

ESTUDIOS INTERDISCIPLINARIOS DE LAS PYMES EN EL SUROCCIDENTE COLOMBIANO

Wilson Noé Garcés Aguilar
Jose Luis Duque Ceballos
(organizadores)



EDITORIA
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

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 1

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

Data de submissão: 04/10/2023

Data de aceite: 27/10/2023

Ana Judith Paredes- Chacín

Doctora en Ciencias Gerenciales
PhD. Gerencia de las Organizaciones
Profesora Investigadora
Coordinadora de Investigación
Facultad de Ciencias Administrativas
Universidad Autónoma de Occidente
Investigadora Asociada
(MINCIENCIAS-Colombia)
<https://orcid.org/0000-0001-6612-8486>

Héctor Orlando Valenzuela

Candidato a Doctor en
Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de Granada
Magíster en Administración de
Negocios MBA
Universidad Sergio Arboleda
Psicólogo, Corporación Universitaria
Iberoamericana
<https://orcid.org/0000-0001-8843-1689>

Jairo Lozano-Moreno

Doctorado en Ciencias
École Polytechnique Fédérale de
Lausanne, Suiza
Master in Industrial Management
Katholieke Universiteit Leuven, Bélgica
Posgrado en Ingeniería de
Organización Industrial
Universidad de Zaragoza, España
Decano Facultad de Administración
Investigador Del GIECAD
<https://orcid.org/0000-0001-9139-5615>

RESUMEN: Considerar de forma prioritaria los aportes de las pequeñas y medianas empresas para el desarrollo sostenible de las regiones, constituye un aporte significativo para la denominada economía emergente. Por lo cual, el objetivo permite analizar de forma comparativa las capacidades dinámicas en pequeñas y medianas empresas en Colombia, México y Ecuador. Desde un enfoque cuali-cuantitativo se avanzó con una investigación descriptiva correlacional. Para la recolección de datos, se aplicó un cuestionario estructurado con 12 interrogantes a una muestra de 1923 empresas ubicadas en Ecuador, México y Colombia. Los datos se procesaron mediante la técnica estadística Análisis Factorial (AF) y correlación. Los resultados determinan importantes coincidencias entre los sectores empresariales analizados, además de resaltar los efectos sobre la búsqueda permanente de la estabilidad económica financiera, que desestima renovadas formas de practicar y apropiarse de capacidades como estrategia de transformación empresarial. Se concluye, sobre lineamientos que aportan al desarrollo de políticas públicas, centradas en la sostenibilidad de prácticas que fortalezcan a las pyme y fortalezca la economía de tres países y ser emuladas hacia otros contextos en Latinoamérica.

PALABRAS CLAVE: Capacidad empresarial. Desarrollo empresarial. Pequeña empresa. Mediana empresa. Sostenibilidad empresarial.

DYNAMIC CAPABILITIES IN SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES: A COMPARATIVE STUDY BETWEEN COLOMBIA, MEXICO AND ECUADOR

ABSTRACT: The priority consideration of the contributions of small and medium-sized enterprises to the sustainable development of the regions constitutes a significant contribution to the so-called emerging economy. Therefore, the objective allows a comparative analysis of the dynamic capabilities of small and medium-sized enterprises in Colombia, Mexico and Ecuador. From a qualitative-quantitative approach, a descriptive correlational research was carried out. For data collection, a structured questionnaire with 12 questions was applied to a sample of 1923 companies located in Ecuador, Mexico and Colombia. The data were processed using the statistical technique Factor Analysis (FA) and correlation. The results determine important coincidences between the business sectors analyzed, in addition to highlighting the effects on the permanent search for financial economic stability, which discourages renewed ways of practicing and appropriating capabilities as a strategy for business transformation. It is concluded, on guidelines that contribute to the development of public policies, focused on the sustainability of practices that strengthen SMEs, strengthen the economy of three countries, and be emulated to other contexts in Latin America.

KEYWORDS: Entrepreneurship. Enterprise development. Small enterprise. Medium enterprise. Enterprise sustainability.

1 INTRODUCCIÓN

El comportamiento de las pequeñas y medianas empresas vista desde el contexto latinoamericana amerita de importantes transformaciones basadas en nuevas dinámicas que contribuyan a mitigar los efectos de una economía en constante vulnerabilidad. Múltiples han sido las iniciativas centradas en la generación de aportes a partir de temas vinculados con políticas públicas, gestión humana, digitalización empresarial, intraemprendimientos, investigación e innovación. Sin embargo, los indicadores de sostenibilidad sobre el sector siguen siendo débiles.

A partir de lo expuesto, contribuir mediante la definición de aportes tanto a la literatura existente, como al desarrollo de prácticas, cuya aplicación desde las pequeñas y medianas empresas (pyme) según el sector y naturaleza que pertenezcan las mencionadas empresas. Desde esta perspectiva, se requiere, tanto de la disposición de los líderes, como de un desarrollo pertinente y asertivo de las denominadas capacidades y recursos que garanticen su aplicación. Como tal, maximizar los efectos de las capacidades dinámicas y de los recursos que disponen las pyme, resulta parte de las estrategias que ameritan visionarse de forma transversal en las empresas para resaltar su desempeño competitivo y por ende se garantice su estabilidad en el mercado. Desde la visión conceptual se parte de la teoría basada en mejorar la capacidad competitiva, (Porter, 1979); conflicto estratégico (Shapinero, 1989) y la perspectiva centrada en los

recursos (Wernerfelt, 1984). Tres enfoques teóricos planteados, en entornos de rápido cambio y de los cuales amerita su estudio y práctica desde el contexto de los entornos empresariales (Wang & Ahmed, 2007).

Es así como la valoración de las referidas capacidades se convierte en un eje estratégico para transformar e impulsar renovadas dinámicas que impacten de forma favorable en la gestión de las pyme. Estas dinámicas, han de basarse en la proyección hacia la digitalización efectividad de gestión humana, optimización de procesos y procedimientos, calidad de productos y servicios, proyección hacia la internacionalización, como también la priorización entre la producción y transferencia de conocimiento. Este último considerado como factor diferenciador que genera las bases para innovar, intraemprender, como también iniciar nuevos emprendimientos (Teece, 2014; Augier & Teece, 2007).

Sin embargo, para la adopción de tendencias y prácticas que transformen el quehacer de las pyme, es importante superar marcadas debilidades consideradas como las principales problemáticas que afectan la efectiva gestión de las empresas y que se relacionan desde la capacidad de liderazgo, el reconocimiento de las potencialidades del talento humano, así como la apropiación de las tecnologías de información y comunicación (TIC), por ende la valoración de las capacidades y recursos que han de fortalecer y adoptar los cambios que contribuyen con la sostenibilidad de las pyme.

Proceso sobre el cual, en la última década se han impulsado diferentes prácticas asociadas con la sostenibilidad desde el contexto latinoamericano para generar importantes implicaciones ante una realidad social, económica y ambiental que escasamente puede consolidarse desde lo tangible, por causa de los denominados ecosistemas de las regiones. (Paredes-Chacín, López-Orozco, Cajigas-Romero, 2019).

Sin lugar a dudas, priorizar sobre las capacidades y los recursos mencionados, se convierte para los sectores de la economía a la que pertenecen las pyme, en parte de la superación de brechas y obsolescencia, la cual frecuentemente afecta la estabilidad y debilita tanto el crecimiento y proyección de empresas con perfiles de internacionalización como parte d la estrategia de diferenciación y sostenibilidad en los mercados proyectada para el corto y mediano plazo. Es así como, desde lo operativo, la gestión del día a día de la organización se lleva a cabo bajo el paraguas de los planes directivos, como tal, un desajuste a nivel gerencial requiere del estudio e identificación de nuevas habilidades adecuadas a los recursos, que son la información, conocimientos y capacidades que la empresa necesita (Avram, Benvenuto, Avram & Gravili, 2019).

En cuanto al contexto de estudio, se analizan tres países de Latinoamérica seleccionados a partir de la naturaleza y condiciones de similitud sobre el perfil de

las pequeñas y medianas empresas. Ante lo descrito, resulta importante responder a la interrogante ¿Cuáles son las capacidades dinámicas en las pequeñas y medianas empresas, que se comparan entre México, Ecuador y Colombia? Para dar respuesta se analizan los principales aportes de la literatura existente sobre la variable. Asimismo, se desarrolla la metodología que direcciona y fundamenta la estructura lógica de contenido, seguido del análisis de resultados con su correspondiente disertación, recomendaciones y conclusiones.

2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

La referencia sobre el estudio de las capacidades y recursos en el siglo XXI, continua vigente y su enfoque ha de ser adoptado, como estrategia de soporte que permite dinamizar y trascender la gestión que se promueve desde las pequeñas y medianas empresas desde el contexto de 3 países latinoamericanos. Sin lugar a dudas, desde el enfoque de diversas teorías, así como la forma de viabilizar estas como práctica factible, viable y medible una vez adoptada se convierte en parte del reto del presente estudio. Sin lugar a dudas, sus efectos en el corto y mediano plazo ha de proyectarse en la capacidad de transformación evidente en resultados de gestión organizacional, producción y servicios determinados por la generación de valor humana, tecnológica y sostenible de las iniciativas emprendidas priorizando las capacidades dinámicas.

2.1 CAPACIDADES DINÁMICAS: UNA APROXIMACIÓN DE SU CONCEPTO

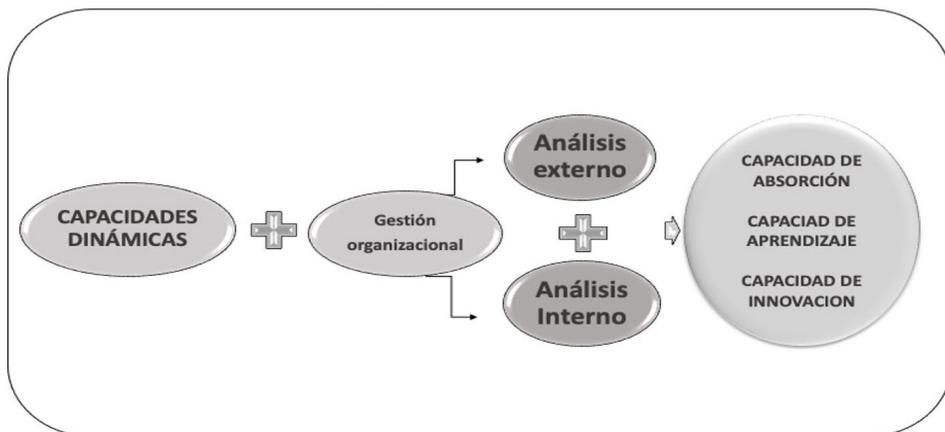
Diversos han sido los enfoques que determinan las capacidades dinámicas y recursos. Estas en líneas generales están condicionadas por los entornos, como también la forma de renovar de manera permanente las competencias que contribuyan a mitigar los riesgos de un entorno global que incide de forma directa en las empresas, sobre todo las pequeñas y medianas.

Sin lugar dudas a la diversidad de enfoques sobre la teoría se convierten en la actualidad en un referente que conlleva a nuevas dinámicas para su puesta en práctica según la naturaleza de las pyme y por ende del perfil de productos y servicios. Desde esta perspectiva, uno de los principales precursores de las capacidades dinámicas expone que esta responde a las condiciones básicas de las empresas para reconfigurar recursos/ competencias internas y externas que contribuyen al análisis y comprensión de los entornos que determinan las organizaciones / negocios (Teece, Pisano & Shuen, 2003). Asimismo, se define como parte de una teoría de la ventaja competitiva en entornos que cambian rápidamente (Denrell & Powell, 2016).

Ventajas competitivas, cuyo alcance está asociado con las dinámicas de las pyme y por ende del potencial de sus colaboradores para trascender y diferenciarse de la competencia de los mercados. Al respecto, es importante comprender que las mencionadas capacidades dinámicas constituyen parte de los componentes de base que utiliza las empresas para la creación y renovación de nuevos productos, procesos, como también servicios en los cuales la generación de valor hace la diferencia en el mercado (Teece, & Pisano, 1994). En tal sentido. Las capacidades dinámicas, que frecuentemente son proyectadas desde las pyme, se enfocan hacia la inminente necesidad de cubrir la satisfacción de los clientes y por ende avanzar en el posicionamiento de los mercados.

Si bien resultan diversos las teoría que rigen las capacidades dinamicas, para efectos de la presente investigación desde el modelo conceptual diseñado ver Figura 1, se parte del principio básico que las capacidades dinámicas inciden de forma directa en la optimización de la gestión organizacional. La efectividad de estas, esta precedida por la capacidad de los entonos (internos y externos), mediante el cual se determinan las estrategias que dan paso a la adopción en el contexto empresarial las capacidades que se estudian.

Figura 1. Modelo conceptual.



Fuente: elaboración propia.

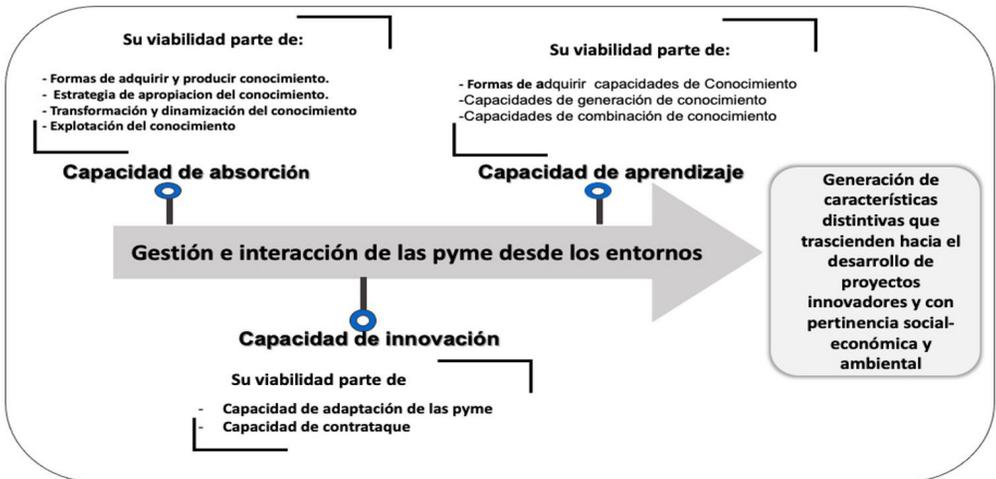
La efectiva capacidad de interrelación que se plantea a partir de la concepción de las capacidades dinamicas, se consolidan previa proceso de gestión asociado con la funcionalidad de las organizaciones/pyme y los entornos, lo cual da paso a la caracterización de las capacidades de absorción, aprendizaje e innovación.

2.2 CARACTERIZACIÓN DE LAS CAPACIDADES DINÁMICAS DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

Sobre la caracterización se parte del principio que busca trascender y comprender las capacidades dinámicas, más allá del óptimo relacionamiento con el entorno. Como tal las empresas ameritan trascender en búsqueda de su fortalecimiento a partir del desarrollo de capacidades dinámicas mediante la cual puedan generar y distinguirse a partir de las denominadas ventajas competitivas (Zapata & Mirabal (2018).

Ventajas competitivas las cuáles parten de los procesos de adaptación que caracterizan las capacidades dinámicas (Barney, 1991). El alcance de estas, ha de concebirse de forma bidireccional entorno-empresa/empresa-entorno, está supeditado a las formas de apropiación y generación de valor a partir de la puesta en práctica de las mencionadas capacidades. Es así, como se representa de forma sistémica la caracterización de las mencionadas capacidades, ver Figura 2.

Figura 2. Enfoque sistémico sobre la caracterización de las capacidades dinámicas.



Fuente: elaboración propia a partir de Teece (1994).

La representación sistémica, se concibe desde la trilogía expuesta por Teece (1994), sin embargo, para efectos de la generación de valor, se parte desde la visión transversal de las funciones básicas y naturaleza de las pyme, indistintamente de su contexto geográfico. En líneas generales, se prevé que su adaptación se convierta en una práctica común, cuya estrategia contribuya a la generación de características distintivas precedida por un enfoque innovador y sostenible capaz de mitigar los riesgos de los entornos.

En cuanto a la capacidad de absorción y de aprendizaje están precedidas por uno de los denominados recursos intangibles, siempre y cuando se omitan los criterios que garanticen su efectiva gestión: producción, adquisición, sistematización, transferencia y socialización (Zahra & George, 2002; Nonaka & Takeuchi, 1996). Asimismo, se priorice su gestión como base para innovar y emprender. Sobre la capacidad de aprendizaje, esta se determina por el rol y las competencias del talento humano, quienes generan características distintivas a partir de las formas de adquirir, producir y renovar capacidades a partir del valor del recurso intangible como el conocimiento y por ende la valoración de procesos de humanización de los colaboradores (Nonaka y Takeuchi, 2021; Barrios-Hernández, Olivero-Vega & Figueroa-Saumet, 2020).

Desde la perspectiva de la capacidad innovadora, promueven la viabilidad comercial y el éxito en el mercado, como también prevé dinamizar la flexibilidad tecnológica, sumado a las iniciativas asociadas con el comportamiento organizacional (Chatterjee, Chaudhuri, Mariani & Fosso 2023). La relación entre la capacidad de absorción y de aprendizaje, se plantea desde el enfoque de esta investigación como parte del desarrollo de competencias que logran ser consolidadas por los colaboradores de las organizaciones, cuya apropiación y transformación del recurso cognitivo, no solo genera nuevo conocimiento, sino que también se convierte en parte de las capacidades tecnológicas que distinguen a las empresas.

2.3 NATURALEZA DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DESDE EL CONTEXTO DE MÉXICO, ECUADOR Y COLOMBIA

El análisis sobre el comportamiento de las pyme que conforman la iniciativa económica y de desarrollo entre cuatro regiones de Latinoamérica han logrado avanzar en su comercio y mercados a partir de la consolidación de la denominada AP. En este sentido, por efectos de obtención de datos durante la aplicación del instrumento, se omite en este estudio el país chileno. De esta forma, se hace mención sobre el comportamiento de las pyme desde el contexto colombiano, las cuáles representan el 99,5% de las empresas del país y generan el 79.1 del empleo, de igual forma se estima que aportan el 40% al producto interno bruto PIB (Departamento Administrativo Nacional de Estadística (2021); Asociación Nacional de Instituciones Financiera-ANIF (2020).

Lo relacionado con el ejercicio de las micro, pequeñas y medianas empresas está regido por el Decreto 957 (2019). De igual forma, según datos del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) “se registraron 2.5 millones de empresas en Colombia, de las cuales el 97.2% son microempresas, el 2.3% son pequeñas empresas

y el 0.5% son medianas empresas” (2021). Estas cifras demuestran la importancia de las pyme en el país y su impacto en la generación de empleo y el crecimiento económico. Sin embargo, entre las debilidades que generan barreras en este perfil de empresas está la baja disponibilidad de fuentes para acceder financiamiento para invertir y fortalecer su crecimiento y aumentar su productividad (ANIF, 2020).

En el mismo orden, se enfrentan a una competencia desigual con empresas más grandes. En líneas generales este perfil de empresas presentan mayores costos de producción y menor capacidad para negociar con proveedores y clientes, lo que las hace más vulnerables a los cambios en el mercado (ANDI, 2021). Al igual que, la informalidad, afecta a una gran proporción de estas empresas lo cual limita su capacidad para acceder a programas de apoyo del gobierno y para competir en el mercado de orden global. En tal sentido, los retos para avanzar de forma sostenible requieren del fortalecimiento y renovación de políticas públicas que favorezcan las interacciones entre empresa-Estado-Universidad- sociedad- ambiente (Carayannis & Campbell, 2021).

Desde el contexto de México, el marco jurídico institucional que rigen empresas objeto de estudio está determinada por la “Ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa” (2019). Es así, como este perfil de empresas legalmente constituidas, se basan en la estratificación establecida por la Secretaría de común acuerdo con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y publicada en el Diario Oficial de la Federación. Esta establece que el tamaño está determinado por el número de trabajadores y según el sector a que correspondan: Industria, Comercio y Servicios. Asimismo, se incluyen productores agrícolas, ganaderos, forestales, pescadores, acuicultores, mineros, artesanos y de bienes culturales, así como prestadores de servicios turísticos culturales.

En el mismo orden, se considera que la Ley Federal del Trabajo impide desarrollar mecanismos flexibles de contratación y remuneración al trabajo de las MIPYME. Por ello, las empresas pequeñas evitan contraer compromisos laborales pues los consideran muy riesgosos (Pacheco, Escandón & Pérez, 2020).

En cuanto al contexto ecuatoriano, es importante destacar las coincidencias con el Estado colombiano, ya que priorizan para definir el tamaño: micro, pequeño y mediano; tanto el número de empleados como el total de ventas anuales. De igual forma, estas representan el 95% de las unidades productivas. Como tal, el tejido empresarial de las pyme juega un papel preponderante en la dinamización de la economía ecuatoriana, desarrollan dinámicas productivas y competitivas (Rodríguez-Mendoza & Aviles-Sotomayor, 2020). En cuanto a la legislación que las rige se menciona el artículo 276,

numeral 2: que expone como objetivos del régimen de desarrollo del País: “Construir un sistema económico, justo, democrático, productivo, solidario y sostenible basado en la distribución igualitaria de los beneficios del desarrollo, de los medios de producción y en la generación de trabajo digno y estable” (Constitución del Ecuador 2008).

3 METODOLOGIA

El interés sobre la generación de valor que aporte al fortalecimiento de las pyme desde el contexto de las regiones que conforman la alianza del pacífico, ha sido considerado como base del desarrollo del presente estudio. Si bien los avances de la literatura sobre las capacidades dinámicas se considera de forma favorable, no es menos cierto que la complejidad del área temática para su puesta en práctica en las pyme, ha resultado poco favorable. Asimismo, en función de lo expuesto en el modelo conceptual se interrelacionan los componentes teóricos que ameritan ser comprendidos para promover su viabilidad en las empresas objeto de estudio, como en sectores relacionados.

En el mismo orden la investigación se fundamenta desde un paradigma socio-crítico la investigación, mediante el cual se busca comprender y generar aportes para contribuir con la definición de alternativas orientadas hacia las transformaciones sociales, que desde una visión integral ameritan ser consolidadas (Paredes-Chacín et al., 2019). Desde un tipo de investigación descriptiva documental, se procedió a describir el comportamiento de la variable capacidades dinámicas desde el contexto de las pyme objeto de estudio. En cuanto a lo documental se fundamenta en la revisión y análisis sobre diferentes fuentes de información disponible en la base de datos Scopus, utilizando como criterios de selección: a) uso de vocabulario controlado para la recuperación de la información-metadatos, b) vigencia de las fuentes de información y c) pertinencia de las investigaciones asociadas con la variable de estudio, lo cual permitió fundamentar el modelo conceptual diseñado.

El contexto de estudio seleccionado fueron las pequeñas y medianas empresas ubicadas geográficamente en México, Ecuador y Colombia, espacios que permitieron el desarrollo del estudio empírico mediante un total de 1923 empresas. Los criterios, definidos para la selección de las unidades de análisis: a) propietarios o gerentes de las empresas, b) que su tamaño esté determinado como pequeña y mediana empresa, c) adscrita a cualquier sector de la economía de los países mencionados, y d) empresas ubicadas geográficamente en los mencionados países latinoamericanos, e) empresa con disposición a responder el instrumento, ver Tabla 1.

Tabla 1. Representación de la muestra según países intervinientes.

País		Pequeña empresa	Mediana empresa	
Colombia	Cifra	402	172	574
	% empresa que respondió en el país	30,2%	12,9%	100,0%
México	Cifra	450	362	812
	% empresa que respondió en el país	26,7%	21,5%	100,0%
Ecuador	Cifra	254	283	537
	% empresa que respondió en el país	23,4%	26,1%	100,0%
Total	Cifra	1106	817	1923

En cuanto a la técnica para la recuperación de la información, se seleccionó la encuesta mediante el diseño de un cuestionario con 12 interrogantes, las cuales permitieron medir el comportamiento sobre las capacidades de absorción, aprendizaje e innovación. Asimismo, para el procesamiento de datos desde el enfoque cuantitativo, se aplicó el análisis factorial para cada una de las dimensiones asociadas a las capacidades dinámicas, esto con el fin de obtener la variable más importante de cada dimensión. Luego, se aplicó una Análisis de correlación no paramétrica para conocer la relación de las dimensiones.

4 RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A partir de los resultados obtenidos se muestra a continuación los datos de acuerdo con las categorías de las interrogantes formuladas que permiten medir el comportamiento de las variables y sus indicadores desde el contexto de estudio de las pequeñas y medianas empresas de 3 países latinoamericanos, ver Tabla 2 capacidad asociada con el componente gestión humana.

Tabla 2. Capacidad de absorción.

Variables	Extracción
Transformación o mejoras en productos/servicios existentes	0,758
Capacidad de adquisición de nuevos bienes	0,715
Transformaciones en el contexto operativo	0,559
Transformaciones en los procesos productivos	0,225

Los resultados muestran cómo se resalta de forma la variable asociada con la transformación o mejoras en productos a partir del análisis factorial aplicado. Datos que representan un nivel de error por debajo del 5%.

Tabla 3. Análisis comparativo de datos por países.

		Cambios o mejoras en los procesos productivos					
		1	2	3	4	5	Total
País de origen de la empresa	Colombia	116	45	119	189	105	574
		20,20%	7,80%	20,70%	32,90%	18,30%	100,00%
	Mexico	211	84	209	156	152	812
		26,00%	10,30%	25,70%	19,20%	18,70%	100,00%
	Ecuador	70	73	143	121	130	537
		13,00%	13,60%	26,60%	22,50%	24,20%	100,00%
Total		397	202	471	466	387	1923
		20,60%	10,50%	24,50%	24,20%	20,10%	100,00%

Resulta evidente que la variable de mayor relevancia para los países participantes del estudio está asociada con la capacidad de absorción. Asimismo, los datos permiten determinar que los porcentajes más altos se presentan en Ecuador y Colombia, a diferencia de México que obtuvo la más baja.

De forma estratégica lo relación a la capacidad de absorción. Vista desde el enfoque que le otorgan las empresas establecidas; y también de las nuevas de ver posibilidades que otras no han visto, así como la capacidad de inspirar y movilizar a los empleados y socios estratégicos para que comprometan recursos para explotar las posibilidades percibidas, lo que constituye el núcleo de la dinámica competitiva (Baden-Fuller & Teece 2020). Por otra parte, el énfasis sobre la mejora continua como capacidad dinámica y orientación de los procesos de negocio que incide sobre la velocidad del tiempo de comercialización Kohlbacher, M. (2013).

Con respecto a la capacidad de aprendizaje ver Tabla 4.

Tabla 4. Capacidad de aprendizaje.

Variables	Extracción
Lanzamiento al mercado de nuevos productos/servicios	0,618
Eficiencia de los procesos productivos	0,571
Gestión de oferta de productos	0,568
Nuevos cambios o mejoras en organización y/o gestión	0,444

Tabla 5. Análisis comparativo de datos por países.

		Lanzamiento al mercado de nuevos productos/servicios					
		2	2	3	4	5	Total
País de origen de la empresa	Colombia	152	40	103	120	159	574
		26,50%	7,00%	17,90%	20,90%	27,70%	100,00%
	Mexico	231	82	152	121	226	812
		28,40%	10,10%	18,70%	14,90%	27,80%	100,00%
	Ecuador	111	70	119	121	116	537
		20,70%	13,00%	22,20%	22,50%	21,60%	100,00%
Total		494	192	374	362	501	1923
		25,70%	10,00%	19,40%	18,80%	26,10%	100,00%

En líneas general los datos muestran una valoración alta en Colombia, a diferencia de México y Ecuador que presentan una baja valoración.

Tabla 6. Capacidad de innovación.

Variables	Extracción
Gestión para iniciativas y mejoras que inciden ventas	0,688
Capacidad de impulsar cambios en el mercado	0,678
Gestión de plan de riesgos para mitigar efectos del mercado	0,475
Gestión de la productividad	0,345

Tabla 7. Análisis comparativo de datos por países.

		Lanzamiento al mercado de nuevos productos/servicios					
		1	2	3	4	5	Total
País de origen de la empresa	Colombia	25	45	199	196	109	574
		4,40%	7,80%	34,70%	34,10%	19,00%	100,00%
	Mexico	112	63	258	165	214	812
		13,80%	7,80%	31,80%	20,30%	26,40%	100,00%
	Ecuador	44	44	177	173	99	537
		8,20%	8,20%	33,00%	32,20%	18,40%	100,00%
Total		181	152	634	534	422	1923
		9,40%	7,90%	33,00%	27,80%	21,90%	100,00%

Al considerar la variable que resultó con mayor puntuación sobre la capacidad de innovación asociada con el lanzamiento al mercado de nuevos productos y servicios, resultó ser una dinámica desarrollada con alta coincidencia por los tres países, sin embargo, en el caso de Colombia se resalta el potencial innovador que se impulsa.

En líneas generales como parte del desarrollo integrado sobre las capacidades analizadas, se consideró de forma relevante procesar y representar en Tabla 8 la correlación sobre las variables de mayor relevancia.

Tabla 8. correlación de las variables.

Correlaciones		ABS Cambios o mejoras en productos/servicios existentes	APZ Lanzamiento al mercado de nuevos productos/servicios	Nuevos cambios o mejoras en comercial y/o ventas
Capacidad de absorción El indicador más alto Transformación o mejoras en productos/servicios existentes	Correlación de Pearson	1	0,635	0,394
	Sig. (bilateral)		0,000	0,000
Capacidad Conoc-Aprendizaje El indicador más alto Lanzamiento al mercado de nuevos productos/servicios	Correlación de Pearson	0,635	1	0,393
	Sig. (bilateral)	0,000		0,000
Capacidad de innovación Gestión para iniciativas y mejoras que inciden ventas	Correlación de Pearson	0,394	0,393	1
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	

En esta tabla se puede observar que hay una correlación entre las variables, es decir, que las capacidades dinámicas están relacionadas entre ellas. Pero al analizar en profundidad, la absorción y el aprendizaje están más relacionadas entre sí, que la innovación.

Sin lugar a dudas, la estabilidad empresarial se convierte en un factor determinante para el desarrollo empresarial. Sin embargo este amerita estar plegado a las condiciones que garanticen el desempeño óptimo del talento humano a partir de las competencias que ameritan desarrollar según el rol funcional que desempeñen los colaboradores. Sobre este tema se expone que el proceso formativo, sobre todo centrado en educación terciaria y educación en TI están teniendo un efecto positivo en la productividad. Sin embargo, una nueva observación interesante reside en el impacto que los empleados de TI tienen un efecto más significativo en la productividad que los de educación terciaria. (Gravili, Hassan, Avram, & Schiavone, 2023).

Sin lugar a dudas, resulta importante reafirmar la importancia de la gestión del talento (TM) puede moldear los talentos como recursos humanos clave, de acuerdo con las necesidades de agilidad específicas de la empresa, y así contribuir a obtener una ventaja competitiva en entornos empresariales dinámicos (Harsch & Festing, 2019).

Desde la perspectiva de la absorción-adaptación, resulta relevante resaltar que esta constituye parte de la estrategia que fundamenta la iniciativa para innovar y generar características distintivas en el mercado. En tal sentido, la diferencia en la adquisición de capacidades de innovación, busca promover alianzas estratégicas externas, fusiones y adquisiciones con proyección multinacional (Ding & Chen, 2023). Para tal efecto, se reafirma, la importancia otorgada en esta investigación a los entornos empresariales como parte influyente en asertividad de gestión y de viabilidad al desarrollo de capacidades dinámicas.

Asimismo, la naturaleza y caracterización de las pyme, genera opciones para garantizar que la distribución eficaz de los recursos basada en el paradigma dominante de gestión, de tal forma que una empresa con mayor competencia de explotación ha de invertir más en la calidad objetiva del producto; mientras que, con competencia exploratoria su inversión ha de centrarse en recursos para mejorar su marketing y capacidades innovadoras (Ferreira, Cardim, & Branco, 2018).

Como aspectos coincidentes los resultados presentan similitudes significativas en su gestión, y que a través del tiempo de operatividad, han estado supeditadas a las condiciones socioeconómicas y culturales determinadas por el comportamiento de los mercados en los que participan. Asimismo, se destaca que en cuanto a la estabilidad económica esta se ha mantenido, en función de los indicadores que resaltan la estrategia centrada en el cliente, sin embargo en temas de innovación, nuevos desarrollos y digitalización tecnológica aún se presentan de forma baja, lo cual la rentabilidad no presenta importante proyección.

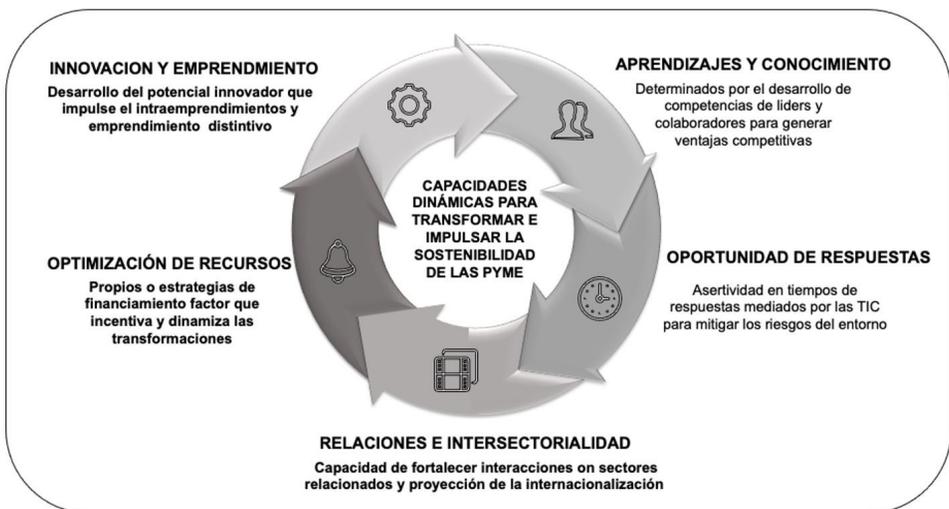
Con respecto al tema de las capacidades desde la trílogía que la determinan se resalta de escaso a nulo la relacionado con la internacionalización y su capacidad exportadora se presenta con mayor énfasis en México y Perú, correspondiendo a Colombia una nueva dinámica que permita tanto el aprovechamiento de su participación en los mercados de la AP, como la exploración de nuevos mercados.

En el mismo orden, se destaca parte de las prioridades que otorgan el perfil de las empresas estudiadas sobre la satisfacción de los clientes, lo cual determina que el direccionamiento estratégico se centra en las formas de garantizar la aceptación y efectiva percepción de los clientes hacia los productos y servicios. Sin embargo esta aseveración resulta contradictoria ante los resultados de investigación previa que

establece que una capacidad dinámica (relacional) es tres veces más eficaz a la hora de predecir la satisfacción del cliente que una de las capacidades ordinarias (proyecto). Al igual que, otra capacidad dinámica (producto), no es un predictor significativo de la satisfacción del cliente; como tal, la satisfacción del cliente es el determinante más fuerte de las intenciones de recompra y media completamente el impacto de las capacidades dinámicas y ordinarias de la empresa en las intenciones de recompra (Ashill, Williams, Khan, & Naumann, 2022).

En función de los resultados obtenidos se presenta desde una visión integral el flujo de sobre las capacidades dinámicas estudiadas y como se interrelaciona con componente estratégicos de la gestión empresarial con el fin de fortalecer el desarrollo integral y sostenible de las pyme cualquiera sea su naturaleza y contexto en el que participen ver Figura 3.

Figura 3. Flujo de interrelaciones de las capacidades dinámicas con componentes estratégicos de la gestión empresarial.



Fuente: elaboración propia.

Considerar además de la trílogía de las capacidades dinámicas, los componentes asociados con el desarrollo de relaciones intersectoriales, el uso óptimo de recursos, además del uso efectivo de las tecnologías de información como recurso necesario para la digitalización de la gestión empresarial se convierte en la base estratégica que soportan la viabilidad y factibilidad de las capacidades dinámicas. De esta forma se genera valor agregado a los principios que rigen las referidas capacidades y se da paso al desarrollo de conclusiones y recomendaciones. Desde esta perspectiva, las capacidades dinámicas han de estar relacionados con actividades de “nivel superior” que organizan actividades

ordinarias y resultan de habilidades gerenciales para detectar oportunidades, construir soluciones y reconfigurar recursos para crear valores de largo plazo para la organización y sus partes interesadas (Ferreira & Nobre, 2022).

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La investigación sobre las capacidades dinámicas en pequeñas y medianas empresas colombianas basado en un estudio comparativo con las empresas de la alianza del pacífico latinoamericana, permite concluir que la práctica de las mencionadas capacidades en el sector de las pyme, se viabilizan de forma reservada. Un marcado desconocimiento sobre el tema, así como la falta de priorización de su aplicación debilitan el crecimiento y la sostenibilidad de este perfil de empresas, lo cual representa una debilidad importante para mantenerse y posicionarse en mercados de orden glocal.

Las dinámicas contemporáneas que rigen el desempeño empresarial requieren de un sistema de gestión integral mediante la cual las capacidades de absorción, aprendizaje e innovación se constituyan en la trilogía que impulsen las transformaciones necesarias para fundamentar un desarrollo integral y se logre potenciar las denominadas relaciones intersectoriales que han de contribuir a las apuestas de internacionalización en su primera fase.

Para tal efecto, el fortalecimiento de las estructuras de las pyme, en las que se priorice las competencias del talento humano, es considerado como un factor determinante que suma mediante su participación a las transformaciones socioproductivas de acuerdo a las necesidades y consumo responsable de los clientes en mercados altamente competitivos.

Por tal razón afianzar el desarrollo de capacidades en la pyme, se convierte en parte de una gestión inaplazable. Su análisis y viabilidad amerita estar relacionada con los principales componentes que viabilizan la efectividad de gestión entre estas: a) la tecnologías y prácticas de digitalización, b) rol transformador de los líderes y del talento humano, c) investigación, innovación y desarrollo centrada en productos y servicios, d) características distintivas de la gestión en las pyme determinadas por: perfil basado en producción y comercialización de bienes y servicios, e) plataformas para el registro de generación de nuevo conocimiento y su efectiva transferencia como base que dinamiza la nuevas formas de intraemprender y emprender bajo los principios que rigen la sostenibilidad.

Desde la perspectiva de recomendaciones, se basan en el fortalecimiento y apropiación del desarrollo de capacidades dinámicas, cuyos aportes se centren en el desarrollo de iniciativas que se visionen a partir de la interrelación entre universidad-

empresa-Estado-sociedad-ambiente, para lo cual potenciar las capacidades dinámicas se constituye en el fundamento necesario para ser considerado como lineamientos de política pública. Es así como a partir de los resultados presentados, se considera entre prioridades:

- Promover el equilibrio entre la satisfacción de cliente y la necesidad de potenciar las capacidades dinámicas, las cuáles han de ser parte de las políticas que rigen el desempeño de gestión en las pyme.
- Priorizar en el marco de los lineamientos de política pública renovadas formas de promover la sostenibilidad de las pyme, resaltando su estabilidad económica, su contribución en el desarrollo social de las regiones a partir de una efectiva gobernanza y por ende garantizar la apropiación de una gestión que viabilice el desempeño óptimo y el respeto por las condiciones ambientales antes, durante y posterior a los procesos de gestión que se desarrollen en las pyme indistintamente cual sea su naturaleza.
- Resaltar los aspectos vinculados con el reconocimiento de marca y reputación empresarial, cuyas implicaciones se vinculan con la calidad de los procesos de transformación asociados con el rol del talento humano, la innovación, el intraemprendimientos y la calidad de los procesos productivos.

Sumado a lo descrito se resalta la relevancia del conocimiento, como uno de los componentes que generan distinción en el quehacer de las pyme, por lo cual su asertiva producción, gestión y transferencia resultan determinantes.

REFERENCIAS

ANIF. (2020). Diagnóstico de las pymes en Colombia. <https://www.anif.com.co/investigaciones/informes-especiales/509/diagnostico-de-las-pymes-en-colombia/>

Ashill, N., Williams, P., Khan, M. S., & Naumann, E. (2022). Dynamic and Ordinary Capabilities: A Project Management Perspective. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 69(5), 2173–2186. <https://doi.org/10.1109/tem.2020.3005534>

Augier, M., & Teece, D. J. (2007). Dynamic capabilities and multinational enterprise: Penrosean insights and omissions. *Management International Review*, 47(2), 175–192. <https://doi.org/10.1007/s11575-007-0010-8>

Avram, A., Benvenuto, M., Avram, C. D., & Gravili, G. (2019). Assuring SME's Sustainable Competitiveness in the Digital Era: A Labor Policy between Guaranteed Minimum Wage and ICT Skill Mismatch. *Sustainability*, 11(10), 2918. <https://doi.org/10.3390/su1102918>

Baden-Fuller, C., & Teece, D. J. (2020). Market sensing, dynamic capability, and competitive dynamics. *Industrial Marketing Management*, 89, 105–106. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.11.008>

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

Barrios-Hernández, K. del C., Olivero-Vega, E., & Figueroa-Saumet, B. (2020). Condiciones de la gestión del talento humano que favorecen el desarrollo de capacidades dinámicas. *Información Tecnológica*, 31(2), 55–62. <https://doi.org/10.4067/s0718-07642020000200055>

Carayannis, E. G., & Campbell, D. F. J. (2021). Democracy of Climate and Climate for Democracy: the Evolution of Quadruple and Quintuple Helix Innovation Systems. *Journal of the Knowledge Economy*, 12(4), 2050–2082. <https://doi.org/10.1007/s13132-021-00778-x>

Constitución de la República del Ecuador (2008). Registro Oficial 449 de 20-oct-2008. Última modificación: 13-jul-2011. Asamblea Constituyente. Disponible en: https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf

Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Mariani, M., & Fosso Wamba, S. (2023). The consequences of innovation failure: An innovation capabilities and dynamic capabilities perspective. *Technovation*, 128, 102858. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2023.102858>

Decreto 957 del 05 de junio, "por el cual se adiciona el capítulo 13 al Título 1 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto 1074 de 2015, Decreto Único del Sector Comercio, Industria y Turismo y se reglamenta el artículo 2° de la Ley 590 de 2000, modificado por el artículo 43 de la Ley 1450 de 2011". <https://www.mincit.gov.co/getattachment/555adb9d-8a48-45f3-a2a5-1ee9b35b2d09/Decreto-957-Por-el-cual-se-adiciona-el-capitulo-13.aspx>

Denrell, J., & Powell, T. C. (2016). Dynamic Capability as a Theory of Competitive Advantage. *The Oxford Handbook of Dynamic Capabilities*. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199678914.013.007>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2023). Boletín técnico Emicron: Estudio mensual de la industria. Segundo trimestre de 2023. Colombia <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/micronegocios>

Ding, Y., & Chen, C.-L. (2023). Internationalization strategies and dynamic capabilities of platform companies - A case study of the game industry. *Organizational Dynamics*, 52(2), 100980. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2023.100980>

Ferreira, L. S., & Nobre, F. S. (2022). Agile project management under the perspective of dynamic capabilities. *Gestão & Produção*, 29. <https://doi.org/10.1590/1806-9649-2022v29e3122>

Ferreira, J., Cardim, S., & Branco, F. (2018). Dynamic capabilities, marketing and innovation capabilities and their impact on competitive advantage and firm performance. 2018 13th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI). <https://doi.org/10.23919/cisti.2018.8399271>

Gravili, G., Hassan, R., Avram, A., & Schiavone, F. (2023). Big data and human resource management: paving the way toward sustainability. *European Journal of Innovation Management*, 26(7), 552–590. <https://doi.org/10.1108/ejim-01-2023-0048>

Harsch, K., & Festing, M. (2019). Dynamic talent management capabilities and organizational agility – A qualitative exploration. *Human Resource Management*, 59(1), 43–61. Portico. <https://doi.org/10.1002/hrm.21972>

Kohlbacher, M. (2013). The Impact of Dynamic Capabilities through Continuous Improvement on Innovation: the Role of Business Process Orientation. *Knowledge and Process Management*, 20(2), 71–76. Portico. <https://doi.org/10.1002/kpm.1405>

LEY PARA EL DESARROLLO DE LA COMPETITIVIDAD DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA. (2019). Cámara De Diputados del H. Congreso de la Unión, secretaria general, & Secretaria de Servicios Parlamentarios. In Párrafo reformado DOF. https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/247_130819.pdf

- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2021). Humanizing strategy. *Long Range Planning*, 54(4), 102070. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2021.102070>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1996). The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. *Long Range Planning*, 29(4), 592. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(96\)81509-3](https://doi.org/10.1016/0024-6301(96)81509-3)
- Pacheco Pérez, S., Escandón Rivera, R. I., & Pérez Sánchez, J. (2020). Constitución legal y registro de las MiPymes de Tepexi de Rodríguez (Legal constitution and registration of the MiPymes of Tepexi de Rodríguez). *InnOvaciOnes De NegOciOs*, 17(33). <https://doi.org/10.29105/rinn17.33-5>
- Paredes-Chacín, A., López-Orozco, G., Cajigas-Romero, M. (2019). Prácticas de sostenibilidad: Retos de la cooperación entre regiones latinoamericanas. (2019). *Revista de Ciencias Sociales*. <https://doi.org/10.31876/rcs.v25i1.29594>
- Rodríguez-Mendoza, R., & Aviles-Sotomayor, V. (2020). Las PYMES en Ecuador. Un análisis necesario. 593 *Digital Publisher CEIT*, 5-1(5), 191-200. Internet Archive. <https://doi.org/10.33386/593dp.2020.5-1.337>
- Teece, D. J. (2014). A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, 45(1), 8-37. <https://doi.org/10.1057/jibs.2013.54>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (2003). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Essays in Technology Management and Policy*, 77-120. https://doi.org/10.1142/9789812796929_0004
- Teece, D., & Pisano, G. (1994). The Dynamic Capabilities of Firms: an Introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 537-556. <https://doi.org/10.1093/icc/3.3.537-a>
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31-51. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x>
- Zapata Rotundo, G. J., & Mirabal Martínez, A. (2018). Capacidades dinámicas de la organización de la literatura: y un modelo propuesto. *Investigación Administrativa*, 47-1, 1-22. Internet Archive. <https://doi.org/10.35426/iav47n121.05>
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension. *The Academy of Management Review*, 27(2), 185. <https://doi.org/10.2307/4134351>

CAPÍTULO 2

BRAND EQUITY PARA EL MERCADO COLOMBIANO DE LOS E-SPORTS

Data de submissão: 08/08/2023

Data de aceite: 27/10/2023

Luis Enrique David Tenorio

Magister en Mercadeo
Escuela Nacional del Deporte
Docente/GICEAD/
Ciencias Económicas y de la
Administración
Cali, Colombia
<https://orcid.org/0000-0002-5326-7353>

Alexis Rojas Ospina

Magister en mercadeo
Escuela Nacional del Deporte
Docente/GICEAD/
Ciencias Económicas y de la
Administración
Cali, Colombia
<https://orcid.org/0000-0003-4803-4915>

Luz Karina Gracia Contreras

Magister en Administración
Escuela Nacional del Deporte
Docente/GICEAD/
Ciencias Económicas y de la
Administración
Cali, Colombia
<https://orcid.org/0000-0002-3262-6409>

RESUMEN: Los e - sports son una actividad deportiva en auge y crecimiento exponencial en

practicantes y espectadores, constituyéndose en una oportunidad para marcas y productos acordes a este nicho de mercado. Por lo anterior la presente investigación se planteó como objetivo, identificar los aspectos más relevantes que se deben gestionar dentro del modelo de Brand equity, facilitando la gestión de la misma en el mercado colombiano de los e - sports. La investigación tuvo un enfoque cuantitativo, por medio de un muestreo por conveniencia, dada la incertidumbre que se tiene del tamaño de la población de practicantes y espectadores. La muestra se conformó por personas ubicadas en los rangos de edad entre los 19 y 35 años, potenciales jugadores y personas económicamente activas, se realizaron 300 encuestas durante las transmisiones de competencias de league of legends, juego de estrategia muy popular. Para alcanzar el objetivo planteado se utilizó el modelo de keller, el cual plantea cuatro aspectos que debe tener una marca que conlleven a obtener la resonancia de la misma en el mercado. Como resultados principales se identificó dentro del apartado de juicio hacia la marca, la calidad como el aspecto a juzgar por el mercado, como segundo paso la prominencia se debe generar a partir de una mayor presencia en redes sociales, seguido de una asociación de la marca a su estilo de vida y como ultimo la imagen de marca se debe trabajar a partir de todo lo que la misma representa.

PALABRAS CLAVE: Construcción de marca. E- sports. Gestión de marca. Marca.

CLASIFICACIÓN JEL: M3.

BRAND EQUITY FOR THE COLOMBIAN E-SPORTS MARKET

ABSTRACT: E-sports are a booming sports activity and exponential growth in practitioners and spectators, becoming an opportunity for brands and products in line with this market niche. Therefore, the objective of this research was to identify the most relevant aspects that must be managed within the Brand equity model, facilitating its management in the Colombian e-sports market. The research had a quantitative approach, through convenience sampling, given the uncertainty of the size of the population of practitioners and spectators. The sample was made up of people located in the age ranges between 19 and 35 years old, potential players and economically active people, 300 surveys were carried out during the broadcasts of league of legends competitions, a very popular strategy game. To achieve the stated objective, the Keller model was used, which raises four aspects that a brand must have that lead to obtaining its resonance in the market. As main results, quality as the aspect judged by the market was identified within the section of judgment towards the brand, as a second step, prominence should be generated from a greater presence in social networks, followed by an association of the brand. to your lifestyle and lastly, the brand image must be worked from everything that it represents.

KEYWORDS: Brand building. E-sports. Brand management. Branding.

1 INTRODUCCIÓN

Hablar de deporte es definirlo como una actividad organizada o no, que conlleva al juego con objeto de superación o victoria, de forma individual o grupal (Romero, 2001), adicional a lo anterior se puede sumar el componente recreativo del mismo, una necesidad de nuestra sociedad actual, alimentada por medios como la internet (Yellowlees y Marks, 2007). para nadie es un secreto el aumento del uso de la internet y los nuevos hábitos que se generaron alrededor de la misma a partir de la pandemia del COVID 19 (Bonilla, 2020), dentro de los anteriores se puede enumerar el incremento de la práctica de videojuegos.

La necesidad de practica de una actividad deportiva y el gran crecimiento de la internet como medio de entretenimiento, generan una nueva visión del deporte, conllevando al surgimiento de los e sports, como una nueva categoría del deporte (Hallmann y Giel, 2018), aunque lo anterior genera una controversia frente al desempeño físico que el deporte proporciona, en algunos casos no es visible en esta modalidad, siendo catalogado de no ser una actividad deportiva (Parry, 2019), lo que no se puede controvertir es su papel como un gran generador de espectáculo y atracción de espectadores, tomando cada día mayor relevancia en nuestra cotidianidad, la facilidad de conexión y de disponibilidad de dispositivos para su práctica conlleva a crecimientos exponenciales de practicantes, generando la necesidad de su formalización, a partir de la creación de clubes, federaciones y equipos.

A nivel global según cifras de la página especializada en estadísticas deportivas STATISTA, afirma que en el año 2.020 se llegó a 495 millones de espectadores, convirtiendo a los e-sports en una gran oportunidad en términos de mercadeo y publicidad, lo anterior a través de una buena gestión de marca acorde a las necesidades y expectativas de este nicho de mercado.

Teniendo presente su crecimiento exponencial y la irrupción del mismo en nuestro país, conlleva a la necesidad de las marcas de identificar los aspectos que permitan acercarse a este nicho y lograr el posicionamiento necesario para sus beneficios comerciales.

La presente investigación busca identificar cual debe ser la mejor gestión de marca en este naciente nicho de mercado, que permita el acercamiento de espectadores y practicantes a estas.

2 MARCO TEORICO

Identificar como llegar al mercado meta o como gestionar la marca para ser más cercana a este, constituye un desafío para las empresas, siendo necesario generar una identidad de marca que contenga significados para su cliente potencial (Ollé & Riu, 2004), sumado a las necesidad que plantea un mercado cada vez mas dinamico, conlleva a que las empresas interpreten o identifiquen los nuevos nichos de mercado que se crean.

Los e-sports constituyen un nicho de mercado de gran crecimiento en la actualidad y con grandes proyecciones a futuro, en el que las empresas, específicamente a sus marcas deben identificar como llegar a este y aprovechar su crecimiento (Hellin et al, 2013).

El mercado debe estar cercano a la marca y lo que la misma ofrece, la necesidad recae en identificar las propiedades o atributos y la cultura de la misma (Ortegón, 2014), para lo anterior se debe identificar las características y valores que desea el mercado.

Teniendo presente lo anterior se puede definir a la marca como un nombre o símbolo asociado a atributos emocionales, teniendo como principal función identificar a los productos y diferenciarlos de sus competidores (Seetharaman et al, 2001).

2.1 CONSTRUCCIÓN DE MARCA

La marca constituye uno de los principales activos de las empresas, lo anterior por ser lo que más se expone al consumidor, generando su posicionamiento en la mente de su mercado (Hoyos, 2016), para lo anterior las empresas trabajan en el Brand Equity, el cual se define como los activos o pasivos intangibles relacionados con los símbolos

que identifican a la marca, los que se incorporan o sustraen del producto (Aaker & Joachimsthaler 2012).

Para poder analizar el brand equity enfocado al consumidor se encuentra el modelo de brand equity de Keller (Keller K., 2001), el cual establece el desarrollo de la marca a travez cuatro puntos basicos : Identidad, Significado Respuesta y Relaciones, teniendo como objetivos la conciencia, la semejanza y diferencia , las relaciones positivas y la lealtad en terminos de marca.

2.2 MODELO DE AAKER

El valor de marca se define como un conjunto de activos y pasivos vinculados a la marca (Escobar et al, 2016), su nombre y/o símbolo, añadiendo o sustrayendo valor a los productos y/o servicios intercambiados por los clientes. Aaker hace referencia al concepto de activos y de pasivos a los siguientes elementos (Cruz et al, 2017):

Lealtad: Puede lograrse a partir de la interacción con el consumidor. El contacto directo y la medición de la satisfacción de este.

Notoriedad: La acción publicitaria y la comunicación por parte de la empresa actúan como elementos de gran relevancia en su impacto en la notoriedad.

Calidad percibida: Aspectos tales como el desarrollo de estándares, el conocimiento de las expectativas del cliente o el establecimiento del precio cuentan con una gran relevancia.

Asociaciones de marca: Las asociaciones se gestionan a través de los análisis de mercado. Así como de los competidores. Evaluando la posición de nuestra empresa con respecto al resto de elementos (Escobar et al, 2016).

2.3 MODELO DE KELLER

El modelo de Brand equity compuesto por 5 grandes elementos (Keller, K y Brexendorf, 2019): Prominencia, Imágenes, Desempeño, Juicios, Sentimientos y Resonancia.

Prominencia: Conocimiento que el consumidor tiene de la marca, teniendo presente la penetración de la internet y las redes sociales constituyéndose como un gran medio de exposición de las mismas (Fernández y Niño, 2021).

Juicios: la valoración que hace el consumidor de la marca de acuerdo a su desempeño real, el cual puede ser compartido por sus congéneres por transmisión oral o boca a boca (Sarmiento y Rodríguez, 2018).

Sentimientos: son las respuestas y reacciones emocionales del consumidor frente a la marca, estos pueden variar a partir de aspectos como la generación a la cual pertenece, en la actualidad estas buscan marcas mas atrayentes, como lo muestra la tabla 1.

Tabla1. Las generaciones y sus preferencias de marca.

Table1. Generations and their brand preferences.

BABY BOOMERS	GENERACION X	GENERACION Y	GENERACION Z	GENERACION ALPHA
Marcas Establecidas				
	Marcas Experimentales			
		Marcas Atrayentes		

Fuente: Elaboracion propia a partir de (Kotler et al, 2021).

Resonancia: es el nivel de identificacion del consumidor con la marca, lo anterior como resultado de la construccion de los elementos anteriormente mencionados (Yousaf et al, 2017).

Tabla 2. Elementos particulares del Brand Equity Modelo Keller.

Table 2. Particular elements of the Keller Model Brand Equity.

RESONANCIA	Lealtad	Apego
	Comunidad	Enlace
JUICIOS	Calidad	Credibilidad
	Consideración	Superioridad
SENTIMIENTOS	Calidez	Diversión
	Emoción	Seguridad
	Aprobación Social	Autorrespeto
DESEMPEÑO	Características Primarias y Secundarias	Calidad del Producto
	Durabilidad y Servicio	Efectividad del Servicio
	Eficiencia y Empatía	Estilo y Diseño
	Precio	
IMÁGENES	Perfiles del Usuario	Situaciones de Compra y Uso
	Personalidad y Valores	Historia, Herencia y Experiencia
PROMINENCIA	Identificación de la Categoría	Necesidades Satisfechas

Fuente: Elaboracion propia a partir de (Keller, 2008).

2.4 E-SPORTS

Según la Asociación Española de Video juegos (AEVI, 2020) afirma: “E-sport” es el nombre con el que popularmente se asocian las competiciones de videojuegos

estructuradas a través de jugadores, equipos, ligas, Publisher, organizadores, broadcasters, patrocinadores y espectadores, de forma amateur o profesionalizada.

En la Actualidad existen pocos videojuegos que pueden ser considerados E-Sports (Buitrago, 2020), entre estos el nombrado League of Legends, Starcraft, Dota, Counter Strike, Call of Duty, HearthStone, entre otros. Los cuales comparten una serie de características que los convierten en e-Sports: primero el juego debe permitir el enfrentamiento entre dos o más jugadores que compiten en igualdad de condiciones y la victoria se define gracias a sus habilidades tácticas o estratégicas. Segunda debe haber miles de aficionados que juegan por diversión, siguen las transmisiones y las retransmiten, al igual que las coberturas informativas de las competiciones. Tercero, se tiene un mercado publicitario que va al lado de los videojuegos y financian y patrocinan la industria, las competiciones y los clubes (Llorens, 2016).

3 METODOLOGIA

La investigación se realizó con un enfoque cuantitativo; empleando la recolección de datos numéricos y el análisis estadístico (Sampieri et al., 2018).

Se trato de una investigación no experimental, teniendo presente que no se realizó manipulación de variables y por medio de una observación de los fenómenos en su ambiente natural sin intervención de los investigadores (observacional no participativa) (Sampieri et al., 2018).

De acuerdo la dimensión temporal, el número de veces necesarios para la recolección de la información y el alcance requerido para la constatación de las hipótesis (Bernal, 2010; Escorcía, 2010; Sampieri et al., 2018); el diseño fue transeccional descriptivo; se midieron diversas variables en un conjunto de personas en un momento.

3.1 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población se conforma por jugadores y espectadores de competencias de e-sports, entre los rangos de edad de 19 a los 35 años en la Ciudad de Cali, Colombia, cantidad que se desconoce. Se eligió este rango de edad por tratarse del grupo de edades en la cual se concentran los espectadores de este deporte.

Se consideró muestra representativa de 300 personas con un 95% de confiabilidad y error de 5.7%. De acuerdo con el tipo de estudio, mediante muestreo no probabilístico (Sampieri et al., 2018), se eligió la muestra por conveniencia (López, 2004). Se eligieron a juicio de los investigadores los sujetos a quienes se aplicaron las encuestas garantizando que se cumplan los criterios mencionados para la población.

Para realizar una caracterización inicial de la población, se generaron resultados de la transmisión de una competencia de League of Legends, la cual tuvo una asistencia de 415 espectadores.

3.2 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo de esta investigación se usó como instrumentos de recolección de la información la encuesta, diseñada a partir del modelo de Brand Equity diseñado por (Keller K., 2001), modelo de equidad de marca basado en el consumidor, esta encuesta responde a las 4 etapas del desarrollo de la marca (Identidad, Significado, Respuesta, y Relaciones).

4 RESULTADOS

Como punto de partida de la investigación se realizó una caracterización de la población espectadora de los e-sports.

La caracterización inicial de la población espectadora de este tipo de deportes, mostro una gran participación masculina con un 93% de los participantes, el 39% se encontraban realizando estudios secundarios y el 62% de la población eran estudiantes y tenían alguna actividad económica.

4.1 CARACTERIZACIÓN PRACTICA E-SPORTS

Para lograr una identificación de este nicho de mercado, inicialmente se preguntó a los participantes acerca las plataformas que acostumbra utilizar para la práctica de los e-sports. A lo anterior el 73% de los participantes manifestaron utilizar el celular como plataforma para la práctica, un 20% consola de video juegos y un 7% el computador.

De esta misma forma se preguntó qué tipo de juego acostumbra practicar, con una gran participación de los juegos de acción y aventura con un 43%, seguido de un 38% cuya temática son los deportes y un 18% los de estrategia.

4.2 CARACTERIZACIÓN HÁBITOS FRENTE A LA COMPRA

Teniendo presente que se habla de un mercado alrededor de los practicantes y espectadores de los e – sports, se procedió a indagar acerca de que hábitos tenían frente a sus compras, el 74 % de los encuestados afirmo realizar esta acción por medio de la internet, siendo el vestuario con mayor participación con el 32%, Seguido del calzado con el 25%, seguido de video juegos con el 17% y accesorios gamer con el 16%.

4.3 ELEMENTOS BRAND EQUITY

Como se mencionó anteriormente, la presente investigación tiene entre sus referentes teóricos el modelo de Brand equity de Keller, para el desarrollo del mismo se realizaron preguntas a los participantes de la presente enfocados identificar los elementos prominentes del mismo.

4.3.1 Juicio

Teniendo al juicio dentro del modelo frente a lo que ofrece la marca y su real desempeño, generando la necesidad de identificar que valoran las personas presentes en este nicho, se interrogó acerca de las características que buscan en los productos que compran, generando gran sorpresa, teniendo presente la edad de las personas agrupadas en la muestra, donde el 51% valora la calidad, es inquietante teniendo presente los cambios generacionales, solo el 20% afirmaba que estuviera acorde a su estilo de vida, en la tabla 3. Se detalla más los resultados de este apartado.

Tabla 3. Características valoradas.
Table 3. Valued features.

Calidad	Moda	Precio	Extensión de la personalidad	Acorde al estilo de vida
51%	5%	18%	7%	20%

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de la investigación.

4.3.2 Sentimientos

Un apartado importante en la gestión de marca es identificar las respuestas emocionales frente a la misma, siendo necesario identificar las características que se asocian de esta frente a los e-sports, siendo necesario enfocar en este apartado la investigación hacia los gustos, el estilo de vida y la personalidad, teniendo presente lo anterior, los resultados se enfocan hacia los gustos, lejanos de estilo de vida y personalidad, la tabla 4. Muestra claramente lo anterior.

Tabla 4. Asociación e - sports con las marcas.
Table 4. Association e - sports with brands.

Similar al estilo de vida	Diferente al estilo de vida	Comparte sus gustos	No comparten sus gustos	Ajustados a su personalidad	No se ajusta a su personalidad
20%	23%	35%	2%	8%	12%

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de la investigación.

Para complementar se indago acerca de las características que debe tener la marca, que faciliten la decisión de seguir la misma, lo anterior asociado al fenómeno de las redes sociales, los participantes manifestaron que las características deben estar cercanas a su estilo de vida y personalidad, generando mayor participación en la necesidad que estas plasmen su estilo de vida y que sea una extensión de su personalidad, la tabla 5. Muestra como las anteriores prevalecen por encima de otras opciones como las causas sociales, el cuidado del medio ambiente o ser políticamente correctas.

Tabla 5. Características necesarias en las marcas.
Table 5. Necessary characteristics in brands.

Apoyar causas sociales	Políticamente correctas	Que cuide el medio ambiente	Una extensión de la personalidad	Que plasme mi estilo de vida
13%	13%	15%	22%	37%

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de la investigación.

4.3.3 Imagen

La formación de una marca pasa por la generación de una imagen que permita su fácil identificación y recordación, siendo necesario indagar aspectos como su representación, sus colores, las formas y el slogan, teniendo presente que los practicantes se exponen continuamente a imágenes, los resultados muestran que la atracción se genera más allá de la imagen, recayendo la mayoría de las respuestas en lo que la marca representa, la tabla 6. Muestra esta tendencia.

Tabla 6. Atracción hacia la marca.
Table 6. attraction to the brand.

Colores	Formas	Slogan	Lo que esta representa
21%	10%	16%	53%

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de la investigación.

4.3.4 Prominencia

Frente al reconocimiento que el posible comprador tendrá de la marca, se hace necesario identificar como estos reconocerán a la marca, para lo anterior se indago acerca de cuáles eran los medios por los cuales reconocían a las marcas, la mayor participación la obtuvieron las redes sociales con un 63%, la tabla 7. Muestra claramente en que medios los practicantes reconocen a las marcas.

Tabla 7. Medios por los cuales reconoce las marcas.
 Table 7. Means by which you recognize marks.

Páginas Web	Redes Sociales	Televisión	Publicidad en Video Juegos
13%	63%	2%	22%

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de la investigación.

5 DISCUSION DE RESULTADOS

El modelo de Brand equity presentado por (Keller, K y Brexendorf, 2019) propone cinco elementos Prominencia, Imágenes, Desempeño, Juicios, Sentimientos y Resonancia, la investigación trabajo en cuatro aspectos juicio, sentimientos, imagen y prominencia, buscando generar aspectos que orienten al lector de como aplicar los anteriores en un proceso de gestion de marca que genere como resultado final la resonancia de la misma en el mercado colombiano de los e-sports, es asi como se determino el siguiente:

Para el modelo el elemento de juicio se basaba en la valoracion de la marca y su desempeño real, se analizaron aspectos como el precio, la personalidad, el estilo de vida, moda y calidad, como aspectos a valorar por el mercado, la calidad fue el aspecto con el cual se genera mayor valor de la marca y con el que juzgarian a la misma, en este aspecto se hablaria de la transmision boca a boca de ese juicio (Sarmiento y Rodríguez, 2018).

A lo anterior se hace necesario conocer la marca, en este caso el modelo lo propone como la prominencia de la misma, acorde a su edad y la penetracion tecnologica, los participantes determinan que las redes sociales es el lugar en el cual reconocen a las marcas (Fernández y Niño, 2021).

Continuando con el modelo, este propone la generacion de sentimientos hacia la misma, definiendolos como reacciones y respuestas a esta, en este aspecto es importante analizar el mercado al cual se dirige, teniendo presente la edad del mismo y su necesidad de generar identidad (Kotler et al, 2021), la asociacion se enfoca a su estilo de vida, teniendo el anterior como su identidad y el generador de sentimientos o cercania a las marcas.

Los e sports presentan una gran cantidad de contenido visual, involucrando la necesidad de una imagen clara para el espectador, en este aspecto se deben cuidar el uso de colores, formas y el slogan que acompañe a la misma (Hoyos, 2016), en este apartado los participantes se inclinaron hacia la representacion de la misma, que hacia algun elemento especifico, entendiendo la marca como un todo, resultado hacia el cual apunta la gestion de esta.

Por último encontramos la resonancia como el resultado de la generación de los elementos anteriormente mencionados (Yousaf et al, 2017), a partir de la identificación de cada uno de estos elementos en la gestión de marca, facilitará el posicionamiento de la misma.

6 CONCLUSIONES

Hablar de e sports es referirse a un deporte asociado a la penetración de la internet en la vida cotidiana, teniendo mayor aceptación en la población con edades no superiores a los 35 años, donde el celular se constituye como la plataforma preferida para la práctica de esta modalidad deportiva, aspectos como su portabilidad y accesibilidad en términos económicos facilita su preferencia, con lo anterior se puede establecer un nicho de mercado de consumidores en el rango de edad anteriormente estipulado, teniendo presente que actividades como la publicidad al mismo se debe ajustar para su fácil visualización por medio de celulares.

Adicional estos mensajes publicitarios se deben enfocar al estilo de vida, teniendo presente que la valoración de este mercado se enfoca más en este aspecto que otros, pero se debe ser cuidadoso en el momento de elegir la exhibición del mensaje, no todos los jugadores manifestaron asociar su estilo de vida con el video juego objeto de la muestra, esto puede generar confusión con el mensaje de la marca o distanciamiento de la misma.

Se puede observar que los practicantes no tienen tanta sensibilidad al precio y valoran otros aspectos como la calidad, este es un punto de partida interesante para la exposición de las marcas en este mercado, estas deben buscar la generación de diferenciadores reales, en aspectos ligados al consumidor y su estilo de vida, generando la necesidad de identificar factores que asocien a la misma con lo anterior, teniendo a las redes sociales como un gran aliado, medio por el cual generan el reconocimiento de estas.

REFERENCIAS

Aaker, D y Joachimsthaler, E. (2012). *Liderazgo de marca*. Simón y Schuster.

Asociación Española de Videojuegos. (2020). Posicionamiento común de la industria del videojuego y los esports. <http://www.aevi.org.es/esports/#::-:text=Esports%20es%20el%20nombre%20con,de%20forma%20presencial%20u%20online>.

Bernal, C. (2010). Metodología de la investigación. Pearson Educación: Bogotá, Colombia.

Bonilla, J. (2020). Las dos caras de la educación en el COVID-19. *CienciAmérica*, 9(2), 89-98.

- Buitrago, R. (2020). E-sports: de la pueril recreación con videojuegos a la gamificación del deporte. *Journal of Physical Education and Human Movement*, 2(1), 21-34.
- Cruz, J., Saltos, A., & Garces, L. (2017). La identidad de marca desde el criterio del consumidor ecuatoriano. *Revista Publicando*, 4(11 (2)), 463-479.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2009). Estudios postcensales No. 7. Proyecciones nacionales y departamentales de población 2005 – 2020. Bogotá: DANE.
- Escobar, M., Mateluna, C., & Araya, L. (2016). Evolución y descripción de los modelos de personalidad de marca en Latinoamérica. *Dimensión empresarial*, 14(2), 91-113.
- Escorcía, O. (2010). *Manual para la investigación*. Universidad Nacional: Colombia.
- Fernandez De Bordóns, B., & Niño González, J. I. (2021). ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR EN REDES SOCIALES Y SU PERCEPCIÓN DE LAS MARCAS. *Revista de Comunicación de la SEECI*, 24(54).
- Hallmann, K., & Giel, T. (2018). eSports—Competitive sports or recreational activity? *Sport management review*, 21(1), 14-20.
- Hellin, J., Keleman, A., López, D., Donnet, L., & Flores, D. (2013). La importancia de los nichos de mercado: Un estudio de caso del maíz azul y del maíz para pozole en México. *Revista fitotecnia mexicana*, 36, 315-328.
- Hernández, R. &. (2018). *Metodología de la investigación* (Vol. 4). Mexico D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Hoyos, R. (2016). *Branding el arte de marcar corazones*. Bogota: Ecoe Ediciones.
- Keller, K. (2001). *Building customer-based brand equity: A blueprint for creating strong brands*. Cambridge: MA: Marketing Science Institute.
- Keller, K. (2008). *Strategic Brand Management, Building Measuring & Managing*. New York: Pearson Prentice Hall.
- Keller, K & Brexendorf, T (2019). *Medición del valor de la marca*. *Handbuch Markenführung*, 1409-1439.
- Kotler, P., Kartajaya, H. y Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Tecnología para la humanidad*. Editorial TAPA.
- Ollé, R. &. (2004). El reto de construir marca día a día. *Marketing & Ventas*, 22 - 24.
- Ortegón, L. (2014). *Gestión de marca*. Bogota: Politecnico GranColombiano.
- Llorens, M. (2016). Los eSports: una nueva modalidad deportiva. *Revista Aranzadi de derecho de deporte y entretenimiento*, (52), 215-224.
- Parry, J. (2019). E-sports are not sports. *Sport, ethics and philosophy*, 13(1), 3-18.
- Sampieri, R. H. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw Hill México.
- Sarmiento Guede, J. R., & Rodríguez Terceño, J. (2018). LA COMUNICACIÓN DE BOCA EN BOCA ELECTRÓNICA EN LOS MEDIOS SOCIALES. ANÁLISIS DE SUS ANTECEDENTES. *Revista de Comunicación de la SEECI*, 22(45).

Seetharaman, A. (2001). A conceptual study on brand valuation. *Journal of product & brand Management.*, 243 - 256.

Yellowlees, P.& Marks, S. (2007). ¿Uso problemático de Internet o adicción a Internet? *Computadoras en el comportamiento humano*, 23 (3), 1447-1453.

Yousaf, A. (2017). Conceptualising tourist-based brand-equity pyramid: an application of Keller brand pyramid model to destinations. *Tourism and hospitality management*, 119 - 137.

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 AGROTOURISM 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).

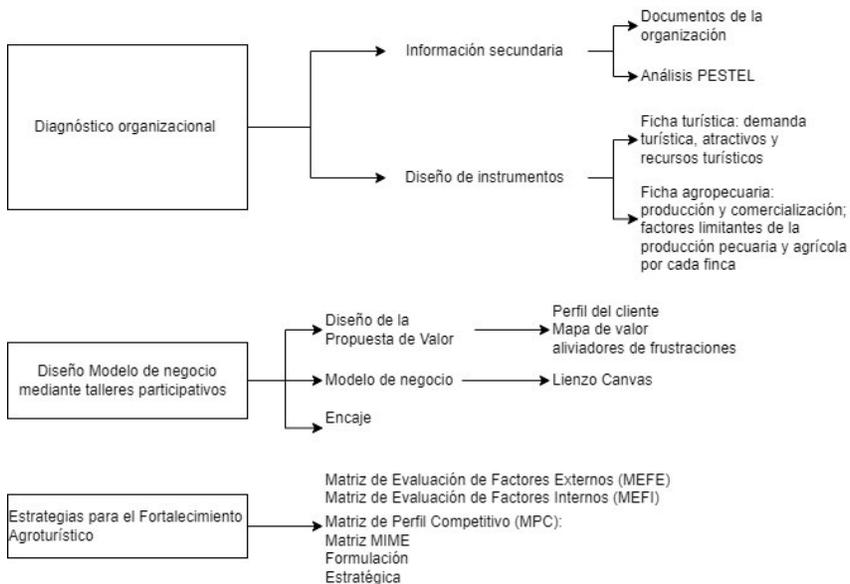
Para Albuquerque (2023), la estrategia es el elemento decisorio en los procesos de administración o de planificación, sin embargo, la planificación ha sufrido diferentes críticas por conservar la planificación en si misma, y la poca flexibilidad para adelantar el proceso de implementación para el cumplimiento 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.

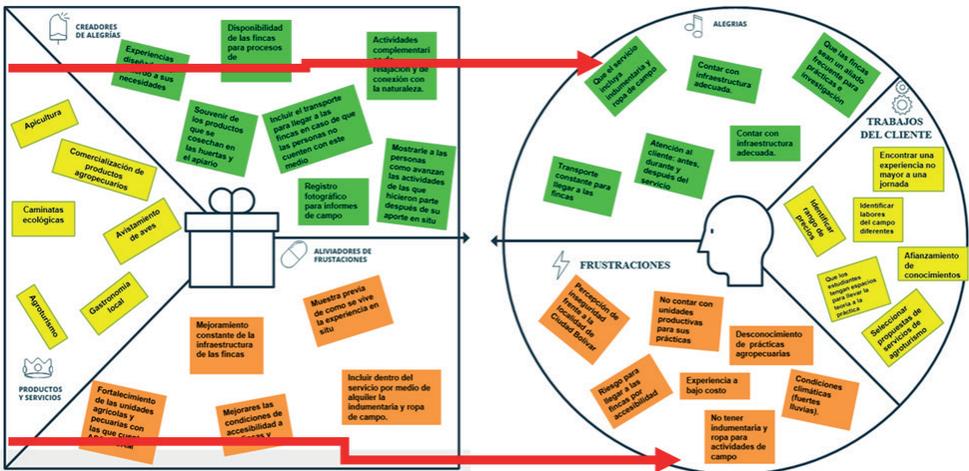
Partiendo con la construcción del perfil del cliente a partir de, la información de los clientes que la asociación recibió en 2022, incluyendo datos geográficos,

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	No contar con unidades productivas para sus prácticas	Fortalecimiento de las unidades agrícolas y pecuarias con las que cuenta ASOPROAM	Diseño de experiencia de campo de acuerdo a las necesidades de práctica
	Encontrar una experiencia no mayor a un día	No tener indumentaria y ropa para las actividades de campo	Incluir en el servicio, bajo la modalidad de alquiler las herramientas y ropa de campo	Mostrar a las personas como avanzan las actividades de las que hicieron parte después de su aporte en situ.
	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.	Disponibilidad de las fincas para procesos de investigación.
		Percepción de inseguridad frente a la localidad de Ciudad Bolívar		Registro fotográfico de la experiencia para informes de campo.
		No encontrar transporte constante para llegar a las fincas	Incluir el transporte en caso de que las personas no cuenten con este medio.	Souvenir de los productos que se cosechan en las huertas y el apiario.
		Riesgos para llegar a las fincas por accesibilidad	Mejores condiciones de accesibilidad para llegar a las fincas	Actividades complementarias de relajación y de conexión con la naturaleza.

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 Ecolombiano 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> <hr/> <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> <hr/> <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

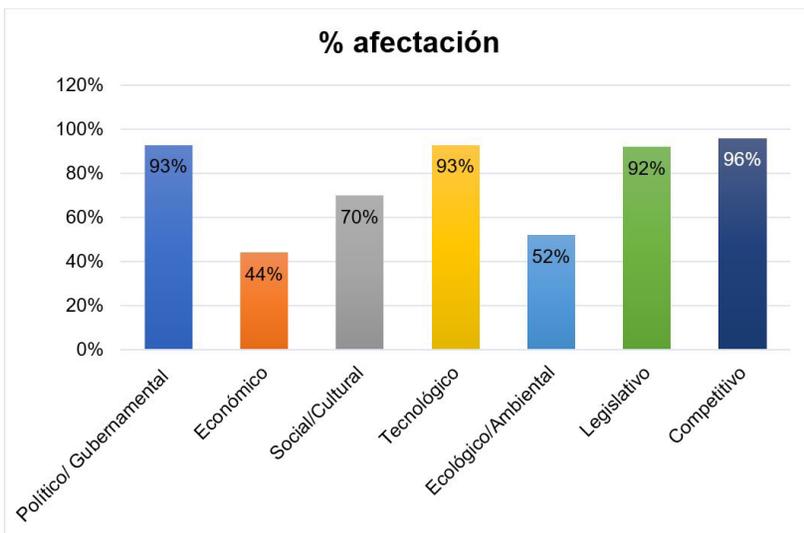
Junto con el diagnóstico y el diseño del modelo de negocio se procedió a proponer estrategias para el fortalecimiento de la actividad agroturística de la asociación, aplicando

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.

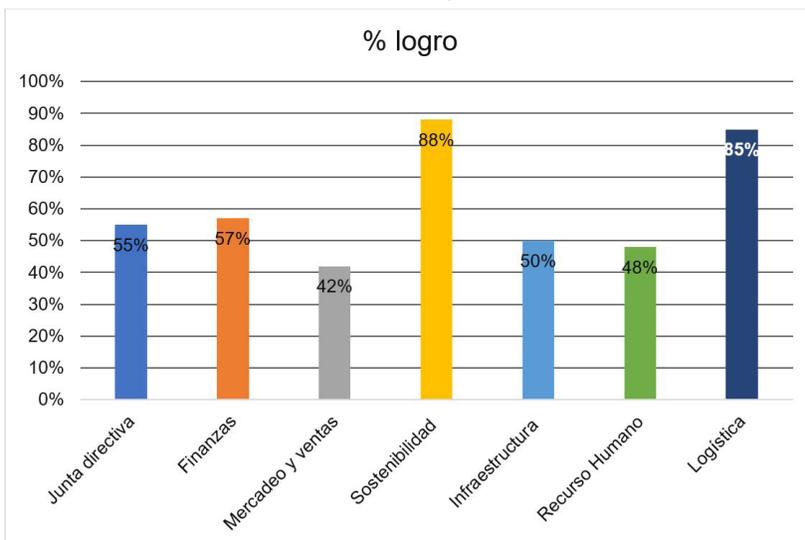
El gráfico indica que estratégicamente los entornos favorables para ASOPROAM, son: el ámbito competitivo con un 96%, que se debe aprovechar para el fortalecimiento mediante estrategias afines a lo que este entorno está brindando; el entorno político/gubernamental con un 93%, que con las políticas y estrategias 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.

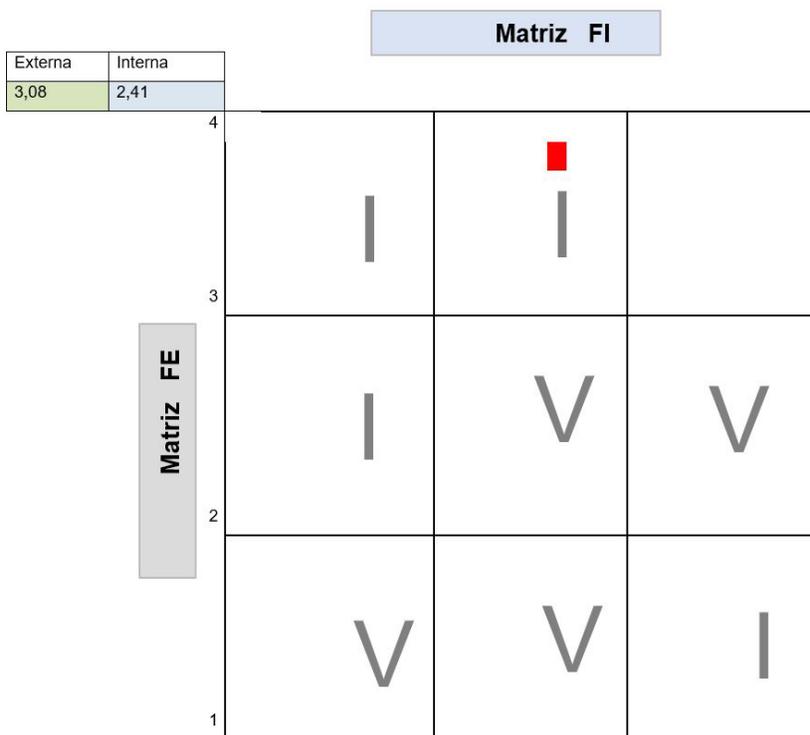
Por su parte, Agroturismo Los Copetones a diferencia de ASOPROAM y ASOTUR, unido a lo anterior, cuenta con reconocimiento de sus técnicas agropecuarias, importantes alianzas con entidades gubernamentales y privadas, y con fortaleza en su infraestructura instalada.

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 logran 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.	

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)	1. Diseño de proyecto de formación continua para los miembros de la asociación.
	2. Desarrollar el proyecto de formación.
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	1. Acondicionamiento de habitaciones para recibir voluntarios
	2. Relacionamiento con entidades que garanticen confianza sobre los voluntarios
	3. Convocatoria de voluntariado disponible
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.	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.
Consolidarse como un negocio verde que cumpla con los requerimientos presentes en el Plan Nacional de Negocios Verdes 2022-2030.	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.
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.	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.
5. ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE PRODUCTOS	
OBJETIVO	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.

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. *Administración 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>

CAPÍTULO 4

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

Data de submissão: 14/08/2023

Data de aceite: 27/10/2023

Claudia Marcela Muñoz Guzmán

Administrador de Empresas
Magíster en Comunicación Educativa
Doctora en Educación
Docente Investigadora
Institución Universitaria EAM
Grupo de investigación GRS
<https://orcid.org/0000-0002-7861-9220>

Lorena Giraldo Aristizábal

Administrador de Empresas
Magíster en Administración
Docente Investigadora
Institución Universitaria EAM
Grupo de investigación GRS
<https://orcid.org/0000-0003-0574-9830>

Lina Marcela Sánchez Vásquez

Contadora
Magíster en Desarrollo Sostenible y
Media Ambiente
Doctora en Administración Gerencial
Docente
Grupo de investigación GRS
<https://orcid.org/0000-0003-3911-8367>

Alejandro Mora León

Administrador de Empresas de la
Institución Universitaria EAM

RESUMEN: El propósito de la investigación fue consolidar las actividades primarias y de apoyo de los subsectores de Agencias de viaje, Establecimiento de alojamiento y hospedaje y Parques temáticos como aporte a la ventaja competitiva de la cadena de valor del sector turístico del departamento del Quindío. De esta forma, poder aportar a factores de competitividad y mayor productividad para las empresas, a partir de la identificación de las actividades que generan valor para cada subsector. El diseño metodológico parte de un enfoque mixto, tipo de investigación general concurrente y específico, estudio transversal: investigación correlacional y casos de estudio. Como resultado se obtuvo la consolidación de las cadenas de valor a partir de la metodología de Michael Porter, en las cuales se evidenciaron fortalezas de cada empresa que apoyan al sector turismo. La implementación de estrategias y componentes de gestión ayuda a consolidar las ventajas competitivas de las empresas caso de estudio, de manera que se pueda articular los procesos internos y externos y los grupos de interés para llegar a una eficiente planeación estratégica.

PALABRAS CLAVE: Cadena de valor. Procesos estratégicos. Turismo. Ventaja competitiva.

MAPPING OF THE VALUE CHAIN OF THE SUBSECTORS OF TRAVEL AGENCIES, ACCOMMODATION AND LODGING ESTABLISHMENT AND THEME PARKS AS A CONTRIBUTION TO THE COMPETITIVE ADVANTAGE OF THE TOURISM SECTOR OF THE DEPARTMENT OF QUINDÍO

ABSTRACT: The purpose of the research was to consolidate the primary and support activities of the subsectors of Travel Agencies, Establishment of accommodation and lodging and Theme parks as a contribution to the competitive advantage of the value chain of the tourism sector of the department of Quindío. In this way, to be able to contribute to factors of competitiveness and greater productivity for companies, from the identification of the activities that generate value for each subsector. The methodological design is based on a mixed approach, type of concurrent and specific general research, cross-sectional study: correlational research and case studies. As a result, the consolidation of value chains was obtained from the methodology of Michael Porter, in which strengths of each company that support the tourism sector were evidenced. The implementation of strategies and management components helps to consolidate the competitive advantages of the case study companies, so that internal and external processes and stakeholders can be articulated to reach an efficient strategic planning.

KEYWORDS: Value chain. Strategic processes. Tourism. Competitive advantage.

1 INTRODUCCIÓN

La cadena de valor permite establecer las actividades que tiene una organización, para conocer la trazabilidad de todos los procesos estratégicos que crean valor para la misma, con el fin de satisfacer las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés, principalmente a los clientes. Por lo tanto, la cadena de valor se considera una herramienta de análisis interno, la cual permite establecer y conocer las principales actividades que realiza una empresa. Según lo señalado por Porter (1986) en Quintero y Sánchez (2006) el concepto de “cadena de valor” permite identificar formas de generar más beneficio para el consumidor y con ello obtener ventaja competitiva. Asimismo, esta herramienta otorga la posibilidad de conocer cuáles son las fortalezas y debilidades del proceso productivo de una empresa.

En este caso específico el trabajo está dirigido a un sector económico el cual es turismo, se pretende conocer los procesos que realizan los diferentes subsectores de este sector que apoyan a la competitividad de este. “La cadena de valor de una organización, identifica pues, las principales actividades que crean un valor para los clientes y las actividades de apoyo relacionadas” (Quintero y Sánchez, 2006).

La investigación pretende generar un aporte para el crecimiento de la competitividad en el turismo de los diferentes subsectores que se van a tratar al identificar herramientas y estrategias en la gestión administrativa que les permita realizar buenas

prácticas empresariales que aporten a la sostenibilidad en el turismo que generen gran impacto en el departamento del Quindío. El alcance de esta investigación es construir una ventaja competitiva de la cadena de valor del sector turístico del departamento del Quindío a través de la consolidación de actividades primarias y de apoyo de los subsectores de agencias de viaje, establecimientos de alojamiento y hospedaje y parques temáticos, a corto plazo se espera que se fortalezca el sector turístico en el Quindío.

2 PROBLEMA

El sector turismo es considerado como un renglón económico de importancia para la sostenibilidad económica, social, cultural, de empleo para el departamento del Quindío, por lo anterior, es importante relacionar la evolución de este sector, sus ventajas y desventajas y resaltar la necesidad que tiene el mismo de contar con una adecuada articulación entre los subsectores de turismo y los diferentes actores que conforman la cadena de valor de este sector.

Partiendo del aporte de García y Vargas (2016) en los últimos 10 años, los departamentos del Eje Cafetero han tenido que afrontar un fuerte cambio en sus economías. De acuerdo con el Centro de Estudios Regionales Cafeteros y Empresariales (Crece), entre 1998 y 2001 la crisis cafetera generó la pérdida de 63.358 empleos en el Eje Cafetero, y un descenso en la producción de la economía regional de 484.700 millones de pesos (Parra y Peña, 2006). El turismo se convirtió en una opción económica surgida de la crisis de la década de 1990 y finalmente el terremoto del 1999 creó una conciencia de región entre los ciudadanos favorable para nuevos proyectos.

El departamento del Quindío se caracteriza por ser un destino turístico de gran atracción, con paisajes únicos y fincas cafeteras que resaltan la belleza del departamento y se convierte en una fuente de atracción para visitantes propios, nacionales y extranjeros, teniendo en cuenta lo anterior, es importante contar con un sector organizado y que responda a las demandas de los turistas que visitan el departamento.

El departamento del Quindío, en los últimos años, le acontecen cambios en cuanto a infraestructura, vías de acceso, construcción de centros comerciales, llegada de almacenes de grandes superficies. Estas transformaciones implican un rápido desarrollo en casi todos los sectores económicos (García y Vargas, 2016).

A partir del reconocimiento del Paisaje Cultural Cafetero el Quindío y el eje cafetero tuvieron un auge mayor en el turismo y representan una vinculación directa con el turismo, por ser un departamento declarado como patrimonio. Desde el inicio de la humanidad, el turismo ha estado presente en las actividades de los países, el cual ha venido evolucionando de acuerdo con las necesidades del ser humano haciendo que

tenga una mayor importancia a nivel internacional. La historia dice que se habla de turismo desde las exploraciones entre países donde se buscaban los intercambios comerciales, también se habla de turismo, desde los viajes realizados para lograr la expansión cultural entre países (De Narváez, 2019).

Otro tema de gran importancia es la definición de aspectos diferenciadores del servicio e inclusión de un turismo que aproveche las ventajas competitivas asociadas a la declaratoria de Patrimonio Cultural del Paisaje Cafetero. Los empresarios asociados al sector mencionan en diferentes espacios la necesidad de contar con información pertinente, confiable y oportuna para la toma de decisiones (García y Vargas, 2016). Se evidencia la necesidad de organización de este sector y por lo tanto de los subsectores que conforman la cadena de valor turística en el departamento del Quindío.

La gobernación del Quindío a través del Plan de Desarrollo 2020 – 2023 menciona los retos para el departamento no sin antes realizar una descripción del turismo, los datos empleados para el desarrollo del plan son realizado por el Centro de Pensamiento Turístico de Colombia –CPTUR es una iniciativa de la Asociación Hotelera y Turística de Colombia - COTELCO y la Fundación Universitaria Cafam– UNICAFAM, constituido como un espacio para la generación de nuevo conocimiento y el desarrollo de productos de investigación aplicada y de impacto para el sector turismo. A partir de su creación en 2015 y en ejecución de su actividad de investigación, el CPTUR construyó el Índice de Competitividad Turística Regional de Colombia - ICTRC, con el objetivo principal de registrar y medir los factores asociados a la competitividad de la actividad turística, cuyos resultados permitan a las autoridades departamentales, la priorización de las políticas y proyectos, encaminados a mejorar la situación competitiva del sector. Es así como el sector turismo se perfila hacia una mayor competitividad, con criterios de productividad y sostenibilidad y en tal sentido, se hace necesario y decisivo conocer aquellos factores que representan oportunidades y brechas para el mejor desempeño.

Por otro lado, el sector turístico en el Quindío ha sido unos de los más afectados por el COVID-19 pues muchas empresas de este sector como hoteles, restaurantes, parques temáticos, agencias de viajes se vieron afectadas hasta el punto que les toco cerrar sus empresas, otro factor negativo fue los despidos masivos por lo sucedido, aunque muchos se reinventaron, los despidos fueron significativos y aunque ya han pasado dos años, la economía poco a poco va volviendo a la normalidad, apoyándose en ayudas del gobierno y en las estructuras empresariales que tienen para seguir su operación. Teniendo en cuenta lo anterior, el presente proyecto tiene como propósito consolidar la cadena de valor de los subsectores de Agencias de viaje, Establecimiento de alojamiento y hospedaje y Parques

temáticos que permitan aportar a la ventaja competitiva de la cadena de valor del sector turístico del departamento del Quindío. Se tendrá como punto de partida la siguiente pregunta de investigación ¿De qué manera la consolidación de las actividades primarias y de apoyo de los subsectores de Agencias de viaje, Establecimiento de alojamiento y hospedaje y Parques temáticos como aporte a la ventaja competitiva de la cadena de valor del sector turístico del departamento del Quindío?

3 MARCO TEÓRICO

3.1 CADENA DE VALOR (MCKINSEY)

Se relaciona el modelo de McKinsey a partir de Andalucía Emprende, Fundación Pública Andaluza (2022) el cual mezcla las funciones internas de la empresa y la visión global del sector, definiendo el “sistema de negocio”. Todos los factores que integran la cadena de Mckinsey ayudan a definir la ventaja competitiva de la empresa. Aquellas que son necesarias para satisfacer al cliente, las que tienen un factor diferenciador de la competencia y que más contribuyen a la formación de valor para la empresa.

Finalmente, la empresa determinará qué actividades realizar por sí misma y cuáles deberá externalizar.

Figura 1. Cadena de valor de McKinsey.



Fuente: Andalucía Emprende, Fundación Pública Andaluza (2022).

3.2 CADENA DE VALOR (PORTER)

El análisis de la Cadena de Valor de Porter comienza con la identificación de dos fuentes separadas y fundamentales de ventaja competitiva: el liderazgo en costes y en diferenciación. La ventaja competitiva implica la existencia de una actividad que la empresa realiza de forma exclusiva o más eficiente que la competencia, y que es percibida como importante por los clientes Andalucía Emprende, Fundación Pública Andaluza (2022).

Según Porter, el liderazgo en costes bajos o la diferenciación dependen de todas aquellas actividades que desarrolle una empresa y que, separándolas en

grupos con una importancia estratégica, ofrecería información para comprender el comportamiento de los costes, así como también identificar fuentes existentes o potenciales de diferenciación. Todas las demás tareas deben reducir su coste lo máximo posible, sin perder la calidad intrínseca del producto. Para estas actividades se debería optar por la externalización.

Una cadena de valor genérica está conformada por tres elementos básicos, que son las actividades Primarias o Principales, las actividades de Apoyo o Auxiliares, y el Margen. La cadena de valor es un modelo teórico que gráfica y permite describir las actividades de una organización para generar valor al cliente final y a la misma empresa. Con base a esta definición se dice que una empresa tiene una ventaja competitiva frente a otra cuando es capaz de aumentar el margen (ya sea bajando los costos, incrementando el valor percibido o aumentando las ventas). Este margen se analiza en cada uno de los procesos a través de la cadena de valor de Michael Porter, creando una ventaja competitiva.

Figura 2. Cadena de valor de Porter.



Fuente: (Porter, 1991:73).

De acuerdo con Porter (1991) las actividades de valor son los puntos que conllevan a la ventaja competitiva. Como cada actividad es desempeñada en combinación con su economía, determinará si una empresa tiene un costo alto o bajo en relación con sus competidores. Cómo se desempeña cada actividad de valor también determinará la contribución a las necesidades del comprador y por lo mismo, a la diferenciación. El comparar las cadenas de valor de los competidores expone diferencias que determinan la ventaja competitiva. La cadena de valor en términos estratégicos es una poderosa herramienta que debe ser usada por cualquier estrategia.

Partiendo del supuesto de que los compradores escogen la oferta que les proporcionen un mayor valor neto recibido ¿cómo pueden las empresas identificar las fuentes de valor que les proporcionen una ventaja competitiva? Con este fin, Porter propone la cadena de valor, que constituye un valioso instrumento de análisis interno. La cadena de valor está constituida por todas las actividades que una empresa debe llevar a cabo para realizar un producto o servicio. Todas estas actividades suponen un costo para la empresa y si el comprador está dispuesto a pagar por dicho producto o servicio un precio superior a este costo, entonces la empresa obtendrá un determinado margen o beneficio.

Teniendo en cuenta a Porter (1991) la *Cadena de Valor* permite una visión más profunda no sólo de los tipos de ventaja competitiva, sino también del papel del ámbito competitivo. El ámbito es importante porque conforma la naturaleza de las actividades de una empresa, la forma en que se llevan a cabo y cómo se configura la *Cadena de Valor*. El ámbito amplio puede generar ventaja competitiva si la empresa puede compartir actividades con varios segmentos sectoriales o incluso competir con sectores afines. Las empresas consiguen ventaja competitiva al elegir un ámbito diferente al de sus competidores, alterar la amplitud geográfica o combinar los productos de sectores afines.

Las actividades que configuran la cadena de valor pueden ser agrupadas en dos grandes grupos:

- Actividades primarias.
- Actividades de apoyo.

Las primeras son las que conforman el ciclo productivo de la empresa, es decir, inputs de factores o logística interna, procesos de producción, outputs de productos o logística externa, actividades de marketing y servicio postventa.

Las segundas son actividades que hacen posible la realización de las actividades primarias y que permiten el funcionamiento de la empresa. Dentro de las actividades de apoyo se pueden distinguir las de infraestructura, las de recursos humanos, las de desarrollo de la tecnología y las de aprovisionamiento. Una vez analizada la cadena de valor de la empresa y detectadas las principales fuentes de ventaja competitiva, se debe optar por una estrategia que permita el cumplimiento de la misión de esta teniendo en cuenta, además, la evolución del entorno.

4 METODOLOGÍA

El Enfoque de la investigación fue el enfoque mixto, el cual utiliza las fortalezas de la investigación cualitativa y cuantitativa, se entrelazan y potencian, de manera que, suministra

profundidad en la información, dispersión, riqueza interpretativa y contextualización. Asimismo, aporta una mayor aproximación en el manejo de la información y la flexibilidad en el trato de los temas. Según Hernández y Mendoza (2018) los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada –metainferencias- y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio.

Teniendo en cuenta lo enunciado anteriormente, esta investigación tiene un enfoque mixto porque se desarrolla siguiendo el proceso propuesto que inicia con una idea de investigación, se elabora un planteamiento del problema con una pregunta de investigación, se revisa información para la construcción de los antecedentes y marco teórico, se determina el alcance del estudio, se define el enfoque del estudio, se seleccionan las técnicas y las fuentes de recolección de información, los resultados e impactos esperados, finalmente se lleva a cabo el proyecto recolectando los datos propuestos, elaborando los productos a entregar y construyendo el informe final del proyecto utilizando tipos de estudio de los dos enfoques.

El tipo de estudio general de la investigación es concurrente, como lo afirma Hernández y Mendoza (2018), es aquella que combina la recopilación y análisis de datos cuantitativos y cualitativos de manera simultánea. En este caso, los datos cuantitativos y cualitativos se obtienen en paralelo y de forma separada, además, análisis de ambos tipos de datos debe construirse de manera aislada, es decir, el análisis de los datos cualitativos no se construye sobre la base del análisis cuantitativo y viceversa, seguidamente, los resultados de ambos análisis son consolidados tras su recolección y análisis y, finalmente, tras la interpretación de ambos tipos de datos se efectúan metainferencias que integran conclusiones de los datos y resultados cuantitativos y cualitativos realizados de manera independiente.

La presente investigación es de tipo concurrente, ya que recopiló datos cuantitativos y datos cualitativos de la cadena de valor de los subsectores de agencias de viaje, establecimiento de alojamiento y hospedaje y parques temáticos.

El tipo de estudio específico es investigación correlacional, la cual busca establecer si existe una relación entre dos o más variables, asociándolas mediante un patrón predecible para un grupo o población, esta se enfoca en medir el grado de relación o asociación entre las variables, pero no establece una relación de causalidad entre estas, es decir, no determina si una variable causa la otra o si están influenciadas por una tercera variable. La investigación correlacional se sustenta en la generación de hipótesis que posteriormente son sometidas a prueba a través de estudios experimentales o cuasi

experimentales. Para la investigación se utilizó este tipo de estudio con el fin de analizar la relación entre las actividades primarias de y de apoyo de la cadena de valor y su impacto en la generación de valor y competitividad en las empresas estudiadas.

De igual manera, se emplea un estudio de casos el cual analiza una unidad o fenómeno específico de un universo poblacional y permite describir, comparar, evaluar y comprender diferentes aspectos del problema de investigación. El estudio de casos es un método de aprendizaje acerca de una situación compleja, este se basa en el entendimiento de dicha situación a través de la descripción y el análisis de esta, la cual es tomada como un conjunto dentro de su contexto. En la investigación se utilizaron estudios de caso para analizar las actividades primarias y de apoyo de los subsectores de Agencias de viaje, Establecimiento de alojamiento y hospedaje y Parques temáticos como aporte a la ventaja competitiva de la cadena de valor del sector turístico del departamento del Quindío.

Unidades de análisis (población y muestra)

Población: subsectores de Agencias de viaje, Establecimiento de alojamiento y hospedaje y Parques temáticos del departamento del Quindío.

Muestra: se tomarán dos empresas que correspondan a cada subsector.

Parques temáticos

Parque temático Recuca y Parque temático los arrieros.

Hoteles

Hotel Isa Victory y Bio Hábitat Hotel.

Agencias de viajes

Agencia de viajes Comfenalco y Agencia de viajes Eje temático travel.

Muestreo no probabilístico:

“Las muestras no probabilísticas, también llamadas muestras dirigidas, suponen un procedimiento de selección informal. Se utilizan en muchas investigaciones, y a partir de ellas, se hacen inferencias sobre la población” (Fernández, et al, 2008, p.326).

Para calcular la muestra en la investigación se trabajará con muestra no probabilística a juicio del investigador, este muestreo consiste en determinar los individuos de las muestras en este caso de subsectores de turismo para recolectar la información teniendo en cuenta características especiales que permitan caracterizar la cadena de valor.

Técnicas de recolección de información

Fuentes primarias: encuestas a actores clave y representantes de los subsectores de turismo del departamento del Quindío.

Fuentes secundarias: Revisión documental de cadena de valor y subsectores de turismo.

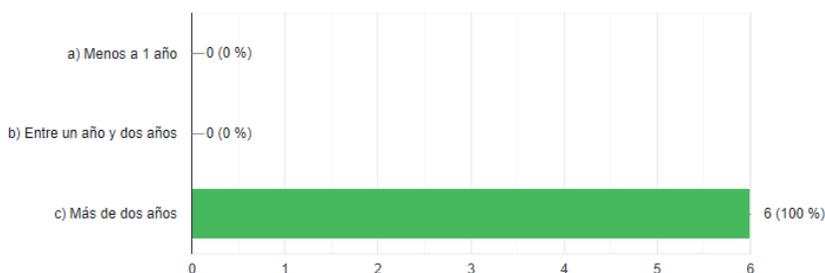
5 ANÁLISIS Y RESULTADOS

A continuación, se relaciona un resumen del resultado de las encuestas aplicadas a las empresas casos de estudio.

Figura 3. ¿Hace cuánto tiempo está constituida la empresa?.

1. ¿Hace cuánto tiempo está constituida la empresa?

6 respuestas

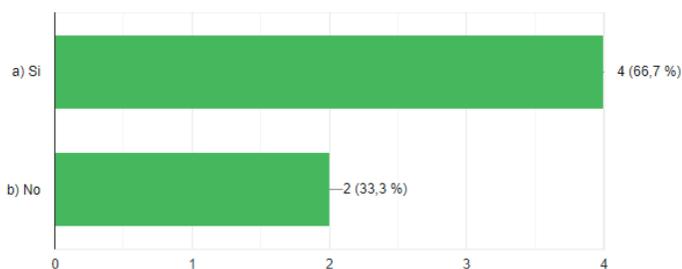


El 100% de las empresas encuestadas (Parque los Arrieros, Parque Recuca, Agencia de Viajes Comfenalco, Agencia de Viajes Eje Mágico Travel, Hotel Isa Victory y Bio Hábitat Hotel) indican que hace más de dos años se encuentran constituidas.

Figura 4. ¿La empresa se encuentra certificada como establecimiento perteneciente al PCC?.

6. La empresa se encuentra certificada como establecimiento perteneciente al Paisaje Cultural Cafetero PCC.

6 respuestas



Al preguntar si cuentan con certificación PCC se refleja que el 66,7% (Hotel Isa Victory, Agencia de Viajes Eje Mágico Travel, Agencia de Viajes Comfenalco, Parque los Arrieros) si están certificadas como perteneciente al PCC, Por otro lado, se refleja que el 33,3% (Bio Hábitat Hotel, Parque Recuca) no cuenta con certificación perteneciente al Paisaje Cultural Cafetero.

Figura 5. ¿De qué manera ha aportado al enriquecimiento y sostenibilidad del PCC?

7. ¿De qué manera ha aportado al enriquecimiento y sostenibilidad del Paisaje Cultural Cafetero?

6 respuestas



Al indagar sobre el enriquecimiento y sostenibilidad del Paisaje Cultural Cafetero se refleja que el 16,7% (Hotel Isa Victory) aportan ofreciendo información histórica. Por otro lado, se refleja que el 33,3% (Hotel Isa Victory, Parque los Arrieros) aportan cuidando y protegiendo el patrimonio de la región. Por otra parte, se refleja que el 66,7% (Parque los Arrieros, Parque Recuca, Agencia de Viajes Eje Mágico Travel, Agencia de Viajes Comfenalco) aporta fomentando la cultura del paisaje cultural cafetero. También, se refleja que el 16,7% (Agencia de Viajes Comfenalco) aportan capacitando al personal en cultura cafetera, por último, se refleja que el 16,7% (Bio Hábitat Hotel) aporta con experiencia enfocada en tema de naturaleza y cultura, toda la tradición cafetera.

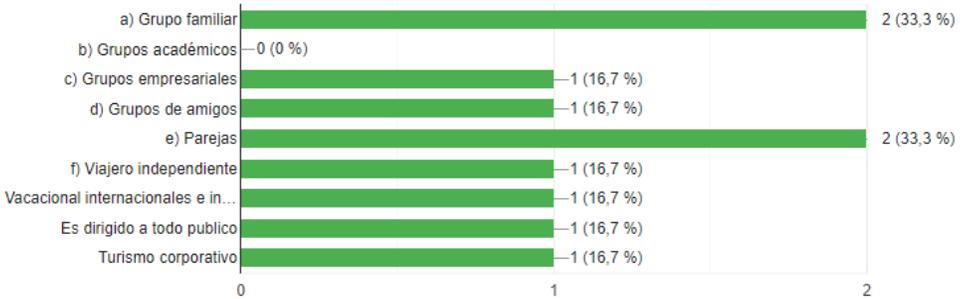
5.1 ¿QUÉ TIPOS DE PAQUETES O SERVICIOS OFRECE LA EMPRESA A SUS TURISTAS?

Al profundizar sobre el tipo de paquetes o servicios que ofrecen los subsectores de turismo se evidencia que para la Agencia de Viajes Comfenalco ofrecen planes nacionales e internacionales, tiquetes nacionales e internacionales, planes de agroturismo, planes terrestres. Por otro lado, se refleja que para la Agencia de Viajes Eje Mágico Travel ofrecen paquetes variados que involucran alojamiento, transporte, guías, atractivos y ofrecen combinados en el PCC Quindío, Risaralda, Caldas y Valle. Por otra parte, se refleja que para el Parque Recuca ofrece servicios de recreación, hablando sobre la semilla del café y la cultura cafetera (Pasaporte Bogadera) Servicio de alimentación (único menú). También, se refleja que para el Hotel Isa Victory ofrece alojamiento con enfoque de turismo corporativo, pero también para vivir otras experiencias, eventos y restaurante. Por otro lado, se refleja que para el Parque los Arrieros ofrece servicios

turísticos de recreación, esparcimiento y aprendizaje entorno a la cultura de la arriería a través de escenarios artísticos, culturales, exposiciones y áreas de entretenimiento que conforman un abanico de opciones para que los visitantes disfruten de una agradable experiencia en las instalaciones. Por último, se refleja que para el Bio Hábitat Hotel ofrece alojamiento, gastronomía y experiencias enfocadas en categorías: naturaleza y cultura.

Figura 6. ¿Cuál es el perfil de turista que tiene la empresa para ofertar sus servicios?.

6 respuestas



Al indagar sobre el perfil de turista para ofrecer los servicios por parte de las empresas se refleja que el 33,3% (Parque los Arrieros, Agencia de Viajes Comfenalco) buscan grupos familiares. Por otro lado, se refleja que el 16,7% (Agencia de viajes Comfenalco) busca grupos empresariales. Por otra parte, se refleja que el 16,7% (Agencia de Viajes Comfenalco) busca grupo de amigos. También, se refleja que el 16,7% (Agencia de Viajes Comfenalco, Bio Hábitat Hotel) buscan parejas. Por otro lado, se refleja que el 16,7% (Bio Hábitat Hotel) buscan viajeros independientes. Por otra parte, se refleja que el 16,7% (Hotel Isa Victory) buscan turismo corporativo. Por otro lado, se refleja que el 16,7% (Parque Recuca) afirma que está dirigido a todo el público en general. Por último, se refleja que el 16,7% (Agencia de Viajes Eje Mágico Travel) buscan turistas internacionales.

5.2 ¿QUÉ PERFIL DE TURISTA ES EL QUE PREDOMINA PARA LA EMPRESA?

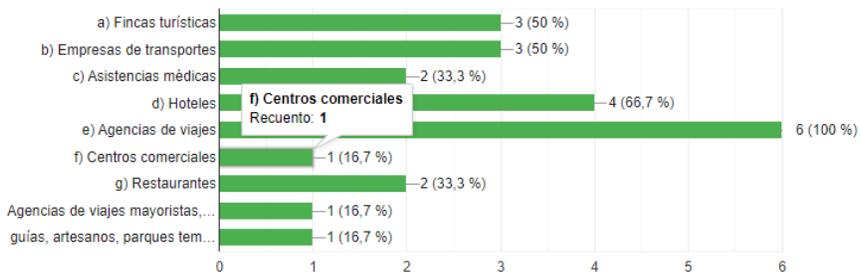
Al preguntar sobre el perfil de turista que predomina para las empresas, se refleja que para el Bio Hábitat Hotel son las parejas. Por otro lado, se refleja que para el Parque de los Arrieros predomina en un alto porcentaje clientes autosuficientes o decididos, que ya tienen un poco de idea de la temática porque lo vio en redes sociales o bien sea en la página o en la gran mayoría de casos porque algún familiar se lo recomendó y como bien es sabido el parque se fundamenta en ambientes grupales y/o familiares. Por otra parte, se refleja que para el Hotel Isa Victory predomina el corporativo. Por otra parte, se refleja que para el Parque Recuca predomina cualquier persona que puede disfrutar de las

instalaciones y actividades. También, se refleja que para la Agencia de Viajes Eje Mágico Travel predomina los aventureros y naturaleza, búsqueda de experiencias y conocer la cultura. Por último, se refleja que para la Agencia de Viajes de Comfenalco predomina las familias y grupos empresariales.

Figura 7. ¿Con quiénes de los siguientes grupos de interés realiza alianzas estratégicas la empresa para ofertar sus servicios?.

11. ¿Con quiénes, de los siguientes grupos de interés realiza alianzas estratégicas la empresa para ofertar sus servicios?

6 respuestas



Al investigar sobre los grupos de interés con los que realizan alianzas estratégicas se refleja que el 50% (Agencia de Viajes Comfenalco, Agencia de Viajes Eje Mágico Travel, Parque los Arrieros) realizan alianzas estratégicas con fincas turísticas. Por otro lado, se refleja que el 50% (Bio Hábitat Hotel, Agencia de Viajes Eje Mágico Travel, Agencia de Viajes Comfenalco) realizan alianzas estratégicas con empresas de transporte. Por otra parte, se refleja que el 33,3% (Agencia de Viajes Comfenalco, Agencia de Viajes Eje Mágico Travel) realizan alianzas estratégicas con asistencias médicas. También, se refleja que el 66,7% (Parque los Arrieros, Hotel Isa Victory, Agencia de Viajes Eje Mágico Travel, Agencia de Viajes Comfenalco) realizan alianzas estratégicas con hoteles. Por otra parte, se refleja que el 100% (Agencia de Viajes Comfenalco, Agencia de Viajes Eje Mágico Travel, Parque los Arrieros, Parque Recuca, Hotel Isa Victory, Bio Hábitat Hotel) realizan alianzas estratégicas con agencias de viajes. Por otra parte, se refleja que el 16,7% (Parque los Arrieros) realiza alianzas estratégicas con centros comerciales. Por otro lado, se refleja que el 33,3% (Agencia de Viajes Eje Mágico Travel, Agencia de Viajes Comfenalco) realizan alianzas estratégicas con restaurantes. Se refleja que el 16,7% (Agencia de Viajes Comfenalco) realizan alianzas estratégicas con Parques temáticos y aerolíneas. Por último, se refleja que el 16,7% (Agencia de Viajes Eje Mágico Travel) realizan alianzas estratégicas con guías, artesanos y parques temáticos.

5.3 ¿QUÉ MEDIOS Y ESTRATEGIAS IMPLEMENTA LA EMPRESA PARA VENDER SUS SERVICIOS?

Al indagar sobre los medios y estrategias para vender los servicios de las empresas se refleja que el 16,7% (Parque los Arrieros) utiliza Puntos de venta en centros comerciales. Por otro lado, se refleja que el 16,7% (Parque los Arrieros) utilizan puntos de venta en la ciudad. Por otra parte, se refleja que el 66,7% (Parque los Arrieros, Hotel Isa Victory, Parque Recuca, Agencia de Viajes Eje Mágico Travel) utilizan agencias de viajes. También, se refleja que el 16,7% (Parque los Arrieros) vende sus servicios por medio de hoteles y hostales. Por otra parte, se refleja que el 16,7 (Parque los Arrieros) utiliza intermediarios independientes. Por otro lado, se refleja que el 33,3% (Parque los Arrieros, Hotel Isa Victory) lo realiza por medio de los empleados de la empresa. Por otra parte, se refleja que el 33,3% (Parque los Arrieros, Agencia de Viajes Comfenalco) los utilizan en la misma empresa. Por otro lado, se refleja que con el 16,7% (Agencia de Viajes Comfenalco) utilizan página web, redes sociales, afiches, a través de comerciales, puntos de venta. Por otra parte, se relaciona que el 33,3% (Agencia de Viajes) utilizan Agencias de viajes mayoristas nacionales e internacionales. Por otro lado, se refleja que el 16,7% (Parque los Arrieros) utiliza la página web. Por último, se puede relacionar que el 16,7% (Bio Hábitat Hotel) utiliza Plataformas digitales.

Figura 8. ¿Qué herramientas publicitarias utiliza la empresa para llevar a cabo las actividades de mercadeo?.

16. ¿Qué herramientas publicitarias utiliza la empresa para llevar a cabo las actividades de mercadeo?

6 respuestas

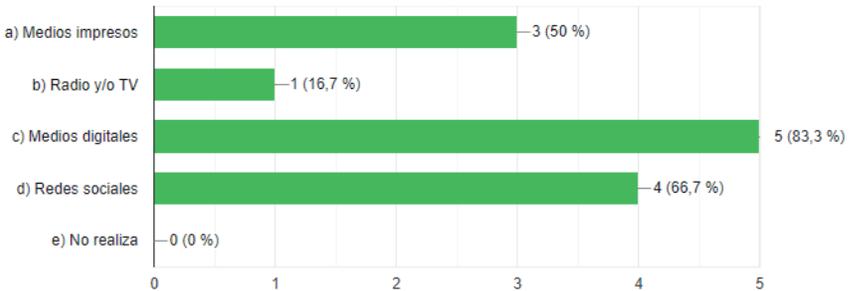
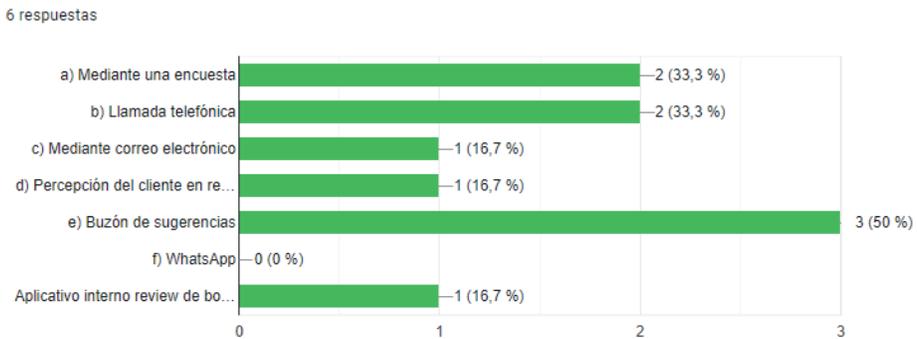


Figura 9. ¿Qué estrategias genera la empresa para conocer la satisfacción del cliente después del proceso de venta?.

17. ¿Qué estrategias genera la empresa para conocer la satisfacción del cliente después del proceso de venta?



Al preguntar sobre qué estrategias utilizan las empresas para conocer la satisfacción del cliente se refleja que el 33,3% (Parque los Arrieros, Hotel Isa Victory) lo realizan mediante una llamada. Por otro lado, se refleja que el 33,3% (Agencia de Viajes Comfenalco, Agencia de Viajes Eje Temático Travel) mediante encuesta, por otra parte, se refleja que el 16,7% (Hotel Isa Victory) usa correo electrónico. También, se refleja que el 16,7% (Parque los Arrieros) utiliza percepción del cliente en redes sociales. Por otra parte, se refleja que el 50% (Parque los Arrieros, Parque Recuca, Agencia de Viajes Comfenalco) utilizan buzón de sugerencias. Por último, se relaciona el 16,7% (Bio Hábitat Hotel) utiliza Aplicativo interno review de booking, Google My Business.

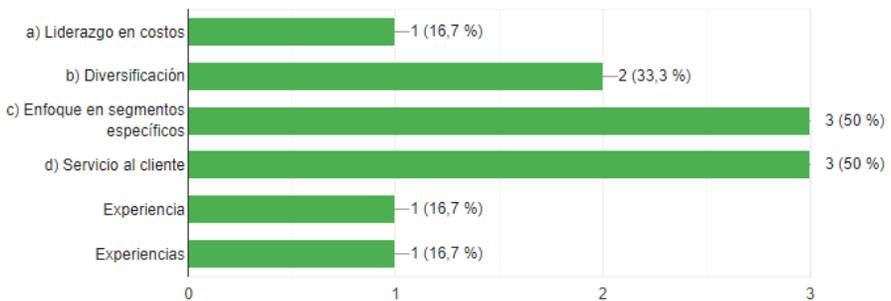
5.4 ¿CUÁL ES EL PRINCIPAL CRITERIO QUE PERSIGUE EL TURISTA A LA HORA DE ADQUIRIR UN SERVICIO CON LA EMPRESA?

Al indagar sobre el principal criterio del turista a la hora de adquirir un servicio se refleja que para el Bio Hábitat Hotel es la experiencia. Por otro lado, se refleja que para el Parque de los Arrieros el principal criterio es experimentar los orígenes, las creencias, las vivencias, las leyendas, la riqueza étnica, cultural, económica y tecnológica del pasado y todo un despliegue con nombre propio, LOS ARRIEROS. Por otra parte, se refleja que para el Hotel Isa Victory el principal criterio es comodidad y buen servicio. Por otra parte, se refleja que para el Parque Recuca el principal criterio es El profesionalismo con que se reciben y se ofrece los servicios. También, se refleja que para la Agencia de Viajes Eje Mágico Travel el principal criterio es la confiabilidad. Por último, se refleja que para la Agencia de Viajes de Comfenalco el principal criterio es confiabilidad y precio.

Figura 10. ¿Cuál considera qué es la estrategia competitiva de la empresa?.

19. ¿Cuál considera qué es la estrategia competitiva de la empresa?

6 respuestas



Al indagar sobre sobre la estrategia competitiva se refleja que el 16,7% (Hotel Isa Victory) su estrategia es liderazgo en costos. Por otro lado, se refleja que el 33,3% (Hotel Isa Victory, Agencia de Viajes Comfenalco) su estrategia es diversificación. También, se refleja que el 50% (Agencia de Viajes Eje Mágico Travel, Parque Recuca, Hotel Isa Victory) su estrategia es enfoque en segmentos específicos. Por otra parte, se refleja el 33,3% (Hotel Isa Victory, Parque los Arrieros, Agencia de Viajes Comfenalco) su estrategia es el servicio al cliente. Por último, se refleja que el 33,3% (Bio Hábitat Hotel y Agencia de Viajes Eje Mágico Travel) su estrategia competitiva es brindar experiencia.

A continuación, se relaciona el análisis de las cadenas de valor de las empresas caracterizadas de cada subsector.

5.5 ANÁLISIS DEL PARQUE TEMÁTICO Y CULTURAL LOS ARRIEROS

El Parque Temático y Cultural Los Arrieros se encuentra ubicado en el Km 3 vía Montenegro Quimbaya, es una empresa jurídica, la cual tiene de constituida más de dos años, integra más de 20 colaboradores en su funcionamiento. Para contratar talento humano, el Parque exige que sean bachilleres, cuenta con certificación de turismo Trip Advisor y certificación del Paisaje Cultural Cafetero, esta empresa como parte del subsector de turismo aporta al enriquecimiento y sostenibilidad del Paisaje Cultural Cafetero cuidando y protegiendo el patrimonio de la región y fomentando la cultura del paisaje cultural cafetero. El Parque de los Arrieros es un lugar que ofrece servicios turísticos de recreación, esparcimiento y aprendizaje entorno a la cultura de la arriería a través de escenarios artísticos, culturales, exposiciones y áreas de entretenimiento que conforman un abanico de opciones para que los visitantes disfruten de una agradable experiencia en las instalaciones.

El perfil de clientes que predomina para la empresa son grupos familiares. En un alto porcentaje cuentan con clientes autosuficientes o decididos, que ya tienen un poco de idea de la temática porque lo vio en redes sociales, página web o en la gran mayoría de casos porque algún familiar se lo recomendó y como bien es sabido el parque se fundamenta en ambientes grupales y/o familiares. En cuanto a las alianzas estratégicas que tiene el parque, están se dan con fincas turísticas, hoteles, agencias de viajes y centros comerciales. También, cuenta con herramientas tecnológicas como Office, Página web, Contapyme (sistema contable) por otro lado, han hecho mejoras en cuanto al servicio y atención al cliente e innovaciones en lo que se refiere a actividades interactivas del parque, como la implementación de paseo en burras para los niños y paseo en carroza por el parque. Las capacitaciones de esta empresa están enfocadas en servicio al cliente y brigadas de emergencia y/o primeros auxilios. Algunos de los proveedores del Parque para ofertar los servicios son: SURA (ARL), asesor(a) en seguridad y salud en el trabajo y capacitadores externos.

Los medios y estrategias que implementa la empresa para vender sus servicios son: Puntos de venta en centros comerciales, puntos de venta en la ciudad, por medio de agencias de viaje, por medio de hoteles y hostales, intermediarios independientes, los empleados de la empresa y en la misma empresa. Por otro lado, en cuanto a marketing utilizan diferentes estrategias para que estas se cumplan de la mejor manera, las cuales son: medios impresos, medios digitales, redes sociales, empleados de la empresa. Para conocer la satisfacción de los clientes por el servicio prestado lo determinan por medio de una encuesta, percepción del cliente en redes sociales y buzón de sugerencias. El principal criterio que persigue el cliente a la hora de adquirir un servicio con la empresa está enfocado en experimentar los orígenes, las creencias, las vivencias, las leyendas, la riqueza étnica, cultural, económica y tecnológica del pasado y todo un despliegue con nombre propio, LOS ARRIEROS. La empresa indica que su factor diferenciador y estrategia competitiva es el **servicio al cliente**.

El Parque cuenta con el departamento de gerencia, seguido por el área administrativa que cuenta con contador, auxiliar contable, auxiliar administrativa y talento humano, seguido por tesorería e inventarios; también con una persona encargada del área comercial, un encargado de ventas y reservas del parque y/o hoteles, sumado a ellos un publicista. También, se tiene el área operativa del parque encabezado por un jefe de logística, seguido por guías y cajeros, estas áreas permiten el buen funcionamiento de la empresa.

5.6 ANÁLISIS PARQUE RECUCA

El Parque Recorrido de la Cultura Cafetera Recuca se encuentra ubicada en Calarcá Quindío, Corregimiento de Barcelona, Vereda Calle Larga – Finca la Chapolera, es una empresa de constitución legal S.A.S, la cual tiene de funcionamiento entre un año y dos años, integra más de 20 colaboradores en su funcionamiento. Para contratar talento humano, el Parque exige que sean bachilleres, cuenta con certificación de turismo Registro Nacional de Turismo (51190), esta empresa como parte del subsector de turismo aporta al enriquecimiento y sostenibilidad del Paisaje Cultural Cafetero fomentando la cultura del paisaje cultural cafetero. El Parque Recuca ofrece servicios de recreación, integrando la cultura cafetera y la historia de la semilla del café (Pasaporte Bogadera) y servicio de alimentación (único menú).

El perfil de clientes que predomina para la empresa son todo el público. No manejan ningún perfil, cualquier persona puede disfrutar de las instalaciones y actividades. En cuanto a las alianzas estratégicas que tiene el parque, está se da con agencias de viajes. También, cuenta con herramientas tecnológicas como Office. Las capacitaciones de esta empresa están enfocadas en servicio al cliente, procesos de cafés especiales y Cultura Cafetera. Algunos de los proveedores del Parque para ofertar los servicios son: Agencias de viajes. Los medios y estrategias que implementa la empresa para vender sus servicios son por medio de agencias de viaje. Por otro lado, en cuanto a marketing utilizan diferentes estrategias para que estas se cumplan de la mejor manera, la cual es por medios impresos, página web y redes sociales. Para conocer la satisfacción de los clientes por el servicio prestado lo determinan por medio del buzón de sugerencias. El principal criterio que persigue el cliente a la hora de adquirir un servicio con la empresa está enfocado en el profesionalismo con que se reciben y se ofrecen los servicios. La empresa indica que su factor diferenciador y estrategia competitiva es **enfoque en segmentos específicos**. El parque cuenta con el área de restaurante, área de personal recreativo y área administrativa.

5.7 ANÁLISIS AGENCIA DE VIAJES EJE MÁGICO TRAVEL

La agencia de viajes Eje Mágico Travel se encuentra ubicada en la Calle 2DA 14-00 Centro Comercial Bolívar local I-24. Armenia, Quindío, es una empresa jurídica, la cual tiene de constituida más de dos años, integra menos de 10 colaboradores en su funcionamiento. Para contratar talento humano, la agencia exige que sean tecnólogos, cuenta con certificación del Paisaje Cultural Cafetero, esta empresa como parte del subsector de turismo aporta al enriquecimiento y sostenibilidad del Paisaje Cultural

Cafetero fomentando la cultura del paisaje cultural cafetero. Actualmente la empresa no cuenta con ninguna otra certificación en turismo, lo anterior de da por el impacto del COVID, ya que la empresa estuvo cerrada por un tiempo considerable.

La agencia de viajes Eje Mágico Travel es un lugar que ofrece paquetes variados que involucran alojamiento, Transporte, Guías, Atractivos y ofrecen combinados en el PCC Quindío, Risaralda, Caldas y Valle. El perfil de clientes que predomina para la empresa es Vacacional internacionales e incentivos. El perfil de cliente que predomina para la empresa son aventureros, personas con gusto por la naturaleza, búsqueda de experiencias y conocer nuestra cultura. En cuanto a las alianzas estratégicas que tiene la agencia, éstas se dan con fincas turísticas, empresas de transporte, asistencias médicas, hoteles, agencias de viajes, restaurantes, guías, artesanos y parques temáticos. También, cuenta con herramientas tecnológicas como Office y página web.

Las capacitaciones de esta empresa están enfocadas en lo pertinente a su cargo y en el mundo del turismo, que los lleve a ampliar su conocimiento en la parte operativa y administrativa. Algunos de los proveedores de la agencia de viajes para ofertar los servicios son: Fincas turísticas, Empresas de transportes, Asistencias médicas, Hoteles, Agencias de viajes y Restaurantes. Los medios y estrategias que implementa la empresa para vender sus servicios son: por medio de agencias de viajes mayoristas nacionales e internacionales. Por otro lado, en cuanto a marketing utilizan diferentes estrategias para que estas se cumplan de la mejor manera, la cual es por medios digitales. Para conocer la satisfacción de los clientes por el servicio prestado lo determinan por medio de llamada telefónica. El principal criterio que persigue el cliente a la hora de adquirir un servicio con la empresa está enfocado en la confiabilidad. La empresa indica que su factor diferenciador y estrategia competitiva es el enfoque **en segmentos específicos y la experiencia**. La agencia de viajes cuenta con su área de Ventas, Operaciones, Contabilidad y Gerencia.

5.8 ANÁLISIS AGENCIA DE VIAJES COMFENALCO

La agencia de viajes Comfenalco se encuentra ubicada en la Carrera 13 calle 13 esquina centro Armenia- Quindío, es una empresa jurídica, la cual tiene de constituida más de dos años, integra menos de 10 colaboradores en su funcionamiento. Para contratar talento humano, la agencia de viajes exige que sean tecnólogos, cuenta con certificación de turismo y certificación del Paisaje Cultural Cafetero, esta empresa como parte del subsector de turismo aporta al enriquecimiento y sostenibilidad del Paisaje Cultural Cafetero Capacitando al personal en cultura y fomentando la cultura

del paisaje cultural cafetero. La Agencia de viajes Comfenalco es un lugar que ofrece planes Nacionales e internacionales, tiquetes nacionales e internacionales, planes de Agroturismo y Planes terrestres.

El perfil de clientes para ofertar los servicios por parte de la empresa son grupos familiares, grupos empresariales, grupos de amigos y parejas. el perfil de cliente que predomina son grupos familiares y empresariales. En cuanto a las alianzas estratégicas que tiene la agencia de viajes, están se dan con fincas turísticas, empresas de transporte, asistencias médicas, hoteles, agencias de viajes (mayoristas), restaurantes, parques temáticos y aerolíneas. También, cuenta con herramientas tecnológicas como Office, página web y programa Amadeus por otro lado, han hecho mejoras en la Actualización de la plataforma y de esa manera se disminuye los procesos, diversificando la oferta. Las capacitaciones de esta empresa están enfocadas en servicio al cliente, medio ambiente, actualizaciones y bioseguridad. Algunos de los proveedores de la agencia de viajes para ofertar los servicios son: agencias de viajes mayoristas, fincas, restaurantes, hoteles y parques temáticos.

Los medios y estrategias que implementa la empresa para vender sus servicios son: en la misma empresa, página web, redes sociales, afiches, a través de comerciales y puntos de venta. Por otro lado, en cuanto a marketing utilizan diferentes estrategias para que estas se cumplan de la mejor manera, las cuales son: medios digitales y redes sociales. Para conocer la satisfacción de los clientes por el servicio prestado lo determinan por medio de una llamada telefónica y buzón de sugerencias. El principal criterio que persigue el cliente a la hora de adquirir un servicio con la empresa está enfocado en confiabilidad y precio. La empresa indica que su factor diferenciador y estrategia competitiva es el **servicio al cliente y la diversificación**. La agencia de viajes cuenta con el departamento de comunicación, área de tecnología, área contable, área financiera y área mercadeo.

5.9 ANÁLISIS HOTEL ISA VICTORY

El hotel Isa Victory se encuentra ubicada en la Cra. 14 #21 Norte - 47, Armenia, Quindío, es una empresa jurídica, la cual tiene de constituida más de dos años, integra entre 10 y 20 colaboradores en su funcionamiento. Para contratar talento humano, el hotel acepta técnicos, tecnólogos, profesionales y/o bachilleres, cuenta con certificación del Paisaje Cultural Cafetero, esta empresa como parte del subsector de turismo aporta al enriquecimiento y sostenibilidad del Paisaje Cultural Cafetero cuidando y protegiendo el patrimonio de la región y ofreciendo información histórica.

El Hotel Isa Victory es un lugar que ofrece alojamiento, eventos y bebidas. El perfil de clientes que predomina para la empresa son turistas corporativos. En cuanto a las alianzas estratégicas que tiene el hotel, éstas se dan con otros hoteles y agencias de viajes. También, cuenta con herramientas tecnológicas como página web, Despegar, Booking, Hoteles.com, TripAdvisor y Trivago. Por otro lado, han invertido en zonas húmedas, gimnasio y tecnología. Las capacitaciones de esta empresa están enfocadas en servicio al cliente y bioseguridad. Algunos de los proveedores del hotel para ofertar los servicios son: agencias de viajes. Los medios y estrategias que implementa la empresa para vender sus servicios son: por medio de agencias de viajes y los empleados de la empresa. Por otro lado, en cuanto a marketing utilizan diferentes estrategias para que estas se cumplan de la mejor manera, las cuales son: medios impresos, radio y/o tv, medios digitales, redes sociales. Para conocer la satisfacción de los clientes por el servicio prestado lo determinan por medio de una encuesta y mediante correo electrónico.

El principal criterio que persigue el cliente a la hora de adquirir un servicio con la empresa está enfocado en comodidad y buen servicio. La empresa indica que su factor diferenciador y estrategia competitiva es el **servicio al cliente, liderazgo en costos, diversificación y enfoque en segmentos específicos**. El Hotel Isa Victory cuenta con el departamento de mantenimiento, recepción y reservas, bebidas y comidas, área administrativa y talento humano.

5.10 ANÁLISIS BIO HÁBITAT HOTEL

El Hotel Bio Hábitat se encuentra ubicado en el Km 3, Armenia. Quindío, es una empresa legal BIO S.A.S, la cual tiene de constituida más de dos años, integra más de 20 colaboradores en su funcionamiento. Para contratar talento humano, el Hotel acepta que sean técnicos, tecnólogos, profesionales y/o bachilleres, cuenta con certificación de turismo Registro Nacional de Turismo y certificación del Paisaje Cultural Cafetero, esta empresa como parte del subsector de turismo aporta experiencia enfocada en tema de naturaleza y cultura y toda la tradición cafetera.

El Bio Hábitat Hotel es un lugar que ofrece servicios en alojamiento, gastronomía y experiencias enfocadas en categorías: naturaleza y cultura. El perfil de clientes que predomina para la empresa son parejas y viajeros independientes. En cuanto a las alianzas estratégicas que tiene el Hotel, están se dan con agencias de viajes y empresas de transporte. Además, cuenta con herramientas tecnológicas como página web, office, loudbeds, world, plataformas todas las otas y Expedia. Por otro lado, han invertido en nuevos tipos de habitaciones, nuevas experiencias en el hotel y nuevo centro de bienestar.

Las capacitaciones de esta empresa están enfocadas en programa de inducción, talleres de capacitación de puntualidad, servicio al cliente y ventas. Algunos de los proveedores del Hotel para ofertar los servicios son: agencias de viajes y empresas de transporte, entre otros, son alrededor de 32 proveedores. Los medios y estrategias que implementa la empresa para vender sus servicios son: plataformas digitales. Por otro lado, en cuanto a marketing utilizan diferentes estrategias para que estas se cumplan de la mejor manera, las cuales son: medios digitales y redes sociales. Para conocer la satisfacción de los clientes por el servicio prestado lo determinan por medio de aplicativos internos: review de booking y Google My Business. El principal criterio que persigue el cliente a la hora de adquirir un servicio con la empresa está enfocado en experiencia. La empresa indica que su factor diferenciador y estrategia competitiva es la **experiencia**. Bio Hábitat Hotel cuenta con área de recepción, mantenimiento, administrativo, talento humano, servicio al cliente, alimentos y bebidas.

5.11 CADENA DE VALOR DE LA INDUSTRIA TURÍSTICA DEL DEPARTAMENTO DEL QUINDÍO A PARTIR DE LOS SUBSECTORES CARACTERIZADOS COMO FUENTE DE VENTAJA COMPETITIVA

A continuación, se relaciona la cadena de valor de la industria turística del departamento del Quindío a partir de los tres subsectores caracterizados en el presente proyecto los cuales fueron: Agencias de viaje, Establecimiento de alojamiento y hospedaje y Parques temáticos, con el fin de evidenciar las ventajas de este sector y su valor agregado, asimismo, la importancia de seguir generando alianzas entre las empresas de cada subsector como apoyo a una buena dinámica comercial de estas y también del departamento.

Tabla 1. Cadena de valor del turismo a partir de los tres subsectores caracterizados.

Cadena de valor del turismo a partir de los tres subsectores caracterizados				
	Infraestructura de la empresa	Gestión del talento humano	Desarrollo de tecnologías	Adquisiciones
ACTIVIDADES DE APOYO	<ul style="list-style-type: none"> • Agencias de viajes • Parques temáticos • Establecimiento de alojamiento y hospedaje 	<ul style="list-style-type: none"> • Formación tecnológica • Departamento de comunicación • Área de tecnología • Área contable • Área Financiero • Área mercadeo • Fomento del clima organizacional • Contratación formal 	<ul style="list-style-type: none"> • Herramientas tecnológicas como office y la página web • Programa Amadeus • Contapyme (sistema contable) • loudbeds, world • plataformas Todas las otas • Expedia • Despegar • Booking • Hoteles.com • TripAdvisor • Trivago 	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevos tipos de habitaciones, nuevas experiencias en el hotel, nuevo centro de bienestar • Invirtiendo en zonas húmedas • Gimnasio • Adquisiciones en Actualización de la plataforma

Cadena de valor del turismo a partir de los tres subsectores caracterizados

ACTIVIDADES PRIMARIAS	Logística entrada	Operaciones	Logística salida	Marketing y ventas	Servicio posventa
	<ul style="list-style-type: none"> • Planes Nacionales e internacionales • Tiquetes nacionales e internacionales • Planes de Agroturismo • Planes terrestres • Paquetes variados que involucran alojamiento • Transporte • Guías • Servicio de recreación • Alojamiento • Eventos • Bebidas • Gastronomía y experiencias enfocadas en categorías: naturaleza y cultura 	<ul style="list-style-type: none"> • Atención y servicio al cliente • Reserva y venta de servicios, entradas, alojamiento, alquiler, entretenimiento, vuelos • Comercializar y distribuir los distintos productos turísticos, generado confianza al cliente • Experimentar los orígenes, las creencias, las vivencias, las leyendas, la riqueza étnica, cultural, económica y tecnológica • Diversión en los parques temáticos 	<p>Ofertar los servicios de cada subsector.</p> <p>Alianzas estratégicas entre:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fincas turísticas • Empresas de transportes • Asistencias médicas • Hoteles • Agencias de viajes Mayoristas • Parques temáticos y aerolíneas • Restaurantes • Centros comerciales 	<ul style="list-style-type: none"> • Redes sociales • Página web • Puntos de venta • Afiches • Empleados de la misma empresa • Voz a voz • A través de centros comerciales • Medios impresos • Puntos de venta en la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Medios digitales • Redes sociales • Llamada telefónica • Buzón de sugerencias • Aplicativo interno • review de booking • Google My Business • Mediante una encuesta • Correo electrónico

Dentro de la identificación de la cadena de valor de la industria turística del Quindío para este proyecto se tomaron los subsectores de agencias de viajes, parques temáticos y establecimiento de alojamiento y hospedaje, teniendo en cuenta las empresas caracterizadas de estos tres subsectores, coincidiendo en que las seis empresas cuentan con más de dos años de constituidas e integran entre 10 y 20 colaboradores en su funcionamiento. Para contratar talento humano, aceptan que sean bachilleres, técnicos, tecnólogos, o profesionales teniendo en cuenta el cargo a ocupar, cuentan con certificación de turismo Registro Nacional de Turismo y algunas están certificadas en las Rutas del Paisaje Cultural Cafetero PCC, las empresas como parte del subsector de turismo aportan experiencia enfocada en tema de ofreciendo información histórica, cuidando y protegiendo el patrimonio de la región como aporte al PCC.

Las empresas encuestadas ofrecen servicios de alojamiento, gastronomía y experiencias enfocadas en categorías: naturaleza y cultura, ofrecen planes nacionales e internacionales, tiquetes nacionales e internacionales, planes de agroturismo, planes terrestres, transporte, guías, atractivos y ofrecen combinados en el PCC Quindío, Risaralda, Caldas Y Valle, fomentando la cultura del Paisaje Cultural Cafetero, se complementa esta oferta con los parques temáticos los cuales brindar una experiencia

de diversión al cliente pero también fomentan la cultura cafetera a partir de diferentes pasaportes que brindan a los turistas, la cual incluye servicio de alimentación.

El perfil de turistas que predomina para las empresas de los subsectores caracterizados son familias, aventureros, turismo de naturaleza, búsqueda de experiencias y conocer sobre la cultura, empresarios, turismo corporativo y parejas. En cuanto a las alianzas estratégicas que tiene las empresas, están se dan con fincas turísticas, empresas de transportes, asistencias médicas, hoteles, agencias de viajes, centros comerciales y restaurantes.

Además, cuenta con herramientas tecnológicas como office y página web, programa Amadeus, Contapyme (sistema contable), loudbeds, world, plataformas Todas las otas, Expedia, Despegar, Booking, Hoteles.com, TripAdvisor y Trivago. Por otro lado, han invertido en nuevos tipos de habitaciones, nuevas experiencias en los hoteles y nuevo centro de bienestar, mejoras en cuanto al servicio y atención al cliente e innovaciones en lo que se refiere a actividades interactivas de los parques temáticos, como la implementación de paseo en burras para los niños y paseo en carroza por el parque, gimnasio y tecnología.

Las capacitaciones de las empresas están enfocadas en programa de inducción, talleres de capacitación de puntualidad, servicio al cliente y ventas, brigadas de emergencia y/o primeros auxilios, bioseguridad, procesos de cafés especiales, cultura cafetera, medio ambiente, y actualizaciones relacionadas con la operación de estas. Algunos de los proveedores de las empresas para ofertar los servicios son: agencias de viajes y empresas de transporte, SURA (ARL), Asesor(a) en seguridad y salud en el trabajo, capacitadores externos, fincas turísticas, empresas de transportes, asistencias médicas, hoteles, agencias de viajes, restaurantes y parques temáticos.

Los medios y estrategias que implementan las empresas para vender sus servicios son: puntos de venta en centros comerciales, Puntos de venta en la ciudad, por medio de agencias de viaje, por medio de hoteles y hostales, intermediarios independientes, los empleados de la empresa y en la misma empresa. Por otro lado, en cuanto a publicidad utilizan diferentes estrategias de marketing para que estas se cumplan de la mejor manera, las cuales son: redes sociales, página web, puntos de venta, afiches, empleados de la misma empresa, voz a voz, a través de comerciales y medios impresos. Para conocer la satisfacción de los clientes por el servicio prestado lo determinan por medio de medios digitales, redes sociales, llamada telefónica, buzón de sugerencias, aplicativo interno review de booking, google my business, mediante una encuesta y correo electrónico.

El principal criterio que persigue el turista a la hora de adquirir un servicio con las empresas está enfocado en la experiencia, las creencias, las vivencias, las leyendas,

la riqueza étnica, cultural, económica, comodidad, buen servicio, confiabilidad y precio. Las empresas indican que su factor diferenciador y estrategia competitiva es liderazgo en costos, diversificación, enfoque en segmentos específicos y servicio al cliente. Las empresas cuentan las siguientes áreas funcionales: gerencia, departamento de comunicación, área de tecnología, área contable, área financiera, área mercadeo, área administrativa, entre otras.

6 CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos por medio de una encuesta, se pudo corroborar que las seis empresas que corresponden por subsectores **agencias de viajes:** agencia de Viajes Comfenalco y agencia de viajes Eje Mágico Travel, **parques temáticos:** Parque Los Arrieros y Parque Recuca y **establecimientos de alojamiento y hospedaje:** Hotel Isa Victory y Bio Hábitat Hotel aportan con sus actividades y su operación a la industria turística del departamento del Quindío. A partir de la identificación de las actividades primarias y de apoyo de las seis empresas para consolidar la cadena de valor de cada una de ellas, se concluye que cuentan con conocimiento sobre cultura cafetera como principal atributo de la marca del Paisaje Cultural Cafetero PCC.

Por otro lado, cuentan con más de dos años de constituidas, permitiendo establecer las actividades principales que tiene cada una de las empresas mencionadas anteriormente, con el fin de conocer la trazabilidad de sus procesos estratégicos que crean valor para la misma y para el sector turismo, con el fin de satisfacer las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés, principalmente de los turistas, al ofertar productos y servicios de calidad y que cuenten con una planeación previa para ofrecer un buen servicio al turista, también se concluye la importancia que resaltan estas empresas de tener asociatividad y alianzas estratégicas entre los subsectores y otras empresas del sector turístico para complementar el servicio ofrecido.

En cuanto a la gestión administrativa, cada una de las empresas cuenta con paquetes turísticos y servicios que ofertan a los turistas, los parques temáticos ofrecen diferentes experiencias a los turistas enfocadas en atractivos de diversión, de conocer la cultura cafetera del departamento, alimentación y en general que tengan un día de recorrido dentro del parque muy agradable y quieran regresar. Las agencias de viajes ofrecen paquetes nacionales e internacionales para que los turistas puedan disfrutar un destino a partir de diferentes experiencias y por último, los hoteles ofrecen el servicio de hospedaje integrando opciones para el mismo, pero también complementando este hospedaje con experiencias para el turista. Se resalta que los tres subsectores se

preocupan por ofrecer información y promover la cultura cafetera del departamento del Quindío.

En la cadena de valor se identificaron las actividades primarias y de apoyo con las que cuentan a partir de la metodología de Michael Porter, en las cuales se evidenciaron fortalezas de cada empresa que apoyan al sector turismo. Para el Parque Temático y Cultural Los Arrieros su estrategia y factor diferenciador está enfocado en el servicio al cliente, para el Parque Recuca su estrategia competitiva es enfoque en segmentos específicos de turistas. La agencia de viajes Eje Mágico Travel indica que su factor diferenciador también es el enfoque en segmentos específicos sumado con la experiencia, para Comfenalco la estrategia competitiva es el servicio al cliente y la diversificación. Para el Hotel Isa Victory su factor diferenciador y estrategia competitiva es el servicio al cliente, liderazgo en costos, diversificación y enfoque en segmentos específicos y para Bio Hábitat Hotel su estrategia competitiva es la experiencia.

La implementación de estrategias y componentes de gestión ayuda a consolidar las ventajas competitivas de las empresas caso de estudio, de manera que se pueda articular los procesos internos y externos y los grupos de interés para llegar a una eficiente planeación estratégica. Con esto se aporta a que las empresas se formalicen, tengan procesos administrativos planeados y controlados, organización en los procesos y un servicio al cliente adecuado, honesto y organizado, también, a evidenciar una posible articulación de su operación con otros subsectores y empresas del sector turístico.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Andalucía Emprende, Fundación Pública Andaluza. (2022, 30 de marzo). Cadena de valor. <https://www.andaluciaemprende.es/wp-content/uploads/2019/02/CADENA-DE-VALOR.pdf>

De Narváez, L. (2019). El turismo como factor de crecimiento económico en el departamento del Quindío: 1998-2016. <https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/7243/1/2141116-2019-1-EF.pdf>

García, M y Vargas, L. (2016). Visión estratégica del turismo en el paisaje cultural cafetero. https://www.ugc.edu.co/sede/armenia/files/editorial/vision_estrategica_de_turismo_pcc.pdf

Gobernación del Quindío. (2020). Plan de Desarrollo Departamental 2020-2023. https://www.quindio.gov.co/home/docs/items/item_100/PDD_2020_2023_TU_Y_YO_SOMOS_QUINDIO/Componente_Diagnostico/11_COMERCIO_INDUSTRIA_Y_TURISMO.pdf

Hernández Sampieri, R. y Mendoza Torres, C. P. (2018). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw-Hill.

Porter, M. (1991). *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Buenos Aires: Editorial Vergara.

Quintero, J y Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. Telos, vol. 8, núm. 3, pp. 377-389. <https://www.redalyc.org/pdf/993/99318788001.pdf>

CAPÍTULO 5

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

Data de submissão: 10/08/2023

Data de aceite: 27/10/2023

Lina Marcela Sánchez Vásquez

PhD. Administración Gerencial con
14 años de Experiencia en Investigación
14 años de Experiencia en
Docencia Universitaria y 18 años de
Experiencia en Consultoría
CvLAC: Currículum Vitae
ORCID: 0000-0003-3911-8367
Google Scholar

Javier Alexis Avirama Alzate

Economista
Mg. Territorio, Conflicto y Cultura
CvLAC: Currículum Vitae

William Alonso Campos Parra

Administrador de empresas
Mg. Administración
Docente - Líder del Grupo de
Investigación INVESGO
CvLAC: Currículum Vitae
ORCID: 0000-0002-7767-0948
Google Scholar

Juan Miguel Velásquez Orozco

Administrador de Empresas
Especialista en Mercadeo
Especialista en proyectos
Especialista en Administración
Magister en Administración con
Énfasis en Finanzas
Candidato a Doctor en
Administración de Negocios
CvLAC: Currículum Vitae
ORCID: 0000-0002-7570-5123

RESUMEN: La presente investigación en curso pretende definir un contexto de la prestación del servicio turístico del departamento del Quindío ya que por las ventajas comparativas de este territorio esta actividad puede tener un efecto importante en la competitividad local y departamental; por tal motivo en análisis del conjunto de competencias, destrezas y actitudes hacia el empleo las personas como lo menciona (Argos y Ezquerria 2014 p. 294); así mismo es necesario comprender bajo la mirada de González Lorente, C. y Martínez Clares, P. (2020) que el futuro inmediato presente del mercado laboral es desconocido y cambiante; así pues, el reconocimiento de las competencias individuales de las personas permite sumar a la construcción de ventajas competitivas para las empresas del sector turístico y del mismo modo aportar a competitividad local y regional.

PALABRAS CLAVE: Empleabilidad. Gestión humana. Establecimiento de alojamiento y hospedaje. Turismo rural.

EMPLOYABILITY AN ALTERNATIVE IN THE STRATEGY OF LODGING ESTABLISHMENT IN QUINDÍO

ABSTRACT: The present ongoing research aims to define a context of the provision of the tourist service of the department of Quindío since due to the comparative advantages of this territory this activity can have an important effect on local and departmental competitiveness; for this reason in analysis of the set of competencies, skills and attitudes towards employment people as mentioned by Argos and Ezquerro 2014 p. 294); it is also Clares, P. (2020) that the immediate future of the labor market is unknown and changing; thus, the recognition of the individual skills of people allows to add to the construction of competitive advantages for companies in the tourism sector and in the same way contribute to local and regional competitiveness.

KEYWORDS: Employability. Human Management. Establishment of Lodging and Lodging. Rural Tourism.

1 INTRODUCCIÓN

El auge del turismo de diversos tipos en los municipios que conforman el paisaje cultural cafetero (en adelante PCC) genera un efecto sobre la vida de las poblaciones, tanto para su beneficio como para transformar lazos que han conectado las tradiciones con la necesidad de adaptarse a las exigencias propias de los foráneos, realizando una irrupción en las tradiciones y prácticas sociales.

En tal sentido y ante la existencia de la oferta con características de autoempleo o de generación de pocos, cuya clasificación empresarial en Colombia estaría en el ámbito de las micro empresas, se hace necesaria la indicación del tipo de competencias para la empleabilidad en este renglón de la economía local que se proyecta como un escenario de fortalecimiento para las capacidades instaladas del municipio y la mejora de las condiciones de calidad de vida de sus pobladores, en especial los que logran insertarse a este mercado laboral.

2 FUNDAMENTO TEÓRICO

El componente conceptual y referente teórico de la presente propuesta de investigación toma como base la relación entre el sector de alojamiento en el contexto del paisaje cultural cafetero (PCC) desde lo planteado por (Orjuela, Escobar, & Moncada, 2022) ya que exponen entre sus argumentos el cuidado de los conocimientos ancestrales que representan el patrimonio inmaterial, es decir, la cestería, la caficultura y ganadería. Además del patrimonio material representado en el legado arquitectónico como medio para posicionar la oferta turística del municipio de Filandia – Quindío.

Así pues, la oferta turística rural de este territorio también debe estar permeada por los expresado por Jaramillo Lotero, R. A. y Bermúdez Restrepo, C. (2020), Davila Avila, S. M (2020) y Salcedo Díaz, L. P (2020) dado que la competitividad de este depende directamente del estado de factores asociados a las categorías de cultura, ambiental, gestión del destino, empresarial, estrategia de mercadeo e infraestructura. Además, de factores socio culturales que inciden en el desarrollo del como lo señala Jasso Arraiga (2018) y Guzman, Parra, & Tarapuez, (2018), lo cual indica que, entre los municipios reconocidos por conservar mayor tradición e historia del Quindío.

Por tal motivo, el estudio de la empleabilidad visto de los autores Ans De Vos, Sofie Jacobs, Marijke Verbruggen (2021), González Lorente, C. y Martínez Clares, P. (2020) y (Argos y Ezquerria 2014) sobre la importancia del análisis del conjunto de competencias, destrezas y actitudes hacia el empleo las personas frente el futuro inmediato presente del mercado laboral es desconocido y cambiante; así pues, el reconocimiento de la competencias individuales de las personas permite sumar a la construcción de ventajas competitivas para las empresas del sector turístico y del mismo modo aportar a competitividad local y regional.

3 METODOLOGÍA

La presente investigación en curso toma como base el tipo de investigación empírico-analítica ya que se vale simultáneamente de métodos cualitativos y cuantitativos para los objetivos previstos; así pues el uso de los datos estadísticos sumados al análisis del contexto donde estos suceden representa un enfoque mixto, de acuerdo con Bernal (2010) mientras en la investigación cuantitativa se parte de cuerpos teóricos aceptados por la comunidad científica, en la investigación cualitativa se conceptualiza sobre la realidad, con base en la información obtenida de la población o las personas estudiadas (p.14). En tal sentido si bien se parte del estado del arte, las estadísticas de organismos relacionados con el sector turístico y nacionales; estos son contrastados con la realidad laboral que expresan los oferentes de servicios de hospedaje en el municipio. De este modo La población la constituyen los hospedajes del municipio de Filandia catalogados como microempresas que según Cámara de Comercio de Armenia (CCA) actualizada al año 2021 aplicando el criterio del código de clasificación industrial uniforme (CIIU) corresponden a 30. Por su tamaño se trabajará con todos los individuos de la población como muestra siendo esta no probabilística.

4 RESULTADOS

El departamento del Quindío gracias a sus ventajas comparativas dispuestas en el territorio para el desarrollo de la actividad turística sustentada en la combinación de factores como lo son la tradición cultural, la disposición de atractivos naturales, la amabilidad de las personas, las redes de servicios complementarios al servicio turístico, el apoyo del gobierno local y nacional expresado en la declaratoria del Paisaje Cultural Cafetero (PCC) y las estrategias de mercado para la oferta de los elementos mencionado muestra una alerta temprana en este renglón de la economía ya que en el año 2018 la medición del Centro de Pensamiento Turístico de Colombia a través de la medición de ICTRC el departamento ocupó la posición número 6 a nivel nacional, siendo este un resultado positivo en su momento para la gestión del destino, lo cual se traduce en el ingreso de 15.030 turistas extranjeros y un aporte a la ocupación del mercado laboral del 8.77% de la dinámica local; sin embargo para el año 2022 mismo ICTRC reporta la posición número 13.

Asimismo, se identifica una pérdida en el posicionamiento del destino expresado en el descenso de 7 posiciones de esta escala de medición, así como el poco interés de parte del ingreso de turistas extranjeros debido a que solo pernotaron 11.323 personas. No obstante, la reducción en el ingreso de turistas no se puede leer como una causa determinante ya que se presentó un incremento del 13.66% en la ocupación del mercado laboral, así como el aumento en la cantidad de prestadores de servicios turísticos con sello de calidad; Aunque, las posibles causas del presente efecto se idéntica en la reducción sustancial del presupuesto en apoyo a los empresarios del sector, la baja inversión en las estrategias de mercadeo, la baja inversión en la gestión del destino turístico, las condiciones atípicas de la formación de la educación básica, estabilidad laboral, sub empleo y alta competencia de parte de los departamentos cercanos; por ejemplo Cali el cual se ubica en la posición número 2, Risaralda en la posición 4 y Caldas en la posición 10 del ICTR.

Así pues, lo establecido por Giraldo Correa, M. P.; Jaramillo Lotero, R. A. y Bermúdez Restrepo, C. (2020), Davila Avila, S. M (2020); Salcedo Díaz, L. P (2020) frente a la ausencia de estas causas marca una pauta importante para el desarrollo económico del turismo rural a través de la disposición de las ventajas comparativas presentes en esta unidad geográfica favoreciendo las actividades comerciales del turismo.

Ahora bien, en el escenario nacional esta actividad económica describe un impacto creciente y positivo ya que desde el 2021 presentó una tasa de ocupación de 74.140 personas y al final del año 2022 esta tasa se incrementó en un 38, 40% hasta alcanzar

la cifra de 120.356 de personas empleadas en el servicio de alojamiento en hoteles. Lo anterior se puede ver con mayor detalle en la siguiente ilustración. (Ilustración 1)

Ilustración 1. Empleos generados por la actividad alojamiento en hoteles a nivel nacional.



Fuente: Adaptado de DANE-GEIH (2023)

También es necesario considerar que esta actividad es afectada por el fenómeno de la informalidad el cual reporta una variación del 40,92 % en el cierre del año 2022 exponiendo una variable sensible al momento de dimensionar la estabilidad laboral que esta actividad económica puede brindar. Por tal motivo, al considerar solo el servicio de alojamiento el escenario es positivo ya que el 83,69% se encuentra vinculado a las empresas de este sector mediante la figura de contrato directa. No obstante, al perfilar la estabilidad laboral mediante el contrato a término indefinido para este mismo año se identifica que el 42,25% cumplen con esta característica aportando mayor valor a la dinámica de este sector.

Así mismo, en términos de empleabilidad esta actividad tiene una tasa muy baja de rotación de personal debido a que tan solo el 5,09% de los empleados ha pensado en cambiar de empleo; así pues, esta medida refleja la buena voluntad de este sector por retener a sus colaboradores.

Otro punto de vista es la realidad del departamento del Quindío ya que describe otro panorama, lo cual está sustentado en la informalidad y el autoempleo subnormal dominante en las actividades de comercio; sin embargo, en niveles de ocupación la dinámica económica ha permitido reflejar un comportamiento que oscila entre 3212 hasta 4447 personas empleadas en este sector entre los años 2015 hasta 2021. (ver ilustración 2)

Ilustración 2. Empleos generados por la actividad de alojamiento en el Quindío.



Fuente: Adaptado de DANE – GEIH

De este modo se puede inferir que la recuperación en términos de empleos con una tasa promedio de ocupación de 4161 empleados generados por este sector económico, lo cual es representativo a la hora de estudiar la variable bajo la óptica de la empleabilidad permitiendo así realizar una mejor transición entre la preparación o formación de las personas y su inserción en el mercado laboral.

Vale la pena decir que el servicio de alojamiento en este territorio difiere sustancialmente de la tendencia del mercado laboral nacional debido a causas asociadas a la modalidad de contratación dado que para el ecosistema empresarial del Quindío no se emplea la contratación directa, además de constituir en la mayoría de los casos la figura del contrato a término definido; En cambio en lo que refiere a la parte salarial este sector departamento del Quindío paga un promedio de \$1.114.932 COP, el cual dista muy poco del salario promedio nacional que se encuentra en \$ 1.037.444 COP ilustrando así un factor positivo a pesar de no estar en la tendencia del territorio nacional. En este sentido otro de los factores a considerar es el de una buena tarifa salarial lo cual limita la capacidad de las empresas para contratar y brindar condiciones de estabilidad.

El siguiente punto trata sobre el estado de los recursos y capacidades de las empresas localizadas en el municipio de Filandia dado que a manera de ejemplo se quiere visualizar a través de este caso los efectos que explican el comportamiento; por tal motivo se utilizaron las bases de datos de las empresas registradas en Cámara de Comercio de Armenia (CCA) entre los años 2021, y 2023 aplicando el criterio del código de clasificación industrial uniforme (CIIU) y se obtuvo el siguiente resultado. (ver tabla 1)

Tabla 1. Resumen de actividades económicas por código CIU.

CIU	Descripción	Cantidad	
		2021	2023
I5611	Expendio a la mesa de comidas preparadas	37	50
I5519	Otros tipos de alojamiento para visitantes	29	39
I5613	Expendio de comidas preparadas en cafeterías	17	26
I5511	Alojamiento en hoteles	13	20
N 7912	Actividades de operadores turísticos	7	14
I5512	Alojamiento en aparta hoteles	1	7
N 7911	Actividades de las agencias de viajes	1	3
Total		105	159

Fuente: CCA (2021).

Como se ha dicho producto de la comparación se puede deducir un incremento importante en la dinámica de este servicio en el municipio. Además, de mostrar la preocupación por parte de los empresarios por formalizar las operaciones del servicio de alojamiento y hospedaje, lo cual a su vez es un síntoma para reducir la brecha de la informalidad en este sector.

5 CONCLUSIONES

Como conclusión parcial de esta investigación se reconoce en este contexto nacional del servicio de alojamiento en hoteles, para el estudio, se toma como referencia al municipio de Filandia, Quindío; parte del PCC y que, por su construcción arquitectónica alusiva a la colonización antioqueña, su tradición cultural centrada en la cestería y la historia de desarrollo regional hacia la departamental; se convierten en un lugar al que concurren turistas nacionales y extranjeros. Con una investigación mixta del tipo empírico analítica y con un muestreo probabilístico, se consulta a los alojamientos urbanos y rurales por medio de entrevistas semiestructuradas, talleres y grupos focales, para indicar las competencias de empleabilidad del área comercial en el caso de los alojamientos que cumplen con la característica de ser micro empresas. Los datos se

contrastan con las competencias declaradas por organizaciones gremiales y datos de mercado laboral consolidados en la estadística por renglón económico y cargo en el observatorio del Sena. El análisis derivado de esta información permite indicar la cercanía o alejamiento con los factores que potencian o limitan la competitividad del sector hotelero, en especial en la economía local para el desarrollo que promueva un diálogo entre los saberes expertos instaurados en el territorio y los deseados en términos de crecimiento, lo cual permite incidir en la gestión humana acorde a las necesidades del entorno, pero con respeto epistemológico.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARTÍCULOS

Ans De Vos, Sofie Jacobs, Marijke Verbruggen (2021) Career transitions and employability, *Journal Vocational Behavior* 126 pp. 1 – 16.

Argos, J y Ezquerro, P. (2014) Universidad y competencias para la empleabilidad *Procedencia Social and Behavioral Sciences* 139 pp. 290 – 296 recuperado de DOI:10.1016/j.sbspro.2014.08.002

Cámara de Comercio de Armenia (2021) Base de datos de empresas del Quindío, Recuperado de <https://camaraarmenia.org.co/>

Cámara de Comercio de Armenia (2022) Observatorio de turismo: temporada diciembre 2021 – enero 2022 recuperado de https://camaraarmenia.org.co/wp-content/uploads/2022/01/observatorio_turismo_dic2021_ene2022.pdf

Cámara de Comercio de Armenia (2022) Observatorio de turismo: semana santa recuperado de <https://camaraarmenia.org.co/wp-content/uploads/2022/05/Observatorio-turismo-2022.pdf>

Cámara de comercio de Armenia (2022) Turismo de mitad de año, recuperado de https://camaraarmenia.org.co/wp-content/uploads/2022/07/Observatorio_turismo_mitad_2022.pdf

Cámara de comercio de Armenia (2021) Observatorio de turismo: temporada diciembre 2020 – enero 2021 recuperado de https://camaraarmenia.org.co/wp-content/uploads/2021/01/Informe_turismo-temporada_diciembre2020_enero2021.pdf

Cámara de comercio de Armenia (2021) Observatorio de turismo de mitad de año, recuperado de https://camaraarmenia.org.co/wp-content/uploads/2021/07/turismo_mitad_a%C3%B1o_2021.pdf

Centro de pensamiento turístico – Colombia (marzo de 2022) Índice de competitividad turística municipal 2020, recuperado de <https://cptur.org/ICTRC/municipios>

Centro de pensamiento turístico – Colombia (julio de 2023) Boletín de empleo sector turismo recuperado de <https://cptur.org/publicaciones/4uol6XH0xrfihx1>

Char-Lee Moyle, Brent Moyle y Henri Burgers (2020) Entrepreneurial strategies and tourism industry growth (35) *Tourism Management Perspectives* pp. 1 – 10.

González Lorente, C y Martínez Clares, P. (2020) Hacia un modelo de empleabilidad en educación superior, *Diálogos Pedagógicos* No 35 pp. 47 – 66 recuperado de DOI: 10.22529/dp.2020.18(35)04

Departamento Nacional de Planeación (16 de marzo de 2022) Ficha técnica del municipio de Filandia, recuperado de <https://terridata.dnp.gov.co/index-app.html#/perfiles/63272>

Giraldo Correa, M. P.; Jaramillo Lotero, R. A. y Bermúdez Restrepo, C. (2020) Características de reconfiguración de destinos turísticos inteligentes de Salento, Filandia, Montenegro y Quimbaya Quindío – Colombia. Recuperado de <https://ediciones.ascolfa.edu.co/index.php/eficiencia/article/view/107/112>

Guzmán Díaz, B. E., Tarapuez, E., & Parra Hernández, R. (2018). Estrategia y calidad en empresas colombianas de servicios. *Revista Venezolana De Gerencia*, 22(80), 593-609. <https://doi.org/10.37960/revista.v22i80.23179>

Jasso Arriaga, Xochitl (2018). Análisis y perspectivas para gestionar el turismo biocultural: una opción para conservar el ecosistema forestal de Temascaltepec. *Madera y Bosques*, 24(1), .[Consulta 13 de Marzo de 2022]. ISSN: 1405-0471. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=61756647006>

Mapa Regional de Oportunidades (Marzo de 2022) Dinámica de empleo anual del departamento del Quindío: alojamiento en hoteles, recuperado de <https://www.marco.com.co/consulta-general/servicios/5>

Muñoz Guzmán, C. y Giraldo Aristizábal, L (2017) Estrategias competitivas para el uso de marca de rutas del café por parte del sector turismo de los municipios de Calarcá, Salento y Filandia del departamento del Quindío recuperado <https://app.eam.edu.co/ojs/index.php/sinapis/article/view/9/33>

Tzu-ling Chen, Ching-Cheng She, Mark Gosling (2021) To stay or not to stay? The causal effect of interns' career intention on enhanced employability and retention in the hospitality and tourism industry *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education* (28) pp. 1 – 11.

Varón Triana, N., Galvis Gómez A. L., Mosquera Rodas, J. J. y Buitrago Mejía, A. (2021) Impacto de las empleabilidad en hoteles y agencias de viajes en la ciudad de Ibagué *Revista Venezolana de Gerencia*, 26 (Especial 6) pp. 487-502.

LIBROS

Bernal, C. (2010) *Metodología de la investigación*, Pearson Educación, Colombia.

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