

ESTUDIOS INTERDISCIPLINARIOS DE LAS PYMES EN EL SUROCCIDENTE COLOMBIANO

Wilson Noé Garcés Aguilar
Jose Luis Duque Ceballos
(organizadores)



EDITORA
ARTEMIS
2023

ESTUDIOS INTERDISCIPLINARIOS DE LAS PYMES EN EL SUROCCIDENTE COLOMBIANO

Wilson Noé Garcés Aguilar
Jose Luis Duque Ceballos
(organizadores)



EDITORIA
ARTEMIS
2023



O conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição Creative Commons Atribuição-Não-Comercial NãoDerivativos 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0). Direitos para esta edição cedidos à Editora Artemis pelos autores. Permitido o download da obra e o compartilhamento, desde que sejam atribuídos créditos aos autores, e sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

A responsabilidade pelo conteúdo dos artigos e seus dados, em sua forma, correção e confiabilidade é exclusiva dos autores. A Editora Artemis, em seu compromisso de manter e aperfeiçoar a qualidade e confiabilidade dos trabalhos que publica, conduz a avaliação cega pelos pares de todos manuscritos publicados, com base em critérios de neutralidade e imparcialidade acadêmica.

Editora Chefe	Prof. ^a Dr. ^a Antonella Carvalho de Oliveira
Editora Executiva	M. ^a Viviane Carvalho Mocellin
Direção de Arte	M. ^a Bruna Bejarano
Diagramação	Elisangela Abreu
Organizadores	Prof. Dr. Wilson Noé Garcés Aguilar Prof. Dr. Jose Luis Duque Ceballos
Imagem da Capa	juiz1108/123RF
Bibliotecário	Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422

Conselho Editorial

Prof.^a Dr.^a Ada Esther Portero Ricol, *Universidad Tecnológica de La Habana “José Antonio Echeverría”*, Cuba
Prof. Dr. Adalberto de Paula Paranhos, Universidade Federal de Uberlândia, Brasil
Prof. Dr. Agustín Olmos Cruz, *Universidad Autónoma del Estado de México*, México
Prof.^a Dr.^a Amanda Ramalho de Freitas Brito, Universidade Federal da Paraíba, Brasil
Prof.^a Dr.^a Ana Clara Monteverde, *Universidad de Buenos Aires*, Argentina
Prof.^a Dr.^a Ana Júlia Viamonte, Instituto Superior de Engenharia do Porto (ISEP), Portugal
Prof. Dr. Ángel Mujica Sánchez, *Universidad Nacional del Altiplano*, Peru
Prof.^a Dr.^a Angela Ester Mallmann Centenaro, Universidade do Estado de Mato Grosso, Brasil
Prof.^a Dr.^a Begoña Blandón González, *Universidad de Sevilla*, Espanha
Prof.^a Dr.^a Carmen Pimentel, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Brasil
Prof.^a Dr.^a Catarina Castro, Universidade Nova de Lisboa, Portugal
Prof.^a Dr.^a Cirila Cervera Delgado, *Universidad de Guanajuato*, México
Prof.^a Dr.^a Cláudia Neves, Universidade Aberta de Portugal
Prof.^a Dr.^a Cláudia Padovesi Fonseca, Universidade de Brasília-DF, Brasil
Prof. Dr. Cleberton Correia Santos, Universidade Federal da Grande Dourados, Brasil
Prof. Dr. David García-Martul, *Universidad Rey Juan Carlos de Madrid*, Espanha
Prof.^a Dr.^a Deuzimar Costa Serra, Universidade Estadual do Maranhão, Brasil
Prof.^a Dr.^a Dina Maria Martins Ferreira, Universidade Estadual do Ceará, Brasil
Prof.^a Dr.^a Edith Luévano-Hipólito, *Universidad Autónoma de Nuevo León*, México
Prof.^a Dr.^a Eduarda Maria Rocha Teles de Castro Coelho, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Portugal
Prof. Dr. Eduardo Eugênio Spers, Universidade de São Paulo (USP), Brasil
Prof. Dr. Eloi Martins Senhoras, Universidade Federal de Roraima, Brasil



Prof.ª Dr.ª Emilas Darlene Carmen Lebus, *Universidad Nacional del Nordeste/ Universidad Tecnológica Nacional, Argentina*
Prof.ª Dr.ª Erla Mariela Morales Morgado, *Universidad de Salamanca, Espanha*
Prof. Dr. Ernesto Cristina, *Universidad de la República, Uruguay*
Prof. Dr. Ernesto Ramírez-Briones, *Universidad de Guadalajara, México*
Prof. Dr. Fernando Hitt, *Université du Québec à Montréal, Canadá*
Prof. Dr. Gabriel Díaz Cobos, *Universitat de Barcelona, Espanha*
Prof.ª Dr.ª Gabriela Gonçalves, Instituto Superior de Engenharia do Porto (ISEP), Portugal
Prof. Dr. Geoffroy Roger Pointer Malpass, Universidade Federal do Triângulo Mineiro, Brasil
Prof.ª Dr.ª Gladys Esther Leoz, *Universidad Nacional de San Luis, Argentina*
Prof.ª Dr.ª Glória Beatriz Álvarez, *Universidad de Buenos Aires, Argentina*
Prof. Dr. Gonçalo Poeta Fernandes, Instituto Politécnico da Guarda, Portugal
Prof. Dr. Gustavo Adolfo Juarez, *Universidad Nacional de Catamarca, Argentina*
Prof. Dr. Håkan Karlsson, *University of Gothenburg, Suécia*
Prof.ª Dr.ª Iara Lúcia Tescarollo Dias, Universidade São Francisco, Brasil
Prof.ª Dr.ª Isabel del Rosario Chiyon Carrasco, *Universidad de Piura, Peru*
Prof.ª Dr.ª Isabel Yohena, *Universidad de Buenos Aires, Argentina*
Prof. Dr. Ivan Amaro, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Brasil
Prof. Dr. Iván Ramon Sánchez Soto, *Universidad del Bío-Bío, Chile*
Prof.ª Dr.ª Ivânia Maria Carneiro Vieira, Universidade Federal do Amazonas, Brasil
Prof. Me. Javier Antonio Albornoz, *University of Miami and Miami Dade College, Estados Unidos*
Prof. Dr. Jesús Montero Martínez, *Universidad de Castilla - La Mancha, Espanha*
Prof. Dr. João Manuel Pereira Ramalho Serrano, Universidade de Évora, Portugal
Prof. Dr. Joaquim Júlio Almeida Júnior, UniFIMES - Centro Universitário de Mineiros, Brasil
Prof. Dr. Jorge Ernesto Bartolucci, *Universidad Nacional Autónoma de México, México*
Prof. Dr. José Cortez Godínez, Universidad Autónoma de Baja California, México
Prof. Dr. Juan Carlos Cancino Diaz, Instituto Politécnico Nacional, México
Prof. Dr. Juan Carlos Mosquera Feijoo, *Universidad Politécnica de Madrid, Espanha*
Prof. Dr. Juan Diego Parra Valencia, *Instituto Tecnológico Metropolitano de Medellín, Colômbia*
Prof. Dr. Juan Manuel Sánchez-Yáñez, *Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, México*
Prof. Dr. Juan Porras Pulido, *Universidad Nacional Autónoma de México, México*
Prof. Dr. Júlio César Ribeiro, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Brasil
Prof. Dr. Leinig Antonio Perazolli, Universidade Estadual Paulista (UNESP), Brasil
Prof.ª Dr.ª Livia do Carmo, Universidade Federal de Goiás, Brasil
Prof.ª Dr.ª Luciane Spanhol Bordignon, Universidade de Passo Fundo, Brasil
Prof. Dr. Luis Fernando González Beltrán, *Universidad Nacional Autónoma de México, México*
Prof. Dr. Luis Vicente Amador Muñoz, *Universidad Pablo de Olavide, Espanha*
Prof.ª Dr.ª Macarena Esteban Ibáñez, *Universidad Pablo de Olavide, Espanha*
Prof. Dr. Manuel Ramiro Rodríguez, *Universidad Santiago de Compostela, Espanha*
Prof.ª Dr.ª Márcia de Souza Luz Freitas, Universidade Federal de Itajubá, Brasil
Prof. Dr. Marcos Augusto de Lima Nobre, Universidade Estadual Paulista (UNESP), Brasil
Prof. Dr. Marcos Vinicius Meiado, Universidade Federal de Sergipe, Brasil
Prof.ª Dr.ª Mar Garrido Román, *Universidad de Granada, Espanha*
Prof.ª Dr.ª Margarida Márcia Fernandes Lima, Universidade Federal de Ouro Preto, Brasil
Prof.ª Dr.ª María Alejandra Arecco, *Universidad de Buenos Aires, Argentina*
Prof.ª Dr.ª Maria Aparecida José de Oliveira, Universidade Federal da Bahia, Brasil
Prof.ª Dr.ª Maria Carmen Pastor, *Universitat Jaume I, Espanha*
Prof.ª Dr.ª Maria do Céu Caetano, Universidade Nova de Lisboa, Portugal
Prof.ª Dr.ª Maria do Socorro Saraiva Pinheiro, Universidade Federal do Maranhão, Brasil
Prof.ª Dr.ª Maria Gracinda Carvalho Teixeira, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Brasil

Prof.^ª Dr.^ª Maria Lúcia Pato, Instituto Politécnico de Viseu, Portugal
Prof.^ª Dr.^ª Maritza González Moreno, *Universidad Tecnológica de La Habana*, Cuba
Prof.^ª Dr.^ª Mauriceia Silva de Paula Vieira, Universidade Federal de Lavras, Brasil
Prof.^ª Dr.^ª Ninfa María Rosas-García, Centro de Biotecnología Genómica-Instituto Politécnico Nacional, México
Prof.^ª Dr.^ª Odara Horta Boscolo, Universidade Federal Fluminense, Brasil
Prof. Dr. Osbaldo Turpo-Gebera, *Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa*, Peru
Prof.^ª Dr.^ª Patrícia Vasconcelos Almeida, Universidade Federal de Lavras, Brasil
Prof.^ª Dr.^ª Paula Arcoverde Cavalcanti, Universidade do Estado da Bahia, Brasil
Prof. Dr. Rodrigo Marques de Almeida Guerra, Universidade Federal do Pará, Brasil
Prof. Dr. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares, Universidade Federal do Piauí, Brasil
Prof. Dr. Sergio Bitencourt Araújo Barros, Universidade Federal do Piauí, Brasil
Prof. Dr. Sérgio Luiz do Amaral Moretti, Universidade Federal de Uberlândia, Brasil
Prof.^ª Dr.^ª Silvia Inés del Valle Navarro, *Universidad Nacional de Catamarca*, Argentina
Prof.^ª Dr.^ª Solange Kazumi Sakata, Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares (IPEN)- USP, Brasil
Prof.^ª Dr.^ª Stanislava Kashtanova, *Saint Petersburg State University*, Russia
Prof.^ª Dr.^ª Teresa Cardoso, Universidade Aberta de Portugal
Prof.^ª Dr.^ª Teresa Monteiro Seixas, Universidade do Porto, Portugal
Prof. Dr. Valter Machado da Fonseca, Universidade Federal de Viçosa, Brasil
Prof.^ª Dr.^ª Vanessa Bordin Viera, Universidade Federal de Campina Grande, Brasil
Prof.^ª Dr.^ª Vera Lúcia Vasilévski dos Santos Araújo, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Brasil
Prof. Dr. Wilson Noé Garcés Aguilar, *Corporación Universitaria Autónoma del Cauca*, Colômbia
Prof. Dr. Xosé Somoza Medina, *Universidad de León*, Espanha

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)

E82 Estudios Interdisciplinarios de las PyMES en el Suroccidente Colombiano [livro eletrônico] / Organizadores Wilson Noé Garcés Aguilar, Jose Luis Duque Ceballos. – Curitiba, PR: Artemis, 2023.
Formato: PDF
Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader
Modo de acesso: World Wide Web
Inclui bibliografia
Edição bilíngue
ISBN 978-65-87396-99-6
DOI 10.37572/EdArt_211123996

1. 1. Pequenas e médias empresas – Administração. I. Garcés Aguilar, Wilson Noé. II. Duque Ceballos, Jose Luis.
CDD 658.022

Elaborado por **Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422**



PRÓLOGO

Los estudios interdisciplinarios de las Pequeñas y Medianas Empresas – PyMES implican una visión amplia de la forma en la que son abordados y estudiados los tejidos empresariales en Colombia. En tal perspectiva podemos estudiar las empresas desde ciencias tales como la administración, la contaduría, las finanzas, la economía, la sociología, entre otras. Pero no solo desde cada una de estas, sino también desde el dialogo entre estas y las empresas considerando las particularidades del suroccidente colombiano. El estudio de las PyMES en el contexto del sur-occidente colombiano es una invitación a sentipensar con las organizaciones presentes y emergentes en las diversas locaciones de la región.

Microempresas, pequeñas empresas y medianas empresas son consideradas como objeto de estudio en el libro, dejando ver la diversidad de enfoques, perspectivas y disciplinas. Se presentan revisiones teórico-documentales, reflexiones contextuales, estudios de casos, aplicación de teórico-metodológicas, sistematizaciones de experiencias, entre otras formas de escritura relacionadas con la temática general.

Invitamos a los lectores a disfrutar de un libro cuyo propósito es avanzar en las lógicas de estudio interdisciplinarias ante un objeto material de estudio como lo son las PyMES.

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1..... 1

CAPACIDADES DINÁMICAS EN PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS: UN ESTUDIO COMPARATIVO ENTRE COLOMBIA, MÉXICO Y ECUADOR

Ana Judith Paredes- Chacín

Héctor Orlando Valenzuela

Jairo Lozano-Moreno

 https://doi.org/10.37572/EdArt_2111239961

CAPÍTULO 2..... 20

BRAND EQUITY PARA EL MERCADO COLOMBIANO DE LOS E-SPORTS

Luis Enrique David Tenorio

Alexis Rojas Ospina

Luz Karina Gracia Contreras

 https://doi.org/10.37572/EdArt_2111239962

CAPÍTULO 3..... 33

PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO DE LA ACTIVIDAD AGROTURÍSTICA EN LA ASOCIACIÓN ASOPROAM

María Fernanda Chaves Ceballos

Amanda Lucía Fernández Pérez

Dayse Alexandra Delgado

 https://doi.org/10.37572/EdArt_2111239963

CAPÍTULO 4.....57

MAPIFICACIÓN DE LA CADENA DE VALOR DE LOS SUBSECTORES DE AGENCIAS DE VIAJE, ESTABLECIMIENTO DE ALOJAMIENTO Y HOSPEDAJE Y PARQUES TEMÁTICOS COMO APORTE A LA VENTAJA COMPETITIVA DEL SECTOR TURÍSTICO DEL DEPARTAMENTO DEL QUINDÍO

Claudia Marcela Muñoz Guzmán

Lorena Giraldo Aristizábal

Lina Marcela Sánchez Vásquez

Alejandro Mora León

 https://doi.org/10.37572/EdArt_2111239964

CAPÍTULO 5..... 83

LA EMPLEABILIDAD UNA ALTERNATIVA EN LA ESTRATEGIA COMPETITIVIDAD DE
LOS ESTABLECIMIENTOS DE ALOJAMIENTO Y HOSPEDAJE EN EL QUINDÍO

Javier Alexis Avirama Alzate

William Alonso Campos Parra

Juan Miguel Velásquez Orozco

Lina Marcela Sánchez Vásquez

 https://doi.org/10.37572/EdArt_2111239965

SOBRE OS ORGANIZADORES92

ÍNDICE REMISSIVO 93

CAPÍTULO 3

PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO DE LA ACTIVIDAD AGROTURÍSTICA EN LA ASOCIACIÓN ASOPROAM

Data de submissão: 31/08/2023

Data de aceite: 27/10/2023

María Fernanda Chaves Ceballos

Universidad del Cauca

Popayán, Colombia

<https://orcid.org/0009-0002-7103-4681>

Amanda Lucía Fernández Pérez

Universidad del Cauca

Popayán, Colombia

<https://orcid.org/0000-0003-4497-5814>

Dayse Alexandra Delgado

Corporación Universitaria

Autónoma del Cauca

Popayán, Colombia

<https://orcid.org/0000-0002-3533-8795>

RESUMEN: El presente capítulo muestra los resultados del trabajo realizado en la Asociación ASOPROAM, una entidad sin fines de lucro dedicada a la producción sostenible y agroecológica, así como a la comercialización de productos agropecuarios y agroturismo. La asociación busca fortalecer su organización a través de procesos de innovación social, mediante una línea de servicios agroturísticos, la Ruta Agroturística Tunjuelo, que incluye diversas actividades de especial contacto con el campo. El objetivo del trabajo fue diseñar

un modelo de negocio para la Asociación ASOPROAM, basado en sus prácticas agroturísticas, en la vereda Pasquillita en la localidad de Ciudad Bolívar, Bogotá. Para esto, se utilizó aplicó una metodología cualitativa con enfoque descriptivo, se partió de un diagnóstico organizacional y terminó con la propuesta de estrategias para el fortalecimiento de la actividad agroturística, combinando instrumentos de diagnóstico turísticos y agropecuarios, la metodología CANVAS y la metodología de pensamiento estratégico, en donde se destaca la participación de los integrantes de la asociación. Los resultados indican que la implementación de herramientas metodológicas y la aplicación del modelo CANVAS fueron exitosas, permitiendo identificar oportunidades y riesgos en la línea de negocio de agroturismo. Se propusieron estrategias para mejorar la competitividad y rentabilidad del agroturismo, como la mejora de la calidad de servicios y productos, alianzas estratégicas, capacitación y formación de los socios, y la vinculación de talento humano para el área turística y agropecuaria.

PALABRAS CLAVE: Agroturismo. Innovación social. Modelo de negocio.

PROPOSAL TO STRENGTHEN
AGROTURISM ACTIVITY IN THE
ASOPROAM ASSOCIATION

ABSTRACT: This work was developed in the ASOPROAM Association, a non-profit organization dedicated to sustainable and

agroecological production, as well as to the commercialization of agricultural products and agrotourism. The association looks to strengthen its organization through social innovation processes, using a line of agrotourism services, the Tunjuelo Agrotourism Route, which includes various activities with special contact with the countryside. The objective of this internship was to design a business model for the ASOPROAM Association, based on its agrotourism practices, in the Pasquillita village in the locality of Ciudad Bolívar, Bogotá. For this purpose, a qualitative methodology with a descriptive approach was mainly used, starting with an organizational diagnosis and ending with the proposal of strategies to strengthen the agrotourism activity, combining tourism and agricultural diagnostic instruments, the CANVAS methodology and the strategic thinking methodology, where the active participation of the members of the association is highlighted. The results indicate that the implementation of methodological tools and the application of the CANVAS model were successful, allowing the identification of opportunities and risks in the agrotourism business line. Strategies were proposed to improve the competitiveness and profitability of agrotourism, such as improving the quality of services and products, strategic alliances, training and education of partners, and the recruitment of human talent for tourism and agriculture areas.

KEYWORDS: Agrotourism. Social innovation. Business model.

1 INTRODUCCIÓN

El sector turismo ha experimentado un cambio constante y un rápido crecimiento a nivel mundial considerándolo en un motor clave para el progreso económico y social; uno de los principales impulsores en la reinención del turismo fue la pandemia de COVID-19, llevando al sector a impulsar diferentes enfoques del turismo como el turismo local, de proximidad y de especial contacto con la naturaleza en territorios rurales que cuentan con los medios para generar diferentes experiencias turísticas. En este contexto, el capítulo se centra en la experiencia de fortalecimiento de la actividad agroturística de la Asociación de Productores Agropecuarios, Ambientales y Rurales (ASOPROAM), localizada en la vereda Pasquillita de la localidad de Ciudad Bolívar, Bogotá. ASOPROAM es una entidad sin ánimo de lucro que empezó actividades desde el año 2004. La Asociación integra dos fincas agropecuarias: Finca San Luis y Finca Agua Bendita, donde se realizan actividades de producción sostenible y agroecológica (apicultura, siembra de raíces nativas, cultivos ancestrales, conservación de fuentes hídricas y del bosque), así como a la comercialización de productos agropecuarios; ofreciendo productos como miel, polen, propóleo y productos orgánicos.

A partir del año 2018, la asociación decidió incorporar una línea de agroturismo mediante la Ruta Agroturística Tunjuelo con registro nacional de turismo 77189, incluyendo diversas actividades como rutas pedagógicas, caminatas ecológicas, camping, eventos empresariales, avistamiento de aves, entre otros; dirigidos a colegios, universidades y público en general, promocionada en su página web y redes sociales.

Esta línea ha contado con el apoyo de entidades como la Alcaldía local de Ciudad Bolívar, El Instituto Distrital de Turismo, Universidades del Distrito y el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, quienes han prestado acompañamiento formativo y en algunos proyectos, financiero; mediante pasantías, visitas técnicas, dotación y proyectos turísticos que se han ejecutado en la zona rural de Bogotá. Estas intervenciones han logrado que como asociación identifiquen el ejercicio del turismo como una oportunidad de fortalecimiento para sus procesos productivos y, por ende, como una alternativa de fuente de ingresos, al contar con importantes medios para impulsar la prestación de servicios agroturísticos. A partir de estas intervenciones, la asociación, pudo definir el recorrido de sus rutas y estableció la capacidad de carga de las fincas que hacen parte de la asociación.

Sin embargo, aunque estas intervenciones y su compromiso asociativo le ha permitido a la asociación avanzar en sus procesos de manera significativa; se considera que la asociación aún enfrenta desafíos en la implementación de servicios agroturísticos. Ya que a pesar de la diversidad de experiencias turísticas que ofrecen, carecen de la capacidad técnica necesaria para ofrecer estos servicios de manera efectiva. Esto se refleja en una falta de claridad sobre un modelo de negocio que guíe sus actividades y respalde su actividad turística como una oportunidad complementaria a sus procesos productivos, lo que dificulta su capacidad para aprovechar plenamente el potencial del turismo rural y local en su territorio. Una de las causas que se aludió a esto, es el poco conocimiento de los propietarios de las fincas en temas relacionados con la gestión y la administración turística y la ausencia de personal capacitado que contribuya en esta labor.

En consecuencia, esta problemática permitió observar la oportunidad para diseñar un modelo de negocio para la Asociación ASOPROAM, basado en sus prácticas agroturísticas, en la vereda Pasquillita en la localidad de Ciudad Bolívar, Bogotá. Teniendo en cuenta que a nivel nacional el agroturismo se ha venido fortalecido en varias regiones de Colombia, promoviendo el desarrollo sostenible y diversificando la economía rural.

Una de las más recientes acciones es la aprobación de la Ley 2239 de 2022 que regula la actividad del agroturismo en Colombia, brindando oportunidades para la integración de la actividad turística en las actividades agrícolas. Y que, a nivel local en Bogotá, especialmente en la localidad de Ciudad Bolívar, se ha registrado un aumento en el interés por la implementación del turismo rural, impulsando al agroturismo desde la institucionalidad mediante acompañamiento técnico en los entornos rurales que desarrollan actividades agrícolas y pecuarias que se pueden integrar a través del agroturismo.

1.1 TURISMO RURAL Y AGROTURISMO

Según la Organización Mundial del Turismo (OMT) (2002), citada por Andrés, Espitia, & Vallejo García, (2018), el turismo de naturaleza es todo tipo de turismo basado en la naturaleza, en la que la principal motivación es la observación y apreciación de la naturaleza, así como las culturas tradicionales. De este modo, en el marco de turismo de naturaleza, se encuentran diferentes subtemas que son inherentemente más compatibles con principios de sostenibilidad, por propender por la generación de impactos mínimos sobre el medio en que se desarrollan. En esta medida, continúa fomentando la implementación de aquellas prácticas que, desde estas tipologías de turismo, garantizan la conservación del capital natural como sustento de la actividad turística y promueven el bienestar de las comunidades. A la vez, propende por la extensión de estas prácticas a las demás tipologías de turismo, así como a todos los procesos de planificación y gestión de destinos y a todos los servicios prestados por el sector empresarial (Restrepo, 2019).

Del turismo de naturaleza de acuerdo con la temática de práctica se toma en primer lugar al Turismo Rural que se entiende como:

Un tipo de actividad turística en el que la experiencia del visitante está relacionada con un amplio espectro de productos vinculados por lo general con las actividades de naturaleza, la agricultura, las formas de vida y las culturas rurales, la pesca con caña y la visita a lugares de interés. (Turismo, 2020, pág. 1).

Definición que en Colombia es aceptada por el Viceministerio de Turismo, quien en el Diagnóstico Turismo de Naturaleza en Colombia lo define como un “subproducto de turismo de naturaleza cuya motivación principal es la recreación, descanso y/o actividad en el espacio natural rural o campestre”. En segundo lugar, se toma al agroturismo, que es considerado como un subproducto de segmento especializado del turismo rural que conlleva alojamiento en casas o fincas rurales y actividades recreativas dentro y/o en relación con el entorno agropecuario (Europraxis, 2012). Donde las actividades turísticas son promovidas por los agricultores (Di Domenico y Miller, 2012; Tew y Barbieri, 2012), integrando aspectos agrarios como los productos, procedimientos, espacios, productores, cultura y valores (Iglesias, 2020).

Dentro del estudio del agroturismo (Phillip, Hunter, & Blackstock, 2010), identifican tres variables: a) la relación del producto turístico con la explotación agraria, b) la naturaleza del contacto entre la actividad turística y la actividad agraria y c) el grado de autenticidad en la experiencia turística. Y cinco tipologías, el agroturismo sin explotación agraria, el agroturismo en explotación agraria con contacto pasivo, el agroturismo en explotación agraria con contacto indirecto, el agroturismo en explotación agraria con contacto directo

“agroturismo en escena” y, por último, el agroturismo en explotación agraria con contacto directo “agroturismo auténtico”. Tipologías y variables que aún son objeto de estudio y que conceptualmente no están definidos.

En esta misma línea existe una postura de un agroturismo integrado, inclusivo y diverso que pueda darse en lugares distintos y no únicamente en una granja y que pueda estar bajo la responsabilidad de otros actores, como asociaciones y cooperativas, y no solo a cargo de los agricultores. Esta postura, aunque de igual manera no se establece como un concepto, (Agnès, 2017) califican al agroturismo integrado, como un turismo vinculado al medio agrícola (vinculado a sus productos, procesos, productores, espacios, valores, cultura); que puede ubicarse en diferentes lugares (no solo en las fincas), estar bajo la responsabilidad de diferentes actores públicos o privados en el territorio (no solo los agricultores), y referirse a una amplia variedad de ofertas, no solo las cuatro actividades clásicas (alojamiento, restauración, venta, varios).

1.2 MODELO DE NEGOCIO

En consecuencia, el agroturismo visto desde el emprendimiento requiere un proceso que permita fortalecer las acciones que empíricamente se logran desarrollar por los emprendedores, por ello, es importante considerar el desarrollo del modelo de negocio. Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor, (Osterwalder & Pigneur, 2010). Es decir, para Alexander Osterwalder, citado por Medina, (2015), un modelo de negocio es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones, permite expresar la lógica de negocio de una empresa específica. Para Al-Debei et al., (2008), según, (Preciado & Duque Oliva, 2011), es una representación abstracta de una organización, de todos los acuerdos básicos interrelacionados, diseñados y desarrollados por una organización en la actualidad y en el futuro, así como todos los productos básicos y/o servicios que ofrece la organización, o va a ofrecer, sobre la base de estos acuerdos que se necesitan para alcanzar sus metas y objetivos estratégicos.

En este sentido, (Osterwalder & Pigneur, 2010), proponen 9 módulos de construcción para el diseño de modelos de negocio: segmentos de clientes, propuestas de valor, canales, relaciones con los clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, las asociaciones clave y estructuras de costes. Que son usados, comúnmente como una plantilla para plasmar los elementos básicos de cualquier negocio (Medina, 2015), donde el diligenciamiento, dependerá de las diferentes características que presenten las organizaciones.

1.3 PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

La estructuración del modelo de negocio complementada con las herramientas del pensamiento estratégico puede contribuir al crecimiento de la asociación y al fortalecimiento de las prácticas organizacionales. El pensamiento estratégico se ha considerado como un eje de apoyo en el crecimiento organizacional en la medida que busca optimizar los recursos y capacidades disponibles al interior de ellas, desde el punto de vista de la administración, su enfoque se concentra en analizar las variables tanto cuantitativas como cualitativas que rodean la operación de la organización en un largo plazo buscando siempre alcanzar los objetivos descritos por la organización (Muñoz, et.al. 2019).

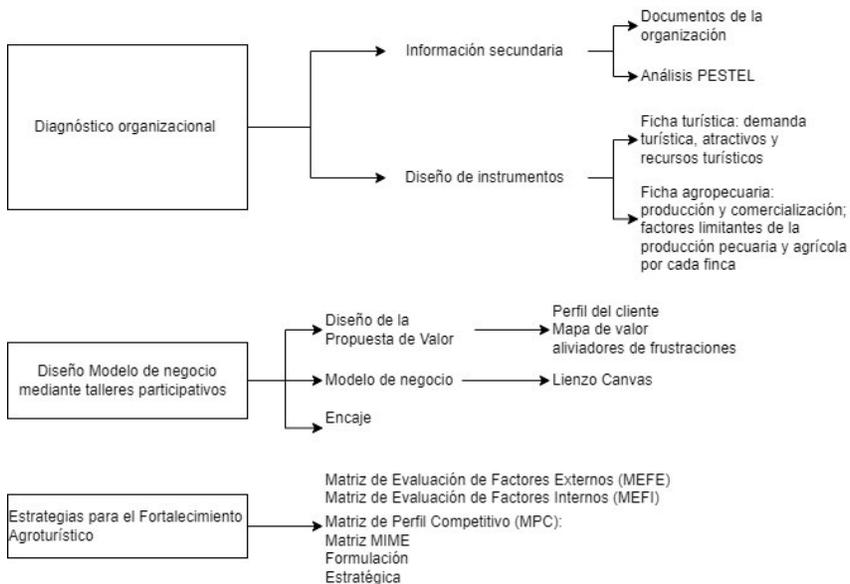
Para Albuquerque (2023), la estrategia es el elemento decisorio en los procesos de administración o de planificación, sin embargo, la planificación ha sufrido diferentes críticas por conservar la planificación en si misma, y la poca flexibilidad para adelantar el proceso de implementación para el cumplimiento de las estrategias debido a que no se consideran los cambios del entorno y las capacidades de las organizaciones, en respuesta, se plantea que el pensamiento estratégico sea el que dé respuesta a un proceso estratégico donde se incluyan “la imaginación intuitiva, el conocimiento individual, la interacción social y cooperación a la vez que el conflicto, donde se pueda programar después y negociar durante, teniendo en cuenta el entorno cambiante” (Albuquerque, Lozano, y López, 2013. p.39)

Lo anterior concuerda con lo expuesto por Anaya, (2023), quien indica la necesidad de establecer los niveles adecuados de pensamiento estratégico en las pequeñas empresas, en donde juegan papeles determinantes factores de financiación, culturales, sociales, y el desconocimiento de los procesos gerenciales que permitan lograr un crecimiento y una sostenibilidad de las PYME. Para Silvestri (2010), el pensamiento estratégico permite tomar decisiones futuras basado en la experiencia y concuerda con Anaya enfatizando a necesidad de llevar a cabo procesos de planificación para lograr la rentabilidad y sostenibilidad del negocio, pues se entiende que la organización se prepara de adentro hacia afuera para enfrentar las condiciones que permita operar, sin embargo, en las pequeñas empresas o cooperativas, se evidencia que la actitud de los socios o empresarios, poseen poca disposición para prepararse ante los cambios del entorno, y prácticamente no hay diseño de estrategias lo que pone en juego el crecimiento del negocio (Alvarado y Paz, 2010).

2 METODOLOGÍA

Se planteó una metodología cualitativa descriptiva, usando técnicas de recopilación de información a partir de fuentes secundarias, entrevistas indirectas y la observación in situ. Ideo (2011), menciona que los métodos cualitativos trabajados a partir de lo que la gente dice son adecuados para descubrir tanto las oportunidades como las barreras sociales, políticas, económicas y culturales. Para la fase el diseño de instrumentos se tomó como referencia las fichas de caracterización propuestas por Carla Ricaurte, y la ficha de caracterización agropecuaria diseñada por El Centro de Investigación, Promoción e Innovación Social para el Desarrollo de la Caficultura Caucana, Cicaficultura; las cuales cobran importancia al integrar preguntas directas para la obtención de información desde el componente turístico y agropecuario, y su vez, la integración de los mismos para caracterizar la labor agroturística; esta fase se realizó mediante un trabajo directo en campo. La fase de diseño del modelo de negocio se tomó la metodología propuesta por Osterwalder & Pigneur, (2010). Por último, se usaron herramientas de pensamiento estratégico, que, según Albuquerque, (2013), permite que el negocio identifique sus necesidades a través de los objetivos, y analice los medios y estructura con los cuales cuenta para implementarlos, de esta manera contribuir al crecimiento de la organización; fase que se realizó utilizando la aplicación de videoconferencias Google Meet, y la aplicación lucidchart. A continuación, la imagen 1 resume las etapas que integró la metodología:

Imagen 1. Fases del proceso de investigación.



Fuente. Elaboración propia.

3 RESULTADOS

3.1 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE LA ASOCIACIÓN ASOPROAM CON BASE A SU ACTIVIDAD AGROTURÍSTICA

El análisis PESTEL permitió identificar factores externos que representan amenazas y oportunidades para la asociación. En el ámbito político y legal, ASOPROAM puede llegar a beneficiarse de las políticas y leyes que respaldan el turismo, especialmente el agroturismo, en la medida que la asociación continúe siendo beneficiaria del apoyo institucional por parte del Instituto Distrital de Turismo de Bogotá, quien ha aportado en capacitación técnica y generación de recursos que se brindan por medio de convocatorias que provee el Fondo de Desarrollo Turístico de Bogotá FONDETUR, enfocado especialmente en la financiación de proyectos que fortalezcan el sector rural y así mismo, el agroturismo.

Sin embargo, en el ámbito económico, la constante inflación en Colombia presenta una amenaza al aumentar los costos de alimentos y bebidas, lo que afecta a los empresarios del sector turístico y hotelero.

En el ámbito sociocultural, el desafío principal es atraer a los turistas que llegan a Bogotá, especialmente aquellos interesados en servicios agropecuarios, aprovechando las tendencias postpandemia hacia destinos naturales y turismo rural. Desde la perspectiva tecnológica, ASOPROAM se beneficia de planes de investigación y desarrollo en agricultura sostenible, así como iniciativas gubernamentales para el emprendimiento digital en el sector turístico.

El ámbito ecológico ambiental presenta el desafío del cambio climático, con incremento de temperaturas y patrones climáticos alterados que afectan la producción agroturística de la asociación. Por último, en el ámbito competitivo, ASOPROAM se encuentra en un entorno favorable gracias al apoyo técnico, formación en turismo y asesoramiento profesional proveniente de diversas instituciones y estudiantes.

Estos factores externos guiaron la elaboración de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) y contribuyeron al diseño de estrategias para fortalecer la actividad agroturística de ASOPROAM, desde el enfoque del pensamiento estratégico, se convierten en un primer insumo para realizar el análisis estratégico de la organización, lo que coincide con Muñoz, et.al. (2019), quien indica la necesidad de incluir los factores externos como parte del análisis para la planificación de la organización.

Por su parte, el trabajo de campo realizado permitió identificar que las fincas han transformado sus operaciones, pasando de la ganadería y el cultivo de papa a prácticas

agropecuarias sostenibles y agropecuaria; incluyendo apicultura, hortalizas y crianza de animales de especies menores, factores que permiten catalogarlas como fortalezas teniendo en cuenta las apuestas institucionales identificadas en el análisis PESTEL.

En cuanto a la demanda, ASOPROAM atrae principalmente a grupos de visitantes de Bogotá interesados en experiencias agroecológicas. Estos grupos provienen de organizaciones educativas o institucionales. Lo que ha permitido fortalecer las prácticas turísticas como alternativa económica para la asociación, pues presenta una estacionalidad con alrededor de un grupo mensual, que demanda pasadías.

En términos de las prácticas turísticas que la organización ha realizado, se identificó que se ofrecen actividades como siembra, recorridos y contacto con la naturaleza. Actividades que enfrentan desafíos por la presencia de residuos contaminantes debido al uso de insumos agrotóxicos por parte las fincas vecinas que desarrollan prácticas convencionales; los gases que provienen del relleno sanitario Doña Juana y la accesibilidad que es un punto para mejorar porque la infraestructura vial para acceder a las fincas desde la vía principal no está en óptimas condiciones y el transporte público en la zona es limitado.

Esta información es importante para la organización en la medida que permite identificar las fortalezas y debilidades que se presentan al interior, y que se vuelven elementos de análisis para el modelo de negocio y las estrategias.

3.2 MODELO DE NEGOCIO DE LA ACTIVIDAD AGROTURÍSTICA PARA LA ASOCIACIÓN ASOPROAM

Se tomó la información que arrojó el diagnóstico y la que se pudo obtener mediante el desarrollo de talleres virtuales e interactivos con la representante legal y el secretario de la asociación; utilizando la aplicación de videoconferencias Google Meet, y la aplicación lucidchart; se pudo plasmar los lienzos correspondientes al perfil del cliente y el mapa de valor para definir la propuesta de valor; se diligencio el lienzo canvas, y con ello se construyó el modelo de negocio para ASOPROAM.

3.2.1 Propuesta de Valor

La propuesta de valor se diseñó en un proceso con tres versiones: observación en campo, taller con miembros de la asociación y la versión compaginada de las anteriores y debidamente validada por la asociación.

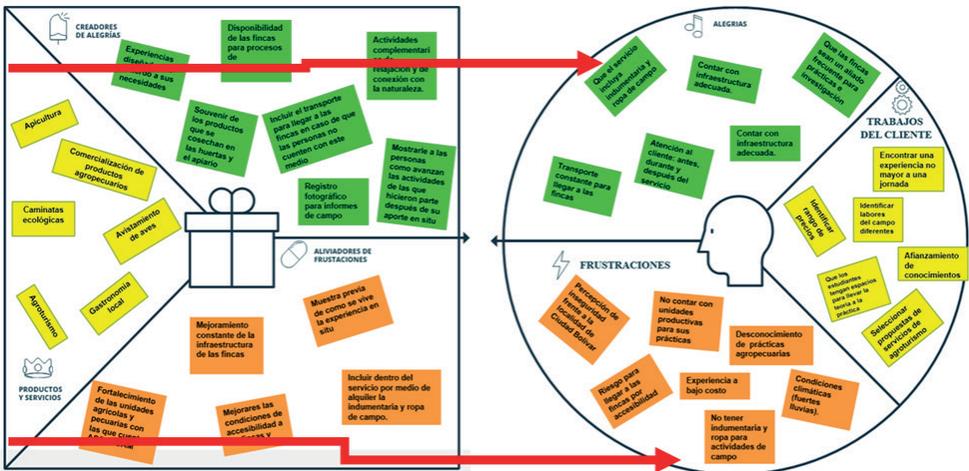
Partiendo con la construcción del perfil del cliente a partir de, la información de los clientes que la asociación recibió en 2022, incluyendo datos geográficos,

demográficos, conductuales y psicográficos. Encontrando que el segmento de clientes de ASOPROAM se caracteriza por ser diversificado, residentes en Colombia, específicamente en Bogotá, con edades de 14 a 60 años y más, con ocupaciones de carácter estudiantil, empresarial y adultos mayores, y un nivel socioeconómico medio a medio/alto.

Por consiguiente, se diligenció el mapa de valor que se derivó de dos versiones previas y determinó los servicios que ASOPROAM puede ofrecer para aliviar frustraciones y crear alegrías para los clientes. La clasificación de servicios, aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías se basó en la importancia para el cliente.

Teniendo los dos elementos anteriores se logró el encaje problema-solución (imagen 2) al seleccionar alegrías y frustraciones más relevantes para los clientes.

Imagen 2. Encaje Problema-Solución.



Fuente: creación propia.

Este encaje se ajusta al Encaje Sobre Papel de Osterwalder, Pigneur y Smith (2015), donde los servicios se alinean con problemas y soluciones como se relaciona en la Tabla 1, orientando a la asociación para probar, validar y ejecutar la propuesta de valor en actividades futuras.

Tabla 1. Descripción encaje sobre el papel (problema-solución).

Servicios	Trabajos importantes	Frustraciones extremas	Aliviadores de frustraciones	Creación de alegrías esenciales
1. Agroturismo 2. Apicultura 3. Caminatas ecológicas 4. Avistamiento de aves 5. Gastronomía Local	Que los estudiantes tengan espacios para llevar la teoría a la práctica Encontrar una experiencia no mayor a un día	No contar con unidades productivas para sus prácticas No tener indumentaria y ropa para las actividades de campo	Fortalecimiento de las unidades agrícolas y pecuarias con las que cuenta ASOPROAM Incluir en el servicio, bajo la modalidad de alquiler las herramientas y ropa de campo	Diseño de experiencia de campo de acuerdo a las necesidades de práctica Mostrar a las personas como avanzan las actividades de las que hicieron parte después de su aporte en situ. Disponibilidad de las fincas para procesos de investigación.
	Servicios que permitan vivir una a las personas una experiencia diferente a la vida citadina	Desconocimiento de las prácticas agropecuarias	Muestra previa de cómo se vive la experiencia en situ para transmitir seguridad e introducción a las actividades de campo.	Registro fotográfico de la experiencia para informes de campo.
		Percepción de inseguridad frente a la localidad de Ciudad Bolívar		Souvenir de los productos que se cosechan en las huertas y el apiario.
		No encontrar transporte constante para llegar a las fincas	Incluir el transporte en caso de que las personas no cuenten con este medio.	Actividades complementarias de relajación y de conexión con la naturaleza.
		Riesgos para llegar a las fincas por accesibilidad	Mejores condiciones de accesibilidad para llegar a las fincas	

Fuente: creación propia.

3.2.2 Lienzo Modelo de Negocio

Se diligenciaron los nueve módulos que componen el lienzo CANVAS, dando como resultado la información descrita en la imagen 3, que contó con total aceptación por parte de la representante legal y el secretario de la asociación; producto de la revisión previa de documentos, la observación directa en campo, la información que proporcionaron los miembros de ASOPROAM.

Imagen 3. Lienzo CANVAS ASOPROAM.

<p>Asociaciones Clave</p> <p>Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras:</p> <ul style="list-style-type: none"> Instituto Distrital de Turismo Secretaría de Desarrollo Económico Alcaldía local de ciudad Bolívar Jardín Botánico de Bogotá Parque Mirachuelo Ecambiental Ruta de Informadores de los Andes Centros de formación/universidades (Universidad del Cauca, Universidad Pedagógica, Universidad del Externado, Universidad UNIMINUTO) Secretaría Distrital de Integración Social <p>Joint ventures:</p> <ul style="list-style-type: none"> Fundación Corporcristal MUTAR <p>Relaciones cliente-</p> <ul style="list-style-type: none"> Asograng APITRÓPICO UNICORN Distribuidora Córdoba Empresas Agropecuarias Locales Jardín de las abejas, Comapiz, Apiarios el Pinal 	<p>Actividades Clave</p> <p>Transversales:</p> <ul style="list-style-type: none"> Mantenimiento de las fincas Señalización al interior y exterior de las fincas. Comercialización de los servicios turísticos <p>Actividades por específicas por cada finca</p> <p>Recursos Clave</p> <p>Físicos: Instalaciones, indumentaria de campo, equipos, material, entre otros.</p> <p>Humanos: Trabajadores de campo, arquitecto, profesional en turismo, intérprete local, paramédico, manipuladora de alimentos, contador.</p> <p>Económicos: Líneas de crédito agropecuarias, fondos de convocatorias FONDETUR</p>	<p>Propuesta de Valor</p> <p><i>“Conoce la Magia del Campo sin Salir de Bogotá”</i>, una experiencia que permite vivir in situ diferentes procesos de la cultura campesina, mediante actividades de producción limpia y sostenible; encaminados a preservar el planeta y los seres que lo habitan, procesos agroecológicos que están dispuestos y abiertos a la investigación y fortalecimiento de los mismos. Para ello, ASOPROAM cuenta con los siguientes servicios: Agroturismo, Apicultura, Avistamiento de aves, Caminatas ecológicas, Comercialización de productos agropecuarios y Gastronomía local.</p>	<p>Relaciones con el Cliente</p> <p>Relación directa a través de los diferentes canales, mediante un proceso de comunicación constante (especialmente en la postventa).</p> <p>Canales</p> <p>Directos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Redes sociales (Facebook e Instagram) @asoproam Via Teléfono celular (llamadas y chat de WhatsApp) Chatbot (Página Web) Visitas personalizadas <p>Indirectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Instituto Distrital de Turismo IDT Ferias locales de emprendimiento (agro y turismo) Voz a voz 	<p>Segmento de Clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> Colegios Universidades Adultos Mayores Adultos Mayores Grupos empresariales
<p>Estructura de Costos</p> <p>Estructura de costos por servicios tanto de las actividades transversales como de las actividades identificadas por cada finca</p>		<p>Fuentes de Ingreso</p> <ul style="list-style-type: none"> Venta de paquetes turísticos contando con 2 establecidos y los que se diseñan de acuerdo a las necesidades del cliente. Venta de productos derivados de la colmena (miel, polen y propóleo). Servicio de restaurante desayuno, refrigerio y almuerzo 		

Fuente: creación propia.

El lienzo destaca los puntos clave para la progresión del desarrollo del modelo de negocio que incluye actividades agroturísticas como una línea de negocios complementaria para la Asociación ASOPROAM.

La propuesta de valor creada como se mencionó en líneas anteriores, se presenta como un insumo para que la asociación la pruebe, valide y eventualmente ejecute.

El lienzo CANVAS destaca acciones cruciales para su funcionamiento, como el mantenimiento de las fincas, que requiere mano de obra inmediata. De igual manera, este proceso resaltó la importancia de las asociaciones clave con las que ASOPROAM cuenta, sugiriendo la necesidad de fortalecer esas relaciones para generar beneficios mutuos. En cuanto a los canales de comunicación, se identifica la necesidad de implementar un plan de marketing para mantener una conexión constante y actualizada con el público objetivo.

Se identificaron actividades transversales y específicas para llevar a cabo el modelo de negocio, instando a un enfoque colaborativo entre las fincas para garantizar la efectividad. Se establecieron los costos de los servicios basados en precios de mercado para respaldar fortalecer el modelo de negocio basado en sus prácticas agroturísticas.

3.3 ESTRATEGIAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA ACTIVIDAD AGROTURÍSTICA

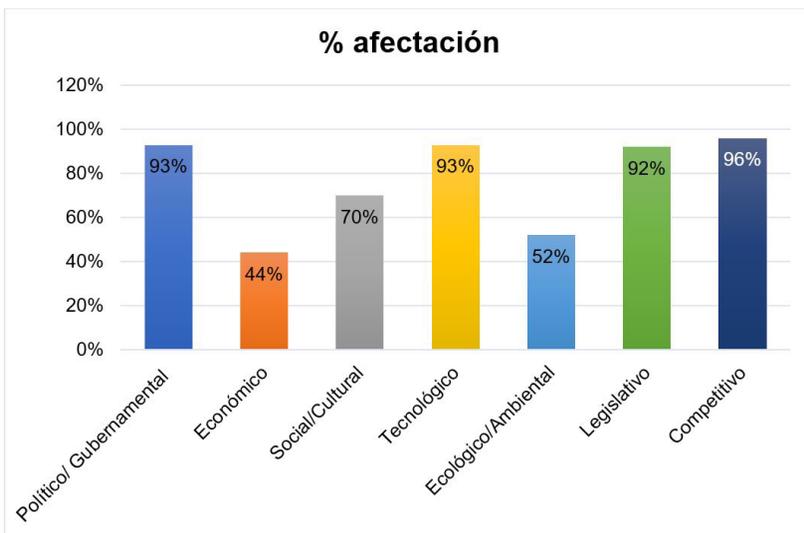
Junto con el diagnóstico y el diseño del modelo de negocio se procedió a proponer estrategias para el fortalecimiento de la actividad agroturística de la asociación, aplicando

la metodología de pensamiento estratégico. Para lograr este objetivo se tomó como insumo la matriz DOFA, el análisis PESTEL y los resultados de los objetivos anteriores; los cuales aportaron en la definición de los ámbitos, las áreas y las variables que hacen parte de los resultados del presente objetivo. Para esto hubo un proceso de evaluación, que se llevó a cabo con la participación del secretario de la asociación, a través de, sesiones virtuales, que permitieron definir los elementos que están directamente relacionadas con la asociación y las que tienen un gran impacto en su desarrollo, logrando así, obtener los siguientes resultados:

3.3.1 Matriz de Evaluación de Factores Externos MEFE

Los resultados de la matriz MEFE se concentran en la gráfica 1, muestra el porcentaje de afectación de los ámbitos externos en la asociación como resultado del análisis de los aspectos externos que se tomaron a partir de la información que arrojó el análisis PESTEL, lo que permitió definir los ámbitos, el ponderado de cada uno de ellos y las variables a ponderar. Estas variables pasaron por una evaluación, utilizando una escala numérica de 1 a 5, donde 1 representa una amenaza fuerte y 5 una oportunidad mayor; esto con el objetivo de analizar de una manera detallada los aspectos externos para la creación de estrategias, aprovechando las oportunidades y disminuyendo las amenazas con las que actualmente cuenta la asociación.

Gráfica 1. Porcentaje de afectación en cada ámbito.



Fuente: elaboración propia.

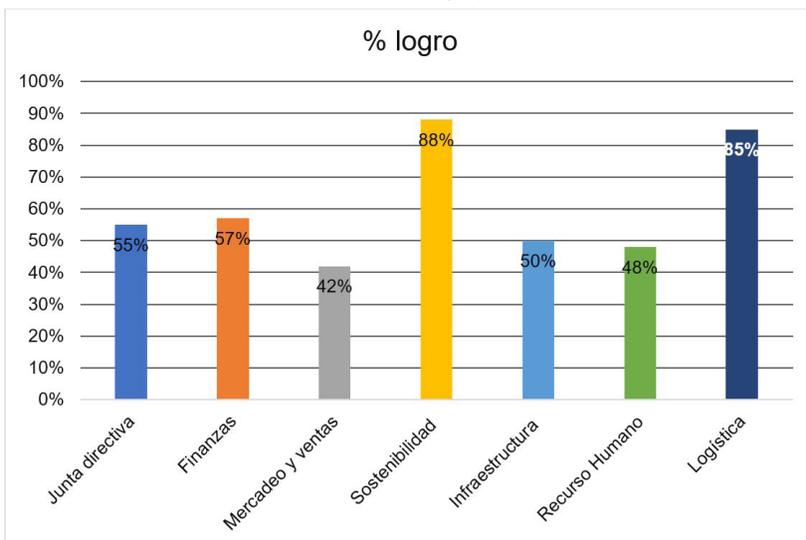
El gráfico indica que estratégicamente los entornos favorables para ASOPROAM, son: el ámbito competitivo con un 96%, que se debe aprovechar para el fortalecimiento mediante estrategias afines a lo que este entorno está brindando; el entorno político/gubernamental con un 93%, que con las políticas y estrategias que se están abordando tanto a nivel país, como en el distrito de Bogotá, generan beneficios para el sector turismo; impulsando a los diferentes actores que integran la cadena de valor y, el entorno tecnológico que también, representa un alto grado de oportunidad, generando acciones que repercuten en la asociación de manera positiva.

Sin embargo, revela que la asociación tiene que enfocarse en el entorno económico, social cultural y el ecológico ambiental. Si bien, estos entornos no representan una amenaza de alto grado, pueden llegar a serlo si no se abordan a tiempo; por lo que es recomendable que estratégicamente se identifiquen acciones que permitan hacer de las variables que integran estos entornos, unos escenarios de oportunidad que le permitan a la asociación crecer y fortalecer las actividades turísticas que realizan.

3.3.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI

El diligenciar la matriz MEFI, dio lugar a la gráfica 2, que permite conocer las áreas internas en las que la asociación tiene mayor fortaleza y donde presenta sus principales debilidades. Al igual que la matriz MEFE por cada ámbito se seleccionaron los factores internos de análisis, resultantes del análisis DOFA.

Gráfica 2. Porcentaje de logro por cada área.



Fuente: creación propia.

Lo cual permite observar que el área de sostenibilidad con 88% de logro, es el área en la que tiene mayor fortaleza, ya que, las acciones que se dan al interior de las fincas son métodos agroecológicos de producción limpia y sostenible, que apuntan a los objetivos de la economía circular; seguida del área de logística con un 85%, que denota una gran capacidad de gestión y articulación para la comercialización los productos derivados de la colmena, mas no para los servicios turísticos que se analiza en el área de mercadeo y ventas con un 42% de logro, siendo el área que requiere de mayor acción, para que se genere una dinámica de mercadeo y se garantice un volumen de ventas significativo. Esta área va de la mano con el área de recurso humano, que con el 48% de logro representa una gran debilidad; si quiere crecer es necesario contar con el talento humano que atienda los trabajos que actualmente está demandando la asociación, tanto en la actividad turística como para las actividades agrícolas y pecuarias.

3.3.3 Matriz de Perfil Competitivo MPC

Para elaborar la MPC de la tabla 2, se tomó la información que facilitó el diligenciar la Relación de Competidores, proporcionada por el Instituto Distrital de Turismo. Esto se realizó con la representante legal de la asociación, permitiendo definir 9 factores clave de éxito del sector, para evaluar a la asociación frente a sus dos principales competidores:

Tabla 2. Matriz de Perfil competitivo.

	Ponderación	Empresa		Competidor 1		Competidor 2	
		ASOPROAM		ASOTUR		LOS COPETONES	
Factor clave de éxito del sector		Calificación	Total	Calificación	Total	Calificación	Total
Precio competitivo	9%	3	0,27	4	0,36	4	0,36
Ubicación estratégica (Cercanía al epicentro de Bogotá)	9%	2	0,18	4	0,36	4	0,36
Número de atractivos turísticos dentro de su oferta de servicios	14%	3	0,42	4	0,56	4	0,56
Alianzas con entidades gubernamentales y privadas.	12%	3	0,36	3	0,36	4	0,48

Reconocimientos en técnicas agropecuarias	9%	3	0,27	3	0,27	4	0,36
Capacidad de cumplimiento de las expectativas de sus socios	12%	4	0,48	2	0,24	3	0,36
Vinculación de personas de la comunidad para la prestación de los servicios.	12%	3	0,36	2	0,24	2	0,24
Información que comparten en la experiencia.	13%	4	0,52	2	0,26	3	0,39
Infraestructura instalada	10%	2	0,20	3	0,30	4	0,40
TOTALES	100%		3,06		2,95		3,51

Fuente: elaboración propia.

La asociación de Turismo Comunitario ASOTUR, que presenta un puntaje menor a ASOPROAM, y la empresa Agroturismo los Copetones, que arrojó un puntaje superior; es decir, ASOPROAM se encuentra en un punto medio. Lo cual, permitió analizar que dichos competidores presentan fortaleza al contar con una ubicación estratégica, tener mayor número de atractivos turísticos dentro de su oferta de servicios y manejar precios relativamente bajos.

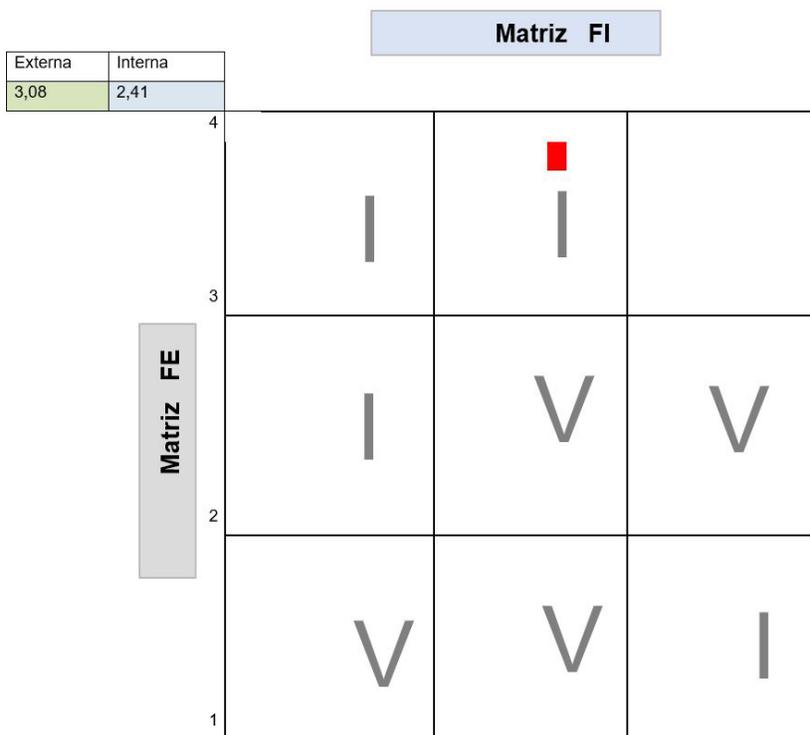
Por su parte, Agroturismo Los Copetones a diferencia de ASOPROAM y ASOTUR, unido a lo anterior, cuenta con reconocimiento de sus técnicas agropecuarias, importantes alianzas con entidades gubernamentales y privadas, y con fortaleza en su infraestructura instalada.

Factores de éxito que aportaron en la formulación de las estrategias, porque indicaron que ASOPROAM debe contar con estrategias que aporten al desarrollo de productos; estrategias de mercado enfocadas en el posicionamiento y la diversificación; y con alianzas de carácter institucional y privado.

3.3.4 Matriz MIME

Al tener los análisis anteriores se tomó el resultado total del valor obtenido de la matriz MEFE y el de la matriz MEFI; con estos valores se graficaron en la matriz MIME como se relaciona a continuación:

Gráfico 3. Matriz MIME.



Fuente: elaboración propia.

La gráfica 3 indicó que, de acuerdo a las condiciones actuales de la asociación, el tipo de estrategias a diseñar para el fortalecimiento su actividad agroturística; deben ir enfocadas en el crecimiento y desarrollo, a través de, estrategias intensivas; que integren objetivos financieros, ambientales, de cliente/mercado, desarrollo de productos y fortalecimiento administrativo.

Si bien, la asociación cuenta con entornos favorables de oportunidad desde lo competitivo, político, gubernamental, tecnológico y legislativo; y conserva grandes fortalezas que le proveen los medios para crecer, fortalecer sus servicios turísticos, y desarrollar nuevos servicios para penetrar en mercados, que le generen la demanda de sus servicios de manera recurrente; ASOPROAM carece de desarrollo en sus servicios turísticos, en recursos humanos y en mercadeo y ventas. Donde sus capacidades de conservación ambiental y los procesos agroecológicos en cierto punto, se están desaprovechando, pues no ha logrado integrar estrategias que le permitan avanzar significativamente.

3.3.5 Formulación Estratégica

Teniendo los fundamentos anteriores, para la formulación estratégica hubo que actualizar la plataforma estratégica de la asociación, junto con el secretario y la representante legal de asociación, logrando definir lo siguiente:

- **Misión:** promover las prácticas agropecuarias enfocadas en la conservación de los ecosistemas y el rescate de la cultura campesina, a través de experiencias agroturísticas que brindan la oportunidad de vivir la magia del campo sin salir de Bogotá.
- **Visión:** ser la empresa líder en la prestación de servicios agroturísticos de la ruralidad de Bogotá, que le permita extenderse a los mercados regionales y nacionales como un modelo a seguir.
- **Valores:** corresponsabilidad, sostenibilidad, Innovación

Por consiguiente, se realizó una matriz de Integración estratégica, que es el resultado del cruce las diferentes variables, dando lugar a la formulación de 21 estrategias presentes en la tabla (4), que responden a 5 objetivos estratégicos: de carácter financiero, ambiental, de cliente/mercado, desarrollo de productos y fortalecimiento administrativo, que encasillan los diferentes aspectos y necesidades que afronta la asociación para poder dar cumplimiento a su misión y visión, detectados lo largo del acompañamiento profesional.

Donde por cada estrategia, hubo que identificar las actividades que, en el corto, largo y mediano plazo son necesarias para que estas se puedan llevar a cabo, tomando como referente los siguientes lapsos de tiempo:

Plazo	Periodo de tiempo
Corto	De 6 meses a 1año
Mediano	De 1 año a 3 años
Largo	De 3 a 5 años.

Siendo estos lapsos una guía importante para la implementación porque permitieron tener un aproximado de tiempo en que se lograrán los objetivos que van ligados al desarrollo de cada estrategia y, por ende, cada estrategia del hacer de cada una de sus actividades, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 4. Estrategias formuladas.

1. ESTRATEGIAS FINANCIERAS	
OBJETIVO	Asegurar la sostenibilidad financiera de la asociación contando con un capital de inversión que permita el crecimiento económico de su modelo de negocio basado en la actividad Agroturística
ESTRATEGIA QUE APUNTA AL OBJETIVO	Actividades
Realización de un estudio financiero que permita contar con un plan de operación y reinversión.	1. Recopilación y consolidación de la información contable con la que cuenta la asociación.
	2. Elaboración del plan financiero.
	3. Ejecución del plan financiero
Participación de convocatorias que proporcionen fuentes de financiación desde diferentes fuentes de financiación.	1. Identificación de las convocatorias a las cuales puede acceder la asociación.
	2. crear un pequeño banco de proyectos.
	3. hacer alianzas con las organizaciones del sector y del entorno.
	4. Postulación a la convocatoria acorde a la fuente de financiación.
2. ESTRATEGIAS AMBIENTALES	
OBJETIVO	Incrementar los niveles de cuidado ambiental y la conservación de los ecosistemas presentes en las fincas de la asociación.
Adopción de nuevas prácticas de diseño, de construcción y procesos de operación y mantenimiento con un enfoque ambiental, social y económico e introducción de la infraestructura turística y accesible.	1. Evaluación de la infraestructura actual de las fincas
	2. Definición de la infraestructura a intervenir y sus respectivos requerimientos.
	3. Intervención y construcción de la infraestructura bajo los lineamientos del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible.
Incurción de prácticas de soberanía alimentaria y de autoabastecimiento en los procesos productivos agroalimentarios en la finca San Luis y la Finca Agua Bendita.	1. Autocapacitación en procesos de soberanía alimentaria y de autoabastecimiento.
	2. Aplicación de las prácticas acordes a las condiciones geográficas y extensión de las fincas.
Siembra de especies forestales y florales que aporten al fortalecimiento de los ecosistemas presentes en las dos fincas.	1. Identificación del tipo de plantas a sembrar: Árboles de bosque, árboles para sendero, ornamentales y cercas vivas.
	2. Cuantificación de la cantidad que se requiere de cada tipo de planta, de acuerdo con su distancia de siembra.
	3. Solicitud de abastecimiento especies forestales y florales ante la Corporación Autónoma Regional de Cundinamarca CAR.
	4. Siembra de plantas bajo los lineamientos exigidos por la CAR.
	5. Monitoreo constante de las plantas sembradas.
Creación de rutas para la activación de los procesos de economía circular al interior de las fincas.	1. Fortalecimiento de los procesos de economía circular.
	2. Direccionamiento de los procesos hacia los propósitos que aborda la economía circular.
	3. Creación y aplicación de las rutas de activación de los procesos.

3. ESTRATEGIAS DE CLIENTES/MERCADO

OBJETIVO	Diversificar y aumentar el flujo de ventas de los servicios agroturísticos con los que cuenta actualmente la asociación.	
Diseño de un plan de marketing	1. Gestión de convenio con el SENA para la vinculación de un aprendiz.	
	2. Realización del Plan de Marketing	
	3. Ejecución del plan de marketing	
	4. Monitoreo y análisis de la información para toma de decisiones	
Gestión de convenios con colegios amigos del turismo de Bogotá, universidades del Distrito Capital que oferten las carreras de ingeniería agropecuaria, ingeniería agrícola, ingeniería ambiental, ingeniería forestal, Biología, Zootecnia, entre otras, que requieran experiencias en temas agrícolas y pecuarios. Centros de reposo de adultos mayores públicos y privados, programas de adultos mayores o de tercera edad liderados por la alcaldía mayor de Bogotá y empresas, que permitan formar redes estratégicas para que estos públicos objetivos adquieran los servicios turísticos de ASOPROAM de manera recurrente.	1. Definición de las condiciones bajo las cuales se da el convenio con cada entidad.	
	2. Presentación formal ante cada entidad	
	3. Cierre y ejecución del convenio	
Realización de un estudio de mercado que permita conocer de manera profunda el mercado y la cuota a la que se puede acceder en el mercado turístico local y regional que demande servicios de turismo de naturaleza.	1. Solicitud ante la Universidad del Cauca para contar con el apoyo de un estudiante de turismo.	
	2. Realización del estudio de mercado	
Aplicación de vigilancia comercial a través de la herramienta otorgada por el Instituto Distrital de Turismo.	1. Diligenciamiento de la herramienta	
	2. Análisis de los datos que proporciona la herramienta.	
	3. Definición de estrategias y su respectiva aplicación.	

4. ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS, APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

OBJETIVO	Fortalecer el sistema administrativo de la asociación, desde el diseño, la capacitación y la certificación para la implementación de las buenas prácticas.	
Diseño del manual de funciones, procesos y procedimientos de la asociación, mediante el asesoramiento técnico que brinda el Instituto Distrital de Turismo desde el componente de BUENAS PRÁCTICAS, del Sistema Distrital de Calidad Turística.	1. Reconocimiento de los procesos que se llevan a cabo en la asociación.	
	2. Separación de los procesos de acuerdo a Norma ISO 9001:2015	
	3. Elaboración del mapa de procesos	
	4. Caracterización, flujogramas, diagrama de Gilberths, análisis de capacidades.	

<p>Capacitación corporativa y financiera para la asociación desde el agroturismo, que se puede gestionar por medio de FINAGRO, bajo línea especial de micro finanzas, educación financiera, administración de cartera para el Agroturismo. (ley 2239 de 2022)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseño de proyecto de formación continua para los miembros de la asociación. 2. Desarrollar el proyecto de formación.
<p>Continuidad del programa voluntariado de acuerdo con la descripción, sus condiciones, y formulario de ingreso que se diseñó para recibir personas que contribuyan en las actividades de mantenimiento de las fincas</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Acondicionamiento de habitaciones para recibir voluntarios 2. Relacionamiento con entidades que garanticen confianza sobre los voluntarios 3. Convocatoria de voluntariado disponible
<p>Registrarse ante el Registro Único Nacional de Áreas Protegidas – RUNAP como Reserva Natural de la sociedad civil aprovechando los ecosistemas que se han conservado, y los diferentes procesos de agroecología y conservación ambiental que se abordan en las fincas.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diligenciamiento de los formularios de solicitud de registro y liquidación de evaluación, anexo de la documentación. 2. Seguimiento del proceso de registro de pago, visitas y envío de otros documentos, como lo indiqué Parques Nacionales Naturales de Colombia.
<p>Consolidarse como un negocio verde que cumpla con los requerimientos presentes en el Plan Nacional de Negocios Verdes 2022-2030.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fortalecimiento de las actividades alineadas a los objetivos de desarrollo sostenible que están presentes en los procesos propios de siembra de raíces y cultivos nativos, producción limpia y la prestación de los servicios turísticos con los que cuenta ASOPROAM. (CANVAS AMBIENTAL). 2. Solicitud al correo electrónico negociosverdes@ambientebogota.gov.co 3. Radicación del formato de postulación recibido a través del correo electrónico. 4. Atención de la visita agendada por el equipo de la Secretaría de Ambiente, durante la cual se evalúan aspectos ambientales, sociales y económicos del negocio.
<p>Obtención de la etiqueta ecológica de Sello Ambiental Colombiano que lo otorga el Ministerio de ambiente y desarrollo sostenible, a través de una institución independiente denominada «organismo de certificación» (debidamente acreditada por el Organismo Nacional de Acreditación -ONAC y autorizado por la Autoridad de Licencias Ambientales- ANLA.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cotización ante una institución independiente denominada «organismo de certificación» (debidamente acreditada por el Organismo Nacional de Acreditación -ONAC y autorizado por la Autoridad de Licencias Ambientales 2. Realización del proceso para obtener la etiqueta ecológica. 3. Utilización de la etiqueta como estrategia comercial.
<p>5. ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE PRODUCTOS</p>	
<p>OBJETIVO</p>	<p>Generar mayor desarrollo de los servicios agroturísticos con los que cuenta la asociación y estudiar la introducción de nuevos servicios para atender a los públicos objetivos identificados.</p>

Diseñar un servicio turístico que integre la tendencia actual de consumo de alimentos saludables presente en el mercado, unificando los procesos propios de siembra de raíces y cultivos nativos, producción limpia y sostenible con los que cuenta ASOPROAM. Este diseño es importante que tenga un proceso de incubación y verificación de su viabilidad para lanzarlo al mercado.	1. Toma de los resultados obtenidos del estudio de mercado
	2. proceso de incubación y verificación de su viabilidad para lanzarlo al mercado
	3. Oferta del nuevo servicio
Realizar una investigación apoyado en las instituciones universitarias del distrito, sobre la recuperación de la gastronomía local para diversificar la oferta actual con la que cuenta este servicio y que a futuro sea un producto recurrente.	1. Solicitud de apoyo en investigación ante una institución universitaria.
Señalización turística en las fincas bajo los estándares de calidad turística establecidos por el IDT	1. Definición de los recorridos en las fincas
	2. Marcación de los puntos estratégicos en las fincas
	3. Diseño de señalética en base al IDT
Aprovechamiento de la capacidad instalada (invernaderos, instalaciones accesibles) y creatividad para diseñar experiencias y actividades que se lleven a cabo en clima lluvioso que despierten los sentidos del visitante.	1. Mantenimiento y restauración de los invernaderos de las dos fincas
	2. Inmersión de cultivos de invernadero
Actualización del inventario de Aves de la asociación, contando el apoyo de grupos y organizaciones ecologistas que tengan enfoque turístico, especialmente en aviturismo y procesos de inventario turístico (MUTAR)	1. Envío de solicitud de apoyo a MUTAR
	2. Acondicionamiento de las fincas para recibir el apoyo

Fuente: creación propia con base en el instrumento de diagnóstico.

Siendo lo anterior el resultado final del acompañamiento, se considera pertinente mencionar, que dicho proceso permitió comprobar que la asociación enfrenta una falta de cultura interna hacia la planificación estratégica, lo que se refleja en procesos con poca organización y escasa dirección, a su vez se generan duplicación de esfuerzos entre los socios e ineficiencia en la utilización de los recursos; que de no llegar a intervenir en la organización podría socavar los esfuerzos de los socios por integrar procesos y acciones. Lo que coincide en cierta medida con (Alvarado & Paz, 2010), quienes, tras realizar el estudio denominado, Elementos del pensamiento estratégico en las empresas cooperativas, evidenciaron que los miembros de las cooperativas analizadas en su estudio, casi nunca consideran los procesos estratégicos, es decir, la mayoría de ellas no rigen sus destinos a través de la acción gerencial centrada en la misión, visión, filosofía, estrategias, políticas, objetivos, metas y estrategias.

Esta concordancia es un fundamento que lleva a reconocer la importancia de acompañar los procesos organizacionales o asociativos que han surgido, en su

mayoría empíricamente, desde la aplicación de metodologías que vayan a acordes a sus características y que indudablemente, integren el pensamiento estratégico, para que las pequeñas organizaciones puedan avanzar hacia negocios sostenibles y consolidados para enfrentar los cambios que van surgiendo en los diferentes entornos en los que se desenvuelven.

4 CONCLUSIONES

La integración de herramientas metodológicas, el uso de los conceptos desarrollados por otros autores en relación con el turismo, el sector agropecuario y el componente organizacional, permitieron que se cumplieran los objetivos planteados del estudio en mención, sin embargo, no se pudo validar el hecho de la implementación de las estrategias, por tanto, queda a cargo de la organización poder implementar las acciones planteadas o no y evaluar el desempeño de las mismas.

Con la integración de los elementos desarrollados se plantea una propuesta metodológica para abordar futuros estudios sobre las formas de llevar a cabo procesos de planificación estratégica, basada en un diagnóstico organizacional para pequeñas organizaciones y que puede ser efectivamente integrada en el funcionamiento de las organizaciones que le apuestan al agroturismo para mejorar su desempeño y alcanzar sus objetivos en el contexto en el que se desenvuelve el turismo.

Por último, es importante mencionar que una de las grandes debilidades en el proceso es la poca capacidad de los socios en procesos de planificación debido a que no cuentan con formación para ello, y la falta de tiempo que ellos manifiestan para aprender de este proceso y además de poderlo desarrollar. Esto refleja que la organización aún esta en una fase incipiente en el desarrollo de emprendimiento, lo que no ha permitido un crecimiento a nivel empresarial, contrastado con la necesidad de llevar a cabo una planificación financiera que permita identificar la prioridad del negocio.

BIBLIOGRAFÍA

Agnès Durrande-Moreau, F. H. (2017). *OpenEdition Journals*. Obtenido de <https://journals.openedition.org/teoros/3009>

Albuquerque, A. de la R. Lozano, O. López. A. (2013). El pensamiento estratégico: hacia una propuesta de agenda de investigación en los estudios organizacionales. ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIONES, AÑO 16. NO. 30. JUNIO 2013. p.p. 21-50.

Alburquerque, A. R. Carrillo, O. L. Brabilla, A. (2013). El pensamiento estratégico: hacia una propuesta de agenda de investigación en los estudios organizacionales. Adiministración y organizaciones. Año 16. No. 30.

Alvarado, Y. Paz, D. (2010). Elementos del pensamiento estratégico en las empresas cooperativas. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, vol. XVI, núm. 3, septiembre-diciembre, 2010, pp. 430-441.

Andrés, E. M., Espitia, Z. N., & Vallejo García, M. (2018). *repositorio.ucp.edu.co*. Obtenido de <https://repositorio.ucp.edu.co/bitstream/10785/5049/1/DDMNI23.pdf>

Europraxis, T. (Noviembre de 2012). *MINCIT*. Obtenido de <https://www.colombiaproductiva.com/CMSPages/GetFile.aspx?guid=56e56497-881d-41f6-b23c-4df2d0685f6b>

Ideo. (2011). Diseño centrado en las personas. Kit de herramientas. Recuperado de https://hcd-connectproduction.s3.amazonaws.com/toolkit/en/spanish_download/ideo_hcd_toolkit_final_combined_lr.pdf.

Iglesias, M. C. (2020). UNA APROXIMACIÓN GEOGRÁFICO-JURÍDICA AL AGROTURISMO EN ESPAÑA DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA OFERTA. *Cuadernos de Turismo*, n° 46, 25-46.

Medina, R. (15 de Mayo de 2015). *branch*. Obtenido de <https://branch.com.co/marketing-digital/todo-sobre-el-lienzo-lean-canvas/#:~:text=Una%20estrategia%20de%20negocio%20constituye,de%20ingresos%20rentables%20y%20sostenibles>.

Muñoz, J. A. Cardona, J. C. Galviz, D.F. Rico, J.J. (2019). Pensamiento estratégico: una herramienta de competitividad organizacional. EN: *Tendencias de la Investigación Universitaria (una visión de Latinoamérica)*. V.(3). Fondo Editorial Universitario Servando Garcés de la Universidad Politécnica Territorial de Falcón Alonso Gamero. ISBN. 978-980-7857-25-3.

Obiol Anaya, E. (2023). Pensamiento estratégico gerencial y su incidencia en la sostenibilidad de las PYME de Chiclayo, Perú 2020-2022. *Revista de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas*, 53(138), pp. 1-17. doi: <https://doi.org/10.18566/rfdcp.v53n138.a4>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Bussines Model Generation*. Nueva Jersey: DEUSTO.

Phillip, S., Hunter, C., & Blackstock, K. (2010). A typology for defining agritourism. *Tourism Management*, 754-758.

Preciado, M. P., & Duque Oliva, E. J. (2011). Modelos de negocio: propuesta de un marco conceptual. *Administración & Desarrollo*, 23-34.

Restrepo, J. M. (2019). *POLÍTICA DE TURISMO SOSTENIBLE: UNIDOS POR NATURALEZA*. Obtenido de <https://www.mincit.gov.co/minturismo/calidad-y-desarrollo-sostenible/politicas-del-sector-turismo/politica-de-turismo-sostenible/politica-de-turismo-sostenible-9.aspx>

Silvestri, K. (2010). PENSAMIENTO ESTRATÉGICO Y ÉXITO GERENCIAL EN ORGANIZACIONES EMPRESARIALES. Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. V.7. No.2 p.p 88-96.

Turismo, O. M. (17 de 11 de 2020). *UNWTO*. Obtenido de <https://www.unwto.org/es/turismo-rural#:~:text=La%20OMT%20entiendo%20el%20turismo,ca%C3%B1a%20y%20la%20visita%20a>

SOBRE OS ORGANIZADORES

Wilson Noé Garcés Aguilar - Doctor en Administración de la Universidad del Valle (2020), Magíster en estudios interdisciplinarios del desarrollo de la Universidad del Cauca (2018) y Contador Público de la Universidad del Valle (2011). Docente investigador en la Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium y en el suroccidente colombiano en áreas contables, administrativas, financieras y humanas. Ha sido director y evaluador de trabajos de grado y posgrado en Universidades latinoamericanas. Se ha desempeñado como par evaluador de revistas y editoriales nacionales e internacionales en el área de la administración, estudios organizacionales y negocios. Es investigador interdisciplinario en ciencias sociales y humanas reconocido por el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación en Colombia. Ha sido miembro de grupos de investigación en Colombia. Es miembro de redes de conocimiento especializado: Red de investigadores ASCOLFA Sur Occidente RIASCOLFA – Colombia, Red Educación y Economía Social y Solidaria, y de la Red de investigadores latinoamericanos de economía social y solidaria. Participa activamente de eventos científicos en Latinoamérica en calidad de conferencista y ponente y cuenta con variada publicación de artículos y capítulos de libros. Ha sido director de proyectos de investigación, coordinador de proyectos interinstitucionales con entidades públicas y asesor de programas de iniciación científica en los departamentos del Cauca y Valle del Cauca en Colombia.

Jose Luis Duque Ceballos - Doctor en Administración de la Universidad del Valle (2022), Magíster en en Ciencias de la Organización de la Universidad del Valle (2014) y Administrador de empresas de la Universidad del Valle (2011). Docente universitario de la Pontificia Universidad Javeriana de Cali. Coordinador de la red de investigadores ASCOLFA Capítulo Suroccidente. Ha sido director y evaluador de trabajos de grado y posgrado en Universidades latinoamericanas. Se ha desempeñado como par evaluador MinCiencia. Ha participado de distintos grupos de investigación en la ciudad de Cali. Participa activamente de eventos científicos en Latinoamérica en calidad de conferencista y ponente y cuenta con variada publicación de artículos y capítulos de libros.

ÍNDICE REMISSIVO

A

Agroturismo 33, 34, 35, 36, 37, 40, 43, 48, 53, 55, 56, 67, 76, 79

C

Cadena de valor 46, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 78, 79, 81, 82

Capacidad empresarial 1

Construcción de marca 20, 22

D

Desarrollo empresarial 1, 13

E

Empleabilidad 83, 84, 85, 87, 88, 89, 90, 91

E- sports 20, 21, 22, 24, 25, 26, 27, 29, 31

Establecimiento de alojamiento y hospedaje 57, 60, 61, 64, 65, 78, 79, 83

G

Gestión de marca 20, 22, 27, 29, 30, 31

Gestión humana 2, 3, 10, 83, 90

I

Innovación social 33, 39

M

Marca 17, 20, 22, 23, 24, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 81, 86, 91

Mediana empresa 1, 8, 9, 10, 18

Modelo de negocio 33, 35, 37, 38, 39, 41, 43, 44, 51

P

Pequeña empresa 1, 10

Procesos estratégicos 54, 57, 58, 81

S

Sostenibilidad empresarial 1

T

Turismo 18, 34, 35, 36, 37, 40, 46, 47, 48, 52, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 65, 66, 67, 68, 72, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 86, 90, 91

Turismo rural 35, 36, 40, 83, 86

V

Ventaja competitiva 4, 14, 57, 58, 59, 61, 62, 63, 65, 78, 82