de organización	Tipo de organización	¿Que hace en el territorio?
ISAGEN	PRIVADA	Genera y comercializa energía
Fincas Cinco Estrellas	PRIVADA	Finca ecológica, posos naturales, cascadas, zona de camping, restaurante y rutas ecológicas.
Wolf tours Colombia	PRIVADA	Operador turístico en Santander. Wolf Tours Colombia ofrece viajes en lancha en el embalse
Santander al Extremo	PRIVADA	Operador turístico en Santander ofrece viajes en lancha en el embalse, almuerzo y posibilidad de baño en la cascada.
Weekend-Santander	PRIVADA	Operador turístico en Santander ofrece viajes en lancha en el embalse, almuerzo y posibilidad de baño en la cascada.
San Gil Travel	PRIVADA	Operador turístico en Santander ofrece viajes en lancha en el embalse, senderismo, almuerzo y posibilidad de baño en la cascada.
Hacienda La Laita (Privada)	PRIVADA	Parque Ecológico Operador turístico en Santander ofrece almuerzo, cabalgatas, cuatrimoto.
Cajasán	PRIVADA	Operador turístico en Santander ofrece viajes en lancha en el embalse, senderismo, y almuerzo.
Alcaldía de Girón	PUBLICA	
Alcaldía de Betulia	PUBLICA	De acuerdo con el Artículo 311 de la Constitución Política de Colombia y el artículo 3 de la Ley 136 de 1994, El municipio es la entidad territorial fundamental de la división político administrativa del Estado, con autonomía política, fiscal y administrativa, dentro de los límites que señalen la Constitución y la ley y cuya finalidad es el bienestar general y el mejoramiento de la calidad de vida de la población en su respectivo territorio
Alcaldía de Zapatoca	PUBLICA	
Alcaldía de Los Santos	PUBLICA	
Alcaldía de San Vicente de Chucurí	PUBLICA	
Alcaldía de Lebrija	PUBLICA	
Hacienda la Fe	PRIVADA	Servicio de hospedaje y turismo en la zona
Glamping Geo Von	PRIVADA	Servicio de hospedaje y turismo en la zona
Restaurante El Buey	PRIVADA	Servicio de alimentación
Restaurante El sabor del Topocoro	PRIVADA	Servicio de alimentación
Restaurante El Tablazo	PRIVADA	Servicio de alimentación
Restaurante Geo Von	PRIVADA	Servicio de alimentación
Restaurante Legendarios Topocoro	PRIVADA	Servicio de alimentación
Corporación Autónoma regional para la defensa de la meseta de Bucaramanga CDMB	PUBLICA	Es el encargado de la gestión y conservación del medioambiente y los recursos naturales renovables, como autoridad ambiental, en el área de su jurisdicción.
Corporación Autónoma regional de Santander	PUBLICA	Administrar los recursos naturales renovables y el ambiente con criterios de sostenibilidad, equidad y participación ciudadana, con un compromiso ético y responsable de sus servidores.
Parques Nacionales Naturales	PUBLICA	Es la encargada de la administración y manejo del Sistema de Parques Nacionales Naturales y la coordinación del Sistema Nacional de Áreas Protegidas.
Autoridad Nacional de Licencias Ambientales ANLA	PUBLICA	Es la encargada de que los proyectos, obras o actividades sujetos de licenciamiento, permiso o trámite ambiental cumplan con la normativa ambiental, de tal manera que contribuyan al desarrollo sostenible del País.
Corporación para la investigación y desarrollo de la democracia CIDEMOS	ONG	Organización social integrada por profesionales de las Ciencias Sociales para proyectar salidas democráticas a los conflictos sociales y políticos que vive el país desde el accionar local y regional.

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados obtenidos a partir del proceso diagnóstico desarrollado en territorio reúnen los aprendizajes necesarios para determinar el Modelo de programa formativo para emprendedores que hacen parte del Centro de Emprendimiento Turístico Sostenible, priorizando la información que realmente les genera valor, así como las herramientas en línea de la operación que se lleva en la zona para que cada participante pueda aprender de forma dinámica, cercana y eficaz.

A continuación, se presenta la tabla de resultados del proceso diagnóstico con la tabulación de la información.

Tabla 6.2 Resultados proceso diagnóstico de capacitación en modelos de validación

Tabla de Resultados Proceso Diagnóstico de Capacitación en Modelos de Validación				
Encuestador	Brayan Quintana			
Cantidad de emprendedores invitados a encuestar	30	Fecha de muestra		
Total emprendedores encuestados	19	17/05/2022		
Porcentaje de acogida	63.33%			
PREGUNTA FORMULADA	SI	NO	Valoración del Encuestador	Observación
¿Reconoce cuál es la propuesta de valor del producto o servicio?	X		19 = No	Algunas personas consideran entender y saber cual es la propuesta de valor de su producto o servicio pero al evidenciar las respuestas se observa por parte de este encuestador que todos desconocen la metodología y estructura de una propuesta de valor real.
¿Reconoce cómo identificar el tamaño de su mercado?	18	1	19 = No	Algunas personas consideran entender o reconocer el tamaño real del mercado pero al evidenciar las respuestas se observa por parte de este encuestador que todos desconocen la metodología y estructura de la formulación del tamaño del mercado.
¿Realizó un proceso de validación de la idea de negocio?	14	5	19 = No	Algunas personas consideran entender o haber hecho un proceso de validación de su idea de negocio pero al evidenciar las respuestas se observa por parte de este encuestador que todos desconocen la metodología y estructura de la validación de idea de negocio.
¿Mide la satisfacción del usuario que consume el producto o servicio?	2	17	19 = No	Algunas personas consideran entender o realizar el proceso de medición de la satisfacción del cliente pero al evidenciar las respuestas se observa por parte de este encuestador que todos desconocen la metodología y estructura para identificar la satisfacción del cliente.
¿Identifica hallazgos en torno a su proceso de validación inicial?	7	12	19 = No	Algunas personas consideran haber identificado hallazgos pero al evidenciar las respuestas se observa por parte de este encuestador que todos desconocen el proceso de validación y por ende no reconocen posibles hallazgos en torno a su producto o servicio.
¿Se encuentra activo?	19	0	19 = Si	
¿Se encuentra Inactivo?	0	19	19 = Si	Uno solo de los emprendedores manifiesta interés de cerrar por cuenta de no saber como calcular la utilidad y considera que está teniendo pérdidas en lugar de ganancias
¿Reconoce el % de utilidad que resulta de la operación?	19	0	19 = No	Algunas personas consideran saber calcular sus porcentajes de utilidad pero al evidenciar las respuestas se observa por parte de este encuestador que todos desconocen el proceso de costo y por ende no reconocen la utilidad real de su producto o servicio porque no tienen en cuenta factores como tiempo o recursos naturales que se usan.
¿El proceso de identificación de la utilidad está basado en algún sistema o	0	19	19 = Si	
¿Participaría de un proceso de formación en validación de negocio?	19	0	19 = Si	Todos los encuestados manifiestan deseo de participar pero no saben en dónde o cómo podrían participar de un proceso de estas características
¿Qué otras temáticas considera relevantes para recibir capacitación?	Con relación a las 19 respuestas recibidas se logró determinar que las personas estarían interesadas en recibir formación en las siguientes temáticas: Atención al cliente, Buen turismo, Manejo de turismo, Seguridad, Rentabilidad, Calidad de producto, Cobrar bien al cliente, innovación en productos y Artesanías			
Si decidiera iniciar un proceso de formación ¿Cuánto tiempo estaría dispuesto a destinar semanalmente?	Con relación a las 19 respuestas recibidas se logró determinar que las personas estarían dispuestas a invertir en promedio 11,07 horas semanales para aprender de nuevas temáticas para fortalecer sus negocios			
¿Cuál es la herramienta preferida por los emprendedores para aprender?				
Podcast (Audios)	Textos físicos	Videos	Casos de estudio	Lúdicos
5	8	14	6	7
¿Cuál es la herramienta preferida por los emprendedores para poder consultar el material de trabajo o desarrollo del programa ?				
Correo Electrónico	MSN de Texto	WhatsApp	Youtube	Otra, ¿Cuál?
7	2	15	8	5 = Presencial
Firma de Encuestador				
Nombre Encuestador: Brayan Palencia				
Firma Revisor				
Nombre Revisor: Diego Peña				

Fuente: Elaboración propia.

7. Lecciones Aprendidas

- Las comunidades en la zona de influencia del Topocoro se encuentran en un proceso de transformación económica que los está llevando a generar nuevas alternativas de desarrollo profesional y de formación, pero la mayoría de personas que habitan estas zonas son personas que no han tenido oportunidades formales de preparación por lo que acuden a la experiencia como alternativa de implementación de negocios para dar a conocer sus habilidades sin medir responsabilidad en la prestación de los servicios respecto de su cliente o consumidor.
- Existe una gran cercanía por parte de los habitantes del Departamento, así como de los habitantes de la zona de influencia a herramientas digitales como lo es WhatsApp, en donde más del 75% de los encuestados desearían aprender a través de herramientas como WhatsApp o videos para hacer su proceso más claro y cercano.
- Más del 40% de las personas habitantes de la zona de influencia y participantes del proceso desearían formarse con textos, los cuales en investigaciones previas se habían limitado por el mínimo conocimiento en habilidades de lectura y escritura por parte de la comunidad.
- Los encuestados creen conocer los elementos de un proceso de validación que en realidad desconocen, así como las metodologías y dinámicas propias de esta actividad que los lleva a estar en escenarios en los que no obtienen utilidad o simplemente no logran responder si su proyecto atiende o no una problemática del mercado.
- Las personas de la comunidad están dispuestas a dedicar más de 11 horas semanales con el fin de fortalecer sus habilidades de atención y desarrollo de negocio con el fin de generar mejores condiciones para sus hogares y sus negocios.

7.1 En qué Situación se Encuentra

En la actualidad, la comunidad de la zona de influencia del Topocoro se encuentra avanzando en la línea de desarrollo formativo con pequeños cursos que realiza el CEST a partir del apoyo que genera ISAGEN y la Corporación para la Investigación y el Desarrollo de la Democracia –CIDEMOS- dentro del marco del plan comunitario de

educación ambiental, en línea de responsabilidad social corporativa y responsabilidad social territorial.

En ese sentido el CEST ha tenido la oportunidad de marcar la ruta de formación para los integrantes de la comunidad en diferentes esferas como lo es la pública con los talleres para servidores públicos, la empresarial con los talleres para este segmento y la comunitaria para toda la población participe de los procesos formativos en territorio.

7.2 Ahora Qué Sigue

Fortalecer el CEST en formadores de diferentes áreas de conocimiento, así como con temáticas y metodologías de formación para adultos, generando una oferta de formación atractiva para los diferentes miembros de la comunidad, los servidores públicos y el empresariado en general, llevando innovación, dinamismo y estrategias para que el turismo se continúe formando desde la sostenibilidad y el impacto social comunitario.

8. Conclusiones

En atención al cumplimiento de los objetivos, se puede decir que se han logrado. La descripción de las diferentes herramientas y cuadros analíticos construidos como resultado de los conocimientos y experticias del investigador han sido diversos y ajustados a los requerimientos del presente proyecto.

- En cuanto al objetivo 1 se implementó una encuesta para identificar las necesidades de capacitación en modelos de validación de negocios en los emprendedores de la zona de influencia del Topocoro (Ver encuesta en Word y formatos diligenciados en PDF anexos) a partir de cuestionamientos básicos en torno a la formulación de una idea de negocio teniendo en cuenta las limitantes de formación que se presentan en el CETS y las comunidades.
- En referencia al Objetivo 2 se creó un proceso para establecer alianzas estratégicas contando con entes públicos, privados y con el CETS, ajustado el proceso desde el establecimiento de alianzas usado por la CEPAL.
- En referencia al Objetivo 3 se logró identificar a partir de una entrevista semiestructurada las herramientas con las cuales la comunidad, los empresarios, los servidores públicos y en general todos los actores del Topocoro sienten mayor cercanía al momento de realizar un proceso de formación, (Ver encuesta diligenciadas en PDF y tabla de resultados proceso diagnóstico de capacitación en modelos de validación).
- Finalmente, el objetivo 4, con base en las experiencias técnicas desarrolladas por el CETS y las encuestas semiestructuras desarrolladas por este investigador se logró determinar las temáticas de mayor relevancia para las comunidades en torno al desarrollo de dinámicas formativas que contribuyen el fortalecimiento de sus habilidades técnicas que en su mayoría son empíricas, descubriendo el amplio interés por los participantes de encontrar una ruta de formación adecuada a ellos y que sea de fácil acceso.

Bibliografía

Arias, D. (2021). Centro Emprendimiento de Turismo Sostenible con Enfoque Diferencial del Topocoro. Trabajo de fin de Maestría para optar por el título de Máster en Desarrollo Emprendedor e Innovación.

Blank, S. (2013). El manual del emprendedor. Barcelona: Gestión 2000.

Cáceres, L., Moreno, C., Murillo, J. y Briceño, E. (2015). Aves amenazadas en el departamento de Santander. Estrategia regional para su conservación. San Gil: Corporación Autónoma Regional de Santander (CAS).

chrome-

extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://www.redalyc.org/pdf/110/11091807.pdf

CITUR. (2012). Plan de Desarrollo Turístico de Santander 2012. Recuperado de https://www.citur.gov.co/upload/publications/documentos/183.Plan_de_desarrollo_turistico_de_Santander.pdf

CLG Consultoría. (2017). Santander destino turístico documento final de la alianza por el turismo de Santander. Recuperado de <https://santandercompetitivo.org/media/391ffff93c19678f169794f09b5ff4b18985999c.pdf>

Cocoa of Excellence Programme. (2019). Empowering a new generation of cocoa pioneers and recognising quality, exceptional flavours and know-how, whilst preserving cacao diversity. Paris: Producers and flavour profiles for the best 50 samples of the Cocoa of Excellence.

Corporación para el Desarrollo del Oriente. (2019). El agua y el territorio de Santander están en peligro. Los conflictos y las luchas ambientales en Santander 2019-2020. Bucaramanga.

Corzo, D. (2021). Hidropolítica en la zona de influencia del embalse Topocoro, Santander: conflictos, resistencias y acción público-privada. Tesis de maestría, Bucaramanga, Universidad Autónoma de Bucaramanga. Recuperado de

https://repository.unab.edu.co/bitstream/handle/20.500.12749/14035/2021_Tesis_Daniel_Hernando_Corzo.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Corzo, D. (2021). Ordenamiento Territorial y Turismo Sostenible en el Embalse Topocoro de Colombia. Recuperado de https://www.academia.edu/download/64955912/Daniel_Corzo_Ordenamiento_Territorial.pdf

Chaluisa, S., Ballesteros, L., y Caisaguano, Ch. (2021). El Buyer persona, una estrategias de Marketing Digital para las MiPymes del Sector Turístico de Tungurahua. Recuperado de <http://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/34001>

Fernández, L. y Herreño, D. (2007). Caracterización de la gobernabilidad en Santander, Colombia. Recuperado de:

Guzmán, O. y Caballero, T. (2012). La definición de factores sociales en el marco de las investigaciones actuales. Recuperado de <https://santiago.uo.edu.cu/index.php/stgo/article/download/164/159#:~:text=En%20fin%2C%20un%20factor%20social,la%20totalidad%20de%20la%20misma.>

ISAGEN. (s.f.). Formulación del plan de ordenamiento del embalse Topocoro Central Hidroeléctrica Sogamoso. Recuperado de <http://santandercompetitivo.org/media/5c34d4ef09dd6ced4b73ec05f3217a22052dba37.pdf>

Magretta, J. (2002). Por qué importan los modelos de negocio. Revisión de negocios de Harvard, 80(5), 86-93.

Martínez, R., y Fernández, A. (2008). Árbol de problema y áreas de intervención. México: CEPAL.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (20 de mayo de 2022). Aprobada Política de Internacionalización para el Desarrollo Productivo Regional. Recuperado de <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/comercio/politica-internacionalizacion-desarrollo-regional>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2022). Información Perfiles Económicos Departamentales – Oficina de estudios económicos. Recuperado de [https://www.mincit.gov.co/getattachment/estudios-economicos/perfiles-economicos-por-](https://www.mincit.gov.co/getattachment/estudios-economicos/perfiles-economicos-por-departamentos/perfiles-economicos-por-)

departamentos/santander/oee-np-perfil-departamental-santander-27abr22.pdf.aspx

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (23 de febrero de 2022). "En 2022 el sector turismo pasará de la reactivación al crecimiento sostenido": ministra de Comercio, Industria y Turismo. Recuperado de [https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/turismo/en-2022-el-turismo-pasara-al-crecimiento-](https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/turismo/en-2022-el-turismo-pasara-al-crecimiento-sostenido#:~:text=En%202022%20seguiremos%20apost%C3%A1ndole%20al,del%2049%25%20frente%20a%202021.)

sostenido#:~:text=En%202022%20seguiremos%20apost%C3%A1ndole%20al,del%2049%25%20frente%20a%202021.

Molina, D. (2020). Buyer persona: qué es y cómo crearlo en cinco pasos. Recuperado de <https://www.iebschool.com/blog/guia-crear-buyer-persona-inbound-marketing/>

Organización Mundial del Turismo. (2019). Definiciones de turismo de la OM. Madrid: OMT.

Otero, A. (2020). Clase N° 10: Planificación y Gestión Territorial de destinos turísticos.

Universidad de Quilmes.

Pérez, Á. (2019). Estudio de los análisis del entorno en el modelo de emprendimiento disciplinado. Aplicación al caso de la creación de la startup Blodel. Tesis de grado, Madrid, Universidad Politécnica de Madrid.

Ries, E. (2011). How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful business. New York: Crown Business.

Ries, E. (2012). El método Lean Startup. Madrid: Deusto.

Ruta del Cacao. (s.f.). Mision. Recuperado de <https://rutadelcacao.com.co/>

Secretaría de Agricultura. (2022). Municipio de Betulia Santander, Taller Turismo Sostenible, todo lo que deberías saber de tu destino – Servidores Públicos. Bucaramanga: ISAGEN 2022.

Universidad Santo Tomás. (2021). Circular socio económica: pobreza y exclusión social "Análisis de las brechas de pobreza y exclusión social en el departamento de Santander". Observatorio socioeconómico de Santander. Bucaramanga: USTA.

Universidad Santo Tomas. (s.f.). Lineamientos y directrices de ordenamiento territorial del departamento de Santander. Recuperado de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://santandercompetitivo.org/media/6520c93b26bd67d7d5c2f7de83d250c888221coc.pdf

Valles, E. (2020). El árbol de problemas. Recuperado de <http://www.myadriapolis.net/2017/11/el-arbol-de-problemas.html>

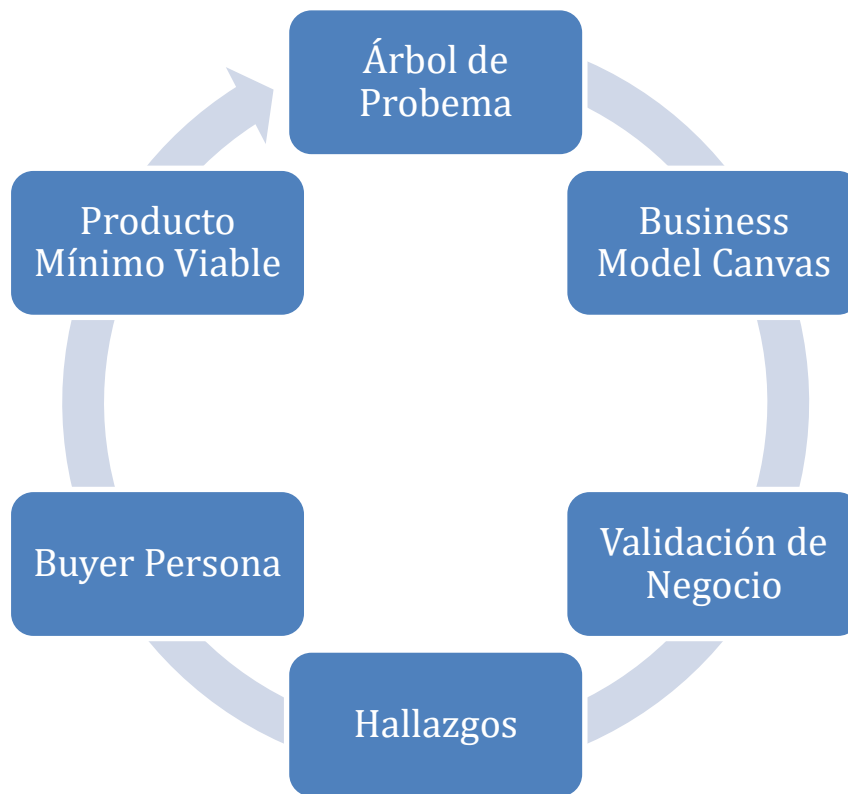
Vanguardia.com. (22 de febrero de 2022). Estos son los retos y tareas que tiene Santander para que crezca su PIB. Recuperado de <https://www.vanguardia.com/economia/local/estos-son-los-retos-y-tareas-que-tiene-santander-para-que-crezca-su-pib-FF4887632>

Anexos

Anexo 1. Encuesta de Diagnóstico de Capacitación en Modelos de Validación

Diagnóstico de Capacitación en Modelos de Validación				
Datos Básicos				
Nombre del Emprendedor				
Nombre del Emprendimiento				
Fecha de ingreso al CEST				
Datos del Proyecto				
Propuesta de valor del negocio				
Tamaño del mercado				
¿Qué problema resuelve su producto o servicio?				
¿Cómo fue su proceso de validación de la idea de negocio?				
¿Realiza mediciones en torno al nivel de satisfacción del cliente?				
¿Qué hallazgos encontró en su proceso de validación de idea de negocio?				
¿Actualmente se encuentra activo o inactivo?				
¿Cuál es el % de utilidad del producto o servicio que ofrece?				
¿Participaría de un proceso de formación en validación de negocio?				
¿Qué otras temáticas consideran relevantes para recibir capacitación?				
Si decidiera iniciar un proceso de formación ¿Cuánto tiempo estaría dispuesto a destinar semanalmente?				
De las siguientes herramientas, ¿cuál es la más cómoda para usted poder aprender?				
Podcast (Audios)	Textos físicos	Videos	Casos de estudio	Lúdicos
De las siguientes herramientas, ¿en cuál le gustaría poder consultar el material de trabajo o desarrollo del programa?				
Correo Electrónico	MSN de Texto	WhatsApp	YouTube	Otra, ¿Cuál?

Anexo 2. Modelo de programa formativo para emprendedores que hacen parte del Centro de Emprendimiento Turístico Sostenible



Anexo 3. Evidencias fotográficas





