

# Ecoqueremal Natural Adventures



SEBASTIÁN BONILLA – FLAVIO CORRALES  
DISEÑO DE PLAN ESTRATÉGICO  
CALI, 2025

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE  
ECOTURISMO SOCIAL EN UNA ZONA RURAL DEL VALLE DEL CAUCA

POR:

SEBASTIÁN BONILLA ARCOS

FLAVIO CORRALES OTERO



UNIVERSIDAD ICESI

MAESTRÍA PARA LA GERENCIA DE LA IS

CALI, COLOMBIA (2025)

## Índice de contenido

<b>1. Introducción .....</b>	<b>6</b>
1.1. Aspectos preliminares para el diseño del plan estratégico .....	10
1.2. Conceptualización de Variables .....	13
1.2.1. Innovación Social (IS), Planeación Estratégica (PE) y Ecoturismo Rural (ER) ...	13
1.2.2. La sustentabilidad para el desarrollo social .....	16
1.2.3. La empresa social y su impacto en las iniciativas ecoturísticas .....	19
1.3. Avances normativos en Colombia para la reparación de los ecosistemas .....	23
1.4. Herramientas para el diseño de estrategias .....	25
1.4.1. <i>Análisis Pestel</i> .....	25
1.4.2. <i>Matriz DOFA</i> .....	28
1.4.3. <i>Modelo CANVAS</i> .....	31
<b>2. Diagnóstico Empírico y Análisis Estratégico Aplicado .....</b>	<b>33</b>
2.1. Hallazgos del Trabajo de Campo .....	33
2.2. Resultados del Análisis PESTEL .....	43
2.3. Matriz DOFA .....	46
2.4. Lienzo CANVAS: El Modelo de Negocio de Ecoqueremal Natural Adventure .....	49
<b>3. Plan Estratégico Integral y actividades propuestas .....</b>	<b>52</b>
3.1. Resumen Ejecutivo .....	52
3.2. Identidad de la Empresa .....	53
3.3. Descripción de Estrategias .....	54
3.3.1. <i>Direccionamiento Corporativo: Misión, Visión y Valores Sociales</i> .....	54
3.3.2. <i>Definición de Objetivos Empresariales</i> .....	55
3.3.3. <i>Estrategia Legal y Normativa</i> .....	56
3.3.4. <i>Estrategia de Mercadeo y Marketing Digital</i> .....	59
3.3.5. <i>Estrategia de Operaciones y Partes de Interés</i> .....	60
3.3.6. <i>Estrategia Económica y Financiera</i> .....	62
3.4. Sistema de Seguimiento y Evaluación de Impacto .....	70
<b>4. Conclusión .....</b>	<b>76</b>
<b>5. Referencias .....</b>	<b>79</b>

<b>Anexos.....</b>	<b>85</b>
Anexo A .....	85
Anexo B .....	86
Anexo C .....	86
Anexo D .....	87
Anexo E .....	88
Anexo F.....	89
Anexo G.....	89
Anexo H.....	90
Anexo I.....	90
Anexo J.....	91
Anexo K .....	91
Anexo L.....	92
Anexo M.....	92
Anexo N.....	93
Anexo O.....	95
Anexo P .....	101

## Índice de Figuras

<b>Figura 1</b> .....	11
<b>Figura 2</b> .....	22
<b>Figura 3</b> .....	35
<b>Figura 4</b> .....	36
<b>Figura 5</b> .....	37
<b>Figura 6</b> .....	38
<b>Figura 7</b> .....	39
<b>Figura 8</b> .....	40
<b><i>Figura 9</i></b> .....	43
<b>Figura 10</b> .....	47
<b>Figura 11</b> .....	49

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1</b> .....	64
<b>Tabla 2</b> .....	66
<b>Tabla 3</b> .....	68
<b>Tabla 4</b> .....	72

## 1. Introducción

La Innovación Social (IS) como disciplina conceptual ha cobrado especial relevancia por la dinámica propuesta desde la agenda de organismos internacionales como las Naciones Unidas (ONU) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). Diversas experiencias alrededor del mundo han demostrado el impacto positivo de este tipo de procesos, aplicando la IS y la Planeación Estratégica (PE) en temas como la reducción de la pobreza, la mejora de la salud, la educación para el desarrollo humano, la inclusión social y la protección del medio ambiente, por mencionar solo unas líneas (Li et al., 2022).

Con base en lo enunciado, la presente investigación se centra en el diseño de un plan estratégico para la creación de una empresa de ecoturismo social en una zona rural del Valle del Cauca. El Ecoturismo Rural (ER), entendido como una forma de turismo responsable que promueve la conservación de la naturaleza y el bienestar de las comunidades locales, se presenta como un escenario idóneo para la promoción del desarrollo sostenible en zonas naturales en países como Colombia, donde la diversidad de sus regiones es un factor diferenciador para su desarrollo socioeconómico integral (Botero & Ramírez 2023).

Entre tanto, la PE ofrece a este tipo de iniciativas una hoja de ruta estructurada que permite abordar los desafíos inherentes, además de facilitar la participación activa de las comunidades locales en el diseño, implementación y gestión de los proyectos con un claro enfoque social (Khaledi Koure et al., 2023). Poder integrar al diseño de este tipo de iniciativas elementos como la definición clara de objetivos, el análisis del entorno para identificar oportunidades y amenazas, el desarrollo de estrategias para alcanzar los objetivos propuestos, la asignación eficiente de recursos, el establecimiento de indicadores para medir el progreso y el impacto y la adaptación continua a los cambios del contexto, se considera un factor diferenciador para lograr resultados sostenibles en el tiempo (Cvetković et al., 2023).

El ecoturismo es reconocido en la actualidad como una vía coherente que potencia la generación de beneficios económicos, sociales y ambientales para las comunidades locales, al tiempo que contribuye a la conservación de la biodiversidad y la valoración del patrimonio cultural (Kummitha et al., 2021). La elección del Valle del Cauca como escenario de estudio se justifica por su riqueza natural y cultural, así como por la presencia de comunidades rurales que enfrentan desafíos importantes que pueden ser gestionados a partir de esta disciplina conceptual.

El Valle del Cauca como región biodiversa de interés global, ofrece un alto potencial para el desarrollo de proyectos de esta modalidad. Además, la presencia de comunidades ancestrales, indígenas y afrodescendientes, con sus saberes y sus prácticas tradicionales en lo referente al manejo de los recursos naturales, enaltece la oferta ecoturística y aporta elementos atractivos para la generación de auténticas y significativas experiencias para los visitantes tanto a nivel nacional como internacional (Bonilla Cortes, 2022).

Sin embargo, el desarrollo del ecoturismo en zonas rurales no está exento de desafíos. La falta de infraestructura, la limitada capacidad de gestión de las comunidades locales, la necesidad de fortalecer la cadena de valor del turismo (partes involucradas) y la importancia de asegurar la sostenibilidad ambiental y social del proyecto, son solo algunos de los aspectos que deben ser considerados al momento de implementar un plan estratégico que responda a los desafíos latentes previamente descritos y que entregue a las partes involucradas una dirección concreta a seguir (Julio et al., 2022).

Por lo enunciado, la IS y la PE se toman como ejes conceptuales para este tipo de ámbitos productivos, económicos, ecológicos y empresariales; ya que desde los postulados teóricos de estas disciplinas, se pueden ofrecer soluciones coherentes para responder a los retos observados, facilitando la participación de las comunidades en el diseño, la implementación y la gestión del proyecto; así como la incorporación de tecnologías apropiadas y la creación de

alianzas que propendan por el crecimiento de los diferentes actores del entorno seleccionado (Daniel y Jenner 2022).

Es así como para esta investigación se plantea como objetivo general el diseño de un plan estratégico que facilite la creación de una empresa de ecoturismo en el municipio de El Queremal (Valle del Cauca). Entre tanto, los objetivos específicos del proyecto que permitirán responder a su propósito general son los siguientes:

- a) Identificar en el entorno general del municipio de El Queremal (Valle del Cauca) los factores que influyen en el desarrollo del ecoturismo social (Análisis PESTEL).
- b) Definir los aspectos diferenciadores de base para la creación de la empresa, tales como la Misión, Visión y Valores Sociales, estableciendo su identidad y propósito (Direccionamiento estratégico).
- c) Determinar los objetivos competitivos y metas de la empresa, estableciendo los logros a corto, mediano y largo plazo (Direccionamiento estratégico).
- d) Proyectar el funcionamiento interno de la comunidad de El Queremal y de los actores clave, identificando Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (Matriz DOFA).
- e) Trazar las estrategias y actividades para alcanzar los objetivos y metas, detallando las acciones a realizar, para así contar con un mapa de ruta para la selección de los recursos necesarios para la implementación del plan estratégico (Humanos, Financieros, Materiales, Alianzas, Técnicos, Propuesta de Valor, etc.) y las estrategias para su gestión (Modelo CANVA).
- f) Elaborar un plan de capacitación para la comunidad en temas de ecoturismo, sostenibilidad, gestión empresarial y demás temas relevantes.

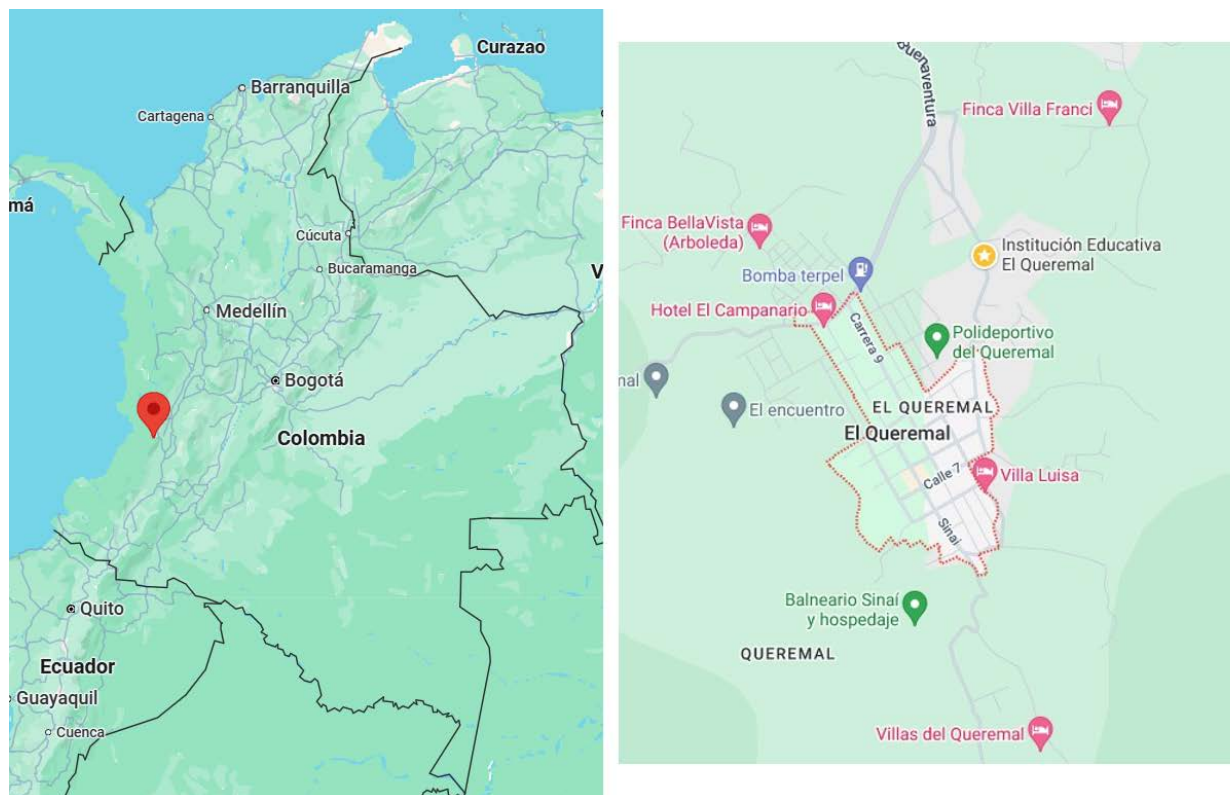
- g) Establecer un sistema de seguimiento y evaluación del plan estratégico, definiendo los indicadores de gestión y los mecanismos de monitoreo para su mejora continua y actualización en favor de las partes involucradas.

Metodológicamente, la investigación adopta un enfoque mixto que combina elementos de la investigación cualitativa y cuantitativa. Se emplea también el estudio de caso centrado en la comunidad de El Queremal utilizando así técnicas variadas como: entrevistas, observación participante, encuestas y análisis estadístico para abordar cada uno de los elementos que componen el plan estratégico. Así las cosas, este documento se organiza por apartados de la siguiente manera: 1) Preliminares y sustentos conceptuales de la iniciativa de IS; 2) Conceptualización de las variables clave de interés; y 3) Plan Estratégico integral con la descripción de las actividades propuestas.

### **1.1. Aspectos preliminares para el diseño del plan estratégico**

El ER se presenta a nivel global como una alternativa viable para el desarrollo de zonas y escenarios biodiversos al integrar principios de conservación de la naturaleza, participación comunitaria y generación de beneficios económicos para las poblaciones locales (Dumita et al. 2021). Sin embargo, la implementación de iniciativas de ecoturismo social en zonas rurales en países como Colombia enfrenta diversos desafíos que requieren un análisis profundo para asegurar su éxito y sostenibilidad a largo plazo (Julio et al. 2022).

El territorio seleccionado para esta investigación es la localidad denominada El Queremal, un corregimiento del municipio de Dagua, en el departamento del Valle del Cauca (ver Figura 1). Esta zona, a pesar de su potencial turístico, con una rica diversidad natural, ancestral y cultural, presenta varias problemáticas que limitan su desarrollo socioeconómico. Entre las dificultades más relevantes se encuentra el acceso limitado a servicios básicos, especialmente en lo que respecta a la infraestructura vial y el acceso a la salud (OTEC, 2025).

**Figura 1***Mapas de El Queremal*

*Nota.* Mapas extraídos de *Google Maps* relativos a la localidad de El Queremal. El mapa de la izquierda señala su ubicación en Colombia. En el de la derecha se aprecian calles, puntos de interés como hoteles, estaciones de servicio, un polideportivo y fincas, con la silueta del área urbana marcada en rojo.

Las carreteras que conectan al municipio con los centros urbanos se encuentran en un estado importante de deterioro, lo que genera afectaciones para el transporte de productos agrícolas y el acceso a servicios médicos, por mencionar solo algunos de los efectos más notables. Esta falta de infraestructura también afecta la movilidad de los estudiantes que desean continuar su educación en niveles superiores, limitando sus oportunidades de desarrollo personal

y profesional, según reportes compartidos por entidades oficiales y organismos estadísticos (Mapcarta, 2025).

La comunidad de la localidad se compone principalmente de familias campesinas, que se dedican a actividades agrícolas, especialmente al cultivo de café, plátano y maíz. Estas actividades han sido la base de la economía local y han permitido a las familias del corregimiento sostenerse a lo largo de las generaciones. Sin embargo, la productividad agrícola se ha visto afectada por la degradación ambiental, evidenciándose problemas como la deforestación, la erosión del suelo y la contaminación de los ríos. La disminución de la fertilidad del suelo ha reducido la productividad, lo que agrava la inseguridad alimentaria en la comunidad (DANE, 2025).

Si bien este tipo de comunidades posee un profundo conocimiento de su territorio y de sus recursos naturales, se enfrenta a la falta de acceso a información, ausencia de tecnificación y falta de financiamiento para desarrollar proyectos productivos sostenibles. Además, la participación en la toma de decisiones y la organización comunitaria se ven limitadas por factores como la desconfianza en las instituciones oficiales, la falta de liderazgo y la dificultad para articularse con actores externos que puedan diseñar soluciones idóneas para sus necesidades más latentes (Mapcarta, 2025).

A nivel ambiental, el estado de los recursos naturales debido a prácticas agrícolas inadecuadas y al mal manejo de los residuos demanda intervenciones coherentes con la sustentabilidad. La deforestación, la erosión del suelo y la contaminación de los ríos son problemas que afectan la biodiversidad y los ecosistemas locales, teniendo un impacto directo en la calidad de vida de los habitantes. El cambio climático también está afectando a El Queremal, con variaciones en los patrones de lluvia y el aumento de las temperaturas, lo que

deriva en condiciones más difíciles para los procesos agrícolas y tareas asimiladas (OTEC, 2025).

## **1.2. Conceptualización de Variables**

Se recopila en este segmento los avances recientes identificados en estudios y publicaciones científicas de los años recientes que se relacionan con los macrotemas asociados a esta investigación y que se relacionan con líneas como: Ecoturismo e IS, Sustentabilidad y Empresa social. Para la selección de la información se desarrolló una revisión documental en bases de datos académicas como Scopus, Web of Science y Taylor & Francis de los últimos cinco años, en idioma español e inglés.

### **1.2.1. Innovación Social (IS), Planeación Estratégica (PE) y Ecoturismo Rural (ER)**

La IS, la PE y el ER representan tres ejes fundamentales para el desarrollo sostenible de comunidades y territorios. Si bien cada concepto posee su propia definición y ámbito de aplicación, es en su interacción y mutua dependencia donde reside su verdadero potencial. La IS aporta soluciones creativas y participativas a los desafíos sociales y ambientales (Olmedo et al., 2023), la PE ofrece un mapa y un marco coherente para implementar las soluciones de manera efectiva y a largo plazo (Cvetković et al., 2023) y el ER se presenta como un campo de acción privilegiado donde esta sincronía conceptual puede generar impactos positivos significativos (Khaledi Koure et al., 2023).

LA IS puede definirse como la creación e implementación de nuevas ideas, servicios, productos o modelos que buscan mejorar las condiciones sociales y la calidad de vida de las poblaciones (Harsanto et al., 2022). Este concepto abarca una amplia gama de iniciativas que van desde nuevas formas de gestión y administración hasta la utilización de tecnologías y la creación de redes de colaboración (Steiner et al., 2023). Un elemento central de la IS es la participación activa de la comunidad en la identificación de problemas, la búsqueda de

alternativas y la implementación de las mismas, asegurando que las iniciativas sean relevantes, efectivas y sostenibles (Mendoza-Moheno et al., 2021).

Por otro lado, la PE es un proceso sistemático mediante el cual las organizaciones, ya sean empresas, gobiernos o comunidades, definen su visión de futuro y establecen las estrategias y acciones necesarias para alcanzar sus objetivos a largo plazo (Rocca & Zielinski, 2022a). Este proceso implica un análisis exhaustivo del entorno interno y externo, la definición de metas y objetivos claros y medibles, la formulación de planes de acción detallados y la asignación de recursos necesarios para su implementación (Cvetković et al., 2023).

La PE no es un ejercicio estático, sino un proceso continuo de adaptación y ajuste que permite a las organizaciones responder de manera proactiva a los cambios y desafíos que puedan surgir. Su función principal es servir como guía o mapa de ruta para alinear las acciones presentes con el propósito organizacional a mediano y largo plazo, facilitando la toma de decisiones por cada uno de los actores involucrados y promoviendo la colaboración entre los diferentes equipos y niveles de la organización, de tal manera que los objetivos trazados se conviertan en resultados positivos (Khaledi Koure et al., 2023).

El ER, por su parte, es una modalidad de turismo sostenible que se enfoca en la visita a áreas naturales y rurales con el objetivo de apreciar y disfrutar de la naturaleza, así como de las manifestaciones culturales asociadas a estos entornos (Dredge, 2022a). Se distingue de otras modalidades de turismo por su compromiso con la conservación del medio ambiente, el apoyo a las economías locales y la promoción de la educación ambiental tanto para los turistas como para las comunidades anfitrionas que lideran este tipo de modelos integrativos (Steiner et al., 2023).

El ER busca minimizar los impactos negativos de la actividad turística, fomentar la participación de las comunidades locales en su desarrollo y gestión, y generar beneficios

económicos que contribuyan a mejorar su calidad de vida. A diferencia del turismo masivo, el ER se caracteriza por enfocarse en nichos o grupos pequeños, un mayor contacto con la naturaleza y la cultura local y por privilegiar un enfoque en la responsabilidad y el respeto hacia el entorno visitado (Jørgensen et al., 2021).

La IS desempeña un papel crucial en el impulso y fortalecimiento del ER. A través de ideas y prácticas novedosas, se pueden abordar las diversas necesidades y desafíos que enfrentan las comunidades rurales al incursionar en esta actividad (Cvetković et al., 2023). La IS permite a las comunidades explotar sus capacidades técnicas y empresariales, adoptando estrategias que no solo buscan el sustento inmediato, sino también la sostenibilidad a largo plazo.

Lo anterior, se traduce en la creación de ofertas turísticas diversificadas y auténticas, que resaltan el patrimonio natural y cultural local, mejorando la experiencia del visitante y fomentando un desarrollo más equitativo y sostenible (Rojas & Guerrero, 2021). Iniciativas como la creación de rutas temáticas basadas en conocimientos ancestrales, el desarrollo de plataformas digitales para la comercialización de productos y servicios locales o la implementación de modelos de gestión comunitaria participativa son ejemplos de cómo la IS puede revitalizar el ER (Echeverri Rubio et al., 2022).

Sumado a todo lo enunciado, la IS facilita la adaptación del ER a las particularidades de cada territorio, reconociendo y valorando sus recursos únicos y las necesidades específicas de sus habitantes. Al empoderar a las comunidades locales para que se conviertan en protagonistas de su propio desarrollo turístico, la IS asegura que los beneficios del ecoturismo se distribuyan de manera más justa y que se preserve la identidad cultural y el tejido social de las zonas rurales (Baloch et al., 2023).

Los beneficios que la IS aporta al ER son amplios y significativos. Entre los más destacables se pueden citar los siguientes: permite a las comunidades rurales consolidarse y

contribuir al desarrollo socioeconómico de sus territorios, generando empleo e ingresos complementarios a sus actividades tradicionales; al destacar el patrimonio local, las tradiciones y la cultura, la IS fomenta un sentido de orgullo y pertenencia en la comunidad, impulsando su desarrollo humano sin alterar su identidad; además, promueve la conservación del medio ambiente al involucrar a las comunidades locales en la protección de sus recursos naturales (Julio et al., 2022).

La PE por su parte, se erige como un marco esencial para asegurar la sostenibilidad a largo plazo del ER impulsado por la IS. Proporciona la estructura y la guía necesaria para traducir las ideas innovadoras en acciones concretas y para garantizar que estas acciones estén alineadas con los objetivos de conservación, desarrollo social y viabilidad económica (Khaledi Koure et al., 2023). A través de la PE, se pueden establecer metas y objetivos claros para el desarrollo sostenible del ER, considerando las características específicas del territorio, las necesidades de la comunidad y el potencial del mercado.

El proceso descrito permite priorizar acciones, asignar recursos de manera eficiente y establecer indicadores para monitorear y evaluar el progreso hacia los objetivos definidos. La PE también facilita la integración de las consideraciones sociales y ambientales en todas las etapas del desarrollo del ER, asegurando que se minimicen los impactos negativos y se maximicen los beneficios para las comunidades locales y el medio ambiente (Harsanto et al., 2022). Al adoptar un enfoque participativo e inclusivo en la PE, se garantiza que las voces y las necesidades de todos los *stakeholders* (partes involucradas), incluyendo la comunidad local, sean consideradas, lo que a su vez fomenta un mayor sentido de propiedad y compromiso con los resultados.

### **1.2.2. La sustentabilidad para el desarrollo social**

La sustentabilidad es un concepto amplio y diverso que abarca dimensiones económicas, sociales y ambientales. En el contexto del turismo, la sustentabilidad se refiere a la capacidad de

mantener y mejorar las condiciones económicas, sociales y ambientales de un destino turístico sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades (Richardson, 2021). A continuación, se exploran diversas perspectivas y avances que estudios de los últimos años han aportado, basándose en abordajes relacionados con el turismo, el ecoturismo y el turismo de naturaleza.

A nivel global, el turismo juega un papel fundamental en el desarrollo de la sustentabilidad, especialmente en países en desarrollo donde se utiliza como una estrategia para aumentar el crecimiento económico, aliviar la pobreza, crear empleos y mejorar la seguridad alimentaria (Belloch et al. 2023). Sin embargo, el impacto del turismo en el desarrollo económico es complejo y variante. Por un lado, el turismo puede contribuir a la conservación del medio ambiente y al bienestar de las comunidades locales. Por otro lado, puede tener efectos negativos, como la degradación ambiental y la sobreexplotación de recursos naturales, si no se desarrolla de manera consciente (Zhang et al. 2020).

El concepto de turismo sustentable surgió en contraposición al turismo de masas, que ha sido asociado con fugas económicas y dependencia, así como con impactos ambientales y sociales negativos. El turismo sostenible se promueve como una alternativa que busca minimizar estos impactos negativos y maximizar los beneficios económicos, sociales y ambientales (Sørensen & Grindsted 2021). Sin embargo, la vaguedad del concepto de turismo y sustentabilidad ha llevado a la aplicación de diferentes estrategias de desarrollo turístico, algunas de las cuales pueden exacerbar los conflictos entre la conservación y el desarrollo.

Modelos de turismo alternativo como el ecoturismo (el turismo basado en la comunidad, el turismo social, el turismo verde y el turismo patrimonial o ancestral), han sido promovidos como enfoques para alcanzar la sustentabilidad. Estos modelos buscan mejorar los medios de vida, aumentar el crecimiento económico local y proporcionar protección ambiental a largo plazo (Li et al., 2022). No obstante, la implementación de estos modelos acarrea una inversión decidida, por

lo cual los avances hasta ahora desarrollados se consideran limitados, superficiales o incoherentes en muchos contextos (Sørensen & Grindsted 2021).

El ecoturismo, por ejemplo, se centra en minimizar el impacto ambiental mientras se beneficia de las áreas protegidas y las personas que viven en sus alrededores. Entre tanto, el turismo basado en la comunidad permite a los residentes locales tener un control sustancial sobre el desarrollo y la gestión del turismo, asegurando que una mayor proporción de los beneficios permanezca dentro de la comunidad misma. Así las cosas, el turismo social se centra en la generación de beneficios netos a las personas que viven con carencia de recursos en un territorio determinado (Acevedo-Duque et al. 2021).

Dado que el turismo tiene impactos económicos, ambientales y sociales significativos, esta actividad se considera como una de las industrias más grandes del mundo y representa una gran parte del comercio global en la actualidad. Sin embargo, el crecimiento del turismo viene acompañado por una expansión de los mercados de viaje y una diversificación de los destinos turísticos, lo que ha llevado a una mayor competencia por los gastos de los turistas y las experiencias diseñadas en tal sentido (Echeverri Rubio et al. 2022).

Lo anterior, puede acarrear impactos ambientales notorios que van desde los efectos a los recursos naturales locales hasta contribuciones al cambio climático global. Un ejemplo de lo anterior, es observar como el turismo depende del agua y al mismo tiempo esta actividad contribuye a la contaminación de los océanos y otros cuerpos de agua dulce en cada región. Además, el turismo contribuye al cambio en el uso de la tierra, el uso de energía, la extinción de especies y la dispersión de enfermedades, por citar solo algunos elementos de referencia ya documentados (Rocca et Zielinski 2022a).

La sustentabilidad del turismo como sistema global es cuestionada entre los expertos, ambientalistas y académicos, ya que el turismo como actividad depende del transporte, la

infraestructura, la tecnología y otra serie de componentes que derivan en efectos al medioambiente. Al observar los ítems anteriores es innegable que para el ejercicio del turismo como actividad productiva se requieren el uso de recursos no renovables como los combustibles fósiles para la energía (Pineda et al. 2023).

La quema de combustibles fósiles para el transporte, por ejemplo, genera emisiones de gases de efecto invernadero que contribuyen al cambio climático global, lo cual es fundamentalmente insostenible. Además, el turismo es vulnerable a choques tanto localizados como globales, así como desastres naturales, brotes de enfermedades y conflictos civiles, entre otros factores (Rocca et Zielinski 2022).

Los enfoques de decrecimiento sugieren que el desarrollo turístico debe basarse en principios de creación de bienes comunes y convivencia (armonía personas y entorno natural), abarcando aspectos como la construcción comunitaria, la participación, la solidaridad, el compartir, el cuidar, el colaborar, el vivir bien y el vivir de manera más sencilla en cada territorio. Estos enfoques también enfatizan la necesidad de reducir los flujos de materiales y energía del turismo para así poder diseñar planes de acción verdaderamente coherentes con la sustentabilidad (Zhang et al. 2020).

### **1.2.3. La empresa social y su impacto en las iniciativas ecoturísticas**

Las empresas sociales se describen como organizaciones que combinan objetivos económicos con metas sociales y ambientales. En el contexto del ecoturismo, estas empresas buscan no solo generar beneficios económicos, sino también contribuir al desarrollo sustentable y a la transformación social de las comunidades en las que operan (Zhang et al., 2020). El ecoturismo socialmente responsable implica un cambio ético en la forma en que se define la responsabilidad, incorporando el beneficio social como una misión central del negocio y

propagando una ecología de beneficios sociales que se extiende más allá de la empresa individual (Mendoza-Moheno et al. 2021).

Las empresas sociales en el ecoturismo se caracterizan por su enfoque en la sostenibilidad, la responsabilidad social y la creación de valor compartido. Estas empresas suelen operar en áreas naturales y buscan minimizar su impacto ambiental a través de prácticas sostenibles, como el uso de energías renovables, la gestión eficiente de recursos y la promoción de la conservación de la biodiversidad. Además, las empresas sociales en el ecoturismo suelen estar profundamente integradas en las comunidades locales, trabajando en estrecha colaboración con los residentes para desarrollar iniciativas que beneficien tanto a la comunidad como al medio ambiente (Dredge 2022).

El ecoturismo desde esta visión holística puede generar una serie de beneficios tanto para las comunidades locales como para el medio ambiente. Entre los beneficios más destacados se encuentran: la creación de empleo, el aumento de los ingresos locales, el fomento del desarrollo de habilidades y la mejora de las infraestructuras comunitarias. Además, el ecoturismo puede contribuir a la conservación del medio ambiente al promover prácticas sostenibles y fomentar la conciencia ambiental entre los visitantes (Jørgensen et al. 2021).

Según estudios realizados en diversas regiones del mundo, el ecoturismo socialmente responsable ha demostrado ser una herramienta efectiva para el desarrollo comunitario. Las iniciativas de ecoturismo han contribuido, por ejemplo, con la conservación de especies en peligro como los manglares y a la mejora de la calidad de vida de los residentes locales en muchos destinos globales. De manera similar, en la comunidad económica global, los líderes financieros ven el ecoturismo como un motor para el desarrollo económico y social, generando empleo y fomentando la conservación del medio ambiente (Steiner et al., 2023).

A pesar de los beneficios potenciales, el ecoturismo socialmente responsable también enfrenta una serie de desafíos. Uno de los principales desafíos es la necesidad de equilibrar los objetivos económicos con las metas sociales y ambientales. Las empresas sociales en el ecoturismo deben encontrar formas de generar beneficios económicos suficientes para ser sostenibles, al mismo tiempo que invierten en prácticas sostenibles y en el desarrollo comunitario. Además, las empresas sociales en el ecoturismo deben enfrentar la competencia de operadores turísticos convencionales que pueden no estar comprometidos con la sostenibilidad y el desarrollo comunitario (Harsanto et al. 2022).

Otro desafío importante es la necesidad de involucrar a las comunidades locales en el proceso de toma de decisiones y en la implementación de iniciativas de ecoturismo. La participación comunitaria es esencial para asegurar que las iniciativas de ecoturismo respondan a las necesidades y aspiraciones de los residentes locales y para fomentar un sentido de propiedad y responsabilidad compartida. Sin embargo, la participación comunitaria puede ser un proceso complejo y desafiante, que requiere tiempo, recursos y habilidades específicas (Olmedo et al., 2023).

A pesar de estos desafíos, el ecoturismo como empresa social también presenta una serie de oportunidades. Una de las principales oportunidades es la posibilidad de diferenciarse en el mercado turístico al ofrecer experiencias únicas y auténticas que atraen a turistas conscientes y comprometidos con la sostenibilidad. Además, el ecoturismo socialmente responsable puede contribuir a la creación de un ciclo virtuoso en el que el desarrollo económico y el desarrollo comunitario se refuerzan mutuamente, generando beneficios a largo plazo para las comunidades locales y el medio ambiente (Morales et al. 2021).

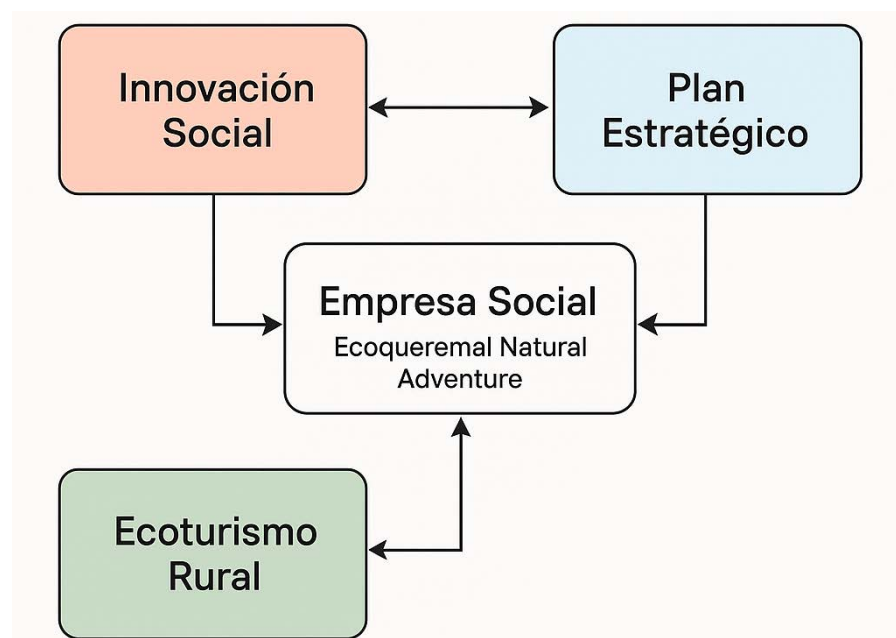
Así las cosas, la empresa social representa una oportunidad única para combinar objetivos económicos con metas sociales y ambientales, contribuyendo al desarrollo sostenible y a la transformación social en comunidades asociadas a este tipo de escenarios. A través de

prácticas sostenibles y la participación comunitaria, las empresas sociales en el ecoturismo pueden generar beneficios económicos, sociales y ambientales, creando un ciclo virtuoso de desarrollo sostenible (Harsanto et al., 2022). Sin embargo, para aprovechar plenamente el potencial del ecoturismo socialmente responsable, es esencial abordar los desafíos asociados y fomentar la colaboración y la innovación en el sector (Daniel & Jenner 2022).

La figura 2 ilustra cómo se interrelacionan los conceptos principales del proyecto, como el plan estratégico, la innovación social, la empresa social y el ecoturismo rural.

### Figura 2

*Relación entre fundamentos conceptuales del proyecto Ecoqueremal Natural Adventure: Innovación Social, Ecoturismo Rural, Plan Estratégico y Empresa Social*



*Nota.* La figura representa la interrelación entre la Innovación Social, el Ecoturismo Rural y el Plan Estratégico como pilares fundamentales que convergen en la creación de la empresa *Ecoqueremal Natural Adventure*.

### 1.3. Avances normativos en Colombia para la reparación de los ecosistemas

Dada la reconocida riqueza en biodiversidad del territorio colombiano, el país ha venido atendiendo la apremiante necesidad de fortalecer la protección de sus recursos naturales, en particular sus ríos y los ecosistemas intrínsecamente ligados a ellos. La creciente degradación ambiental no solo pone en riesgo este invaluable patrimonio natural, sino que también amenaza las perspectivas de desarrollo sostenible, incluyendo el prometedor sector del ecoturismo rural.

En este contexto, un marco legal sólido y actualizado ha venido evolucionando y emergiendo como un pilar esencial para garantizar la protección de estos recursos y para proporcionar la seguridad jurídica necesaria para el florecimiento de iniciativas de ecoturismo que aspiren a operar de manera responsable. La jurisprudencia reciente y las nuevas leyes ambientales en Colombia reflejan un esfuerzo significativo por robustecer esta protección y por definir de manera más clara las responsabilidades que recaen sobre los diversos actores involucrados, desde individuos y empresas hasta las entidades gubernamentales.

Un cambio paradigmático en la jurisprudencia colombiana ha sido el reconocimiento de los ríos como sujetos de derechos. La histórica sentencia de la Corte Constitucional de 2016 que declaró al río Atrato como sujeto de derechos, sentó un precedente significativo que debe ser analizado desde varias posiciones. Esta decisión trascendental reconoció que los ríos en su calidad de entidades vivas e interdependientes, poseen derechos inherentes a la protección, la conservación, el mantenimiento y la restauración.

La Corte fundamentó su decisión en la *Constitución Ecológica de Colombia*, en los derechos fundamentales a un medio ambiente sano, a la salud y a la vida, así como en los *principios de precaución y prevención*. Se argumentó que la grave degradación del río Atrato vulneraba los derechos de las comunidades étnicas que históricamente han dependido de él para su subsistencia y amenazaba la rica biodiversidad de la región. Esta sentencia estableció un precedente significativo para la protección de otros cuerpos de agua en el país y marcó el inicio

de una transformación en la percepción legal de la naturaleza que dejó de ser considerada únicamente como un objeto de apropiación para ser reconocida como una entidad con derechos propios.

El enfoque anterior se considera como una visión ecocéntrica y tiene implicaciones profundas para la regulación de actividades humanas incluyendo el ecoturismo, al exigir un mayor respeto por la integridad ecológica de los ríos y sus ecosistemas asociados. Siguiendo esta línea jurisprudencial el Senado de Colombia aprobó en primer debate el Proyecto de Ley No. 038 de 2023 con el objetivo de declarar al río Magdalena (su cuenca, afluentes y desembocadura como sujeto de derechos). Este proyecto busca principalmente extender la protección legal a este importante cuerpo de agua, creando una comisión de guardianes integrada por sus representantes legales, quienes serían responsables de la elaboración de un plan de protección enfocado en la descontaminación y recuperación de los ecosistemas.

Se espera que el plan de protección propuesto (con una vigencia inicial de diez años), sea financiado por el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible (MADS) y elaborado en el término de un año con la participación de diversos actores sociales. La exposición de motivos del proyecto se fundamenta en decisiones judiciales previas, incluyendo la sentencia del río Atrato y el reconocimiento de las generaciones futuras como sujetos de derechos.

De ser aprobado, este reconocimiento podría generar ajustes significativos en los proyectos existentes y futuros que se desarrollen en el área de influencia del río Magdalena, incluyendo las iniciativas de ecoturismo. Los operadores de ecoturismo deberán fortalecer su gestión ambiental para incluir la participación del comité de guardianes y monitorear los resultados del plan de protección. Esta iniciativa legislativa para el río Magdalena sugiere una intención de consolidar el concepto de los *derechos de la naturaleza* en la legislación colombiana, lo que podría proporcionar un marco legal más robusto y de mayor aplicabilidad para la protección ambiental en comparación con los precedentes puramente jurisprudenciales.

Otro avance significativo en esta área se concretó con la promulgación de la Ley 2415 de 2024, que declaró al río Ranchería (su cuenca y afluentes) como sujeto de derechos. Esta ley marca un hito al ser la primera vez en Colombia que un río es reconocido legalmente como tal a través de una ley. La Ley 2415 reconoce al río los derechos de conservación, mantenimiento y restauración, los cuales son responsabilidad del Estado. Adicionalmente, otorga a las comunidades que habitan en el área de influencia del río el derecho a participar de manera efectiva en su conservación.

La ley también establece la obligación del MADS de convocar a diversas entidades para la creación de la Comisión de Guardianes del Río Ranchería, la cual estará integrada por representantes de instituciones estatales, entidades locales y un equipo asesor, incluyendo representantes de las juntas de acción comunal, las comunidades indígenas, afrodescendientes y campesinas, así como de las cámaras de comercio con jurisdicción en cada municipio de la cuenca. Esta comisión será la encargada de elaborar junto con su equipo asesor, el Plan de Acción del Río Ranchería con una vigencia de diez años, enfocado en la descontaminación, recuperación, rehabilitación y restauración de los ecosistemas de la zona, así como en la prevención de daños adicionales al medio ambiente.

#### **1.4. Herramientas para el diseño de estrategias**

##### ***1.4.1. Análisis Pestel***

El Análisis PESTEL es una herramienta estratégica fundamental para cualquier empresa que busca entender y adaptarse a su entorno externo. Este análisis considera seis factores clave: Políticos, Económicos, Socioculturales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales (Wijaya, 2022). En el contexto de una iniciativa de ecoturismo rural, el Análisis PESTEL se convierte en un instrumento esencial para identificar oportunidades y amenazas, permitiendo así la formulación de un plan estratégico robusto y sostenible. A continuación, se detalla cada uno de estos factores y su relevancia para el ecoturismo rural.

**Factores Políticos.** Los factores políticos incluyen las políticas gubernamentales, la estabilidad política y las regulaciones que pueden afectar a la empresa. En el caso del ecoturismo rural, es crucial considerar las políticas ambientales y de conservación que el gobierno pueda tener en vigor (Abdul Kadir, 2018). Por ejemplo, la existencia de subsidios o incentivos para proyectos de ecoturismo puede ser un factor positivo que facilite la inversión y el desarrollo de la iniciativa. Por otro lado, la inestabilidad política o cambios frecuentes en las regulaciones pueden representar una amenaza significativa, ya que pueden generar incertidumbre y afectar la planificación a largo plazo.

**Factores Económicos.** Los factores económicos abarcan aspectos como el crecimiento económico, la inflación, el desempleo y el poder adquisitivo de los consumidores. Para una empresa de ecoturismo rural, es esencial evaluar la situación económica del país y de la región específica donde se planea operar (Jacyna-Golda et al., 2022). Un entorno económico favorable, con crecimiento sostenido y baja inflación, puede propiciar un mayor flujo de turistas y, por ende, mayores ingresos. Sin embargo, una recesión económica o altos niveles de desempleo pueden reducir el poder adquisitivo de los potenciales clientes, afectando negativamente la demanda de servicios de ecoturismo.

**Factores Socioculturales.** Los factores socioculturales se refieren a las tendencias y cambios en la sociedad que pueden influir en la demanda de productos y servicios. En el contexto del ecoturismo rural, es importante considerar la creciente conciencia ambiental y el interés por actividades sostenibles y respetuosas con el medio ambiente (Abdul Kadir, 2018). La sociedad actual valora cada vez más las experiencias auténticas y en contacto con la naturaleza, lo que representa una oportunidad significativa para el ecoturismo. Además, es fundamental entender las preferencias y comportamientos de los turistas potenciales para adaptar la oferta y satisfacer sus expectativas.

**Factores Tecnológicos.** Los avances tecnológicos pueden tener un impacto significativo en cualquier sector, y el ecoturismo rural no es la excepción. La adopción de tecnologías como las plataformas de reservas en línea, las redes sociales y las aplicaciones móviles puede mejorar la visibilidad y accesibilidad de la empresa (Nie, 2024). Además, el uso de tecnologías sostenibles, como la energía renovable y los sistemas de gestión ambiental, puede reducir el impacto ecológico y mejorar la eficiencia operativa. Sin embargo, es importante estar al tanto de las tendencias tecnológicas y adaptarse rápidamente a los cambios para mantener una ventaja competitiva.

**Factores Ecológicos.** Los factores ecológicos son de particular relevancia para el ecoturismo rural, ya que este tipo de turismo se basa en la conservación y el disfrute del entorno natural. Es fundamental evaluar el estado actual del ecosistema en el que se planea operar y considerar las posibles amenazas ecológicas, como el cambio climático, la deforestación y la contaminación (Nie, 2024). La implementación de prácticas sostenibles y la colaboración con organizaciones ambientales pueden ayudar a mitigar estos riesgos y promover la conservación del entorno natural. Además, la sensibilización y educación de los turistas sobre la importancia de la sostenibilidad pueden contribuir a la protección del medio ambiente.

**Factores Legales.** Los factores legales incluyen las leyes y regulaciones que pueden afectar a la empresa, como las normativas ambientales, laborales y de seguridad. En el caso del ecoturismo rural, es esencial cumplir con todas las regulaciones vigentes para evitar sanciones y garantizar la sostenibilidad de la iniciativa (Nguyen et al., 2024). La existencia de leyes claras y estrictas en materia de conservación ambiental puede ser beneficiosa, ya que promueve prácticas sostenibles y protege el entorno natural. Sin embargo, una regulación excesiva o cambios frecuentes en las leyes pueden representar una barrera para el desarrollo de la empresa.

**Beneficios del Análisis PESTEL para Iniciativas de Ecoturismo Rural.** La realización de un Análisis PESTEL ofrece múltiples beneficios para una iniciativa de ecoturismo rural. En primer lugar, permite identificar las oportunidades y amenazas del entorno externo, lo que facilita la toma de decisiones estratégicas informadas (Nguyen et al., 2024). Al entender los factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales, la empresa puede anticiparse a los cambios y adaptarse rápidamente a las nuevas circunstancias. Esto es crucial en un entorno empresarial dinámico y competitivo, donde la capacidad de adaptación es clave para el éxito a largo plazo.

El Análisis PESTEL también fomenta una visión integral y holística del entorno empresarial, lo que permite una planificación estratégica más efectiva. Al considerar todos los factores relevantes, la empresa puede desarrollar estrategias que maximicen las oportunidades y minimicen los riesgos (Jacyna-Golda et al., 2022). Por ejemplo, al identificar tendencias socioculturales favorables, como el creciente interés por el turismo sostenible, la empresa puede diseñar ofertas que satisfagan esta demanda y se diferencien de la competencia.

#### **1.4.2. Matriz DOFA**

El Análisis DOFA se reconoce como una herramienta estratégica fundamental para evaluar la viabilidad y competitividad de una empresa o proyecto. Este análisis se basa en la identificación y evaluación de cuatro componentes clave: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (Fitriani, 2022). En el contexto de una iniciativa de ecoturismo rural, el Análisis DOFA permite a los gestores y emprendedores obtener una visión integral de su entorno interno y externo, facilitando así la toma de decisiones informadas y la formulación de estrategias efectivas. A continuación, se detalla cada uno de estos componentes y su relevancia para el ecoturismo rural.

**Fortalezas.** Las fortalezas son los atributos internos de la empresa que le permiten mantener una ventaja competitiva en el mercado (Fitriani, 2022). En el caso del ecoturismo rural,

las fortalezas pueden incluir la riqueza natural del entorno, la autenticidad cultural de las comunidades locales, y la capacidad de ofrecer experiencias únicas y personalizadas a los visitantes. La existencia de una infraestructura adecuada, como alojamientos sostenibles y rutas de senderismo bien señalizadas, también constituye una fortaleza significativa. Además, la colaboración con organizaciones locales y la implementación de prácticas sostenibles pueden fortalecer la reputación de la empresa y atraer a un segmento de mercado comprometido con la conservación ambiental.

**Oportunidades.** Las oportunidades son factores externos que la empresa puede aprovechar para su beneficio (Zhang et al., 2024). En el ámbito del ecoturismo rural, las oportunidades pueden incluir el creciente interés global por el turismo sostenible y la creciente conciencia ambiental entre los consumidores. La expansión de las tecnologías digitales y las plataformas de reservas en línea también representan una oportunidad para aumentar la visibilidad y accesibilidad de la oferta ecoturística. Además, la posibilidad de recibir subsidios o incentivos gubernamentales para proyectos de ecoturismo puede facilitar la inversión y el desarrollo de nuevas iniciativas. La colaboración con universidades y centros de investigación para desarrollar programas educativos y de conservación también puede abrir nuevas oportunidades de crecimiento y diferenciación.

**Debilidades.** Las debilidades son los aspectos internos de la empresa que pueden limitar su capacidad para competir en el mercado (Zhang et al., 2024). En el ecoturismo rural, las debilidades pueden incluir la falta de recursos financieros, la insuficiente capacitación del personal local (p. ej., no cuentan con un nivel adecuado de inglés), y la limitada infraestructura de transporte y comunicaciones. La dependencia de factores climáticos y la vulnerabilidad a desastres naturales también pueden constituir debilidades significativas. Además, la falta de una estrategia de marketing efectiva puede limitar la capacidad de la empresa para atraer a un público

más amplio y diversificado. Es crucial identificar estas debilidades para desarrollar estrategias que las mitiguen y fortalezcan la posición competitiva de la empresa.

**Amenazas.** Las amenazas son factores externos que pueden afectar negativamente a la empresa (Rodríguez & Arango, 2023). En el ecoturismo rural, las amenazas pueden incluir la competencia de otros destinos turísticos, los cambios en las políticas gubernamentales y las regulaciones ambientales, y la inestabilidad económica. El cambio climático y la degradación ambiental también representan amenazas significativas, ya que pueden afectar la calidad y atractivo de los recursos naturales. Además, la percepción de inseguridad o la falta de confianza en la estabilidad política del país pueden disuadir a los turistas de visitar la región. Es esencial estar preparado para enfrentar estas amenazas y desarrollar estrategias de contingencia que minimicen su impacto.

**Beneficios del Análisis DOFA para Iniciativas de Ecoturismo Rural.** La realización de un Análisis DOFA ofrece múltiples beneficios para una iniciativa de ecoturismo rural. En primer lugar, permite identificar las fortalezas y oportunidades que pueden ser aprovechadas para potenciar el crecimiento y competitividad de la empresa. Al mismo tiempo, facilita la identificación de debilidades y amenazas, lo que permite desarrollar estrategias para mitigar riesgos y mejorar la eficiencia operativa. El Análisis DOFA fomenta una visión integral y holística del entorno empresarial, lo que es crucial en un sector dinámico y competitivo como el ecoturismo.

Además, el Análisis DOFA promueve la toma de decisiones informadas y estratégicas. Al considerar tanto los factores internos como externos, la empresa puede desarrollar planes de acción más efectivos y alineados con sus objetivos a largo plazo. Esto es particularmente importante en el ecoturismo rural, donde la sostenibilidad y la conservación ambiental son prioridades fundamentales (Rodríguez & Arango, 2023). La capacidad de anticiparse a los cambios y adaptarse rápidamente a las nuevas circunstancias es clave para el éxito y la longevidad de la empresa.

### **1.4.3. Modelo CANVAS**

El Modelo Canvas es una herramienta estratégica ampliamente utilizada en el ámbito empresarial para diseñar y desarrollar modelos de negocio de manera visual y estructurada. Este modelo, propuesto por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, se compone de nueve bloques fundamentales que permiten a las organizaciones visualizar, diseñar, retar, inventar y pivotar sus modelos de negocio (Jacyna-Golda et al., 2022). A continuación, se presenta una conceptualización detallada del Modelo Canvas, enfocada en su aplicación al ecoturismo rural, un sector que combina la conservación ambiental con el desarrollo económico y social de las comunidades locales.

El Modelo Canvas se estructura en torno a nueve componentes esenciales: Propuesta de Valor, Segmentos de Clientes, Canales, Relación con los Clientes, Fuentes de Ingresos, Recursos Clave, Actividades Clave, Socios Clave y Estructura de Costos. Cada uno de estos bloques desempeña un papel crucial en la configuración de un modelo de negocio sostenible y competitivo (Nie, 2024). En el contexto del ecoturismo rural, la Propuesta de Valor se centra en ofrecer experiencias auténticas y sostenibles que conecten a los visitantes con la naturaleza y la cultura local. Esta propuesta debe ser clara y diferenciada, destacando los beneficios únicos que el ecoturismo rural ofrece en comparación con otras formas de turismo.

Los Segmentos de Clientes en el ecoturismo rural incluyen a aquellos turistas interesados en actividades al aire libre, conservación ambiental y experiencias culturales auténticas. Es fundamental identificar y comprender las necesidades y preferencias de estos segmentos para diseñar ofertas turísticas que satisfagan sus expectativas (Zhang et al., 2024). Los Canales a través de los cuales se comunica y distribuye la oferta ecoturística deben ser seleccionados cuidadosamente para asegurar una efectiva llegada al mercado objetivo. Estos pueden incluir plataformas digitales, agencias de viajes especializadas y redes de contactos locales.

La Relación con los Clientes en el ecoturismo rural debe basarse en la confianza, la transparencia y el compromiso con la sostenibilidad. Establecer relaciones duraderas con los visitantes puede fomentar la lealtad y el boca a boca positivo, elementos clave para el éxito a largo plazo (Jacyna-Golda et al., 2022). Las Fuentes de Ingresos en este modelo pueden provenir de diversas actividades, como la venta de paquetes turísticos, alojamiento, servicios de guía y productos locales. Es importante diversificar las fuentes de ingresos para mitigar riesgos y asegurar la viabilidad económica del proyecto.

Los Recursos Clave en el ecoturismo rural incluyen tanto los recursos naturales como los humanos. La conservación y gestión sostenible de los ecosistemas locales son esenciales para mantener la atractividad del destino. Asimismo, la capacitación y participación de la comunidad local son fundamentales para el éxito del modelo (Abdul Kadir, 2018). Las Actividades Clave se centran en la planificación y ejecución de experiencias turísticas, la promoción del destino y la implementación de prácticas sostenibles. Estas actividades deben estar alineadas con la Propuesta de Valor y los objetivos estratégicos del proyecto.

Los Socios Clave en el ecoturismo rural pueden incluir organizaciones no gubernamentales, entidades gubernamentales, empresas locales y comunidades indígenas. Establecer alianzas estratégicas con estos actores puede fortalecer la oferta turística y contribuir al desarrollo sostenible de la región (Maciej Serda et al., 2013). La Estructura de Costos debe considerar tanto los costos operativos como los de inversión en infraestructura y conservación. Es crucial gestionar eficientemente los recursos financieros para asegurar la rentabilidad y sostenibilidad del proyecto.

La aplicación del Modelo Canvas al ecoturismo rural permite a las organizaciones y comunidades locales diseñar modelos de negocio que equilibren los objetivos económicos, sociales y ambientales. Este enfoque integral facilita la identificación de oportunidades y desafíos, promoviendo la innovación y la adaptación continua en un sector dinámico y en

constante evolución. Además, el Modelo Canvas fomenta la colaboración y el diálogo entre los diferentes actores involucrados, fortaleciendo las capacidades locales y empoderando a las comunidades para que sean protagonistas de su propio desarrollo.

## **2. Diagnóstico Empírico y Análisis Estratégico Aplicado**

Como se establece en la metodología de esta investigación, se adoptó un enfoque mixto, combinando técnicas cualitativas y cuantitativas dentro de un diseño de estudio de caso centrado en la comunidad de El Queremal, Valle del Cauca. El propósito de este diagnóstico empírico fue obtener una comprensión valiosa de las necesidades, características, oportunidades y desafíos específicos del territorio y de la comunidad en relación con el ecoturismo social y regenerativo. Los hallazgos derivados de este trabajo de campo son cruciales, ya que constituyen la evidencia que sustenta el análisis estratégico posterior y el diseño del plan propuesto.

### **2.1. Hallazgos del Trabajo de Campo**

El trabajo de campo se llevó a cabo durante un período de ocho semanas entre enero y marzo de 2025. Para la recolección de datos, se emplearon múltiples métodos en línea con el enfoque mixto. Específicamente, se realizaron 20 entrevistas semi-estructuradas a actores clave, incluyendo líderes comunitarios, propietarios de fincas con potencial ecoturístico, operadores turísticos informales, representantes del Comité Turístico del Queremal y voceros de organizaciones locales. Adicionalmente, se facilitó un taller participativo con 30 miembros de la comunidad provenientes de diversas veredas, identificados con el apoyo de las juntas de acción comunal locales y comités de turismo existentes. Se complementó esta información con observación participante intensiva en sitios clave del territorio, como senderos naturales (ver Figura 3), áreas de avistamiento de aves, fincas con actividades agropecuarias, la plazoleta central y puntos emblemáticos del corredor vial como el "kilómetro 18". Finalmente, se aplicó una encuesta estructurada a 75 hogares seleccionados mediante muestreo por conveniencia y

bola de nieve en veredas con potencial ecoturístico como El Danubio y Pavas, con el fin de obtener datos cuantificables sobre la percepción y el interés comunitario. Los hallazgos principales derivados de la triangulación de estos métodos se resumen a continuación.

### Figura 3

*Muestra de sendero natural y turístico de El Queremal*



*Nota.* La fotografía captura un sendero genuinamente natural y turístico en El Queremal, donde se observa un grupo de personas disfrutando de una caminata en medio de la naturaleza.

**Riqueza Natural y Cultural.** Se confirmó el inmenso potencial natural del Queremal, con hallazgos que destacaron la presencia de una biodiversidad excepcional, incluyendo una avifauna muy rica que ya atrae a observadores especializados (ver Figura 4). Se identificaron cascadas accesibles (ver Figura 5), senderos con alto valor paisajístico (ver Figura 6) y microclimas variados (ver Figura 7). En el ámbito cultural, se validó la importancia de la Flor del Quereme como símbolo local y atractivo (ver Figura 8), así como el conocimiento ancestral sobre plantas medicinales y prácticas agrícolas sostenibles en algunas fincas visitadas. El Encuentro de Música Colombiana y Andina fue mencionado como un evento cultural relevante y dinamizador, aunque estacional.

**Figura 4**

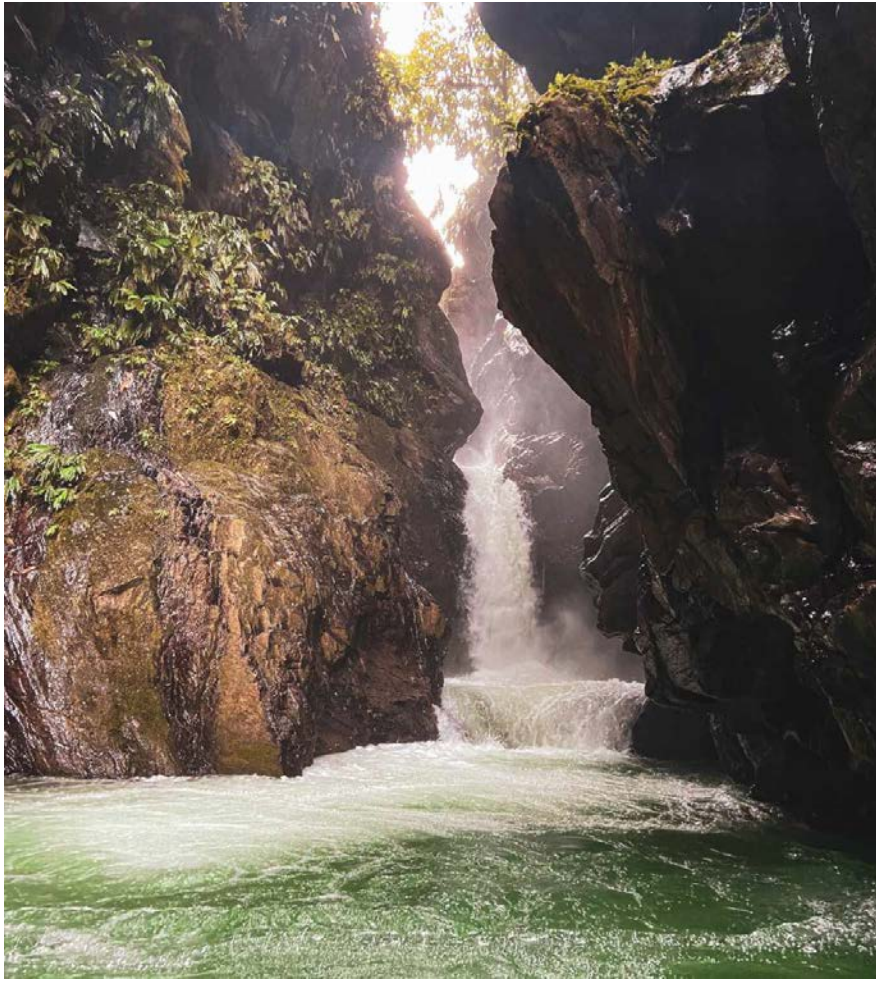
*Gallo de Roca Andino, emblema del aviturismo*



*Nota.* La imagen revela un macho de Gallo de Roca Andino (*Rupicolaperuvianus*), una especie icónica y muy buscada por los observadores de aves. Su presencia en áreas como la cuenca del río Anchicayá, cerca de El Queremal, resalta la riqueza ornitológica de la región y su potencial para el ecoturismo especializado en avistamiento de aves.

**Figura 5**

*Cascada La Sirena: Belleza Natural entre Cañones*



*Nota.* La fotografía muestra la icónica Cascada La Sirena, un salto de agua impresionante que desciende entre imponentes formaciones rocosas cubiertas de vegetación.

**Figura 6**

*Cascada El Manto de la Virgen: Majestuosidad Natural*



*Nota.* La fotografía muestra la imponente Cascada El Manto de la Virgen, una alta caída de agua rodeada de exuberante vegetación en un entorno natural.

**Figura 7***Bosque Húmedo en El Queremal*

*Nota.* La fotografía exhibe uno de los diversos microclimas presentes en El Queremal, mostrando un sendero a través de un bosque denso y envuelto en niebla. Este tipo de ambiente húmedo y fresco es característico de ciertas zonas de la región y contribuye a la rica biodiversidad destacada, ofreciendo una experiencia única para quienes exploran sus senderos naturales.

**Figura 8**

*Flor del Quereme: Un Símbolo de Paz y Turismo en Dagua*



*Nota.* La fotografía de la Flor del Quereme simboliza la belleza natural de la región y promueve el turismo asociado a la paz en el área de Dagua - El Queremal.

**Alto Interés y Disposición Comunitaria.** Los hallazgos cualitativos y cuantitativos convergieron en señalar un marcado interés de la comunidad local en participar y beneficiarse del desarrollo turístico. Existe una clara percepción del potencial de su territorio y un deseo de generar ingresos alternativos. Las entrevistas revelaron que los habitantes valoran su patrimonio y están dispuestos a involucrarse en iniciativas que promuevan la conservación y el

desarrollo local. El taller participativo evidenció un entusiasmo general por la formación y la organización.

**Brechas de Capacidades y Formalización.** A pesar del interés, un hallazgo recurrente fue la limitada capacitación formal en temas turísticos, empresariales y de gestión ambiental dentro de la comunidad. Muchos operadores existentes trabajan de manera informal, careciendo de estructura legal, herramientas de marketing digital, y conocimientos técnicos en hospitalidad o guianza especializada. La falta de dominio de idiomas extranjeros, particularmente el inglés, fue señalada como una barrera importante para atraer y atender segmentos especializados como el aviturismo internacional.

**Retos de Infraestructura y Acceso.** Las observaciones y entrevistas confirmaron las deficiencias en la infraestructura vial de acceso al corregimiento y a algunas veredas, lo que dificulta la movilidad y encarece la logística. Se identificaron senderos naturales que requieren adecuación y señalización para garantizar la seguridad de los visitantes. La percepción histórica sobre temas de seguridad, aunque reportada como mejorada, aún genera cierta incertidumbre que debe ser abordada

**Identificación de Actores Clave y Potenciales Alianzas.** Se logró mapear un conjunto de actores locales con gran potencial para ser aliados estratégicos. Propietarios de fincas con potencial para alojamiento y actividades, el restaurante "Mi Sazón" como referente gastronómico y punto de encuentro, instituciones educativas locales dispuestas a colaborar en programas de formación y educación ambiental, y el propio Comité Turístico existente, fueron identificados como bases sólidas para la articulación de la empresa social propuesta. Se valoró la experiencia de iniciativas como la de Doña Dora como un modelo inspirador y un potencial socio.

**Participación Potencial Elevada.** El 90% de los hogares encuestados expresó estar "muy interesado" o "interesado" en participar activamente en un proyecto de ecoturismo comunitario, ya sea ofreciendo productos/servicios, participando en la gestión o recibiendo capacitación.

**Bajo Ingreso Directo Actual del Turismo.** Solo el 18% de los hogares reportó obtener actualmente algún ingreso directo o indirecto de actividades turísticas, siendo este ingreso en la mayoría de los casos esporádico e informal, lo que evidencia la necesidad de estructurar la economía local.

**Limitada Formación Formal.** Únicamente el 12% de los encuestados ha recibido alguna formación formal en áreas relacionadas con turismo, hotelería, guianza o gestión empresarial, confirmando la brecha de capacidades.

**Alta Demanda de Capacitación.** Un 95% manifestó su interés en participar en programas de capacitación y formación relacionados con ecoturismo social y sostenible, lo que subraya la receptividad de la comunidad a iniciativas de fortalecimiento.

**Inventario de Recursos Locales (Estimado).** La encuesta exploratoria permitió estimar que en las veredas cubiertas existen aproximadamente 15 fincas con potencial para desarrollar alojamiento rural o actividades, 8 pequeños negocios de alimentos y bebidas (tiendas, restaurantes informales) y 30 personas con experiencia empírica como guías o conocedores del territorio.

La triangulación de estos hallazgos –donde la información cualitativa (entrevistas, observación, taller) refuerza y es reforzada por los datos cuantitativos (encuesta)– confirma la existencia de una base sólida de activos naturales, culturales y comunitarios, junto con un alto interés local, que configuran una clara oportunidad para el desarrollo de una empresa social de ecoturismo regenerativo en El Queremal. No obstante, los hallazgos también delinear desafíos significativos, principalmente relacionados con las limitaciones de capacidades técnicas y

empresariales, la necesidad de formalización, y los retos de infraestructura y percepción de seguridad. Esta evidencia empírica constituye el punto de partida concreto y aterrizado sobre el cual se construirá el análisis estratégico posterior mediante la aplicación de herramientas como PESTEL, DOFA y el Modelo Canvas, asegurando que las estrategias propuestas respondan directamente a la realidad específica del territorio y su comunidad.

## 2.2. Resultados del Análisis PESTEL

El Análisis PESTEL fue aplicado al contexto específico de El Queremal en 2025 para identificar los factores Políticos, Económicos, Socioculturales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales que influyen en la viabilidad y las oportunidades para la empresa social de ecoturismo regenerativo (ver Figura 9).

### Figura 9

*Matriz de Análisis PESTEL aplicado al contexto de El Queremal*

<p><b>Políticos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Influencia de los planes de desarrollo municipal de Dagua y su alineación con el proyecto de ecoturismo</li> <li>• Posibles barreras o apoyo institucional por parte de la Alcaldía de Dagua u otras entidades gubernamentales a nivel local y departamental</li> </ul>	<p><b>Económicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Condiciones socioeconómicas de la comunidad de El Queremal, incluyendo niveles de empleo y pobreza</li> <li>• El potencial del ecoturismo para dinamizar la economía local y generar empleo para la mano de obra raizal</li> </ul>	<p><b>Socioculturales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La autenticidad cultural de las comunidades locales y su patrimonio como atractivo turístico.</li> <li>• El creciente interés global por el turismo sostenible, regenerativo y las experiencias auténticas en la naturaleza.</li> </ul>
<p><b>Tecnológicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad y acceso a recursos tecnológicos e información turística en la región</li> <li>• El uso de herramientas digitales para marketing y promoción (sitio web, redes sociales, SEO)</li> </ul>	<p><b>Ecológicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La rica biodiversidad de El Queremal, especialmente su potencial para el avistamiento de aves y senderismo.</li> <li>• La imperiosa necesidad de salvaguardar los ecosistemas locales y la conservación de los recursos naturales.</li> </ul>	<p><b>Legales</b></p> <p>La necesidad de cumplir con el marco legal y normativo colombiano para prestadores de servicios turísticos, incluyendo el Registro Nacional de Turismo (RNT), la Tarjeta de Registro de Alojamiento (TRA) y la contribución parafiscal a FONTUR</p>

Desde el punto de vista Político, el proyecto opera en un corregimiento del municipio de Dagua, cuya administración municipal tiene planes de desarrollo que podrían incluir metas ambiciosas relacionadas con la mejora de infraestructura como vías y servicios básicos. Sin embargo, se evidenció una falta general de políticas gubernamentales y privadas directas y

eficaces que fomenten adecuadamente el turismo ecológico sostenible y regenerativo en El Queremal. Además, existen estructuras de poder arraigadas que a menudo obstaculizan los procesos de apoyo y cambio. La potencial declaración formal de El Queremal como un atractivo turístico por parte del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT) representaría una oportunidad de visibilidad, pero implicaría la necesidad de validación y coordinación con la visión turística nacional.

En cuanto a los factores Económicos, El Queremal es una zona rural donde el turismo existente, predominantemente convencional, opera en gran medida de manera informal y no se traduce en beneficios económicos significativos ni equitativos para la mayoría de los empresarios y la comunidad local. Solo un bajo porcentaje de hogares reporta ingresos directos del turismo, siendo estos esporádicos e informales. Esta situación define un desafío considerable: la necesidad de estructurar la economía local a través de actividades turísticas bien planificadas. Sin embargo, simultáneamente, presenta una clara oportunidad para una empresa social que busque generar ingresos formales y empleo, aprovechando el alto interés comunitario en participar y beneficiarse. La viabilidad económica del proyecto, incluyendo la necesidad de una inversión inicial significativa (estimada preliminarmente en más de \$1.6 mil millones COP) y la proyección de ingresos y costos, es un factor crítico que debe ser abordado con un análisis financiero detallado.

Socioculturalmente, El Queremal posee una riqueza natural y cultural que constituye un activo fundamental. Existe un alto interés y disposición de la comunidad local para participar activamente en el desarrollo turístico y beneficiarse de él. Esta receptividad y la existencia de actores locales clave, como líderes comunitarios, propietarios con potencial turístico, un comité turístico existente y organizaciones locales, son fortalezas internas del tejido social que representan oportunidades externas para alianzas y colaboración. El Encuentro de Música Colombiana y Andina y la Flor del Quereme son ejemplos de elementos culturales relevantes.

Sin embargo, se identificaron brechas significativas en las capacidades y la formación formal en turismo, gestión empresarial y idiomas (especialmente inglés), lo que limita la profesionalización y la capacidad de atender mercados especializados. Los desafíos históricos relacionados con la percepción de seguridad siguen siendo un factor a gestionar, aunque se reporta una mejora.

Respecto a los factores Tecnológicos, las tendencias actuales ofrecen oportunidades importantes para la promoción y gestión del ecoturismo, como el uso de plataformas digitales para marketing, reservas y comunicación. La implementación de sistemas requeridos por ley, como la Tarjeta de Registro de Alojamiento (TRA), aunque es un requisito, también impulsa la digitalización de las operaciones. El desafío potencial radica en asegurar el acceso y la capacitación de la comunidad local en el uso de estas herramientas, si la brecha de acceso tecnológico es significativa en la zona.

Ecológicamente, el entorno del Queremal es un punto clave de alta biodiversidad, reconocido por su avifauna y paisajes naturales como cascadas y senderos. Este patrimonio natural es la principal oportunidad y el fundamento del ecoturismo en la región. La conservación de este patrimonio es esencial, y el proyecto busca activamente promover el turismo regenerativo para ir más allá de la sostenibilidad. No obstante, operar en un área ecológicamente sensible implica desafíos significativos relacionados con la gestión ambiental, la minimización del impacto de las actividades y el cumplimiento riguroso de la normativa ambiental vigente, cuya autoridad principal en la región es la Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca (CVC).

Finalmente, el marco Legal en Colombia, especialmente la Ley 2068 de 2020, establece una base sólida para el turismo sostenible y reconoce a los operadores de ecoturismo como Prestadores de Servicios Turísticos (PST) sujetos a requisitos como el Registro Nacional de Turismo (RNT). Las normativas ambientales de la CVC son cruciales y exigen permisos

específicos y planes de manejo. El cumplimiento riguroso de este entramado legal, que abarca desde regulaciones turísticas y ambientales hasta normativas sanitarias, es un desafío operativo y estratégico. Sin embargo, el marco legal también presenta oportunidades estratégicas, como la posibilidad de adoptar la figura de Sociedad BIC (Beneficio e Interés Colectivo), lo que formalizaría y destacaría el compromiso social y ambiental del proyecto, potencialmente mejorando su reputación y acceso a financiación de impacto.

### **2.3. Matriz DOFA**

El Análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas) se aplicó para obtener una visión integral del entorno interno y externo de Ecoqueremal Natural Adventure en el contexto específico de El Queremal (ver Figura 10). Esta herramienta estratégica es fundamental para evaluar la viabilidad y competitividad del proyecto, permitiendo identificar los atributos internos (Fortalezas y Debilidades) y los factores externos (Oportunidades y Amenazas) que influyen en su desarrollo. La información presentada a continuación integra los hallazgos del análisis conceptual con el contexto particular del Queremal, recogiendo elementos surgidos del trabajo de campo y el conocimiento específico del territorio.

## Figura 10

### Matriz DOFA

<p><b>Debilidades</b></p> <p>Falta de Infraestructura Adecuada Brechas en Capacidades y Formación Local Dependencia de Financiación Externa Complejidad en la Formalización Legal y Regulatoria</p>	<p><b>Amenazas</b></p> <p>Competencia Existente Cambios en Preferencias del Mercado o Crisis Externas Cambios Regulatorios o Retrasos en Permisos Posibles Conflictos por Uso de Suelo o Recursos</p>
<p><b>Fortalezas</b></p> <p>Ubicación Privilegiada Potencial para una Propuesta de Valor Única Alineación con Tendencias del Mercado Atracción de Segmentos Específicos Visión de Sostenibilidad y Regeneración Compromiso del Equipo Promotor</p>	<p><b>Oportunidades</b></p> <p>Creciente Demanda de Turismo Sostenible Riqueza Natural y Cultural del Queremal Interés y Disposición Comunitaria Potencial de Alianzas Estratégicas Uso de Tecnología y Plataformas Digitales Marco Legal Favorable</p>

*Nota.* Elaboración propia.

El ejercicio de la Matriz DOFA para Ecoqueremal Natural Adventure pone de manifiesto un panorama complejo pero con un potencial significativo, condicionado por la adecuada gestión de sus factores internos y la respuesta estratégica a las dinámicas externas. Las Fortalezas clave del proyecto radican, fundamentalmente, en la riqueza intrínseca del territorio de El Queremal: su biodiversidad excepcional, sus paisajes escénicos y su patrimonio cultural. Estos elementos naturales y culturales constituyen el atractivo principal y se alinean perfectamente con la creciente demanda global por experiencias de turismo sostenible y regenerativo. Además, la existencia de una comunidad receptiva y con interés en participar, así como la presencia de actores locales ya involucrados en actividades turísticas como el avistamiento de aves, proporcionan una base social y operativa valiosa sobre la cual construir. La visión clara del proyecto hacia la sostenibilidad profunda y la regeneración le otorga un diferencial competitivo que puede ser capitalizado en el mercado.

Sin embargo, las Debilidades identificadas presentan desafíos considerables para la implementación y operación del proyecto. La falta de infraestructura adecuada, tanto en términos de acceso vial y servicios básicos como en la capacidad de alojamiento existente, limita la escala y la calidad de la experiencia que se puede ofrecer inicialmente. Quizás una debilidad crítica es la brecha significativa en las capacidades y la formación formal de la comunidad local en áreas esenciales como la gestión turística, el servicio al cliente y, crucialmente, los idiomas. Superar estas brechas requiere un plan de fortalecimiento integral. Desde una perspectiva empresarial, la alta dependencia de financiación externa para la inversión inicial representa un obstáculo significativo, y la complejidad del marco legal y regulatorio en Colombia exige una capacidad de gestión interna robusta y permanente.

Las Oportunidades externas son abundantes y validan la pertinencia de la iniciativa de ecoturismo social en El Queremal. La tendencia global y nacional hacia el turismo responsable crea un mercado objetivo en expansión. Los activos naturales y culturales específicos del Queremal son un "lienzo" perfecto para desarrollar productos turísticos únicos. La disposición de la comunidad no solo facilita la participación, sino que abre puertas a alianzas estratégicas y al desarrollo de modelos de turismo comunitario. La tecnología ofrece herramientas poderosas para llegar a mercados segmentados y gestionar eficientemente. Además, el marco legal colombiano ofrece figuras como la Sociedad BIC que formalizan el compromiso y pueden atraer financiación, y los planes de desarrollo municipal proyectan mejoras en infraestructura que, si se concretan, reducirán algunas de las debilidades internas.

Finalmente, las Amenazas exigen una planificación cautelosa y estrategias de mitigación robustas. La competencia existente en la zona significa que Ecoqueremal debe diferenciarse claramente y comunicar su propuesta de valor única. La vulnerabilidad del sector turístico a shocks externos requiere flexibilidad y planes de contingencia. Aunque la seguridad ha mejorado, la percepción histórica y el riesgo potencial de inestabilidad continúan siendo una










amenaza que puede impactar la decisión de viaje de los turistas. Los tiempos y requisitos de los permisos regulatorios, particularmente los ambientales, son complejos y pueden generar retrasos significativos. Adicionalmente, la dependencia de la ejecución de proyectos de infraestructura pública y la falta de políticas públicas específicas y efectivas para el ecoturismo regenerativo limitan el soporte externo disponible.

#### 2.4. Lienzo CANVAS: El Modelo de Negocio de Ecoqueremal Natural Adventure

Es posible estructurar el modelo de negocio de Ecoqueremal Natural Adventure en un Lienzo Canvas, detallando los nueve bloques fundamentales para su operación y sostenibilidad (ver Figura 11). Este lienzo no es una simple descripción conceptual, sino que integra información específica y aterrizada del proyecto en el territorio de El Queremal, Valle del Cauca.

**Figura 11**

*Modelo de negocio de Ecoqueremal Natural Adventure en un Lienzo Canvas*

<p><b>Socios Clave</b> </p> <p>Comunidad local de El Queremal Empresas locales Entidades gubernamentales ONGs Instituciones Educativas Inversores Medios de comunicación:</p>	<p><b>Actividades Clave</b> </p> <p>Diseño y ejecución de experiencias turísticas Promoción y marketing Gestión de prácticas sostenibles</p> <p><b>Recursos Clave</b> </p> <p>Humanos Financieros Físicos Tecnológicos</p>	<p><b>Propuesta de Valor</b> </p> <p>Experiencias auténticas, educativas y enriquecedoras Conexión con la naturaleza y la cultura local Ejemplo de empresa socialmente responsable Ser custodio del patrimonio natural y cultural local</p>	<p><b>Relación con Clientes</b> </p> <p>Servicio personalizado y de alta calidad Comunicación constante antes, durante y después de la visita</p> <p><b>Canales</b> </p> <p>Canales digitales Comunicación directa Medios de comunicación Eventos</p>	<p><b>Segmentos de Clientes</b> </p> <p>Ecoturistas Comprometidos Observadores de aves</p>
<p><b>Estructura de Costos</b> </p> <p>Inversión Inicial Gastos operativos</p>		<p><b>Fuente de Ingresos</b> </p> <p>Alimentos y bebidas Alojamiento Tours de Ecoturismo y Avistamiento Transporte Otras fuentes: Alquileres (de equipos), ventas en tienda</p>		

*Nota.* Elaboración propia.

En cuanto a los Segmentos de Clientes, el proyecto se dirige principalmente a ecoturistas comprometidos, tanto nacionales como internacionales, que buscan experiencias auténticas, sostenibles y educativas en contacto con la naturaleza. Un subsegmento clave son los observadores de aves (avituristas), atraídos por la rica biodiversidad de la región, incluyendo especies emblemáticas como el Compás, y la necesidad de guías expertos. Se reconoce la posibilidad de una segmentación más fina que incluya turistas recreativos, deportivos o interesados en senderismo.

La Propuesta de Valor central de Ecoqueremal Natural Adventure se basa en ofrecer experiencias turísticas de alta calidad, auténticas y personalizadas que conectan a los visitantes con la naturaleza y la cultura local. Más allá del servicio, se posiciona como un ejemplo de empresa socialmente responsable que promueve la conservación, la regeneración ambiental y el desarrollo integral de la comunidad local, fortaleciendo su tejido social y bienestar. Las actividades específicas como el aviturismo y el senderismo aprovechan el entorno único y la alta biodiversidad de El Queremal.

Para llegar a estos clientes, los Canales de comunicación y distribución incluyen plataformas digitales como un sitio web propio, redes sociales y el uso estratégico de plataformas de terceros relevantes en el sector ecoturístico. También se contempla la comunicación directa (telefónica) y la difusión a través de materiales informativos y colaboraciones con medios de información de calidad.

La Relación con los Clientes se enfoca en establecer una conexión profunda que promueva la lealtad. Esto se logrará a través de un servicio personalizado de alta calidad, comunicación constante antes, durante y después de la visita para asegurar la satisfacción y recopilar feedback, y una gestión profesional de las reseñas. Se busca convertir a los turistas en consumidores responsables y promotores del proyecto, generando una línea de

comunicación propia que fomente la "complicidad". Un sistema de reservas y gestión (PMS) apoyará esta interacción.

Las Fuentes de Ingresos provendrán principalmente de la venta de alojamiento (noches en eco-cabañas), los servicios de alimentos y bebidas ofrecidos en el restaurante, las tarifas por los tours guiados de ecoturismo y avistamiento, y los ingresos por transporte local. Otras fuentes potenciales incluyen alquileres de equipos o ventas en tienda. La proyección de ingresos para el primer año se estima en \$770 millones COP.

Los Recursos Clave necesarios para operar abarcan recursos humanos (equipo directivo, guías expertos - especialmente en avistamiento, personal operativo, y la activa participación de la comunidad local), recursos financieros (una inversión inicial proyectada superior a \$1.500 millones COP, buscando financiación mixta incluyendo capital propio, deuda, y posibles fondos de impacto/subsidios), recursos físicos (el terreno en El Queremal, la infraestructura de eco-cabañas, restaurante, senderos, equipos como vehículos, binoculares, tecnología, y una cadena de suministro local y sostenible), y recursos tecnológicos (sistema de reservas y gestión, software, comunicaciones).

Las Actividades Clave fundamentales para el modelo incluyen el diseño y la operación de las experiencias turísticas, como  *rutas de senderismo*  (ver anexo N),  *tours de avistamiento*  (ver anexo O),  *servicios de alojamiento y restaurante*  (ver anexo P),  *transporte* ; la promoción y el marketing para atraer clientes y posicionar la marca; la implementación y gestión de prácticas sostenibles; el cumplimiento legal y regulatorio (obtención y mantenimiento de permisos, licencias y certificaciones, incluyendo el RNT, permisos ambientales CVC y posibles requisitos BIC); y el fortalecimiento de capacidades y la articulación con la comunidad local.

Las rutas turísticas contempladas (y especificadas en los anexos) fueron creadas directamente por el comité local de turismo comunitario del Queremal, cuyo objetivo expreso es

precisamente la creación de rutas turísticas que muestren la biodiversidad y cultura del territorio. Esta colaboración garantiza que la oferta turística responda a la realidad, patrimonio y aspiraciones de la comunidad residente, y se alinee con los principios de conservación y desarrollo local que guían el proyecto.

Los Socios Clave para el éxito del proyecto son la comunidad local de El Queremal (habitantes, guías, productores, organizaciones comunitarias), empresas locales (restaurantes, transporte, fincas aledañas, otros operadores turísticos), entidades gubernamentales (Gobernación del Valle, Alcaldía de Dagua, CVC, MinCIT, MinAmbiente, FONTUR, iNNpulsa, Bancoldex), organizaciones no gubernamentales (ONGs) con enfoque turístico, social o de conservación, instituciones educativas, e inversores (especialmente de impacto).

Finalmente, la Estructura de Costos considera una significativa inversión inicial (CapEx) para la infraestructura, equipos y puesta en marcha (estimada en más de \$1.653 millones COP) y gastos operativos recurrentes (OpEx) que incluyen nómina, marketing, servicios públicos, mantenimiento, insumos, impuestos y tasas. Los gastos operativos proyectados para el Año 1 se estiman en aproximadamente \$483 millones COP, y se requiere un punto de equilibrio de cerca de \$805 millones COP en ingresos para cubrir estos costos.

### **3. Plan Estratégico Integral y actividades propuestas**

#### **3.1. Resumen Ejecutivo**

Ecoqueremal Natural Adventure surge en El Queremal, Valle del Cauca, como respuesta a los desafíos locales de un turismo a menudo desorganizado, que limita los beneficios económicos para la comunidad y puede impactar negativamente el rico entorno natural. Se propone como una empresa social pionera de ecoturismo sostenible y regenerativo, cuyo principal objetivo es ofrecer experiencias turísticas auténticas y de alta calidad que conecten a los visitantes con la naturaleza y la cultura local.

El proyecto está diseñado para atraer principalmente a ecoturistas comprometidos y observadores de aves (avituristas), tanto nacionales como internacionales, que valoran la sostenibilidad y la inmersión genuina en el destino. La solución se articula a través de un modelo de negocio (detallado en el Lienzo Canvas) que integra actividades como alojamiento, senderismo, avistamiento de aves y servicios de restaurante, siempre priorizando la participación y el empleo de la comunidad local.

Del proyecto se esperan múltiples impactos: busca dinamizar la economía local, generar ingresos y empleo para los habitantes del Queremal, fortalecer el tejido social a través de la organización y capacitación comunitaria, y promover activamente la conservación y regeneración de los ecosistemas del bosque de niebla. Para poner en marcha esta iniciativa transformadora, se requiere una inversión inicial significativa, proyectada en más de \$1.500 millones COP, con una necesidad total de financiación estimada en aproximadamente \$1.733 millones COP para cubrir el capital inicial y operativo.

### **3.2. Identidad de la Empresa**

Ecoqueremal Natural Adventure es una empresa arraigada en el corazón de El Queremal, Dagua. Impulsada por líderes comprometidos y en colaboración directa con la comunidad, se define como una entidad completamente local con vocación social y ambiental. Operará legalmente como una organización sin ánimo de lucro y una SAS complementaria, buscando formalizar su compromiso a través de la posible adopción del estatus BIC (Beneficio e Interés Colectivo). Su identidad se basa en la autenticidad, la sostenibilidad y la convicción de que el turismo puede ser una fuerza para el bien común, operando desde la parcelación Pinares y buscando expandirse a instalaciones propias.

### 3.3. Descripción de Estrategias

#### 3.3.1. *Direccionamiento Corporativo: Misión, Visión y Valores Sociales*

**Misión.** La empresa se propone ser custodio del patrimonio natural y cultural de El Queremal, ofreciendo experiencias ecoturísticas que inspiren la conservación, promuevan la regeneración ambiental y fomenten el desarrollo integral de la comunidad local, asegurando la protección de ecosistemas y la difusión cultural.

**Visión (a 2028).** Busca liderar la transformación hacia un turismo regenerativo y socialmente justo en el Valle del Cauca, consolidando una red de ecoturismo comunitario que sea modelo de sostenibilidad y prosperidad compartida, facilitando la autodeterminación turística de El Queremal.

**Valores Clave.** La operación se guiará por la Sostenibilidad, Regeneración, Comunidad, Autenticidad, Responsabilidad Social, Educación, Calidad y Colaboración, permeando todas las decisiones y acciones de la empresa.

El gobierno corporativo y la estrategia organizacional de Ecoqueremal Natural Adventure están diseñados para ser inclusivos y participativos, alineados con su naturaleza de empresa social y regenerativa. Se busca establecer mecanismos de participación y toma de decisiones que involucren a todos los niveles de la organización, así como a las comunidades locales y otros actores relevantes. La estructura de alta gerencia, con roles como Gerente de Operaciones, Marketing, Desarrollo Sostenible y Finanzas bajo un Director Ejecutivo, realizará análisis continuo para ajustar la estrategia. Conceptos fundamentales como la transparencia, la inclusión y la rendición de cuentas son aspectos clave en la gobernanza de esta empresa social y comunal. Si el proyecto adopta la condición de Sociedad BIC, formalizará aún más su compromiso con la integración de dimensiones ambientales, sociales y de gobernanza en sus decisiones.

En la fase de implementación y para el seguimiento del desarrollo turístico integral del territorio, la toma de decisiones clave y la gestión operativa se centrarán en órganos específicos que buscan la participación comunitaria. El sistema de seguimiento y evaluación, por ejemplo, recaerá en el Comité Ejecutivo de Turismo, el Comité Operativo y las Juntas de Acción Comunal (JACs), promoviendo la participación directa de la comunidad en este proceso. La organización comunitaria prevista implica la toma de decisiones en conjunto y la distribución consensuada de responsabilidades a través de comisiones, otorgando a la comunidad el poder de influir en su desarrollo y en la preservación de su entorno. El Comité Operativo, a su vez, será responsable de implementar los acuerdos de la Junta Directiva y coordinar la ejecución del cronograma de actividades. La meta es asegurar que las decisiones y acciones respondan a las necesidades y aspiraciones de los residentes locales, fomentando un sentido de propiedad y responsabilidad compartida.

### ***3.3.2 Definición de Objetivos Empresariales***

Los objetivos centrales de Ecoqueremal Natural Adventure abarcan múltiples dimensiones críticas para su éxito y misión. En primer lugar, se busca activamente la conservación de la biodiversidad única de El Queremal, implementando prácticas de bajo impacto y apoyando iniciativas locales de protección. En segundo lugar, el desarrollo comunitario sostenible es fundamental, lo que implica generar empleo local de calidad, crear oportunidades económicas a través de compras y alianzas, y fortalecer la cohesión social. Tercero, la empresa se compromete a ofrecer experiencias excepcionales a los clientes, garantizando calidad, seguridad, autenticidad y valor educativo en cada servicio. Cuarto, la sostenibilidad operativa será un pilar, aplicando altos estándares ambientales, sociales y económicos en la gestión diaria. Quinto, se trabajará en el posicionamiento de mercado, estableciendo la marca como un referente de ecoturismo responsable y regenerativo. Finalmente, se persigue la rentabilidad

sostenible, asegurando la viabilidad económica a largo plazo que permita reinvertir en la misión socioambiental.

### **3.3.3 Estrategia Legal y Normativa**

La estrategia legal y normativa constituye un pilar indispensable para la puesta en marcha y la operación continua del modelo de negocio de Ecoqueremal Natural Adventure en El Queremal: buscar garantizar la legitimidad, sostenibilidad y viabilidad de cada una de las actividades propuestas, desde el alojamiento y la gastronomía hasta el ecoturismo y el potencial turismo de aventura. Este proceso es secuencial y la omisión o el incumplimiento en una etapa puede impedir el avance en las siguientes, exponiendo el proyecto a sanciones económicas y la suspensión de operaciones.

La ruta de formalización inicial arranca con la inscripción en el Registro Mercantil ante la Cámara de Comercio con jurisdicción en Dagua, paso que otorga existencia legal a la empresa o al comerciante natural. Paralelamente o a continuación, se debe obtener el Registro Único Tributario (RUT) ante la DIAN, identificando la empresa como contribuyente fiscal. Estos dos registros son prerequisites obligatorios para el trámite más crucial en el ámbito turístico: la inscripción en el Registro Nacional de Turismo (RNT). Este registro, gestionado en línea a través de Confecámaras por delegación del Viceministerio de Turismo, es un censo oficial de prestadores de servicios turísticos y, sobre todo, la habilitación legal indispensable para iniciar cualquier tipo de operación turística. El RNT debe mantenerse activo mediante su renovación anual obligatoria entre el 1 de enero y el 31 de marzo; su suspensión, ya sea por no renovación o por operar ilegalmente, acarrea la imposibilidad de prestar servicios y potenciales sanciones.

Más allá de la formalización inicial, la operación de Ecoqueremal Natural Adventure está condicionada por diversas regulaciones específicas. En el ámbito ambiental, la Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca (CVC) es la autoridad competente en Dagua. Es vital determinar tempranamente si el proyecto, dada la naturaleza y escala de sus instalaciones y

actividades (construcción, uso de agua, manejo de residuos en un entorno natural sensible), requiere una Licencia Ambiental (LA) integral o permisos específicos para el uso de recursos naturales, como la concesión de aguas, permisos de vertimientos, aprovechamiento forestal u ocupación de cauce. Este proceso demanda la presentación de estudios técnicos especializados (como un Estudio de Impacto Ambiental o diseños hidrológicos), implica costos significativos por consultoría y tasas de evaluación, y puede ser extenso en el tiempo. La obtención de estas autorizaciones ambientales es un hito crítico que condiciona el inicio de obras y operaciones, y su incumplimiento no solo genera sanciones ambientales, sino que también puede impactar el estado del RNT.

A nivel municipal, la Alcaldía de Dagua impone requisitos que deben validarse antes de la operación. El paso más crítico en las etapas iniciales es la verificación de la compatibilidad del uso del suelo en el predio de El Queremal con las actividades de ecoturismo, alojamiento y restaurante proyectadas, según el Plan de Desarrollo o PBOT municipal. Sin la conformidad del uso del suelo, el proyecto carece de base legal para operar localmente. Otros permisos municipales necesarios incluyen la Licencia de Funcionamiento del establecimiento, que generalmente requiere el Certificado de Bomberos que acredite el cumplimiento de normas de seguridad y prevención de incendios. La gestión de estos permisos municipales sigue una secuencia donde la verificación del uso del suelo es previa a las solicitudes de Bomberos y Funcionamiento.

Las operaciones diarias de Ecoqueremal Natural Adventure implican obligaciones normativas específicas por tipo de servicio. Para el alojamiento, es obligatoria la implementación de la Tarjeta de Registro de Alojamiento (TRA). Este sistema, gestionado a través de una plataforma del MinCIT, requiere el reporte detallado de cada huésped, generando una carga administrativa y de gestión de datos continua. Adicionalmente, la Ley 2068 exige la contratación de seguros de responsabilidad civil para establecimientos de alojamiento. Aunque la certificación

en Normas Técnicas Sectoriales de Sostenibilidad (NTS-TS 002, ahora NTC 6503) es voluntaria, la adopción de sus prácticas es coherente con la propuesta de valor "eco" y recomendable. En cuanto al servicio de restaurante, se debe obtener y mantener vigente el Concepto Sanitario Favorable expedido por la autoridad sanitaria competente. Este concepto se basa en inspecciones periódicas que evalúan el cumplimiento de rigurosas Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) en instalaciones, equipos, personal, procesos y documentación, impactando directamente la operativa de cocina y servicio.

Para las actividades ecoturísticas como el senderismo y el avistamiento de aves, es crucial cumplir con las Normas Técnicas Sectoriales (NTS) aplicables a estas modalidades (ej., NTS-AV para aventura, aunque se pospongan las de alto riesgo inicialmente). El cumplimiento de estas normas, y la posible certificación (voluntaria o requerida según el tipo de actividad), implica la implementación de protocolos de seguridad, planes de manejo de riesgos y emergencias, y la capacitación especializada del personal (particularmente guías), lo que tiene un impacto directo en la estructura operativa y los costos. La decisión de posponer actividades de aventura de alto riesgo (como rafting) se fundamenta, en parte, en la alta complejidad regulatoria (NTS-AV específicas, seguros) y de inversión que implican. Si Ecoqueremal decidiera ofrecer servicio de transporte directamente, necesitaría obtener la habilitación del Ministerio de Transporte como empresa de servicio especial. Este es un requisito con una carga regulatoria y de inversión sustancial, que incluye especificaciones vehiculares, seguros obligatorios (SOAT, Responsabilidad Civil Contractual y Extracontractual) y documentación por cada servicio (FUEC). Subcontratar con empresas ya habilitadas es una alternativa estratégica para transferir esta carga regulatoria directa.

La gestión legal y normativa de Ecoqueremal Natural Adventure es un proceso dinámico y de cumplimiento continuo. Implica obligaciones periódicas como el pago trimestral de la Contribución Parafiscal a FONTUR, calculado sobre los ingresos operacionales; el reporte

regular de datos de huéspedes (TRA) con la frecuencia definida por la norma (diaria o mensual); la renovación anual del RNT; y la potencial presentación de Informes de Cumplimiento Ambiental (ICA) ante la CVC, así como la renovación de permisos ambientales con vigencia definida. Para gestionar eficazmente este entramado, es indispensable establecer un sistema interno de monitoreo que asegure la atención a plazos, la recopilación de información y la presentación oportuna de reportes y pagos.

Considerando la vocación social y ambiental del proyecto, la adopción voluntaria de la condición de Sociedad de Beneficio e Interés Colectivo (BIC) representa una herramienta estratégica poderosa que va más allá del cumplimiento mínimo. Si bien implica la modificación de los estatutos sociales para incorporar los compromisos en las cinco dimensiones BIC y la adición de la sigla "BIC" a la razón social, así como la obligación de elaborar y presentar anualmente un reporte de gestión sobre el impacto de estas actividades (basado en estándares como GRI, ISO 26000 o Sistema B), esta condición formaliza el compromiso socioambiental y lo convierte en un validante estratégico. La condición BIC puede fortalecer la propuesta de valor, generar confianza en clientes e inversionistas conscientes, y alinear aún más la operación con la misión del proyecto.

### ***3.3.4 Estrategia de Mercadeo y Marketing Digital***

El posicionamiento de Ecoqueremal Natural Adventure se centrará en destacar su propuesta de valor única: autenticidad, conexión comunitaria y un compromiso demostrable con la sostenibilidad regenerativa. La estrategia se dirigirá a segmentos específicos del creciente mercado ecoturístico, como viajeros conscientes (nacionales e internacionales, con énfasis en perfiles identificados para el Valle del Cauca), avituristas atraídos por la riqueza ornitológica de la región, y aquellos que buscan bienestar y desconexión en entornos naturales. La presencia digital será clave, con un sitio web profesional optimizado para motores de búsqueda (SEO) y funcional para reservas online. Se desarrollará un plan de marketing de contenidos atractivo

(blog, fotografía, video) distribuido a través de redes sociales relevantes (Instagram, Facebook, TikTok) para generar *engagement* (compromiso y conexión) y contar la historia de El Queremal y el proyecto. Se explorarán colaboraciones estratégicas en medios digitales alineados con la filosofía de la marca, y se utilizará publicidad pagada dirigida para acelerar el alcance. La gestión activa de la reputación online y el email marketing complementarán la estrategia para construir una comunidad leal y atraer reservas.

### **3.3.5 Estrategia de Operaciones y Partes de Interés**

La estrategia de operaciones para Ecoqueremal Natural Adventure se fundamenta en la excelencia operativa, la sostenibilidad y la integración comunitaria, buscando ofrecer experiencias de alta calidad y bajo impacto. El diseño de los procesos operativos clave, que abarcan desde la indagación inicial y la reserva hasta el seguimiento posterior a la visita del cliente, se orienta a optimizar la satisfacción del cliente y la eficiencia interna. Un enfoque particular se pondrá en la seguridad, aplicando las Normas Técnicas Sectoriales (NTS) pertinentes, y en la calidad de la guianza, prefiriendo la capacitación y certificación de guías locales. La gestión de recursos priorizará la contratación de personal residente en El Queremal y Dagua, el uso de proveedores locales para insumos, especialmente alimentos y artesanías, la implementación de tecnologías apropiadas para reservas y comunicaciones, y una gestión eficiente de la infraestructura diseñada bajo criterios de sostenibilidad. La interdependencia entre servicios como alojamiento, alimentación y actividades turísticas subraya la necesidad de una coordinación centralizada y un sistema de gestión integrado para evitar cuellos de botella y asegurar una operación fluida. La decisión de posponer actividades de aventura de alto riesgo como rafting o rappel se basa, en parte, en la complejidad operativa y la significativa inversión requerida en equipos especializados, personal certificado y cumplimiento de normativas y seguros específicos.

Atendiendo a la necesidad de ampliar el plan de fortalecimiento de capacidades hacia un enfoque más integral, Ecoqueremal Natural Adventure no se limitará a la formación técnica en ecoturismo. El plan de capacitación continua incluirá el cumplimiento de Normas Técnicas Sectoriales (NTS) relativas a seguridad, sostenibilidad, gastronomía y transporte, así como protocolos de primeros auxilios y respuesta a emergencias. Se complementará con la enseñanza de técnicas de servicio al cliente, un conocimiento profundo de la ecología y cultura local, y la adopción de prácticas operativas sostenibles. Más allá de esto, se buscará un fortalecimiento del ecosistema de ecoturismo local. Esto implica desarrollar capacidades en articulación institucional, facilitando la interacción de la comunidad y los operadores locales con entidades como la CVC, la Alcaldía de Dagua, el SENA, la Policía Nacional, Corponariño y otras organizaciones. Se promoverá el desarrollo de liderazgo comunitario, identificando y certificando a personas que puedan difundir el conocimiento adquirido y tengan prelación para la gobernanza y gestión de la empresa social. Se facilitará el acceso a redes de apoyo, conectando a los actores locales con ONGs, la academia (incluyendo profesores y estudiantes para rutas de conocimiento y estrategias territoriales) y otros actores relevantes en el sector turístico sostenible. Se implementará rigurosa y continuamente un programa de capacitación dirigido a la comunidad local, que incluya la enseñanza del idioma inglés. Finalmente, se buscará generar condiciones habilitantes, incluyendo el fortalecimiento en la gestión de recursos financieros, humanos, tecnológicos y materiales, asegurando, por ejemplo, prácticas laborales justas con remuneración razonable y oportunidades de desarrollo para el personal local.

La gestión proactiva y estratégica de las partes interesadas es crucial para el éxito y la sostenibilidad del proyecto, dada la diversidad de actores con influencia o interés en Ecoqueremal Natural Adventure. Se establecerá un diálogo constante y constructivo con la comunidad local, que es una parte interesada primaria, buscando la colaboración y el beneficio mutuo. Esto incluye integrarse con organizaciones comunitarias ya existentes, como la

Asociación de Usuarios del Acueducto (ASUAQ), y los comités locales de turismo, asegurando que los beneficios económicos, sociales y ambientales se distribuyan equitativamente y se garantice la participación de hombres, mujeres, jóvenes y población étnica. Para con las entidades gubernamentales y reguladoras, como la CVC y la Alcaldía de Dagua, la estrategia implica el estricto cumplimiento de las normativas y directrices, manteniendo una comunicación proactiva para la obtención y renovación de permisos, y monitoreando los planes de desarrollo municipal que puedan impactar la infraestructura externa. Se buscarán alianzas estratégicas con otras entidades relevantes como la Gobernación del Valle, el SENA, Policía Nacional, y Corponariño, así como con ONGs y actores que compartan la visión de desarrollo sostenible. La relación con proveedores se enfocará en establecer acuerdos confiables y priorizar aquellos locales y sostenibles, considerando principios de negociación justa. Con los clientes, se gestionará la experiencia desde la reserva hasta el post-viaje, asegurando calidad y recopilando feedback. Para los inversionistas y entidades financieras, se mantendrá la transparencia, demostrando la viabilidad y el impacto del modelo. Aunque los competidores existen, se les ve también como potenciales colaboradores en la promoción del destino, si bien la diferenciación de Ecoqueremal basada en su propuesta de valor única es fundamental. En suma, la gestión de partes interesadas buscará balancear los objetivos económicos con la capacidad de carga ambiental y social del territorio, considerando la integración comunitaria y la sostenibilidad ambiental como inversiones estratégicas.

### ***3.3.6 Estrategia Económica y Financiera***

La estrategia financiera de Ecoqueremal Natural Adventure se fundamenta en la búsqueda de la viabilidad a largo plazo del proyecto, garantizando la generación de rentabilidad de manera responsable y plenamente alineada con la misión socioambiental que lo define. Esto implica gestionar los recursos económicos de forma eficiente para asegurar no solo la operatividad diaria, sino también la capacidad de reinvertir en la misión socioambiental y en el

fortalecimiento de la comunidad. Para lograrlo, es esencial contar con una estructura de costos bien definida y proyecciones financieras realistas.

La puesta en marcha de Ecoqueremal Natural Adventure demandará una inversión inicial (CapEx) significativa. Según una estimación preliminar, esta inversión se proyecta en aproximadamente \$1.653 millones COP (ver Tabla 1). Este capital se distribuirá en diversas categorías cruciales para la habilitación del proyecto: la adquisición o arrendamiento a largo plazo del terreno o propiedad en El Queremal; los costos asociados a la construcción y adecuación de la infraestructura física, incluyendo las eco-cabañas o habitaciones y las áreas de restaurante y servicios; la adquisición de equipos especializados necesarios para las actividades de ecoturismo, avistamiento y operación general; la inversión en tecnología y sistemas de información, como el sistema de reservas y gestión; los costos de permisos y trámites legales, incluyendo consultoría especializada; la inversión inicial en marketing y el lanzamiento del proyecto; la provisión de capital de trabajo para cubrir los gastos operativos durante los primeros meses hasta alcanzar el punto de equilibrio; y, finalmente, un fondo de contingencia para imprevistos, estimado en un 10-15% del total. Es crucial enfatizar que esta cifra es una estimación preliminar y requerirá validación con cotizaciones y diseños detallados.

**Tabla 1***Presupuesto Detallado de Inversión Inicial (CapEx)*

<b>Categoría</b>	<b>Item Específico (Ejemplos)</b>	<b>Costo Unitario Estimado</b>	<b>Cantidad / Lote</b>	<b>Total Estimado (COP)</b>
<b>Adquisición/Adecuación Predio</b>	Lote / Terreno	\$1.000.000.000	1 Lote	\$1.000.000.000
<b>Construcción/Infraestructura</b>	Eco-cabañas, Restaurante, Áreas Comunes	\$300.000.000	1 Lote	\$300.000.000
<b>Equipos Especializados</b>	Binoculares (10x42)12	\$800.000	10	\$8.000.000
	Vehículo (Van usada)12	\$90.000.000	1	\$90.000.000
<b>Oficina y Tecnología</b>	PCs, Software, POS13	\$20.000.000	1 Lote	\$20.000.000
<b>Permisos y Legal</b>	Consultoría, Tasas (Ambiental16, Municipal, etc.)	\$30.000.000	Lote	\$30.000.000
<b>Marketing Inicial</b>	Branding, Web14, Lanzamiento	\$25.000.000	Lote	\$25.000.000

<b>Capital Trabajo Inicial</b>	Cobertura OpEx inicial (3-6 meses)	Variable	1	\$80.000.000
<b>Subtotal</b>				<b>\$1.503.000.000</b>
<b>Imprevistos (10%)</b>				\$150.300.000
<b>TOTAL CapEx</b>				<b>\$1.653.300.000</b>

*Nota.* Esta cifra es una estimación preliminar y requerirá validación con diseños detallados. Los costos por metro cuadrado y de equipos son ilustrativos dentro de esta estimación.

Además de la inversión inicial, la operación diaria de Ecoqueremal Natural Adventure generará gastos operativos recurrentes (OpEx). Para el primer año, se estima un total de \$483 millones COP en gastos operativos (ver Tabla 2). Las principales categorías que componen esta estructura de costos son la nómina y prestaciones sociales del personal (gerencia, administración, guías, personal de servicio y mantenimiento); los servicios públicos como agua, energía, gas e internet; el costo de alimentos y bebidas vendidos en el restaurante (costo variable); gastos de mantenimiento de la infraestructura y equipos; costos de marketing y ventas para promocionar la oferta; el seguro obligatorio y otras pólizas necesarias; suministros y consumibles; costos de transporte operativo; impuestos y contribuciones (incluyendo la contribución parafiscal a FONTUR); y gastos administrativos y legales. También se incluye una contingencia operativa. La gestión rigurosa de estos costos es fundamental para la rentabilidad del proyecto.

**Tabla 2***Proyección de Gastos Operativos Anuales (OpEx) - Año 1*

<b>Categoría</b>	<b>Costo Anual Estimado (Año 1)</b>	<b>Supuesto Anual</b>	<b>Crecimiento</b>
<b>Nómina y Prestaciones</b>	\$250.000.000	IPC + 3%	
<b>Servicios Públicos</b>	\$36.000.000	IPC + 5%	
<b>Alimentos y Bebidas (Costo Variable)</b>	\$60.000.000	Proporcional a Ventas A&B	
<b>Mantenimiento</b>	\$24.000.000	IPC + 2%	
<b>Marketing y Ventas</b>	\$30.000.000	5%10	
<b>Seguros</b>	\$15.000.000	8%10	
<b>Suministros</b>	\$12.000.000	IPC + 3%	
<b>Transporte (OpEx)</b>	\$18.000.000	IPC + 5%	
<b>Impuestos y Contribuciones</b>	\$5.000.000	Proporcional a Ingresos.	
<b>Administrativos y Legales</b>	\$10.000.000	IPC.	
<b>Contingencia Operativa (5%)</b>	\$23.000.000	5% del resto de OpEx10...	
<b>TOTAL OpEx Estimado (Año 1)</b>	<b>\$483.000.000.</b>		

*Nota.* Esta es una estimación preliminar para el primer año. El crecimiento anual proyectado se basa en el Índice de Precios al Consumidor (IPC) más ajustes por factores específicos.

Las proyecciones de ingresos para Ecoqueremal Natural Adventure se basan en la capacidad instalada, la demanda estimada y la estrategia de precios definida. Para el primer año de operación, se estima un total de ingresos de \$770 millones COP, proyectando un crecimiento gradual en los años subsiguientes (ver Tabla 3). Las principales fuentes de ingresos provendrán del servicio de alojamiento, la venta de alimentos y bebidas en el restaurante, la oferta de tours de ecoturismo y avistamiento de aves, servicios de transporte local, y otras fuentes secundarias como alquileres o la venta de productos locales en una pequeña tienda. Estas proyecciones asumen tasas de ocupación y participación conservadoras en el Año 1 con crecimiento posterior, considerando factores como la estacionalidad y el reconocimiento progresivo de la marca.

**Tabla 3***Estructura de Ingresos Principales - Ecoqueremal Natural Adventure (Año 1)*

<b>Fuente de Ingreso Principal</b>	<b>Descripción / Ejemplos</b>	<b>Estimado Anual (Año 1 - COP)</b>
<b>Alojamiento</b>	Ingresos generados por la venta de noches en las eco-cabañas (Basado en ocupación promedio y tarifa por noche).	\$350.000.000
<b>Alimentos y Bebidas (A&amp;B)</b>	Ingresos provenientes de los servicios de restaurante, ofreciendo "Cocina de Origen - Sabores del Bosque Nublado".	\$200.000.000
<b>Tours Ecoturismo/Avistamiento</b>	Tarifas cobradas por los tours guiados de ecoturismo (senderismo, naturaleza) y actividades especializadas de avistamiento de aves.	\$150.000.000
<b>Transporte</b>	Ingresos por el servicio de transporte local, incluyendo traslados desde/hacia Cali y a puntos de actividades.	\$50.000.000
<b>Otros</b>	Fuentes secundarias de ingresos, como alquiler de equipos (ej. binoculares) o ventas de productos locales en una pequeña tienda.	\$20.000.000
<b>TOTAL Ingresos Estimado (Año 1)</b>	Suma de todas las fuentes principales.	<b>\$770.000.000</b>

*Nota.* Esta tabla presenta las principales fuentes de ingresos proyectadas y las cifras para el Año 1 son una estimación preliminar. Las proyecciones completas consideran un crecimiento gradual en los años subsiguientes.

Para evaluar la viabilidad financiera del proyecto, se emplearán herramientas de análisis estándar como el Punto de Equilibrio, el Período de Recuperación, el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR). El Punto de Equilibrio (BEP) representa el nivel de ingresos necesario para cubrir todos los costos fijos y variables. Basado en la estructura de gastos operativos proyectada para el Año 1, se estima que el BEP en ingresos se sitúa alrededor de los \$805 millones COP. Según las proyecciones de ingresos, se espera que este punto se alcance en algún momento durante el segundo año de operación. El Período de Recuperación (Payback), que indica el tiempo necesario para que los flujos de caja netos recuperen la inversión inicial, se estima preliminarmente entre el Año 4 y 5, aunque el payback descontado será más extenso. El Valor Actual Neto (VAN) es una métrica crucial que descuenta los flujos de caja futuros proyectados a una tasa que refleja el riesgo del proyecto. Se espera que Ecoqueremal Natural Adventure genere un VAN positivo, lo que indicaría que el proyecto crearía valor por encima del costo del capital, utilizando una tasa de descuento que refleje el riesgo país, sectorial y de startup (ej. 18%). La Tasa Interna de Retorno (TIR), por su parte, es la tasa de descuento a la cual el VAN es igual a cero; se espera que la TIR sea superior a la tasa de descuento, lo que confirmaría la atractividad financiera del proyecto. La precisión de estos análisis depende de la elaboración detallada de los estados financieros proyectados y un análisis de sensibilidad que evalúe el impacto de variaciones en supuestos clave como la tasa de ocupación, tarifas y costos.

Finalmente, para materializar el proyecto dada la necesidad de financiación estimada en aproximadamente \$1.733 millones COP (suma de la inversión inicial y el capital de trabajo), se recomienda una estrategia de financiación mixta. Esta estructura combinaría el aporte de capital propio por parte de los promotores, la exploración de capital semilla o subsidios de entidades

como el Fondo Emprender o iNNpulsa Colombia para las etapas iniciales o componentes innovadores, la obtención de deuda bancaria, idealmente a través de líneas de fomento de Bancoldex enfocadas en sostenibilidad o turismo que ofrecen condiciones favorables, y la búsqueda potencial de inversión de impacto, que valora tanto el retorno financiero como el social y ambiental. La capacidad de demostrar un modelo de negocio viable y un impacto medible será fundamental para atraer estas fuentes de financiación.

### **3.4. Sistema de Seguimiento y Evaluación de Impacto**

Para asegurar la rendición de cuentas, facilitar la mejora continua y demostrar de manera rigurosa el valor generado por Ecoqueremal Natural Adventure, se establecerá un sistema integral de seguimiento y evaluación de impacto. Este sistema no solo medirá el desempeño operativo y financiero, sino, crucialmente, el impacto socioambiental y cultural del proyecto, alineado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y la misión de la empresa social. La evaluación de impacto es un objetivo explícito del proyecto y un componente fundamental de la estrategia. La responsabilidad de este seguimiento recaerá en el Comité Ejecutivo de Turismo, el Comité Operativo, y las Juntas de Acción Comunal (JACs), promoviendo la participación comunitaria en el proceso.

La metodología central para evaluar el impacto se basará en la inferencia causal y el análisis contrafactual. Este enfoque es fundamental por su rigor científico para establecer relaciones de causa y efecto de manera sólida. Permite determinar si las transformaciones observadas en las comunidades locales y en los ecosistemas son verdaderamente atribuibles a las prácticas de ecoturismo sostenible y regenerativo implementadas por Ecoqueremal. El análisis contrafactual implica comparar los resultados logrados con lo que podría haber ocurrido si las actividades ecoturísticas no se hubieran implementado, lo que es esencial para minimizar sesgos. Se emplearán métodos cuantitativos rigurosos como el diseño de discontinuidad, la diferencia en diferencias y el emparejamiento por puntaje de propensión para asegurar que los

resultados sean estadísticamente significativos. Esta metodología es altamente reconocida, lo que eleva la credibilidad de los resultados y facilita su aceptación por parte de actores clave y potenciales financiadores. La Teoría del Cambio del proyecto servirá como el marco conceptual para identificar las vías causales esperadas, desde las actividades (ej. capacitación comunitaria) hasta los resultados e impactos deseados (ej. dinamización de la economía local), guiando así el diseño de la evaluación. La investigación comparativa entre El Queremal, donde se implementará la empresa, y Dapa, que carece de una organización social similar, se utilizará para aplicar la inferencia causal.

Para medir el progreso y el impacto, se definirán un conjunto de indicadores SMART (Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes, con Plazo definido). Estos indicadores cubrirán las dimensiones ambientales, sociales, económicas y culturales clave para el proyecto de ecoturismo social y regenerativo (ver Tabla 4). Ejemplos de indicadores propuestos incluyen, en la dimensión ambiental: la reducción de la huella de carbono, la conservación de la biodiversidad medida, por ejemplo, a través del aumento en la población de especies protegidas o monitoreos de aves, y la reducción en el consumo de agua y energía por huésped. En la dimensión social: la participación comunitaria cuantificada en actividades del proyecto, la mejora en la calidad de vida de los habitantes locales y raizales evaluada a través de encuestas que midan acceso a educación, salud y bienestar económico, las horas de capacitación brindadas a la comunidad, y la satisfacción de turistas y comunidad. En la dimensión económica: la generación de ingresos por ecoturismo y su distribución equitativa, la creación de empleos locales, el porcentaje de compras a proveedores locales, y la sostenibilidad financiera de la empresa. Finalmente, en la dimensión cultural: la preservación de tradiciones medida a través de eventos culturales promovidos, y el alcance de programas de educación ambiental para turistas y locales. Adicionalmente, se podrá utilizar el modelo SEI (Social Enterprise Impact) para una medición

estructurada del impacto social en áreas como oportunidades económicas, desarrollo individual/educativo, cohesión social y sostenibilidad ambiental.

**Tabla 4**

***Indicadores Propuestos para Evaluación de Impacto - Ecoqueremal Natural Adventure***

<b>Dimensión</b>	<b>Ejemplos de Indicadores Propuestos</b>	<b>Notas / Cómo se mediría (según fuentes)</b>
<b>Ambiental</b>	Reducción de la huella de carbono	Medido a través de la disminución del CO2 por prácticas sostenibles; uso eficiente de energía (kWh/huésped) y agua (Lts/huésped).
	Conservación de la biodiversidad	Evaluación del aumento en la población de especies protegidas y la restauración de hábitats; monitoreo de especies de aves.
	Reducción en el consumo de agua y energía por huésped	Monitoreo sistemático de registros operativos.
	Registro de impactos ambientales y sociales	A través de indicadores específicos definidos
	Gestión adecuada de residuos	(Implicado en prácticas sostenibles y cumplimiento normativo).
<b>Social</b>	Participación comunitaria en actividades del proyecto	Cuantificada.

	Mejora en la calidad de vida de los habitantes locales y raizales	Evaluada a través de encuestas y entrevistas que aborden aspectos como acceso a educación, salud, vivienda y servicios básicos, bienestar económico
	Acceso a formación y desarrollo de habilidades	Medido, por ejemplo, por las horas de capacitación brindadas a la comunidad. También parte del desarrollo individual/educativo medido por el modelo SEI
	Creación de oportunidades económicas para la comunidad local (empleo, ingresos)	Medido por la generación de ingresos y la creación de empleo local.
	Desarrollo de la cohesión social	Medido por el modelo SEI.
	Participación comunitaria en la toma de decisiones	(Objetivo social y de la filosofía BIC).
<b>Económica</b>	Generación de ingresos por ecoturismo	Medido a través de los ingresos operativos totales y por fuente.
	Distribución equitativa de ingresos y beneficios económicos entre la comunidad	(Objetivo e indicador).
	Sostenibilidad financiera de la empresa garantizando que los	Valoración permanente de los estados financieros con este enfoque.

	beneficiados sean la comunidad	
	Impacto en la economía local (ej. % de incremento)	Indicador propuesto dentro de la Teoría del Cambio.
<b>Cultural</b>	Preservación del patrimonio ancestral propio de la región	(Objetivo general, la métrica específica para medir el <i>impacto</i> en la preservación no se detalla claramente en los ejemplos de indicadores, aunque la dimensión es crucial).
	Valoración de las identidades culturales / Respeto por la cultura local	(Principios del modelo, las métricas específicas de impacto en este aspecto no se detallan en los ejemplos de indicadores).
	Conocimiento y promoción de la cultura local entre visitantes y personal	(Relacionado con la oferta y capacitación, la métrica de impacto cultural directo no se detalla).

*Nota.* La evaluación de impacto, incluyendo la medición de estos indicadores, recaerá en el Comité Ejecutivo de Turismo, el Comité Operativo y las Juntas de Acción Comunal (JACs).

El monitoreo continuo de estos indicadores se realizará mediante la recolección sistemática de datos, integrando técnicas cualitativas y cuantitativas, tal como encuestas a turistas y residentes, entrevistas, observación participante, análisis de registros operativos (ej. consumo de recursos, ingresos), y estudios específicos como monitoreo de fauna. Esta recopilación de datos proporcionará la evidencia empírica necesaria para sustentar las decisiones estratégicas y demostrar los hallazgos. Se establecerán planes de monitoreo y evaluación con periodicidad definida, documentando el cumplimiento de los principios del

ecoturismo y las normativas, además de valorar constantemente los estados financieros para asegurar que los beneficiados sean siempre la comunidad.

Los resultados de la evaluación de impacto se utilizarán para la mejora continua de las prácticas, permitiendo ajustar las estrategias operativas y el modelo de negocio para maximizar los beneficios socioambientales. La comunicación del impacto será un pilar estratégico, utilizando diversos canales. Esto incluirá la elaboración de informes periódicos, publicaciones en medios especializados en turismo sostenible, presentaciones en eventos del sector, y la divulgación a través de medios digitales como la página web y redes sociales. Si el proyecto adopta la condición de Sociedad BIC, deberá elaborar y presentar un reporte de gestión anual basado en estándares internacionales reconocidos (como GRI o Evaluación B Impact), lo que formalizará y transparentará aún más la medición y comunicación del impacto. Este sistema de seguimiento y evaluación es clave para la sostenibilidad a largo plazo del proyecto y para demostrar su contribución real al desarrollo del Queremal.

#### 4. Conclusión

La propuesta ha articulado un plan estratégico integral para la conformación y operación de Ecoqueremal Natural Adventure como una empresa social de ecoturismo social, sostenible y regenerativo en el corregimiento de El Queremal, Valle del Cauca. Este ejercicio de diseño estratégico se fundamenta en un marco conceptual que integra la innovación social, la planeación estratégica y el ecoturismo rural, reconociendo su potencial para generar transformaciones significativas en territorios con alto valor natural y social. Se ha demostrado cómo la aplicación rigurosa de herramientas estratégicas como el análisis PESTEL, la matriz DOFA y el modelo CANVAS permite diagnosticar el entorno, definir una identidad clara, establecer objetivos ambiciosos y trazar rutas de acción coherentes con los principios de la sustentabilidad y el enfoque regenerativo.

Entre los hallazgos clave del diseño de este plan, destaca la identificación del potencial único de El Queremal como destino para el ecoturismo de avistamiento de aves y senderismo, avalado por su rica biodiversidad y paisajes, a pesar de los desafíos históricos y socioeconómicos. La propuesta se diferencia por su foco explícito en la regeneración, trascendiendo la mera sostenibilidad para buscar la mejora activa del ecosistema y el tejido social. El modelo de negocio se ha diseñado para priorizar la participación y el beneficio comunitario, considerando la empresa social como un vehículo para el desarrollo local y la autogestión. Asimismo, se ha puesto de manifiesto la relevancia crítica de la formalización legal, mapeando los requisitos normativos en materia turística, ambiental y municipal, y evaluando estratégicamente la adopción de la condición de Sociedad BIC como mecanismo para formalizar y transparentar el compromiso con el triple impacto. La inclusión de un sistema de seguimiento y evaluación de impacto basado en la inferencia causal representa un logro fundamental del diseño, al dotar al proyecto de una metodología robusta para medir su contribución real al desarrollo sostenible.

Si bien el diseño estratégico ha establecido una hoja de ruta clara, el proceso de formulación también ha revelado áreas que demandan mayor profundización y concreción en la fase de implementación. Es fundamental llevar a cabo un diagnóstico empírico detallado del territorio y la comunidad, integrando los hallazgos cualitativos y cuantitativos del trabajo de campo para aterrizar de manera más precisa los análisis DOFA y CANVAS a la realidad específica de El Queremal. La viabilidad económica y financiera del proyecto, aunque esbozada con proyecciones iniciales, requiere un desglose y análisis más detallado de costos e ingresos, así como la elaboración de proyecciones financieras robustas a mediano y largo plazo. La visualización gráfica de las herramientas estratégicas y los conceptos clave será esencial para comunicar el plan de manera efectiva a los diversos actores involucrados. Estos aspectos, identificados durante el proceso de diseño y comentados como puntos de mejora, constituyen la base para las siguientes etapas de validación y puesta en marcha del proyecto.

Con miras a la implementación progresiva del plan estratégico de Ecoqueremal Natural Adventure, se plantean las siguientes recomendaciones. En primer lugar, es imperativo priorizar el fortalecimiento de capacidades comunitarias, no solo en aspectos técnicos del ecoturismo, sino también en liderazgo, gestión empresarial y articulación interinstitucional. La participación activa y genuina de la comunidad debe ser el eje central de la operación, asegurando la distribución equitativa de los beneficios y la toma de decisiones consensuada a través de las estructuras ya existentes como el Comité Turístico y las JACs.

En el ámbito operativo y de sostenibilidad, se recomienda mantener un enfoque inquebrantable en los principios regenerativos, implementando prácticas ambientales que vayan más allá de la mitigación y busquen la restauración de los ecosistemas locales, y monitoreando sistemáticamente indicadores ambientales, sociales, económicos y culturales SMART definidos. La metodología de evaluación de impacto basada en inferencia causal y análisis contrafactual debe ser implementada con rigor, utilizando métodos cuantitativos

adecuados y una recolección de datos continua y fiable para validar la Teoría del Cambio del proyecto y demostrar su impacto socioambiental y económico de manera creíble. La investigación comparativa con un "grupo de control" como Dapa, que carece de una estructura organizativa similar, será clave para aplicar esta metodología.

Financieramente, se recomienda desarrollar un plan de financiación diversificado que combine capital propio, búsqueda de fondos semilla y apalancamiento a través de deuda bancaria (explorando líneas especializadas como las de Bancoldex o Banco Agrario) y, a futuro, inversión de impacto. Paralelamente, es vital establecer un sistema robusto para la gestión del cumplimiento normativo continuo, asegurando la renovación oportuna del RNT, el reporte de la TRA, la contribución a FONTUR, la presentación de informes ambientales a la CVC, y el reporte anual BIC si se opta por esta figura, mitigando así riesgos legales y reputacionales. El establecimiento de alianzas estratégicas sólidas con entidades gubernamentales, ONG, instituciones educativas y otros actores clave será fundamental para el acceso a recursos, conocimiento y legitimidad. Finalmente, la comunicación estratégica de los resultados de impacto a través de informes, publicaciones y medios digitales permitirá posicionar a Ecoqueremal Natural Adventure como un referente y atraer apoyo continuo.

## 5. Referencias

- Abdul Kadir. (2018). Peranan brainware dalam sistem informasi manajemen jurnal ekonomi dan manajemen sistem informasi. *Sistem Informasi*, 1(September), 60-69.  
<https://doi.org/10.31933/JEMSI>
- Acevedo-Duque, Á., Gonzalez-Diaz, R., Vega-Muñoz, A., Mantilla, M. M. F., Ovalles-Toledo, L. V., & Cachicatari-Vargas, E. (2021). The Role of B Companies in Tourism towards Recovery from the Crisis COVID-19 Inculcating Social Values and Responsible Entrepreneurship in Latin America. *Sustainability* 2021, Vol. 13, Page 7763, 13(14), 7763.  
<https://doi.org/10.3390/SU13147763>
- Baloch, Q. B., Shah, S. N., Iqbal, N., Sheeraz, M., Asadullah, M., Mahar, S., & Khan, A. U. (2023). Impact of tourism development upon environmental sustainability: a suggested framework for sustainable ecotourism. *Environmental Science and Pollution Research*, 30(3), 5917-5930. <https://doi.org/10.1007/S11356-022-22496-W/TABLES/5>
- Bonilla Cortes, V. (2022). *Formulación de un proyecto de inversión pública para el fomento de servicios ecoturísticos como estrategia de desarrollo regional sostenible para territorios en contexto de posconflicto. Caso de estudio sur del Tolima durante los años 2019 y 2020.*
- Botero, M. J., Lorenza, S., & Ramirez, P. (2023). *Understanding the Interplay between Rural Entrepreneurship and Sustainable Environmental Development in the Cartama Region of Antioquia, Colombia Case Study: Agroparque Biosuroeste MSc Entrepreneurship and Innovation.*
- Cvetković, M., Brankov, J., Ćurčić, N., Pavlović, S., Dobričić, M., & Tretiakova, T. N. (2023). Protected Natural Areas and Ecotourism—Priority Strategies for Future Development in Selected Serbian Case Studies. *Sustainability* 2023, Vol. 15, Page 15621, 15(21), 15621.  
<https://doi.org/10.3390/SU152115621>

- Daniel, L. J., & Jenner, P. (2022). Another look at social innovation: From community - For community. *International Journal of Innovation Studies*, 6(2), 92-101.  
<https://doi.org/10.1016/J.IJIS.2022.04.001>
- Dredge, D. (2022a). Regenerative tourism: transforming mindsets, systems and practices. *Journal of Tourism Futures*, 8(3), 269-281. <https://doi.org/10.1108/JTF-01-2022-0015/FULL/PDF>
- Dredge, D. (2022b). Regenerative tourism: transforming mindsets, systems and practices. *Journal of Tourism Futures*, 8(3), 269-281. <https://doi.org/10.1108/JTF-01-2022-0015/FULL/PDF>
- Echeverri Rubio, A., Vieira Salazar, J. A., Echeverri Rubio, A., & Vieira Salazar, J. A. (2022). Tendencias en la investigación del turismo sostenible en Latinoamérica y el Caribe: un análisis bibliométrico. *Revista Universidad y Empresa*, 24(42), 1-30.  
<https://doi.org/10.12804/REVISTAS.UROSARIO.EDU.CO/EMPRESA/A.11131>
- Fitriani, E. (2022). Análisis DOFA en la empresa Recissbar para aumentar su competitividad. *Revista CEA*, 8(16), e1876-e1876. <https://doi.org/10.22430/24223182.1876>
- Harsanto, B., Mulyana, A., Faisal, Y. A., & Shandy, V. M. (2022). Open Innovation for Sustainability in the Social Enterprises: An Empirical Evidence. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity 2022, Vol. 8, Page 160*, 8(3), 160.  
<https://doi.org/10.3390/JOITMC8030160>
- Jacyna-Golda, M. ; Kraslawski, I. ; Waszkiewicz, A. ; Yun, J. J., Salwin, M., Jacyna-Golda, I., Kraslawski, A., & Waszkiewicz, A. E. (2022). The Use of Business Model Canvas in the Design and Classification of Product-Service Systems Design Methods. *Sustainability 2022, Vol. 14, Page 4283*, 14(7), 4283. <https://doi.org/10.3390/SU14074283>

- Jørgensen, M. T., Hansen, A. V., Sørensen, F., Fuglsang, L., Sundbo, J., & Jensen, J. F. (2021). Collective tourism social entrepreneurship: A means for community mobilization and social transformation. *Annals of Tourism Research*, 88, 103171. <https://doi.org/10.1016/J.ANNALS.2021.103171>
- Julio, A. B., Salas, M. R., Portacio, I. Á., Salas, N. R., & Moreno, H. F. (2022). ANÁLISIS DEL ECOTURISMO EN BRASIL Y COLOMBIA, PARA LA APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS BRASILEÑAS EN EL SECTOR COLOMBIANO. *InnDev*, 1(2), 49-62. <https://doi.org/10.69583/INNDEV.V1N2.2022.43>
- Khaledi Koure, F., Hajjarian, M., Hossein Zadeh, O., Alijanpour, A., & Mosadeghi, R. (2023). Ecotourism development strategies and the importance of local community engagement. *Environment, Development and Sustainability*, 25(7), 6849-6877. <https://doi.org/10.1007/S10668-022-02338-Y/TABLES/13>
- Kummitha, H. R., Kolloju, N., Jancsik, A., & Szalók, Z. C. (2021). Can Tourism Social Entrepreneurship Organizations Contribute to the Development of Ecotourism and Local Communities: Understanding the Perception of Local Communities. *Sustainability 2021*, Vol. 13, Page 11031, 13(19), 11031. <https://doi.org/10.3390/SU131911031>
- Li, X., Abbas, J., Dongling, W., Baig, N. U. A., & Zhang, R. (2022). From Cultural Tourism to Social Entrepreneurship: Role of Social Value Creation for Environmental Sustainability. *Frontiers in Psychology*, 13, 925768. <https://doi.org/10.3389/FPSYG.2022.925768/BIBTEX>
- Maciej Serda, Becker, F. G., Cleary, M., Team, R. M., Holtermann, H., The, D., Agenda, N., Science, P., Sk, S. K., Hinnebusch, R., Hinnebusch A, R., Rabinovich, I., Olmert, Y., Uld, D. Q. G. L. Q., Ri, W. K. H. U., Lq, V., Frxqwu, W. K. H., Zklfk, E., Edvhg, L. V., ... ح. فاطمی (2013). Synteza i aktywność biologiczna nowych analogów tiosemikarbazonowych chelatorów żelaza. *Uniwersytet śląski*, 7(1), 343-354. <https://doi.org/10.2/JQUERY.MIN.JS>

- Mendoza-Moheno, J., Cruz-Coria, E., & González-Cruz, T. F. (2021). Socio-technical innovation in community-based tourism organizations: A proposal for local development. *Technological Forecasting and Social Change*, 171, 120949.  
<https://doi.org/10.1016/J.TECHFORE.2021.120949>
- Morales, A., Calvo, S., Guaita Martínez, J. M., & Martín Martín, J. M. (2021). Hybrid forms of business: Understanding the development of indigenous social entrepreneurship practices. *Journal of Business Research*, 124, 212-222.  
<https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2020.11.060>
- Nguyen, M. Van, Thuc, L. D., & Nguyen, T. T. (2024). PESTEL analysis of corporate social responsibility performance in construction organizations. *Engineering, Construction and Architectural Management*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/ECAM-05-2024-0575/FULL/XML>
- Nie, X. (2024). *The Application and Impact of Virtual Reality Technology in Cultural Design in the Context of Globalisation-A Research Based on the PESTEL Analytical Model*.  
<https://doi.org/10.23977/mediacr.2024.050116>
- Olmedo, L., van Twuijver, M., & O'Shaughnessy, M. (2023). Rurality as context for innovative responses to social challenges – The role of rural social enterprises. *Journal of Rural Studies*, 99, 272-283. <https://doi.org/10.1016/J.JRURSTUD.2021.04.020>
- Pineda, F., Padilla, J., Granobles-Torres, J. C., Echeverri-Rubio, A., Botero, C. M., & Suarez, A. (2023). Community preferences for participating in ecotourism: A case study in a coastal lagoon in Colombia. *Environmental Challenges*, 11, 100713.  
<https://doi.org/10.1016/J.ENVC.2023.100713>

Richardson, R. B. (2021). The Role of Tourism in Sustainable Development. *Oxford Research Encyclopedia of Environmental Science*.

<https://doi.org/10.1093/ACREFORE/9780199389414.013.387>

Rocca, L. H. D., & Zielinski, S. (2022a). Community-based tourism, social capital, and governance of post-conflict rural tourism destinations: the case of Minca, Sierra Nevada de Santa Marta, Colombia. *Tourism Management Perspectives*, 43, 100985.

<https://doi.org/10.1016/J.TMP.2022.100985>

Rocca, L. H. D., & Zielinski, S. (2022b). Community-based tourism, social capital, and governance of post-conflict rural tourism destinations: the case of Minca, Sierra Nevada de Santa Marta, Colombia. *Tourism Management Perspectives*, 43, 100985.

<https://doi.org/10.1016/J.TMP.2022.100985>

Rodríguez Castaño, V., & Arango Tirado, M. (2023). Estrategias nivel empresarial según la matriz DOFA. *Institución Universitaria de Envigado*.

<https://bibliotecadigital.iue.edu.co/jspui/handle/20.500.12717/3072>

Rojas, G. R., & Guerrero, K. C. (2021). Turismo regenerativo: m&aacute;s all&aacute; de la sostenibilidad. *Ambientico*, 277, 74-81.

<https://go.gale.com/ps/i.do?p=IFME&sw=w&issn=1409214X&v=2.1&it=r&id=GALE%7CA67666569&sid=googleScholar&linkaccess=fulltext>

Sørensen, F., & Grindsted, T. S. (2021). Sustainability approaches and nature tourism development. *Annals of Tourism Research*, 91, 103307.

<https://doi.org/10.1016/J.ANNALS.2021.103307>

Steiner, A., Calò, F., & Shucksmith, M. (2023). Rurality and social innovation processes and outcomes: A realist evaluation of rural social enterprise activities. *Journal of Rural Studies*, 99, 284-292. <https://doi.org/10.1016/J.JRURSTUD.2021.04.006>

- Wijaya Holman Fasa dkk Strategi Pengembangan Desa Wisata Berkelanjutan, A., Wijaya Holman Fasa, A., Berliandaldo, M., Prasetio, A., Kajian Strategis, D., Bidang Kebijakan Strategis, D., Pariwisata dan Ekonomi Kreatif, K., Pariwisata dan Ekonomi Kreatif, B., Wisma Antara Lt, G., Medan Merdeka Selatan Nomor, J., & -, G. (2022). STRATEGI PENGEMBANGAN DESA WISATA BERKELANJUTAN DI INDONESIA: PENDEKATAN ANALISIS PESTEL. *Kajian*, 27(1), 71-88. <https://doi.org/10.22212/KAJIAN.V27I1.3612>
- Zhang, Y., Xiong, Y., Lee, T. J., Ye, M., & Nunkoo, R. (2020). Sociocultural Sustainability and the Formation of Social Capital from Community-based Tourism. <https://doi.org/10.1177/0047287520933673>, 60(3), 656-669. <https://doi.org/10.1177/0047287520933673>
- Zhang, Y., Zeng, G. Q., Chen, M. R., Geng, G. G., Weng, J., & Lu, K. Di. (2024). DoFA: Adversarial examples detection for SAR images by dual-objective feature attribution. *Expert Systems with Applications*, 255, 124705. <https://doi.org/10.1016/J.ESWA.2024.124705>

## Anexos

### Anexo A



Anexo B



Anexo C



Anexo D



Anexo E



**Anexo F**



**Anexo G**



Anexo H



Anexo I



Anexo J



Anexo K



Anexo L



Anexo M



## **Anexo N**

### ***Rutas de Senderismo Interpretativo***

El senderismo en Ecoqueremal Natural Adventure busca ofrecer caminatas guiadas a través de los senderos naturales del territorio, con un fuerte componente de interpretación ambiental. Se prioriza un enfoque ecológico y sostenible, respetuoso con el entorno y las comunidades locales.

Objetivos de las Rutas de Senderismo:

- Promover la conservación del entorno natural y la educación ambiental entre los visitantes
- Permitir a los turistas conectar con la biodiversidad y los ecosistemas específicos de la zona, como el bosque de niebla
- Resaltar el patrimonio natural y cultural local, incluyendo flora emblemática como la Cavendishia Quereme y orquídeas.
- Ofrecer actividad física en un entorno natural.
- Contribuir al desarrollo sostenible del territorio.

Rutas Contempladas: Se diseñarán rutas de senderismo guiadas de diversa duración y dificultad. Algunas rutas específicas incluyen:

- Sendero Cascada Manto de la Virgen: Ruta guiada a esta cascada emblemática. Incluye interpretación ambiental
- Sendero Cascada Los Caleños: Ruta guiada a otra cascada significativa. Incluye interpretación ambiental.
- Sendero Cascada de la Virgen de Los Remedios: Ruta guiada, también mencionada. Es una ruta reconocida en la zona.

- Sendero Río San Juan: Senderismo en zonas de baño y senderismo populares asociadas al río. Incluye interpretación.
- Senderos del Bosque de Niebla: Rutas que exploran este ecosistema particular, destacando su ecología y biodiversidad. Cercanía a zonas reconocidas de bosque de niebla como el KM 18.
- Senderos en Parques Naturales/Reservas: Excursiones a áreas cercanas como el Parque Nacional Natural Farallones de Cali y la Reserva Forestal Nacional del Río Anchicayá.

#### Actividades Incluidas en las Rutas:

- Caminatas Guiadas: Acompañamiento por guías locales expertos.
- Interpretación Ambiental: Explicaciones sobre la flora (árboles, plantas medicinales, Quereme, orquídeas), fauna (aves, insectos, etc.), geología e historias locales asociadas a los sitios visitados.
- Observación de Flora y Fauna: Enfocada durante el recorrido de senderismo. (Distinto del avistamiento de aves especializado, pero complementario).
- Fotografía de Naturaleza: Talleres o secciones de fotografía pueden ser actividades complementarias.
- Educación Ambiental: Fomento de prácticas responsables y sostenibles durante la visita.
- Enfoque de Sostenibilidad en el Senderismo:
  - Aplicación estricta de los principios de "No Deje Rastro".
  - Limitación del tamaño de los grupos para minimizar el impacto en los senderos y el entorno natural.
  - Uso prioritario de senderos existentes y, si es necesario, construcción de nuevos senderos con técnicas de bajo impacto.

- Educación activa de los visitantes sobre la importancia de la conservación y el respeto por el entorno.

#### Personal Requerido:

- Guías Locales Certificados: Personal clave, deben ser residentes de El Queremal o Dagua. Necesitan capacitación en NTS-GT (Normas Técnicas Sectoriales de Guianza Turística), primeros auxilios, manejo de emergencias, conocimiento profundo del territorio (ecología, cultura, historia), habilidades de comunicación y "storytelling".

#### Infraestructura y Equipamiento:

- Senderos: Adecuación y señalización adecuada de los senderos existentes. Mantenimiento regular para seguridad y conservación.
- Equipamiento Básico: Botiquines de primeros auxilios, equipos de comunicación. Posiblemente guías de campo, mapas.
- Equipamiento Adicional: Binoculares (si se combina con observación general de fauna), equipo de orientación (GPS).

#### Requisitos Normativos y de Seguridad:

- Cumplimiento de las Normas Técnicas Sectoriales (NTS) aplicables al senderismo.
- Implementación de protocolos de seguridad claros para todas las rutas.
- Personal capacitado en primeros auxilios y respuesta a emergencias.
- Contratación de seguros de asistencia médica/responsabilidad civil para los participantes.
- Obtención de permisos necesarios si se accede a áreas protegidas (SINAP).

## **Anexo O**

### ***Tours de Avistamiento de Aves***

Ecoqueremal Natural Adventure se especializa en ofrecer experiencias únicas y sostenibles de avistamiento de aves en El Queremal, Valle del Cauca. La actividad principal busca rentabilizar el patrimonio natural de la región con fines conservacionistas. Se promueve el avistamiento con conciencia social, bajo el lema: "¡Observa, Respeta y Protege!". El servicio está diseñado para que el turismo ecológico contribuya al desarrollo económico, social y ambiental local.

Objetivos del Servicio:

- Promover la conservación de los ecosistemas y la biodiversidad, bajo la hipótesis de que ecosistemas mejor conservados atraen un mayor número de especies a avistar.
- Ofrecer a los turistas la oportunidad de conectar con la naturaleza y aprender sobre la diversidad de aves de la región
- Posicionar a Ecoqueremal como un destino especializado y sostenible para el aviturismo.
- Generar ingresos que apoyen el modelo de empresa social y regenerativa, beneficiando a la comunidad local.
- Público Objetivo (Segmentos de Clientes): El servicio se dirige principalmente a ecoturistas comprometidos y, de manera clave, a Observadores de Aves (Avituristas). Este segmento puede incluir:
  - Aficionados y expertos.
  - Turistas nacionales e internacionales. Los principales países emisores de turistas extranjeros al Valle del Cauca incluyen Estados Unidos, Ecuador, Chile, Panamá, Venezuela y España, y mercados internacionales clave para publicidad digital incluyen EE.UU., Francia, Alemania, y España.
  - Personas con diferentes niveles de conocimiento sobre aves (principiantes, intermedios, profesionales).

- Viajeros interesados en visitar destinos únicos e inexplorados y ver especies endémicas, dispuestos a pagar por experiencias de calidad y sostenibles.
- Clientes que valoran el conocimiento local y las experiencias auténticas que contribuyen a la conservación y las comunidades.

#### Oferta de Actividades y Experiencias:

- Tours especializados y guiados: Salidas de observación de aves enfocadas en las especies presentes en los ecosistemas de bosque de niebla y premontano de la zona, como el corredor Anchicayá-Farallones.
- Observación de especies: Enfocada en aves locales y migratorias, destacando la posibilidad de ver especies endémicas y representativas de la región. El Compás es una especie emblemática mencionada.
- Exploración de la zona: Los tours pueden incluir caminatas por senderos, veredas y caminos para buscar aves.
- Identificación de canto de aves: Posible sección de inmersión especializada en esta actividad.
- Talleres de fotografía: Ofrecer oportunidades para la fotografía de naturaleza.
- Uso de hides de observación: Se proyecta la construcción de 1-2 hides estratégicamente ubicados para facilitar la observación.
- Posibles visitas a sitios reconocidos: El Avistamiento de Aves Doña Dora, un hotspot reconocido y potencial aliado/modelo, podría integrarse en rutas.

Propuesta de Valor Única (USP): Ecoqueremal se diferenciará a través de varios elementos clave:

- Guías locales expertos: Se cuenta con guías calificados y especializados en avifauna local, prioritariamente 100% locales. Deben tener conocimiento profundo del territorio, ecología y cultura. Preferiblemente, que sean bilingües para el mercado internacional.
- Enfoque en El Queremal: Hiperlocalización y especialización en los atractivos específicos de la zona y su cercanía a áreas clave como Anchicayá y Farallones.
- Conciencia Social y Conservación: Un compromiso explícito con el turismo social sostenible y regenerativo, donde la observación de aves es la actividad principal con fines conservacionistas. Se busca que el viaje aporte a la conservación de ecosistemas y comunidades.
- Experiencias auténticas: Ofrecer inmersión en la naturaleza y cultura local.
- Modelo de negocio integrado: Combinación potencial con servicios de alojamiento y restaurante propios, creando paquetes completos.
- Ubicación de las Actividades: Los tours se llevarán a cabo en diversos puntos con potencial de avistamiento en el corregimiento de El Queremal y sus alrededores, incluyendo
  - Senderos naturales.
  - Carreteras y caminos de la zona.
  - Áreas de bosque de niebla.
  - Zonas cercanas al Río San Juan.
  - Áreas protegidas cercanas como el Parque Nacional Natural Farallones de Cali y la Reserva Forestal Nacional del Río Anchicayá.
  - Puntos emblemáticos del corredor vial como el "kilómetro 18".
  - El lugar de Avistamiento de Aves Doña Dora en el KM 55 del corredor Anchicayá.

Equipamiento: Para la prestación del servicio se utilizará:

- Binoculares y telescopios. Inicialmente, se cuenta con 30 binoculares.

- Guías de campo.
- Equipamiento de seguridad (botiquines, equipos de comunicación).
- Se contempla el alquiler de binoculares de gama media-alta como parte de la oferta.

Personal: El personal clave para este servicio son los guías especializados. Deben cumplir con:

- Estar certificados y cumplir con las Normas Técnicas Sectoriales (NTS) de guianza turística
- Estar registrados en el Registro Nacional de Turismo (RNT) y poseer la Tarjeta Profesional de Guía de Turismo.
- Capacitación continua en conocimiento del territorio (ecología, flora, fauna, cultura, historia).
- Capacitación en primeros auxilios y manejo de emergencias.
- Habilidades de interpretación ambiental.
- Habilidades de servicio al cliente.
- Idealmente, ser bilingües (especialmente inglés) para el mercado internacional.
- Se priorizará la contratación de personal residente en El Queremal y Dagua.

Sostenibilidad y Ética:

- El avistamiento de aves es la actividad principal con fines conservacionistas.

Se seguirá un código ético estricto en la observación:

- Minimizar el uso de grabaciones ('playback') para atraer aves.
- Evitar perturbar los nidos o el comportamiento natural de las aves
- No promover el uso de cebaderos artificiales, priorizando la observación en hábitats naturales.
- Aplicar los principios de "No Deje Rastro" durante las caminatas.

- Educación ambiental: Se educará activamente a los visitantes sobre la importancia de la conservación.
- Se limitará el tamaño de los grupos para minimizar el impacto en los senderos y el entorno natural.

#### Requisitos Normativos y de Seguridad:

- Cumplimiento de las Normas Técnicas Sectoriales (NTS) aplicables, incluyendo las relativas a seguridad y guianza
- Implementación de protocolos de seguridad claros y planes de manejo de riesgos y emergencias.
- Personal capacitado en primeros auxilios y respuesta a emergencias
- Contratación de seguros de asistencia médica y responsabilidad civil para los participantes.
- Obtención del Registro Nacional de Turismo (RNT) como Prestador de Servicios Turísticos, incluyendo la categoría de agencia operadora si se ofrecen paquetes, y el RNT para los guías.
- Posible necesidad de permisos ambientales ante la CVC si las actividades implican intervenciones específicas en el entorno o acceso a áreas protegidas que lo requieran.

#### Aspectos Operativos:

- Diseño de paquetes turísticos que incluyan el avistamiento.
- Promoción a través de marketing digital, redes sociales, pautas en medios especializados internacionales (radio web, sitios web de ecoturismo/aviturismo), y participación en ferias.
- Establecimiento de alianzas estratégicas con otras empresas turísticas, hoteles, organizaciones locales, y potentially con el Avistamiento de Aves Doña Dora.

- Comunicación constante con los clientes antes, durante y después de la visita, incluyendo la gestión de retroalimentación y reseñas.
- Monitoreo regular de la calidad del servicio, la satisfacción del cliente y la calidad y diversidad de la fauna avistada.

#### Aspectos Financieros:

- Los tours de Ecoturismo/Avistamiento son identificados como una fuente de ingreso principal, con una estimación de \$150.000.000 COP en el Año 1.
- La estrategia de precios se basará en el valor ofrecido, reflejando la calidad, sostenibilidad y experticia de los guías.
- Los costos operativos incluyen los costos de los guías, equipos, seguros, permisos y marketing.

## **Anexo P**

### ***Servicios de Alojamiento y Restaurante***

Ecoqueremal Natural Adventure ofrecerá servicios de alojamiento y restaurante que complementen y enriquezcan la experiencia de ecoturismo, avistamiento de aves y conexión con la naturaleza en El Queremal. Estos servicios se diseñarán e implementarán bajo los principios del turismo social, sostenible y regenerativo, priorizando la calidad, autenticidad, el bajo impacto ambiental y la contribución directa a la economía y el tejido social de la comunidad local. Se busca que la estancia y la gastronomía sean parte de la inmersión en el territorio y sus valores.

#### Objetivos del Servicio:

- Generar una fuente de ingresos principal y sostenible para la empresa.
- Ofrecer experiencias de descanso y alimentación de alta calidad, seguras y coherentes con la filosofía "eco" del proyecto

- Contribuir a la conservación ambiental mediante la implementación de prácticas sostenibles en la infraestructura y operación.
- Impulsar la economía local a través de la generación de empleo y la compra prioritaria de productos y servicios a proveedores de El Queremal y Dagua.
- Fomentar la conexión cultural entre los visitantes y la comunidad local a través de la gastronomía y la interacción.
- Posicionar Ecoqueremal como un destino integral que ofrece paquetes completos de alojamiento, alimentación y actividades.

Público Objetivo (Segmentos de Clientes): Estos servicios se dirigen principalmente a:

- Ecoturistas y observadores de aves que buscan estancias de calidad y alineadas con sus valores de sostenibilidad y conservación.
- Turistas nacionales e internacionales interesados en experiencias auténticas y en contacto con la naturaleza, que valoran el descanso y la gastronomía local.
- Visitantes que realizan viajes de varios días a la región del Queremal.
- Grupos y familias que buscan un espacio cómodo y seguro para sus actividades.
- Clientes que pueden adquirir estos servicios como parte de paquetes turísticos (incluyendo actividades) o de forma independiente.

Oferta de Servicios:

- Servicio de Alojamiento
- Se proyecta la construcción de eco-cabañas/habitaciones, estimando inicialmente 6 a 8 unidades con una capacidad total de 16 a 24 huéspedes
- El diseño priorizará el uso de materiales locales sostenibles, la eficiencia energética (posible energía solar), la gestión eficiente del agua (recolección de lluvia, posible tratamiento de aguas grises) y la minimización del impacto paisajístico.

- Se ofrecerán diferentes tipos de habitaciones (ej. doble, familiar).
- Las instalaciones contarán con comodidades básicas y esenciales, como agua caliente, baño privado o social, buscando siempre la comodidad del huésped.
- Considerar la posibilidad de ofrecer espacios para campamentos en áreas naturales y alianzas con casas y fincas de habitantes de la zona para complementar la oferta.
- Se busca que el espacio sea un ambiente agradable que permita a los huéspedes madrugar fácilmente para actividades como el avistamiento.

#### Servicio de Restaurante:

- Operación de un restaurante/comedor central ubicado en el predio principal.
- El concepto gastronómico será "Cocina de Origen - Sabores del Bosque Nublado", enfocándose en el uso de ingredientes locales, frescos y de temporada, idealmente orgánicos.
- Se ofrecerán platos y bebidas típicas de la región del Valle del Cauca.
- Se buscará ofrecer opciones para diferentes necesidades dietéticas.
- Posibilidad de ofrecer canastas de picnic para llevar en las excursiones.
- El restaurante servirá desayuno, almuerzo y cena.
- La gestión priorizará la compra a productores locales de Dagua/El Queremal, estableciendo acuerdos justos.
- Implementación de un programa de gestión de residuos orgánicos (compostaje) y reducción de desperdicios.

Propuesta de Valor Única (USP): Los servicios de alojamiento y restaurante de Ecoqueremal refuerzan su propuesta de valor integral al ofrecer:

- Una experiencia inmersiva en la naturaleza y cultura local, más allá de solo la actividad.
- Gastronomía auténtica y sostenible que apoya directamente a los productores locales.

- Alojamiento diseñado y operado bajo principios de sostenibilidad y bajo impacto ambiental, coherente con el entorno natural.
- La comodidad y la seguridad como base para disfrutar plenamente las actividades.
- La posibilidad de acceder a paquetes completos que integran alojamiento, alimentación y actividades guiadas.
- Ser parte de un modelo de turismo social y regenerativo que beneficia a la comunidad y contribuye a la conservación.

#### Ubicación de las Actividades:

- El servicio de alojamiento (eco-cabañas) y el restaurante central se ubicarán principalmente en el predio principal de Ecoqueremal en El Queremal, específicamente mencionado en la parcelación Pinares. También se contemplan alianzas para uso de fincas o casas locales cercanas.

#### Equipamiento:

- Alojamiento: Camas, colchones, lencería, mobiliario para habitaciones y áreas comunes. Equipamiento para eficiencia energética y gestión del agua (paneles solares, tanques, sistemas de tratamiento).
- Restaurante: Equipamiento completo de cocina profesional (estufas, hornos, refrigeración, utensilios). Vajilla, cubiertos, cristalería, mobiliario para el comedor. Sistemas para gestión de residuos (contenedores, composteras).
- Tecnología: Sistema de Reservas y Gestión (PMS) que integre alojamiento y actividades. Sistema de punto de venta (POS) para el restaurante. Equipos de comunicación (teléfonos, internet). Es fundamental que el sistema de reservas facilite el reporte de datos para la Tarjeta de Registro de Alojamiento (TRA).

#### Personal:

- Se requerirá personal específico para operar el alojamiento y el restaurante, incluyendo:
- Personal de hospitalidad: Recepción, limpieza de habitaciones, personal de cocina, personal de servicio en el comedor.
- Posiblemente un encargado de mantenimiento general de las instalaciones.
- Se priorizará la contratación de personal residente en El Queremal y Dagua.
- El personal deberá recibir capacitación continua en servicio al cliente, operación del servicio, seguridad, higiene (para el restaurante), y prácticas de sostenibilidad.
- Implementar prácticas laborales justas y dignas.

Sostenibilidad y Ética: Los servicios de alojamiento y restaurante son pilares para demostrar el compromiso con la sostenibilidad:

- Gestión ambiental: Implementar prácticas rigurosas de ahorro de agua y energía, gestión integral de residuos con énfasis en reducción, reutilización, reciclaje y compostaje, diseño bioclimático y uso de materiales sostenibles, evitar la introducción de especies exóticas en paisajismo.
- Sostenibilidad Social: Compra prioritaria a proveedores locales. Generación de empleo local de calidad y capacitación para la comunidad. Fomento del respeto por la cultura y tradiciones locales.
- Educación y Sensibilización: Informar a los huéspedes sobre las prácticas de sostenibilidad de la empresa y cómo pueden contribuir (ej. ahorro de agua/energía, separación de residuos).
- Adherencia a los principios y prácticas de las Normas Técnicas Sectoriales de Sostenibilidad (NTS-TS 002/NTC 6503) para alojamiento.
- Requisitos Normativos y de Seguridad: La operación de alojamiento y restaurante implica el cumplimiento de diversas regulaciones:

Formalización General: Registro Mercantil ante Cámara de Comercio de Dagua, RUT ante la DIAN.

- Sectorial Turístico: Registro Nacional de Turismo (RNT) obligatorio para el servicio de alojamiento. El servicio de restaurante puede registrarse voluntariamente. El RNT debe mantenerse activo mediante renovación anual obligatoria.
- Cumplimiento Municipal: Verificación de compatibilidad del uso del suelo con las actividades proyectadas. Obtención de la Licencia de Funcionamiento municipal, que generalmente requiere el Certificado de Seguridad de Bomberos.
- Alojamiento Específico: Implementación obligatoria de la Tarjeta de Registro de Alojamiento (TRA) para reportar información detallada de cada huésped a través de la plataforma del MinCIT. Contratación obligatoria de una póliza de seguro de responsabilidad civil para cubrir daños a huéspedes y terceros (Ley 2068).
- Restaurante Específico: Obtención y mantenimiento vigente del Concepto Sanitario Favorable expedido por la autoridad sanitaria competente (Secretaría de Salud), basado en el cumplimiento de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) en instalaciones, equipos, personal y documentación (Plan de Saneamiento, capacitación, certificados médicos).
- Seguridad General: Implementación de protocolos de seguridad y planes de manejo de riesgos y emergencias en las instalaciones. Personal capacitado en primeros auxilios. Contratación de seguros de asistencia médica y responsabilidad civil para los participantes.

Aspectos Operativos:

- **Gestión Integrada:** Es crucial contar con un sistema (preferiblemente tecnológico, como un PMS) que permita gestionar conjuntamente las reservas de alojamiento y actividades, la programación de recursos y el manejo de inventario (ej. alimentos).
- **Procesos del Cliente:** La experiencia del cliente incluye la llegada y recepción (check-in), la prestación del servicio (estancia, comidas), y la retroalimentación/salida (check-out). El registro y reporte para la TRA es un proceso continuo durante el check-in/estancia.
- **Cadena de Suministro:** Establecer relaciones sólidas con proveedores locales, priorizando la compra de alimentos frescos y sostenibles.
- **Mantenimiento:** Plan de mantenimiento preventivo y correctivo regular para asegurar el buen estado de las instalaciones, equipos de cocina y mobiliario.
- **Limpieza:** Implementar protocolos de limpieza rigurosos, especialmente en el restaurante, cumpliendo con las BPM sanitarias. Utilizar productos de limpieza ecológicos.
- **Gestión de Retroalimentación:** Sistema para recopilar comentarios de los huéspedes sobre su estancia y la comida, y utilizarlos para mejorar continuamente el servicio.

#### Aspectos Financieros:

- Estos servicios representan una fuente de ingreso principal significativa, proyectando \$350.000.000 COP para Alojamiento y \$200.000.000 COP para Alimentos y Bebidas en el Año 1.
- Se requiere una inversión inicial importante para la construcción de eco-cabañas y áreas comunes (restaurante, cocina, recepción) y la adquisición del equipamiento necesario (cocina, mobiliario). Las estimaciones preliminares de inversión en construcción y equipamiento para alojamiento y restaurante suman una parte considerable de la inversión total proyectada.

- Los costos operativos (OpEx) incluyen rubros específicos como costos de personal (cocina, limpieza, recepción), servicios públicos (agua, energía, gas), el costo variable de alimentos y bebidas vendidos, mantenimiento, seguros obligatorios (responsabilidad civil alojamiento), suministros y costos asociados al cumplimiento normativo (Concepto Sanitario, TRA, FONTUR - si el restaurante se registra).
- La estrategia de precios se basará en el valor ofrecido (calidad, sostenibilidad, autenticidad) y se definirán tarifas por noche (alojamiento), precios de menú o paquetes (restaurante), y precios para paquetes combinados.
- La gestión rigurosa de costos, especialmente del costo de alimentos y bebidas, es fundamental para la rentabilidad.