

**COMPETITIVIDAD TURÍSTICA COMO
MOTOR DE DESARROLLO REGIONAL**
UN ESTUDIO DEL CLÚSTER DE TURISMO
EN EL SUROESTE ANTIOQUEÑO

*Wilson Montenegro-Velandia
Jhon Jaime Arango-Benjumea
Jhon Fredy Acevedo-Restrepo
Adriana Milena Bermúdez-Cardona
Víctor Manuel Caicedo Valencia
Claudio Marco Cartagena-Rendón
Jonathan Guerrero-Gutiérrez
Carlos Andrés Marín-Suárez
César Alveiro Montoya-Agudelo
Tatiana Andrea Muñoz Vélez
Pastor Emilio Pérez Villa
Gloria Estela Quintana-Peláez
Janeth del Carmen Restrepo Marín
Arnubio de Jesús Roldán Echeverri
Víctor Hugo Uribe Castrillón
Laura Estrada-Calle
Diana Marcela Jaramillo-Pulgarín
Joan Sebastián Taborda-Tuirán*



UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA



UNIREMINGTON®
CORPORACIÓN UNIVERSITARIA REMINGTON
RES. 2661 MEN JUNIO 21 DE 1996

RESUMEN

El crecimiento turístico es una tendencia en el siglo XXI, y más para Colombia, que en los últimos años ha vivido un proceso de transformación social y política, el cual ha fortalecido los indicadores de seguridad, por lo que el país se ha convertido en un destino turístico internacional muy apetecido. Con base en lo anterior, este libro presenta un modelo de desarrollo competitivo para el sector turismo en las fases de investigación e implementación. Para ello, se basa en la exposición del caso del Suroeste antioqueño y parte de la pregunta por las estrategias pertinentes para conseguir la competitividad del clúster turismo en dicha subregión como motor de desarrollo. A partir de allí, se presentan conclusiones y recomendaciones que buscan aportar en la elección de las estrategias que deben aplicarse al momento de estandarizar los servicios en unidades productivas que quieran actuar como una red de empresas. También, se evidencian algunas formas de organización para hacer más eficiente la gestión de un producto turístico, los recursos y la competitividad de la subregión; así como sobre los aspectos que deben continuar fortaleciéndose para la construcción de un producto en este campo. El Suroeste antioqueño tiene grandes potencialidades por su riqueza natural y cultural. Pero es fundamental articular de manera clara los diferentes servicios para crear una experiencia que impacte en los turistas y haga del territorio un espacio realmente competitivo.

PALABRAS CLAVE: competitividad turística, clúster, identidad cultural, *marketing* turístico, sustentabilidad.

¿Cómo citar este libro?

How to cite this book?

Montenegro-Velandia, W. et al. (2019). *Competitividad turística como motor de desarrollo regional*. Colombia: Ediciones UCC y Fondo Editorial Corporación Universitaria Uniremington.

DOI: <https://dx.doi.org/10.16925/9789587601589>

ABSTRACT

Tourism growth is a trend in the 21st century. And more for Colombia, which in recent years has undergone a process of social and political transformation, which has strengthened security indicators, so the country has become a very popular international tourist destination. This book presents a competitive development model for the tourism sector in the research and implementation phases. To do this, we expose the case of the southwest of Antioquia. We begin with the analysis of the relevant strategies to achieve the competitiveness of the tourism cluster in this subregion as a development engine. From there, we present conclusions and recommendations that contribute to choosing more efficient strategies to standardize services in productive units that want to act as a network of companies. Also, we show some forms of organization that can make the management of a tourism product, resources, and competitiveness of the subregion more efficient; as well as the aspects that should continue to be strengthened for the construction of a product in this field. The southwest of Antioquia has great potential for its natural and cultural wealth. But it is essential to clearly articulate the different services to create an experience that impacts tourists and makes the territory a truly competitive space.

KEYWORDS: tourism competitiveness, cluster, cultural identity, tourism marketing, sustainability.

Agradecimientos

En la preparación de este libro hemos sido asesorados por especialistas. Le agradecemos a Diana Cecilia Molina Molina, coordinadora de procesos editoriales, (Corporación Universitaria Remington), quien verificó la exactitud de toda la obra y ofreció numerosas sugerencias para hacerla más clara. Así mismo, queremos agradecerles a los siguientes revisores por sus valiosas recomendaciones, apreciamos sus contribuciones: Rafael Ignacio Pérez Uribe (Universidad EAN), Gregorio Calderón Hernández (Universidad de Manizales) y Óscar Arias Londoño (Institución Universitaria de Envigado).

Competitividad turística como motor de desarrollo regional: un estudio del clúster de turismo en el Suroeste Antioqueño

© Corporación Universitaria Remington

© Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia

Primera edición, septiembre de 2019

© Wilson Montenegro Velandia, *et al.*

ISBN (impreso): 978-958-760-157-2

ISBN (PDF): 978-958-760-159-6

ISBN (EPUB): 978-958-760-158-9

DOI: <https://dx.doi.org/10.16925/9789587601589>

Fondo Editorial Remington

Editora jefe, Lina María Yassin Noreña

fondo.editorial@uniremington.edu.co

Medellín, Colombia

Fondo Editorial Ediciones UCC

Director Nacional Editorial

Julián Pacheco Martínez

Especialista en Gestión Editorial

Daniel Urquijo Molina

Especialista en Producción Editorial (libros)

Camilo Moncada Morales

Especialista en Producción Editorial (revistas)

Andrés Felipe Andrade Cañón

Analista Editorial

Claudia Carolina Caicedo Baquero

Asistente Administrativa

Yeraldin Xiomara Súa Páez

Proceso editorial

Coordinadora de procesos editoriales

Diana Cecilia Molina Molina

Corrector de estilo

Juan David Villa Rodríguez

Diseño, diagramación y carátula

Pedro C. Gutiérrez Jiménez

Impresión y terminados

Xpress Estudio Gráfico y Digital S.A.S.

Impreso en Bogotá, Colombia. Depósito legal según el Decreto 460 de 1995

Nota legal

Las opiniones expresadas por el autor no constituyen ni comprometen la posición oficial o institucional de la Corporación Universitaria Remington y la Universidad Cooperativa de Colombia.

Todos los derechos reservados. Ninguna porción de este libro podrá ser reproducida, almacenada en algún sistema de recuperación o transmitida en cualquier forma o por cualquier medio –mecánicos, fotocopias, grabación y otro–, excepto por citas breves en revistas impresas, sin la autorización previa y por escrito del Comité Editorial Institucional de la Corporación Universitaria Remington y de la Universidad Cooperativa de Colombia.

Competitividad turística como motor de desarrollo regional : un estudio del clúster de turismo en el suroeste antioqueño / Wilson Montenegro-Velandia ... [et al.]. – 1a. ed. -- Bogotá: Universidad Cooperativa de Colombia, 2019.

P.

ISBN 978-958-760-157-2

1. Turismo – Mercadeo - Antioquia 2. Turismo - Aspectos culturales – Antioquia 3. Desarrollo turístico - Antioquia I. Montenegro-Velandia, Wilson

CDD: 338.47910986126 ed. 23

CO-BoBN- a1049555

Autores

Wilson Montenegro-Velandia

Doctorando en Ciencias Económicas y Administrativas. Magíster en Administración de Empresas. Especialista en Gestión de las Organizaciones. Licenciado en Matemáticas y Física. Asesor y consultor de empresas. Docente asistente de la Universidad Cooperativa de Colombia. Coordinador de investigación de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y afines de la Universidad Cooperativa de Colombia. Coordinador del Grupo de Investigación en Gestión y Desarrollo (GDO).

Contacto: wilson.montenegro@campusucc.edu.co

Jhon Jaime Arango-Benjumea

Doctorando en Ciencias Económicas y Administrativas. Magíster en Administración. Especialista en Formulación y Evaluación de Proyectos, Especialista en Alta Gerencia, Especialista en Revisoría Fiscal y Contraloría, Administrador de empresas, Contador público. Profesor investigador de la Universidad Cooperativa de Colombia. Docente de cátedra de EAFIT. Grupo de Investigación en Gestión y Desarrollo (GDO).

Contacto: Jhon.arangob@campusucc.edu.co

Jhon Fredy Acevedo-Restrepo

Doctorando en Administración. Maestría en Desarrollo Sostenible y Medio Ambiente. Especialista en Alta Gerencia y en Gestión para el Desarrollo Em-

presarial. Economista. Decano de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y afines de la Universidad Cooperativa de Colombia.
Contacto: jhon.acevedor@ucc.edu.co

Adriana Milena Bermúdez-Cardona

Magíster en Ciencias Ambientales. Administradora de empresas turísticas. Grupo de Desarrollo Sostenible (GDS). Coordinadora del pregrado de Turismo de la Corporación Académica Ambiental de la Universidad de Antioquia. Docente de cátedra. Red de Instituciones de Turismo de Antioquia (RITA). Red de Patrimonio y Memorias de la Universidad de Antioquia.
Contacto: adriana.bermudez@udea.edu.co/adrimileb@gmail.com

Víctor Manuel Caicedo Valencia

Magíster en Administración del Desarrollo Humano y Organizacional y en Administración Económica y Financiera. Ingeniero y tecnólogo industrial. Docente de tiempo completo y adscrito al programa de Tecnología Industrial del Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid.
Contacto: vmcaicedo@elpoli.edu.co

Claudio Marco Cartagena-Rendón

Magíster en Dirección Estratégica de Mercadeo. Especialista en Administración. Profesional en comercio exterior y *coach* organizacional. Docente investigador de la Corporación Universitaria Remington. Consultor empresarial en temas relacionados con el *marketing* y el desarrollo del talento humano. Grupo de investigación Mundo Organizacional de la Corporación Universitaria Remington. Grupo de investigación Gire de la Institución Universitaria Escolme.
Contacto: claudio.cartagena@uniremington.edu.co/
claudiocartagena@gmail.com

Jonathan Guerrero-Gutiérrez

Especialista en Gestión Ambiental Local con énfasis empresarial. Administrador ambiental. Docente de cátedra de la Universidad Tecnológica de Pereira.

Contacto: jguerrero@utp.edu.co

Carlos Andrés Marín-Suárez

Magíster en Administración. Especialista en Preparación y Evaluación de Proyectos Privados, en Estrategia Gerencial y Prospectiva. Administrador de empresas. Docente de la Universidad Cooperativa de Colombia. Grupo de Investigación en Gestión y Desarrollo (GDO).

Contacto: carlos.marins@campusucc.edu.co

César Alveiro Montoya-Agudelo

Doctor en Administración. Maestría en Gestión Pública. Especialista en Docencia Universitaria. Bibliotecólogo. Administrador de empresas. Docente investigador de la maestría en Gestión de las Organizaciones de la Universidad Cooperativa de Colombia. Grupo de Investigación en Gestión y Desarrollo (GDO).

Contacto: cesar.montoyaag@campusucc.edu.co

Tatiana Andrea Muñoz Vélez

Candidata a magíster en Desarrollo y Gestión del Turismo. Especialista en Gestión del Talento Humano. Administradora de empresas turísticas. Docente de cátedra del Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid.

Contacto: tatianamunoz@elpoli.edu.co

Pastor Emilio Pérez Villa

Magíster en Ciencias Geológicas. Integrante del Consejo de Administración en Cooperativas. Ponente en los ámbitos internacional y nacional. Asesor y consultor de empresas privadas de economía solidaria y pública. Grupo de Investigación en Gestión y Desarrollo (GDO).

Contacto: pastor.perez@campusucc.edu.co/emilchiku@yahoo.es

Gloria Estela Quintana-Peláez

Magíster en Tributación. Especialista en Revisoría Fiscal y Contraloría. Contadora pública. Docente de la Universidad Cooperativa de Colombia. Asesora y consultora de empresas privadas.

Contacto: gloria.quintana@campusucc.edu.co

Janeth del Carmen Restrepo Marín

Doctorando en Humanidades y Estudios Sociales de América Latina. Magíster en Historia y Memoria. Historiadora. Docente de la Corporación Universitaria Remington y de la Universidad de San Buenaventura.

Contacto: janeth.restrepo@usbmed.edu.co/janeresma@yahoo.es

Arnubio de Jesús Roldán Echeverri

Antropólogo experto en turismo. Guía profesional de turismo. Docente de cátedra de la Corporación Académica Ambiental de la Universidad de Antioquia. Asesor y consultor en proyectos de turismo y planes de desarrollo turístico. Conferencista en temas de patrimonio natural y cultural. Asesor en la implementación de normas técnicas sectoriales en turismo sostenible.

Contacto: arnubior@gmail.com

Víctor Hugo Uribe Castrillón

Magíster en Economía Solidaria para el Desarrollo Territorial. Especialista en Gestión para el Desarrollo Empresarial. Administrador de empresas cooperativas. Docente de tiempo completo de la Universidad Cooperativa de Colombia. Conferencista en el ámbito nacional sobre habilidades blandas, liderazgo y economía solidaria. Asesor de organizaciones solidarias. Grupo de Investigación en Gestión y Desarrollo (GDO).

Contacto: Victor.uribec@campusucc.edu.co

Laura Estrada-Calle

Candidata a magíster en Gestión de las Organizaciones. Abogada litigante y asesora jurídica empresarial. Docente universitaria. Directora general de la Fundación Fualco.

Contacto: abogadalauraec@gmail.com

Diana Marcela Jaramillo-Pulgarín

Candidata a magíster en Gestión de Organizaciones. Especialista en Alta Gerencia. Profesional en negocios internacionales. Líder en cargos administrativos: dirección de programa, decanatura de facultad, jefatura de internacionalización, relaciones internacionales e interinstitucionales y centros de idiomas. Docente. *Red Partners of the America.*

Contacto: dmarcelajp@gmail.com

Joan Sebastián Taborda-Tuirán

Estudiante de Administración de Empresas. Auxiliar de investigación en el proyecto de Competitividad Clúster Turismo desarrollado en el Grupo de Investigación en Gestión y Desarrollo (GDO).

Contacto: joan.tabordat@campusucc.edu.co

Contenido

Introducción	23
PARTE 1. ANTECEDENTES DEL DESARROLLO COMPETITIVO DEL TURISMO Y ABORDAJE DE UNA ESTRATEGIA DE DESARROLLO REGIONAL	29
Capítulo 1. Análisis de la competitividad turística	31
<i>Antecedentes de competitividad turística</i>	32
<i>Aproximación situacional del turismo en el Suroeste antioqueño, Colombia</i>	40
<i>El diseño de producto como parte de un clúster de turismo</i>	45
Capítulo 2. Estrategia de desarrollo competitivo, abordaje metodológico	53
PARTE 2. ELEMENTOS DE LA COMPETITIVIDAD TURÍSTICA	61
Capítulo 3. Modelo de gestión asociativa	63
<i>Reseña histórica de modelos asociativos</i>	66
<i>Asociatividad y modelos asociativos</i>	68
<i>Desarrollo local y territorio</i>	74
Capítulo 4. El producto turístico y la identidad cultural	77
<i>La identidad cultural como clave para entender la subregión Suroeste</i>	80

Capítulo 5. Sustentabilidad o sostenibilidad	85
Capítulo 6. La dinámica organizacional y la competitividad turística	91
Capítulo 7. Gestión financiera en empresas turísticas	101
<i>Informalidad empresarial</i>	102
<i>Planeación financiera</i>	104
<i>Costo de capital</i>	106
<i>Rentabilidad</i>	109
Capítulo 8. La incidencia del <i>marketing</i> en el turismo regional	113
<i>Marketing turístico</i>	114
<i>Las estrategias de marketing turístico, características del producto turístico como servicio</i>	115
PARTE 3. ANÁLISIS SITUACIONAL Y RETOS DE LA COMPETITIVIDAD DEL TURISMO EN EL SUROESTE ANTIOQUEÑO	119
Capítulo 9. Cadena de valor del turismo en el Suroeste antioqueño	121
<i>Estrategia de las empresas, la estructura y rivalidad</i>	123
<i>Condiciones de la oferta</i>	130
<i>Condiciones de demanda</i>	133
<i>Industrias relacionadas o de apoyo</i>	138
Capítulo 10. Diagnóstico de la gestión financiera	141
<i>Gestión financiera, variables y descriptores</i>	144

Capítulo 11. Capacidad asociativa de las pymes del sector turismo	153
<i>Generalidades del modelo asociativo</i>	156
Capítulo 12. Una ruta hacia la configuración del producto turístico	163
Epílogo	175
Anexos	183
Referencias bibliográficas	185

Lista de tablas

Tabla 1. Índice de competitividad de viajes y turismo 2017	34
Tabla 2. Valoración de influencia en el índice de competitividad de viajes y turismo	35
Tabla 3. Rutas y circuitos turísticos en Antioquia	40
Tabla 4. Áreas protegidas en las zonas de influencia del proyecto	49
Tabla 5. Aspectos de fortalecimiento organizacional y el diseño de productos turísticos	57
Tabla 6. Matriz de marco lógico con los indicadores generales, sus medios de verificación y los respectivos supuestos para cada uno de los niveles de alcance del proyecto	58
Tabla 7. Tipos de asociatividad	67
Tabla 8. Tipos de redes asociativas	70
Tabla 9. Enfoques teóricos para el estudio de las organizaciones	93
Tabla 10. Desarrollo conceptual sobre administración y gestión	95
Tabla 11. Factores de competitividad organizacional con el enfoque de turismo	98
Tabla 12. Informalidad empresarial en las pymes	103
Tabla 13. Escuelas teóricas de la informalidad empresarial	104
Tabla 14. Fórmulas del WACC y del costo del patrimonio (K_e)	106
Tabla 15. Fórmulas del costo de la deuda (K_d) y de la estructura del capital (R_d)	107
Tabla 16. Análisis del WACC	108
Tabla 17. Paralelo entre un WACC bajo y un WACC alto	109
Tabla 18. Niveles de desarrollo de la gestión*	125

Tabla 19. Resultados del diagnóstico en las empresas del Suroeste relacionados con el mercadeo del turismo y su gestión en Urrao, Ciudad Bolívar, Andes, Jardín y Jericó	137
Tabla 20. Participación porcentual balance general	147
Tabla 21. Participación porcentual estado de resultados	148
Tabla 22. Indicadores financieros	149
Tabla 23. Participación porcentual costos de producción	150
Tabla 24. Costo de capital y retorno de la inversión	150
Tabla 25. Pyme de clase mundial en componente de asociatividad	154
Tabla 26. Desarrollo asociativo en empresas del Suroeste antioqueño	156
Tabla 27. Marco estratégico del modelo asociativo	157
Tabla 28. Características geográficas y principales atractivos de Andes, Ciudad Bolívar, Jardín, Jericó y Urrao	167
Tabla 29. Propuesta de producto turístico	170
Tabla 30. Modelo de negocio producto turístico: Montañas y Sueños	171

Lista de figuras

Figura 1. Subregiones del departamento de Antioquia.	24
Figura 2. Municipios de la subregión Suroeste de Antioquia.	25
Figura 3. Componentes de intervención del proyecto para el desarrollo competitivo del turismo en el Suroeste antioqueño.	27
Figura 4. Competitividad global por tamaño y por sector de empresa.	33
Figura 5. Componentes producto turístico.	41
Figura 6. Niveles de desarrollo de la gestión.	55
Figura 7. Ruta de fortalecimiento empresarial para el desarrollo competitivo.	58
Figura 8. Desarrollo local y territorio.	76
Figura 9. Ciclo del turismo desde el sujeto turista y receptor.	79
Figura 10. Triple dimensión de la sostenibilidad.	88
Figura 11. Modelo de sustentabilidad basado en teoría de conjuntos.	89
Figura 12. Relación entre estrategia y competitividad organizacional.	97
Figura 13. Hexágono de utilidad y rentabilidad.	110
Figura 14. Cadena de valor del turismo en el Suroeste antioqueño.	122
Figura 15. Distribución de empresas del sector turismo del Suroeste antioqueño.	123
Figura 16. Curva de desempeño de la gestión en las empresas del sector.	124
Figura 17. Porcentaje de búsquedas relacionadas con el turismo entre 2016 y 2018.	134
Figura 18. Estadísticas de turismo receptor en Antioquia durante 2018.	135

Figura 19. Municipios participantes.	142
Figura 20. Tipos de empresas turísticas.	143
Figura 21. Variables de medición de la gestión financiera.	144
Figura 22. Curva de desempeño de la gestión financiera por tipo de empresa.	146
Figura 23. Representación costo de capital y retorno de la inversión.	151
Figura 24. Nodos fundamentales del modelo asociativo.	159
Figura 25. Autogestión del modelo de asociatividad.	160
Figura 26. Mapa de procesos del modelo asociativo.	162
Figura 27. Causas del problema de competitividad turística.	178

Introducción

En el siglo XXI, el crecimiento del turismo continúa siendo una tendencia. En Colombia, el conflicto armado causó el aislamiento de gran parte del territorio frente al desarrollo turístico. Gracias a la puesta en marcha de diversas políticas internas de seguridad y a procesos de negociación con los grupos ilegales, desde hace aproximadamente una década el país viene fortaleciendo los indicadores de seguridad y se ha posicionado como destino turístico internacional.

En este contexto, tanto actores institucionales como empresariales han concebido al turismo como un motor importante para el desarrollo territorial; así lo expresa el Plan Sectorial Nacional de Turismo 2014-2018, que incluye como uno de sus pilares la competitividad para el desarrollo turístico regional y nacional, y que propone como primer objetivo estratégico...

... fomentar el desarrollo competitivo y sustentable de la industria de los viajes y el turismo, tanto en destinos como en empresas del sector, a partir del aprovechamiento responsable de la diversidad natural y cultural, la inclusión diferenciada de comunidades étnicas, y la innovación en los productos y servicios que se ofertan en las distintas regiones y territorios de Colombia (2014, p. 39).

En este plan se reconoce a Colombia como una economía emergente en materia turística y el país es proyectado, además, como líder de la región por su capacidad de transformación y superación de las condiciones de violencia histórica. En todo este proceso han surgido discusiones sobre el modelo de gestión turística pertinente para los territorios de acuerdo con su vocación, con el fin de consolidar destinos lo suficientemente competitivos para atraer tanto la demanda turística nacional como la internacional.

El proyecto de investigación que da origen a la presente publicación nació, precisamente, de la inquietud de algunos empresarios del sector turístico, cuyas

unidades productivas se encuentran localizadas en la subregión Suroeste del departamento de Antioquia (**Figura 1**), de gestionar las potencialidades turísticas de la subregión desde el fortalecimiento competitivo del clúster turismo o desde otros modelos asociativos que aporten soluciones a las principales limitantes que ha presentado el departamento en esta materia: la desigualdad existente entre las nueve subregiones que lo conforman y, a su vez, entre los municipios que componen cada subregión; la debilidad de la articulación sectorial; las deficiencias en la capacidad de gestión empresarial; la necesidad de mejoramiento de la infraestructura turística y el atraso en lo concerniente a la incorporación de tecnología al momento de implementar estrategias financieras y de mercadeo, entre otros aspectos.

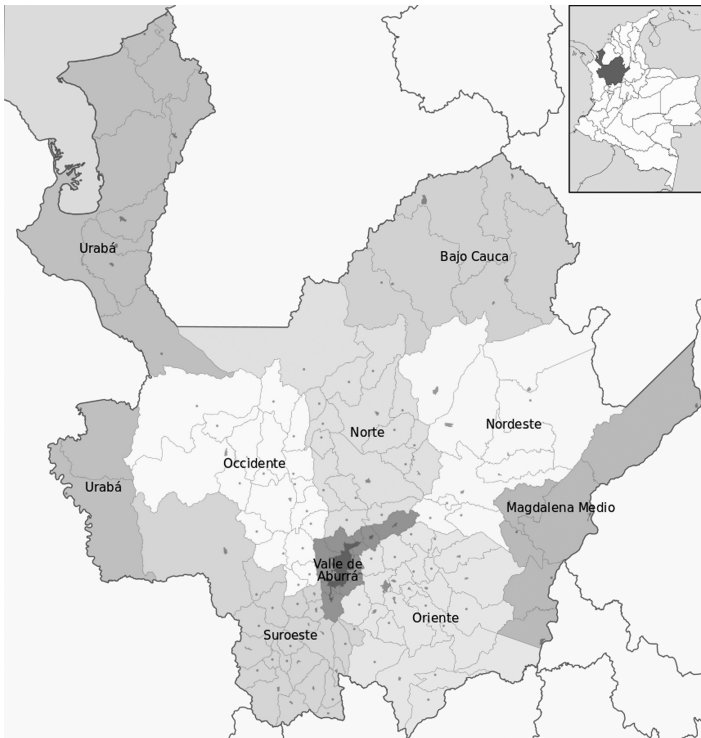


FIGURA 1. SUBREGIONES DEL DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA.

TOMADA Y MODIFICADA DE WIKIMEDIA (2015).

Cada una de estas nueve subregiones posee características físicas, económicas y socioculturales que la identifican, siendo la vocación económica la que ha predominado al momento de su configuración territorial. Es así como la subregión Norte ha girado en torno a la producción lechera y el Oriente a la producción agrícola y energética, mientras el Valle de Aburrá es el centro de la industria y los servicios, por ubicar algunos ejemplos. Para el caso de la subregión Suroeste (Figura 2), el cultivo del café ha sido el eje articulador del territorio, y se han configurado, desde mediados del siglo XIX, procesos adaptativos y migratorios que dan cuenta de una “cultura cafetera” que influyó significativamente en los procesos de poblamiento de Antioquia (Fondo de Promoción Turística de Colombia, Fontur, 2012).

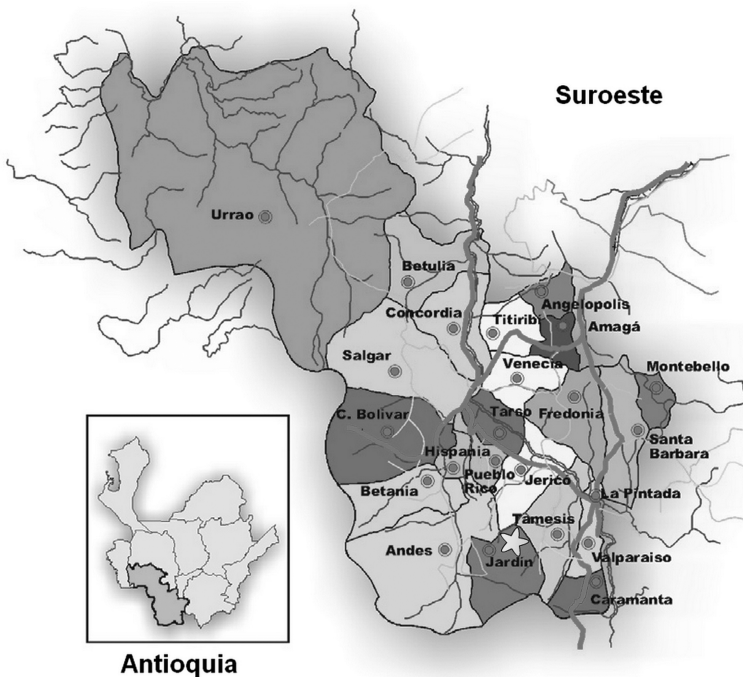


FIGURA 2. MUNICIPIOS DE LA SUBREGIÓN SUROESTE DE ANTIOQUIA.

TOMADA Y MODIFICADA DE JARDIN.ANTIOQUIA.IN (2019).

Con el interés de realizar un acercamiento de investigación académica a las problemáticas anteriores, desde el año 2015 se consolidó una mesa de trabajo interinstitucional compuesta por cuatro instituciones de educación superior (IES) de carácter público y privado, una empresa del sector externo experta en la aplicación tecnológica de estrategias de mercadeo y 14 unidades productivas del sector turismo de la subregión ubicadas en los municipios de Urrao, Andes, Jericó, Ciudad Bolívar y Jardín (**Figura 2**). Desde este escenario, el proyecto se concibió como multidisciplinar al contar con la experiencia del sector externo y con investigadores de las áreas de administración, finanzas, mercadeo, antropología, turismo e historia.

Este libro de investigación tiene como objetivo presentar un modelo de desarrollo competitivo para el sector turismo en las fases de investigación e implementación. Se presenta una aproximación al ejercicio del desarrollo competitivo de un clúster turismo; específicamente se expone el caso del Suroeste antioqueño y sus ya mencionados municipios de Urrao, Andes, Ciudad Bolívar, Jericó y Jardín. Es así como el proyecto del que deriva el presente libro partió de la pregunta por las estrategias pertinentes para conseguir la competitividad del clúster turismo en dicha subregión como motor de desarrollo, aspecto que será analizado en la primera parte, la cual aborda el problema y metodología aplicada.

Para el logro del objetivo propuesto de desarrollo competitivo en la subregión, el proyecto se articuló alrededor de tres pilares (**Figura 3**), dos de ellos centrados en el fortalecimiento interno de las unidades empresariales participantes en lo relacionado con la gestión, asociatividad y apropiación de las TIC (tecnologías de la información y la comunicación); y un tercero en el diseño de un producto turístico complementario de la principal marca territorial, enfocada hacia el turismo cafetero.

A medida que fueron implementándose las distintas fases en las que fue dividida la metodología diseñada, emergieron reflexiones que, de una u otra forma, se convirtieron en la guía de las discusiones que son abordadas en los capítulos que siguen. En correspondencia con el carácter multidisciplinar del equipo investigador, el libro se encuentra estructurado en tres partes y 12 capítulos. La primera parte, “Antecedentes del desarrollo competitivo del turismo y

abordaje de una estrategia de desarrollo regional”, se centra en el planteamiento del problema y en la metodología; es relevante aclarar que no se siguió la misma metodología en los tres objetivos del proyecto, aunque en general las fases fueron las mismas. Este aspecto será analizado en el capítulo 2: “Estrategia de desarrollo competitivo, abordaje metodológico”.



FIGURA 3. COMPONENTES DE INTERVENCIÓN DEL PROYECTO PARA EL DESARROLLO COMPETITIVO DEL TURISMO EN EL SUROESTE ANTIOQUEÑO.

TOMADA Y MODIFICADA DE MONTENEGRO VELANDIA ET AL. (2016).

La segunda parte, “Elementos de la competitividad turística”, corresponde al marco teórico, que actuó como eje articulador de los problemas abordados, en los cuales se busca conceptualizar aspectos como la implementación de modelos asociativos como un instrumento de gestión entre empresas de los mismos sectores o de sectores complementarios; las complejidades que entraña el diseño de un producto que represente la identidad de un territorio; la diferencia conceptual entre lo sostenible y lo sustentable; el análisis de las dinámicas organizacionales y el papel gerencial con la estrategia y su relación con la competitividad; la gestión financiera, entendida como un componente central en la gestión empresarial; y la incidencia del *marketing* en el turismo regional.

En la tercera parte, “Análisis situacional y retos de la competitividad del turismo en el Suroeste antioqueño”, el contenido se focaliza en la discusión de los resultados y propuestas de desarrollo competitivo.

El libro finaliza con una serie de conclusiones y recomendaciones que buscan aportar en la elección de las estrategias que deben aplicarse al momento de estandarizar los servicios en unidades productivas que quieren actuar como una red de empresas, lo que exige fortalecer la asociatividad. Esto aporta, a su vez, posibles pistas sobre formas de organización para hacer más eficiente la gestión de un producto turístico, los recursos y la competitividad turística de la subregión; así como sobre los aspectos que deben continuar fortaleciéndose para la construcción de un producto turístico.

El Suroeste tiene grandes potencialidades por la diversidad de atractivos naturales y culturales; sin embargo, esto no basta: es fundamental articular de manera clara los diferentes servicios para crear una experiencia que impacte en los turistas. Esta reflexión implícitamente se conecta con la pregunta por los diversos actores que tienen influencia en un territorio y por sus capacidades de articulación.

**PARTE 1. ANTECEDENTES
DEL DESARROLLO
COMPETITIVO DEL TURISMO Y
ABORDAJE DE UNA ESTRATEGIA
DE DESARROLLO REGIONAL**

CAPÍTULO 1. ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD TURÍSTICA

*Arnubio de Jesús Roldán Echeverri
Wilson Montenegro-Velandia
Janeth del Carmen Restrepo Marín
Adriana Milena Bermúdez-Cardona
Tatiana Andrea Muñoz Vélez*

¿Cómo citar este capítulo?

How to cite this chapter?

Roldán Echeverri, A., Montenegro-Velandia, W., Restrepo Marín, J., Bermúdez-Cardona, A. M. y Muñoz Vélez, T. A. (2019). Análisis de la competitividad turística. En W. Montenegro-Velandia *et al.*, *Competitividad turística como motor del desarrollo regional* (pp. 31-51). Colombia: Ediciones UCC y Fondo Editorial Corporación Universitaria Uniremington.
doi: <https://dx.doi.org/10.16925/9789587601589>

Como consecuencia directa de la dinámica que ha tomado el mundo desde los años 80, cuando inicia el proceso de la globalización del modelo neoliberal, hemos sido testigos de una nueva distribución socioeconómica del mercado mundial que ha llevado a la reconfiguración de nuevos indicadores de la economía a partir de la competitividad (Carrillo & Jorge, 2017; Fair, 2008; Subgerencia Cultural del Banco de la República, 2015). En este sentido, un modelo de configuración del mercado ha sido la especialización de ciudades en determinados sectores. Para el caso de Medellín, se la ha proyectado como una ciudad de servicios (Alcaldía de Medellín, 2016), con un desarrollo regional centralizado en la competitividad desde diversos clústeres, dentro de los que se encuentra el clúster turismo de negocios, ferias y convenciones.

En algunos estudios, como el diagnóstico de la Universidad de Antioquia, la Universidad EAFIT y Cictourgune (2013), se identifica una necesidad imperante: ganar competitividad. Aunque es de reconocer que el turismo se ha venido fortaleciendo desde la planificación nacional y regional, hasta el punto de ser considerado como un motor del desarrollo local. Esto ha significado desafíos importantes para el Gobierno colombiano, y mucho más para las regiones y el sector empresarial, que buscan jalonar la competitividad del sector turístico.

Antecedentes de competitividad turística

La competitividad turística es definida por Secall (2003, p. 1) como...

... la capacidad de los agentes que intervienen en la actividad turística de una región para alcanzar sus objetivos de manera sostenible y sostenida; lo cual puede alcanzarse mediante la consecución de rentabilidades financieras, sociales y ambientales como consecuencia de la actuación de instituciones públicas y privadas, consiguiendo la máxima satisfacción para los turistas.

En concordancia, “las que compiten son las empresas no las naciones, a un país lo hace competitivo las empresas que hay en éste, por lo tanto, son éstas la base de la competitividad” (Krugman, 1994). En tal sentido, el desarrollo eco-

nómico de un país está determinado por la salud del tejido empresarial y se puede establecer a partir de las características de sus empresas, la integración entre ellas, la regulación, la generación de empleo, el acceso a financiación y la participación en las exportaciones, entre otros, todo esto dentro de lo que se ha denominado competitividad organizacional.

En algunos de estos aspectos, la situación para la pequeña y mediana empresa (pyme) es similar, ya sea que se analicen en la comunidad europea o en Latinoamérica. En el estudio de Saavedra García (2012) sobre el estado de las pymes se encuentra la siguiente caracterización en términos de la competitividad y la relación entre el tamaño, el sector de la empresa y la competitividad (**Figura 4**).

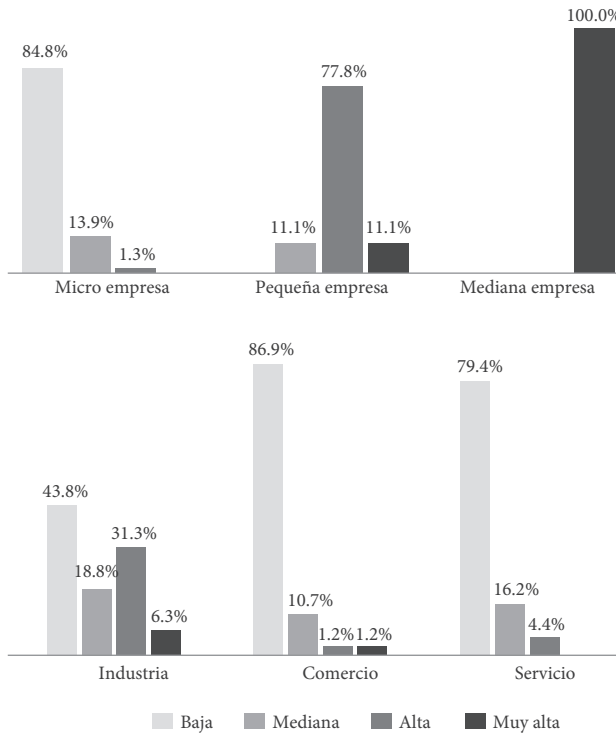


FIGURA 4. COMPETITIVIDAD GLOBAL POR TAMAÑO Y POR SECTOR DE EMPRESA.

TOMADA Y MODIFICADA DE SAAVEDRA GARCÍA (2012, P. 28).

La mejor competitividad de las grandes empresas frente a las demás se debe a la facilidad que tienen para acceder a recursos financieros, mayor empleo de personal calificado, participación en las exportaciones y efectividad en su gestión organizacional (Aguilera Castro, 2010; Cabrera Martínez *et al.*, 2011; Mendola & Volo, 2017).

Para analizar lo que ocurre en el sector turismo colombiano respecto a la competitividad, el *World Economic Forum (WEF)* (2017) presentó en su reporte anual el índice de competitividad de este sector. Según los reportes del *WEF*, las economías avanzadas muestran un bajo crecimiento económico, mientras que el crecimiento de los mercados emergentes va en aumento. “En el informe del 2017, Colombia se encuentra en el puesto 62 del ranking [sic] internacional de competitividad en el sector turismo” (Montenegro Velandia *et al.*, 2016). En la **Tabla 1** se aprecia la posición que ocupan algunos países de Centroamérica y Suramérica en el *ranking* internacional de competitividad turística, y su respectivo valor del índice.

TABLA 1. ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD DE VIAJES Y TURISMO 2017

PUESTO	PAÍS/ECONOMÍA	VALOR DEL ÍNDICE
22	México	4,54
27	Brasil	4,49
35	Panamá	4,37
38	Costa Rica	4,22
48	Chile	4,06
50	Argentina	4,05
51	Perú	4,04
57	Ecuador	3,91
62	Colombia	3,83
76	República Dominicana	3,62
77	Uruguay	3,61
86	Guatemala	3,51
90	Honduras	3,49
92	Nicaragua	3,44
99	Bolivia	3,34

Continúa en la siguiente página.

Continuación de la **Tabla 1**.

PUESTO	PAÍS/ECONOMÍA	VALOR DEL ÍNDICE
104	Venezuela	3,28
105	El Salvador	3,28

TOMADA Y MODIFICADA DE *WORLD ECONOMIC FORUM (WEF)* (2017, P. 49).

Las anteriores posiciones en el *ranking* de competitividad fueron el resultado de la medición de 14 indicadores clasificados en cuatro aspectos: I. entorno favorable; II. políticas y condiciones favorables; III. infraestructura; IV. recursos naturales y culturales. Entre los 136 países evaluados, Colombia presenta las siguientes valoraciones para cada uno de los indicadores (**Tabla 2**).

TABLA 2. VALORACIÓN DE INFLUENCIA EN EL ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD DE VIAJES Y TURISMO

ASPECTOS	INDICADORES	POSICIÓN
Entorno favorable	Entorno de negocios.	111
	Seguridad y protección.	136
	Higiene y salud.	86
	Recursos humanos y mercado laboral.	66
	Disponibilidad de las TIC.	69
Políticas y condiciones favorables	Priorización de viajes y turismo.	97
	Apertura internacional.	4
	Precios competitivos.	103
	Sostenibilidad ambiental.	62
Infraestructura	Infraestructura de transporte aéreo.	60
	Infraestructura de terreno y puertos.	116
	Infraestructura de servicios turísticos.	82
Recursos naturales y culturales	Recursos naturales.	22
	Recursos culturales, viajes y turismo.	20

TOMADA Y MODIFICADA DE *WORLD ECONOMIC FORUM (WEF)* (2017, P. 131).

Podría afirmarse que el turismo en Colombia no está aprovechando las potencialidades de desarrollo competitivo que brinda un clúster. Pese a lo ante-

rior, "... se presenta como el quinto país del mundo con mayores atractivos en materia ambiental" (Granados Díaz, 2015). Es indudable la preeminencia de la industria turística, por cuanto esta se ha convertido en un medio de desarrollo regional y en un generador crucial de divisas (Montenegro Velandia *et al.*, 2016). Según el informe de Álvarez Correa *et al.* (2014), entre los principales destinos para extranjeros en Colombia, Bogotá, Bolívar y Antioquia aportan los mayores porcentajes de turistas desde el año 2013 hasta enero de 2015. Estos tres destinos representaron una participación porcentual del 51,5 para 2014.

En este escenario, el departamento de Antioquia es un territorio estratégico y motor fundamental para el desarrollo económico del país dividido en diversos clústeres y que, además, conserva el liderazgo en la industria minera y textil, en la producción de cemento nacional y en el sector energético. Para el caso del sector turismo, el departamento ha sido proyectado como estratégico dada la importancia que ha adquirido el turismo como motor de la economía mundial. De acuerdo con el informe elaborado por el portal financiero, económico y empresarial Sectorial, con corte a junio de 2015:

El sector hotelero colombiano al formar parte de esta industria se beneficia de la tendencia mundial de incremento en la actividad turística y del fomento a la construcción de hoteles en el país mediante la exención por 30 años del impuesto de renta para quienes construyan o remodelen instalaciones hoteleras en el país antes de 2017; pero también se ve afectado por la alta informalidad que caracteriza el sector, la sobreoferta hotelera en algunas regiones, cargas impositivas elevadas y sobretasa al consumo de energía. Para 2015 se espera que el crecimiento del turismo influya en positivos resultados para el sector, aunque no de manera uniforme (Grupo Inercia Valor, 2015).

En lo que concierne a Antioquia, reconoce el potencial turístico de la región. Se resaltan los factores de ubicación alrededor de los corredores viales y las áreas aledañas al río Cauca, las condiciones climáticas, el alto valor paisajístico y la posibilidad de integración territorial con circuitos turísticos como el del "Eje Cafetero, actualmente muy posicionados a nivel nacional e internacional, lo que

se verá incrementado con la construcción de la Autopista para la Prosperidad que conecta el Valle de Aburrá con Bolombolo con el circuito de Autopistas del Café” (Gobernación de Antioquia, 2012, p. 23). Esta integración territorial también ha sido proyectada por el Plan Estratégico de Antioquia, Planea Visión 2020, que ha elaborado los perfiles subregionales en torno a tres dimensiones: limitaciones, potencialidades y complementariedades; y ha caracterizado al Suroeste como zona cafetera, integrada al Eje Cafetero.

Pero si bien el Planea Visión 2020 reconoce el potencial turístico del departamento, también reconoce limitantes para su competitividad como, por ejemplo, las desigualdades de desarrollo entre regiones más avanzadas y más atrasadas, pese a tener potencial turístico, como el Urabá y el Suroeste. De acuerdo con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT, 2012), al momento de evaluar los resultados del plan que se siguió entre el periodo 2003-2004 bajo el lema “Un mundo de nuevas rutas” y de otros documentos, como planes de desarrollo municipal, se concluye que hay un incipiente avance de la actividad turística y un muy bajo nivel de competitividad; y señala como algunas de las principales causas las siguientes:

El debilitamiento de la articulación sectorial, que genera un débil desarrollo institucional y organizacional que afecta la sostenibilidad, destacando la débil capacidad de gestión empresarial desde el sector privado y bajo índice de asociatividad, entre otros. Otra causa tiene que ver con las deficiencias en infraestructura y aprovechamiento de las TIC. La tercera es el desconocimiento de los mercados y, en consecuencia, la escasa oferta organizada que permita diseñar productos adecuados para aquellos, promoción oportuna y eficaz, y comercialización apropiada. Baja pertinencia de la educación turística que se ve reflejada en la falta del talento humano local. Desconocimiento de la normatividad turística jalonada desde la política turística departamental (p. 44).

Teniendo presente el diagnóstico anterior, los resultados del sector están sujetos a la planeación y desarrollo de programas y proyectos que apuntalen a Antioquia como un destino turístico competitivo, mediante el impulso de las

potencialidades turísticas de cada subregión. Respecto al estado en el que se encuentra cada una, el Planea utiliza tres clasificaciones: regiones de alto desarrollo, mediano desarrollo y bajo desarrollo (MinCIT & Fontur, 2012b).

En el estudio de la Universidad de Antioquia *et al.* (2013) participaron diversas entidades relacionadas con la cadena de valor del sector turismo: restaurantes, transporte, alojamiento, entretenimiento, agencias de viajes, entre otros. La muestra de las organizaciones que participaron en el trabajo de campo se dividió así: 43,8% del Suroeste y 56,2% del Urabá. De las empresas que participaron en el estudio, la mayoría son pequeñas (78%), mientras el porcentaje de medianas fue de 8 y el de grandes de 0,1. El diagnóstico determina como necesidades principales las siguientes:

- Inventario de recursos turísticos, que evidencia desconocimiento en el desarrollo de nuevos productos y actividades para ampliar el servicio.
- Un sistema de gestión de producción y de proveedores: un 41,7% está interesado en la implementación de apoyos tecnológicos, mientras que un 58,3% manifiesta la necesidad de innovación en técnicas de control y medida de los procesos.
- Sistemas de gestión de reservas, información personalizada y segmentación de clientes, gestor automático de viajes y comercio *online* de los productos turísticos.
- Innovación en planificación estratégica, gestión de precios y estándares de calidad.
- Plan de desarrollo de mercadeo, segmentación de mercado.
- Necesidades en gestión de personal, formación profesional y especializada, reconocimiento social y económico, retención de capital humano.

Así las cosas, hay diferentes lecturas con respecto a la competitividad del turismo en Colombia, algunas de ellas hechas desde afuera de las organizaciones, como la del *WEF* (2017), mientras otras presentan una mirada desde adentro.

Se identifican cuatro componentes principales de la competitividad del destino turístico mirando al interior de las organizaciones:

1. Factores determinantes: ubicación, seguridad y costos; 2. administración de destinos: gestión, *marketing* y servicios de información; 3. recursos básicos y atracciones: geografía física, la cultura y la historia, actividades y eventos; 4. factores y recursos de apoyo: infraestructura y accesibilidad (Fundeanu, 2015, p. 747).

Adicionalmente, Saavedra García (2012) hace referencia al desempeño interno de las organizaciones como determinante de su competitividad organizacional. Resalta los siguientes indicadores: tecnología, innovación, mercadotecnia, talento humano, capacidades directivas, planeación y dirección estratégica, recursos financieros y calidad. En términos generales, los sistemas, actuando de manera integrada, dan la característica de capacidad competitiva a la empresa y al clúster donde se desempeñan (Calderón-Hernández, Álvarez Giraldo & Naranjo Valencia, 2008; Calderón-Hernández *et al.*, 2017; Mora-Riapira & Vera-Colina, 2015). Esto ha sido corroborado por la producción académica sobre los modelos de gestión interinstitucional e intersectorial para el desarrollo rural (Buonincontri *et al.*, 2017; Casaló, Flavián & Guinalú, 2011; Castro-González, Peña-Vinces & Guillen, 2016; Cibinskiene & Snieskiene, 2015; Ponce Sánchez, 2006; Urrutia de la Garza & Cuevas Contreras, 2016). El desarrollo rural va más allá de la producción agrícola y de la apropiación del entorno rural, que en el caso colombiano se caracteriza por economías de subsistencia y de precariedad en la sostenibilidad de los procesos productivos (Alberti & Giusti, 2012; Campón-Cerro, Hernández-Mogollón & Alves, 2015; Canavan, 2016; Ortiz & Uribe, 2007; Pérez Gálvez, *et al.*, 2017; Sanclemente Téllez, 2010). Parte de la solución son los proyectos planteados desde una perspectiva de sostenibilidad y justicia social que involucren modelos de gestión productiva para hacer competitivos y sostenibles a los territorios.

Aproximación situacional del turismo en el Suroeste antioqueño, Colombia

En la planificación turística de determinado territorio, el diseño y puesta en marcha de un producto turístico actúa como uno de los componentes claves. Los aspectos económicos, socioculturales, ambientales, tecnológicos y políticos constituyen los principales insumos para el diseño y puesta en marcha. En la actualidad, las nueve subregiones de Antioquia son promovidas turísticamente desde la integración de aspectos relacionados con su vocación económica principal, la cual se soporta y configura en un espacio geográfico, social y cultural que da cuenta de unas particularidades que enriquecen la diversidad de dichas subregiones. En lo turístico, estos aspectos pueden ser evidenciados en la forma como se han trazado las rutas y circuitos (**Tabla 3**).

TABLA 3. RUTAS Y CIRCUITOS TURÍSTICOS EN ANTIOQUIA

SUBREGIÓN	RUTAS TURÍSTICAS
Norte	Ruta de la Leche y sus Paisajes.
Oriente	Ruta Verde de Antioquia y de los Embalses.
Occidente	Ruta del Sol y de las Frutas.
Urabá	Un Mar de Alegrías, Riquezas y Placeres.
Suroeste	Una Tradición de Café, Carbón y Arriería.

El diseño e implementación de un producto no solo se definen en función de los servicios, atractivos y actividades, sino también en función de los componentes simbólicos y de los imaginarios que nutren la experiencia turística desde la decisión del viaje hasta el retorno. Por su parte, el desarrollo del producto define estrategias y canales de comunicación orientados a la promoción y comercialización del destino. Los elementos que integran un producto se muestran en la **Figura 5**.

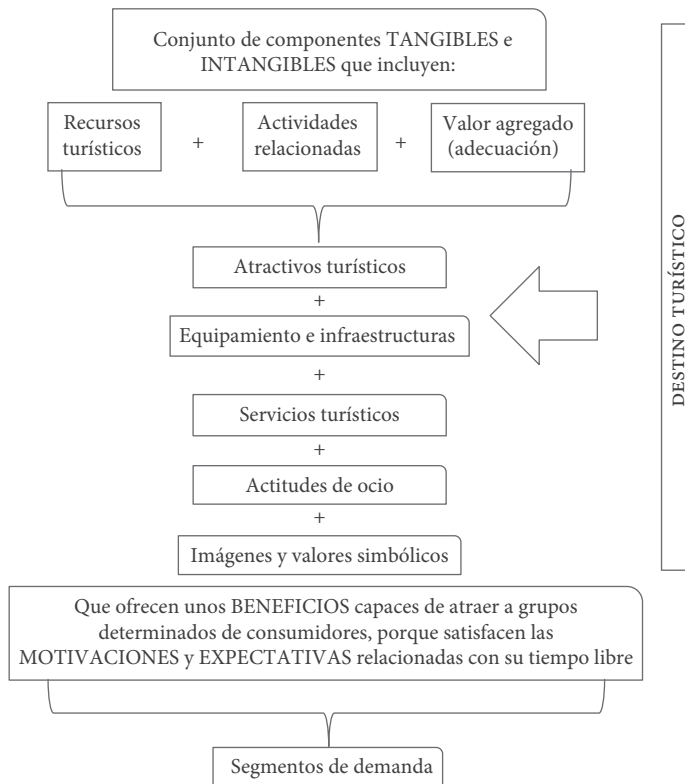


FIGURA 5. COMPONENTES PRODUCTO TURÍSTICO.

TOMADA Y MODIFICADA DE CISP (2009).

El producto es el conjunto de componentes tangibles e intangibles que satisfacen las motivaciones y expectativas de una demanda específica, articulando servicios, actividades y experiencias. Estos aspectos se encuentran concentrados en un espacio geográfico, denominado destino turístico. Lo tangible son los recursos, equipamientos e instalaciones; mientras que lo intangible, como el desarrollo de actividades, se traduce en imágenes y valores simbólicos que configuran la experiencia turística.

Los recursos naturales y culturales potenciales que posee un territorio se toman como un punto de partida al momento de configurar un producto turístico. Esto trae como resultado la especialización: turismo de naturaleza, turis-

mo cultural, sol y playa, y agroturismo. La agrupación por tipologías da origen a productos sustentados en las vocaciones turísticas de los territorios. Para el caso colombiano, cada departamento se identifica con vocaciones que orientan dichas tipologías hacia el desarrollo de productos y subproductos para atraer los segmentos especializados de la demanda, tal y como será mostrado en la **Tabla 4** tomando como caso a Antioquia.

La configuración por productos comenzó a afianzarse en Colombia a partir de la formulación de leyes, políticas y planes sectoriales de turismo. Fue así como la ley general de turismo (Ley 300 de 1996) definió las primeras tipologías, a saber: ecoturismo, etnoturismo, agroturismo y turismo metropolitano (Congreso de la República de Colombia, 1996). Posteriormente, la Política de Mercadeo y Promoción Turística del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT, 2009) estableció la promoción de ocho productos básicos en el ámbito nacional: sol y playa, turismo y cultura, ferias y fiestas, ciudades capitales, deporte y aventura, ecoturismo, agroturismo y etnoturismo. Para el ámbito internacional, se promovió el turismo de salud, el ecoturismo, el turismo cultural y de eventos, y el turismo de congresos y convenciones; productos que continúan vigentes, en correspondencia con las ventajas comparativas y competitivas del país y con los planes sectoriales formulados en los diversos periodos de gobierno.

Para el año 2009 se crearon nuevas matrices de competitividad que definieron la vocación turística y las tipologías de los 32 departamentos de Colombia, incluyendo los distritos de Santa Marta, Cartagena y Bogotá. Posteriormente, las matrices fueron incluidas en el Plan Sectorial de Turismo 2011-2014; Antioquia se enfocó en “negocios, ferias y convenciones, turismo de compras, salud, agroturismo, turismo cultural, congresos y convenciones y ecoturismo” (MinCIT, 2011, p. 44). De esta manera, el departamento presenta una oferta diversa desde el punto de vista técnico, pero en lo práctico la oferta tiene un alto grado de concentración en Medellín, la ciudad capital.

Cinco de los ocho productos y subproductos que se incluyen en la matriz de competitividad se concentran en la ciudad: negocios, compras, ferias, convenciones y salud, mientras que para el resto de municipios se designan el turismo

cultural, el agroturismo y el ecoturismo.¹ No obstante, el desarrollo del turismo cultural y de naturaleza solo se logra en los municipios de Jardín, Jericó, Santa Fe de Antioquia y Guatapé, ubicados en tres de las nueve subregiones.

Estos municipios tienen un posicionamiento turístico importante por su oferta paisajística y cultural, y los tres primeros gozan de la declaratoria de Bienes de Interés Nacional Cultural (BINC) y están adscritos al programa Pueblos Patrimonio, estrategia que busca el desarrollo de productos especializados de turismo cultural, relacionados con lo arquitectónico, lo histórico y lo cultural, y sus complementos asociados a su oferta natural. No obstante, en términos de desarrollo turístico, estos cuatro municipios no cuentan, en sentido estricto, con productos definidos en cultura y naturaleza; y su desarrollo ha obedecido a dinámicas empresariales que han partido de recursos y atractivos icónicos.

El diseño e implementación de productos que se experimenta en Antioquia se evidencia en documentos institucionales como los planes de desarrollo departamentales, las guías de turismo oficiales, y en estrategias de promoción y productos impulsados desde programas de transformación productiva. En el enfoque de los planes de desarrollo de Antioquia lo turístico ha buscado priorizar el aprovechamiento de los recursos rurales, nombrando dentro de los objetivos el desarrollo del ecoturismo. Es importante resaltar que dichos planes están privados de una definición clara de “producto turístico”, con incidencia regional, nacional e internacional.

Por su parte, la *Guía oficial* del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo priorizó 46 municipios turísticos entre los 125 que tiene Antioquia, encabezada la lista por Jardín, Jericó, Santa Fe de Antioquia y Guatapé. En su conjunto, la *Guía* está privada de la definición de “producto turístico” en el contexto de estos destinos y sugiere cinco rutas (**Tabla 3**), dentro de las cuales se encuentra, para el Suroeste, la ruta 05: Una Tradición de Café, Carbón y Arriería (MinCIT & Fontur, 2012a).

Tampoco parece haber aportado el hecho de que en 2013 el Plan de Negocios de Turismo de Naturaleza identificara al departamento como uno de los

1 Estos dos últimos fueron posteriormente incluidos como subproductos de turismo de naturaleza.

territorios con mayor potencial para el desarrollo del turismo de naturaleza, enfocado hacia el ecoturismo y el aprovechamiento de las áreas protegidas del orden regional y nacional existentes en el territorio,² y en las actividades de aguas continentales³ y avistamiento de aves (MinCIT, Proexport & Programa de Transformación Productiva, 2013). De hecho, en la actualidad el territorio carece de un producto que impacte al territorio con una cadena de valor clara y actores empoderados en su gestión; la tendencia es el desarrollo de paquetes turísticos enfocados en actividades y servicios ofertados en los municipios.

Un ejemplo de lo anterior es la visión turística consignada en los actuales planes de desarrollo municipal de Urrao, Andes, Ciudad Bolívar, Jericó y Jardín. Cada municipio cuenta con amplios listados de atractivos e iniciativas turísticas, pero aún no están consolidados. La constante es la promoción de atractivos turísticos no desarrollados o madurados, aspecto que actúa como limitante para configurar un producto diferenciado, con un valor extraordinario que haga competitiva una región en un sector cada vez más exigente y flexible, como lo es el turismo.

Esto guarda estrecha conexión con la dinámica misma que caracteriza al sector, ya que al ser una actividad que involucra a un gran número de agentes, necesita una compleja interacción entre los actores. En este sentido, para la competitividad de un destino es importante una gestión intersectorial e interterritorial que reúna a los representantes de los diversos sectores para generar acuerdos al momento de establecer las directrices del desarrollo del turismo en su área de cobertura. Se observa, entonces, que para la gestión del territorio son necesarias la articulación público-privada y la definición de lineamientos que permitan el engranaje de los actores que interactúan y generan el desarrollo del destino.

2 Antioquia cuenta con 24 áreas protegidas del orden regional y tres parques nacionales.

3 Hace referencia a las actividades que pueden desarrollarse en torno a cascadas, ríos y espejos de agua.

El diseño de producto como parte de un clúster de turismo

Tomando el caso de estudio del proyecto de investigación, la configuración del territorio debe tener en cuenta las diversas complejidades que entraña la identidad cultural, tal como se detalló en el apartado anterior, máxime si se piensa desarrollar o dinamizar un clúster turístico para la subregión, que sin duda alguna dependerá directamente del desarrollo de un producto especializado y de sus complementarios que contribuyan al mejoramiento de la competitividad del destino y de la calidad de vida de las comunidades en el área de influencia. Llevado a la actividad turística, un clúster comprende el conjunto de atractivos, infraestructuras y equipamientos, y empresas turísticas concentradas en un espacio geográfico homogéneo en cuyo seno tienen lugar las experiencias turísticas (Fontur, 2012).

Sin embargo, desde el punto de vista técnico y de acuerdo con los alcances del proyecto y el número de actores implicados, todos ellos unidades productivas, el diseño del producto se identificaría más con la creación de un microclúster, definido como “la concentración geográfica de un pequeño número de empresas, productos y servicios turísticos en el cual existe un atractivo potente, real o potencial, lo que desemboca en la confección de un producto especializado y una experiencia singular para el turista/visitante” (Fontur, 2012, p. 269).

Uno de los retos es la diferencia en la gestión que han realizado como destinos turísticos los municipios en los que se ubican las unidades productivas participantes en la investigación a través de sus recursos potenciales y atractivos definidos, representados en el café, los pueblos patrimonio y la biodiversidad del paisaje. Pero, sobre todo, es importante tener presente la adscripción identitaria dentro del territorio de los actores participantes, ya sea esta incorporada por referentes reales o por referentes imaginarios. En el desarrollo de esta identidad influyen varias condiciones: si los empresarios son oriundos o no de la región, su tiempo de permanencia, su ubicación en las respectivas zonas, la cercanía con los focos o enclaves turísticos ya definidos o por definir, la visión que tienen de sí mismos y del destino turístico, la relación con la comunidad y los imaginarios con el otro (turista y visitante). A lo que se suman los imaginarios

de lugares y actividades en los cuales experimentan las identidades cotidianas o de pertenencia, y también aquellos imaginarios que a través de la promoción y el mercadeo turístico se ponen en valor para los otros. Y, por último, las identidades imaginadas, que hacen referencia a “formas de camaradería horizontal, que necesariamente borran, difuminan u ocultan diferencias y desigualdades fundamentales entre los miembros del grupo” (Valenzuela Arce, 2006, p. 38).

Llegados a este punto, es importante aclarar que la creación de un clúster o microclúster implica la participación activa de la mayoría de los actores pertenecientes a la cadena productiva del turismo del entorno geográfico en cuestión. Para el caso del Suroeste antioqueño, esta fue una de las principales limitaciones, ya que participaron tan solo cinco de los 23 municipios y 14 empresarios, representados principalmente en tres prestadores de servicios turísticos de alojamiento, restaurante y agencia de viajes. Si bien su experiencia en la actividad turística, el conocimiento de la región y el tiempo de permanencia en ella son aspectos relevantes para afrontar los retos derivados, la complejidad de la construcción de productos turísticos de acuerdo con las características culturales e identitarias de una subregión implica un reto aún mayor al momento de ampliar la muestra de municipios y de actores presentes en el territorio.

Cabe aclarar que los municipios en los que se encuentran los empresarios que formaron parte del proyecto en su mayoría son corredores paisajísticos, con una accesibilidad aceptable y desarrollo de macroproyectos viales al corto y mediano plazo. A esto se le suma el hecho de que Jardín y Jericó gozan de posicionamiento en materia cultural, paisajística y religiosa: son catalogados como destinos obligados en Antioquia tanto para turistas nacionales como internacionales.

En lo concerniente a la intervención de la institucionalidad como un actor clave al momento de pensar un clúster de turismo, son muchos los intentos en la búsqueda de una oferta turística diferencial para esta subregión; dichos intentos han pasado por procesos de diseño de rutas que han tratado de recoger atributos del territorio. Fue así como nació la ruta Una Tradición de Café, Carbón y Arriería, complementada por otros intentos de configuración de productos por zonas, como la zona de Cartama, enfocada en turismo de aventura y arqueológico, o la zona de Sinifaná, centrada en la experiencia cafetera.

Otro tipo de intervención institucional fue realizada por la Gobernación de Antioquia entre 2012 y 2015 alrededor de la experiencia cafetera. Para ello se realizaron diversas actividades en la subregión con el objetivo de configurar un producto de turismo a partir del potencial cafetero; así nació el proyecto Antioquia: Origen de Cafés Especiales, que buscó fortalecer el turismo experiencial cafetero como producto bandera de la subregión. Como parte del proyecto, entre 2012 y 2013 se realizaron seis talleres para el diseño de ofertas empresariales que permitieran cualificar los servicios ofrecidos a turistas y visitantes. En estos participaron 133 personas asociadas directa o indirectamente a la cadena productiva del turismo, distribuidas en 27 fincas cafeteras, 21 empresarios turísticos y 85 nuevos emprendedores relacionados con productos de naturaleza y café. Como resultado quedó una selección de 39 iniciativas potenciales.

Por otro lado, en el año 2015 se realizó una experiencia piloto en el municipio de Fredonia con el fin de identificar las fincas con potencial turístico y diseñar productos turísticos empresariales con viabilidad técnica para la comercialización por medio de paquetes. En esta experiencia piloto participaron 25 personas representadas en 15 fincas y el resultado fueron 14 productos con cinco circuitos y la promoción de una nueva ruta denominada Historia, Tradición y Café.

Posteriormente, este ejercicio se extendió a las demás zonas de la subregión: Sinifaná, San Juan, Cartama y Penderisco. Como parte de la última fase se creó el programa El Sello Café de Antioquia en la línea de establecimientos turísticos; este contó con 17 fincas inscritas, de las cuales cuatro lograron cumplir con unos estándares básicos de calidad para la prestación de servicios y, por ende, con un producto sólido de experiencia cafetera con posibilidad de subproductos y servicios complementarios.

Al recuento anterior se le deben agregar los recorridos diseñados por otros actores de tipo privado, como los operadores turísticos que ejercen principalmente desde Medellín y que articulan atractivos, actividades y facilitaciones, manteniendo así una combinación de los municipios icónicos con los servicios ofrecidos por prestadores de servicios locales, ya sea por un día (día de sol) o con alojamiento de una o dos noches.

Sin poner en duda la importancia para la subregión de los anteriores ejercicios, los resultados han sido débiles porque no se logró dejar una capacidad instalada; prueba de ello es la mixtura de las propuestas hechas tanto desde lo público como desde lo privado. Se crearon nombres que intentan generar un enfoque de producto que recoja las características de la subregión: Una tradición de Café, Carbón y Arriería; Suroeste Territorio Cafetero; Historia, Tradición y Café. La mezcla termina de complejizarse con la oferta de recorridos y circuitos derivados de los mismos, o del empaquetamiento de servicios por parte de agencias operadoras. Otros ejemplos de las debilidades que aún persisten en la subregión se describen a continuación.

- No se logró fortalecer un producto, tampoco subproductos, alrededor de la experiencia cafetera; así entonces, la subregión se diferenciará de otras subregiones del departamento que tienen experiencias cafeteras y de regiones como el Eje Cafetero, que cuenta con la declaratoria mundial de Patrimonio Inmaterial de la Humanidad como Paisaje Cultural Cafetero.
- Debilidades en asociatividad y construcción de redes que otorguen identidad a las rutas, con un empoderamiento efectivo de los actores.
- Aumento de la informalidad en algunos de los actores de la cadena turística y lentitud en los procesos de formalización e implementación de las normas de calidad.
- Bajo nivel de profesionalización de los actores en materia turística.
- Escasos ejercicios de *marketing* turístico que cimienten las bases para que el territorio sea reconocido en el ámbito regional, nacional e internacional con un producto diferencial y único, con sus respectivos subproductos complementarios.

Este panorama se hace aún más complejo si se le suman los esfuerzos individuales que realizan las administraciones locales en cuanto a la planificación turística y diagnósticos para el desarrollo de producto, con el fin de atraer la demanda hacia atractivos culturales y naturales. Esta complejidad se evidenció

en la proyección de los prestadores de servicios participantes en el proyecto al momento de buscar elementos en común característicos del territorio diferentes al café que pudieran replantearse en su puesta en valor dentro de la cadena turística. Hubo tensiones entre el valor turístico de la cultura cafetera en contrataste con la riqueza patrimonial de sus pueblos y con el turismo de naturaleza, dada la riqueza paisajística y en biodiversidad de la subregión.

En lo concerniente al turismo de naturaleza, Antioquia tiene una gran deuda en su gestión. Desde hace más de tres periodos gubernamentales, es decir, desde hace 12 años, se le ha apostado a su gestión con el fin de aprovechar el potencial que tiene el territorio en recursos naturales. Estos se encuentran representados en áreas protegidas del orden nacional y regional, y reservas privadas de la sociedad civil.⁴ El departamento tiene un total de 569.009 hectáreas, de las cuales 73.641 están ubicadas en los municipios de las unidades productivas que participaron del proyecto y que se presentan en la **Tabla 4**.

TABLA 4. ÁREAS PROTEGIDAS EN LAS ZONAS DE INFLUENCIA DEL PROYECTO

NOMBRE DEL ÁREA PROTEGIDA	MUNICIPIO	HA
PNN Las Orquídeas	Urreo	7.226
RFPN Páramo del Sol	Urreo	29.870
Reserva Municipal El Sacatín	Urreo	100
DMI Nubes, Trocha y Capota	Jericó	3.020
RFPR Farallones del Citará	Andes	10.414
RFPR Farallones del Citará	Ciudad Bolívar	2.228
Cuchilla Jardín Támesis	Andes	1.014
Cuchilla Jardín Támesis	Jardín	12.992
Cuchilla Jardín Támesis	Jericó	3.740
Ríos Barroso y San Juan	Salgar	3.037

TOMADA Y MODIFICADA DEL REGISTRO ÚNICO NACIONAL DE ÁREAS PROTEGIDAS (RUNAP) (2018).

4 De acuerdo con el artículo 331 del Código Nacional de Recursos Naturales Renovables y de Protección al Medio Ambiente (Decreto Ley 2811 de 1974), “las actividades permitidas en los parques nacionales naturales son las de conservación, recuperación, control, investigación, educación, recreación y cultura” (Hoja 3). Desde el Decreto Ley 2811 de 1974 se dieron las primeras bases para el uso del suelo en estas áreas y se permitió el desarrollo de actividades de ecoturismo.

La geografía y el ambiente de estos lugares y sus áreas de influencia se caracterizan por sus complejos sistemas orográficos (montañas, farallones, cuchillas, valles, lagunas y ríos). Es de anotar la importancia de estas áreas en la producción de café, si se tiene en cuenta que son las principales proveedoras de servicios ambientales de la región (agua, oxígeno, bosques, fauna, etc.), que inciden en la cantidad y calidad del café. En otras palabras, el desarrollo del turismo de naturaleza depende de estas áreas, así como la producción del café y su potencialidad para el turismo rural con el enfoque agro. A su vez, las áreas protegidas son un potencial fuerte para el ecoturismo, principalmente para las actividades de avistamiento de aves, senderismo y aprovechamiento hídrico en actividades recreativas, turismo científico y pedagógico.

Respecto a la estrategia de la Red Turística de Pueblos Patrimonio, los municipios de Jardín y Jericó forman parte de 17 pueblos patrimonio de Colombia. Esta es una estrategia de promoción turística administrada por el Fondo Nacional del Turismo (Fontur) y adscrita al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, cuyo objetivo es generar desarrollo sostenible a través del turismo cultural en 17 pueblos declarados como bienes de interés nacional cultural; estos son reconocidos por su riqueza patrimonial tanto tangible como intangible. El programa busca, a través de la gestión y la promoción, poner en valor dicha riqueza expresada en la arquitectura, la gastronomía, la naturaleza, las tradiciones y costumbres, la historia y la arqueología.

Esta estrategia fue lanzada en el año 2010, pero aún los actores territoriales no la han incorporado de manera eficiente y está en fase de gestión administrativa; esto también aplica en el orden nacional. Pese a esto, los recursos y atractivos de patrimonio cultural de Jericó y Jardín son motivadores que en su conjunto determina la demanda turística. Se requieren estudios de mercado real y potencial que permitan estructurar con mayor efectividad un producto de turismo cultural, ya sea como producto sombrilla, subproducto o complementario.

Al respecto, puede decirse que si bien en el último lustro se ha visto el aumento de turistas en la subregión y, en particular, en estos dos pueblos, ello no se ha debido a la estrategia de la Red Turística de Pueblos Patrimonio, sino, más bien, al aumento de la oferta turística, como ocurre con Jardín (festivales,

actividades de aventura, ecoturismo, turismo rural, etc.) y Jericó (la canonización de la madre Laura); esta realidad puede evidenciarse en las estadísticas de turistas levantadas en el Sistema de Indicadores Turísticos de Medellín y Antioquia (Situr) desde el año 2013 hasta la actualidad. No obstante, para el caso que convoca el proyecto de clúster, todavía hay una deuda importante en la puesta en valor de los aspectos históricos y culturales que configuran la identidad como un fenómeno dinámico.

CAPÍTULO 2. ESTRATEGIA DE DESARROLLO COMPETITIVO, ABORDAJE METODOLÓGICO

*Wilson Montenegro-Velandia
Jhon Jaime Arango-Benjumea*

¿Cómo citar este capítulo?

How to cite this chapter?

Montenegro-Velandia, W. y Arango-Benjumea, J. J. (2019).

Estrategia de desarrollo competitivo, abordaje metodológico.

En W. Montenegro-Velandia *et al.*, *Competitividad turística como motor del desarrollo regional* (pp. 53-59). Colombia: Ediciones

ucc y Fondo Editorial Corporación Universitaria Uniremington.

doi: <https://dx.doi.org/10.16925/9789587601589>

La investigación se dividió en tres fases. La primera consistió en un rastreo bibliográfico sobre la dinámica organizacional, la competitividad turística y el diseño de productos turísticos. En la segunda fase se evaluó el estado de la gestión de empresas del sector turismo del Suroeste antioqueño. Finalmente, en la tercera fase se discutió un plan de fortalecimiento y se hizo un acompañamiento directo a las empresas participantes.

En la primera fase de la investigación se construyó una matriz de análisis, desde el punto de vista de la gestión organizacional, que incluía categorías como enfoques, tendencias, competitividad organizacional y turística, dinámica, gestión y trabajo gerencial. Posteriormente se hizo una búsqueda de esta información en las siguientes bases de datos: *ScienceDirect*, *Proquest*, *Jstor*, *Redalyc*. Esta fase sirvió de plataforma para la conformación del marco teórico y la adecuación de instrumentos de observación.

En cuanto al diseño de producto turístico, se realizó una revisión de fuentes secundarias que permitió el levantamiento del inventario de los recursos y atractivos culturales y naturales. En el análisis documental identificamos aspectos del turismo desde la imagen planeada de los municipios y, por tanto, desde la visión de la institucionalidad local. Partimos de la intención de determinar los elementos que permitieran su articulación armónica alrededor de la identidad de la región, de acuerdo con la oferta y las características de la demanda turística existente.

En la segunda fase se adecuó el Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones (MMGO) propuesto por Pérez Uribe *et al.* (2009), de acuerdo con las características de las empresas de turismo. El resultado fue un instrumento de observación elaborado en Excel que permite evaluar la gestión empresarial en 13 factores:

- Análisis del entorno.
- Direccionamiento estratégico.
- Gestión de mercadeo.
- Cultura organizacional.
- Estructura organizacional.

- Gestión del servicio.
- Gestión financiera.
- Gestión humana.
- Logística.
- Asociatividad.
- Comunicación e información.
- Innovación y conocimiento.
- Responsabilidad social.

Cada uno de los factores está definido por variables relacionadas que satisfacen su validez de contenido y constructo. Así mismo, cada variable está dividida en descriptores, que son los aspectos observables de cada una. Las variables tienen una escala basada en cuartiles, que representan estadios o niveles de desarrollo de la gestión. Adicionalmente, los estadios presentan descriptores de ascenso de mejores prácticas en tres categorías, a saber: I = iniciando, D = desarrollándose y M = en maduración, como se ve en la **Figura 6**.

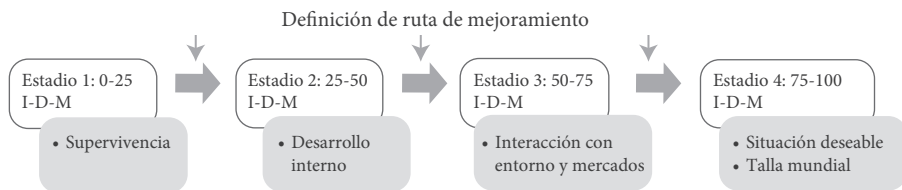


FIGURA 6. NIVELES DE DESARROLLO DE LA GESTIÓN.

TOMADA Y MODIFICADA DE PÉREZ URIBE *ET AL.* (2009).

Una vez terminado el instrumento, recogimos la información aplicándolo al directivo o dueño de las empresas y a sus colaboradores. Adicionalmente, para analizar los medios de comunicación y mercadeo, recopilamos información de las páginas web de las empresas y los portales municipales, así como estadísticas de los entes encargados del turismo regional en el departamento de Antioquia. Para el levantamiento de información complementaria relacionada

con los atractivos turísticos, realizamos recorridos para la toma de fotografías y la grabación de videos. Esta información sirvió tanto para el diseño del producto turístico como para dar soporte a la estrategia de mercadeo.

Hasta esta etapa de desarrollo se presenta un enfoque mixto de diseño descriptivo y transversal que implica un proceso de recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos. El enfoque mixto va más allá de la simple recopilación de datos de un mismo fenómeno de formas diferentes: implica su combinación desde el planteamiento del problema hasta el uso combinado de lógicas inductivas y deductivas.

Desde el enfoque cualitativo hicimos una aproximación al problema de estudios con paradigmas interpretativo y sociocrítico. En el paradigma interpretativo, el diagnóstico tuvo como una de sus finalidades conocer la forma en que trabajan y se estructuran las empresas de turismo del Suroeste, incluyendo, además, su participación para la elaboración y puesta en marcha de propuestas. De acuerdo con Arnal *et al.* (1992), el paradigma sociocrítico aprueba la idea de que la investigación social es empírica e interpretativa; esto es, que debe originarse en los estudios con participación de comunidades, para promover transformaciones sociales y dar respuesta a problemas específicos. De esta forma se proporcionó a las empresas y a los investigadores información para analizar y comprender de manera efectiva su realidad, planificar acciones y propiciar cambios en dichas realidades.

A partir de los resultados obtenidos en las curvas de desempeño arrojadas por el MMGO, se diseñó un plan de fortalecimiento empresarial por medio de capacitaciones y acompañamiento directo a los empresarios, lo que corresponde a la fase tres. La población objetivo fueron los directivos de las pymes de la Red de Turismo del Suroeste Antioqueño, junto con sus colaboradores. En lo que respecta a la muestra, el proyecto se desarrolló en 14 empresas de turismo de la subregión, distribuidas en cinco municipios: Urrao, Ciudad Bolívar, Jardín, Andes y Jericó.

Una vez diseñado el plan de fortalecimiento, se desarrollaron 30 sesiones de cuatro horas para transferencia del conocimiento. El objetivo fue consolidar la capacidad instalada, evitando así la dependencia de terceros en la implemen-

tación del producto. Estas sesiones se llevaron a cabo por medio de seminarios taller, tanto en modalidad presencial como virtual. Para los encuentros virtuales se realizaron videoconferencias por Hangouts con grupos de 10 participantes por sesión; en la **Tabla 5** se presentan las temáticas desarrolladas. Las líneas generales de enfoque en las que se enmarcó cada uno de los seminarios fueron:

- Diseño de producto turístico con identidad regional.
- Estrategia de mercadeo basada en la apropiación de TIC.
- Gerencia empresarial y asociatividad.

TABLA 5. ASPECTOS DE FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL Y EL DISEÑO DE PRODUCTOS TURÍSTICOS

FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL	DISEÑO DE PRODUCTOS TURÍSTICOS
<ul style="list-style-type: none"> • La identificación, valoración y tratamiento de riesgos empresariales. • Gestión tributaria. • Diseño e implementación de un plan de desarrollo, direccionamiento estratégico, formulación estratégica y mecanismos de control. • Gestión financiera. Balance general, estado de resultados, costos de producción, punto de equilibrio, presupuestos, flujo de caja libre, costo de capital, valor presente neto, tasa interna de retorno y aspectos generales en Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF). • Gestión asociativa. Diseño de modelo de gestión y acuerdo asociativo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elementos que integran el diseño de un producto turístico tomando como ejemplo al Suroeste. • La normatividad turística vigente y las Normas Técnicas Sectoriales (NTS). • Ejercicios de empaquetamiento de producto para la creación de rutas turísticas. • Diseño de guiones para generar contenido en el desarrollo de los paquetes y recorridos turísticos.

Finalmente, realizamos un acompañamiento en el proceso de mejoramiento de la gestión y el desarrollo del producto turístico. Se contó con la participación de los 14 empresarios de la subregión, de algunos de sus colaboradores y de académicos de la Universidad Cooperativa de Colombia, la Universidad de Antioquia, la Corporación Universitaria Remington y el Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid. Se visitaron las unidades productivas con el propósito de identificar su capacidad para dar respuesta a las propuestas de producto turístico que fueron proyectadas desde los investigadores y desde los mismos

empresarios. En este proceso se identificaron servicios y actividades ofertadas, así como sitios y elementos culturales cercanos que motivan la visita de los turistas. Adicionalmente, como parte de la etapa de análisis de la información, se efectuaron diversos grupos focales con los empresarios para generar ideas en torno al diseño del producto y validar las propuestas sugeridas por los investigadores de acuerdo con la información recolectada. En la **Figura 7** se observa el flujograma del proceso de aplicación.

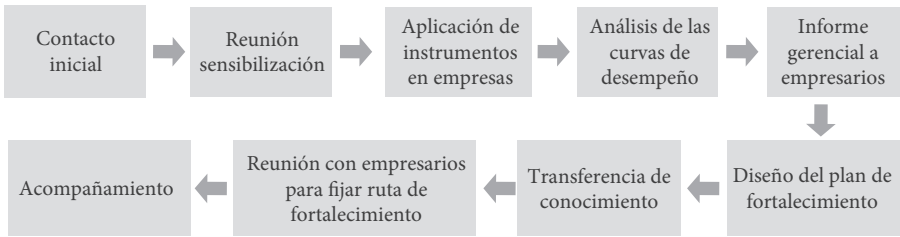


FIGURA 7. RUTA DE FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL PARA EL DESARROLLO COMPETITIVO.

TOMADA Y MODIFICADA DE PÉREZ URIBE *ET AL.* (2009).

En la **Tabla 6** se presenta una matriz de marco lógico donde se describen el alcance, los indicadores del proyecto, los medios de verificación y los supuestos.

TABLA 6. MATRIZ DE MARCO LÓGICO CON LOS INDICADORES GENERALES, SUS MEDIOS DE VERIFICACIÓN Y LOS RESPECTIVOS SUPUESTOS PARA CADA UNO DE LOS NIVELES DE ALCANCE DEL PROYECTO

ALCANCE	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
Fin. Fortalecer las capacidades estratégicas, de articulación y de gestión de las comisiones regionales de competitividad.	Variación del porcentaje de la actividad turística.	Estadísticas regionales disponibles en medios oficiales.	Las entidades territoriales apoyan las iniciativas del clúster.

Continúa en la siguiente página.

Continuación de la **Tabla 6.**

ALCANCE	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
Propósito. Integrar los diferentes actores del clúster de turismo del Suroeste en torno a un concepto turístico innovador que represente la identidad de la subregión.	Número de empresas del sector turismo del Suroeste integradas.	Lineamientos y procesos de asociatividad definidos en torno a la identidad turística de la región.	El modelo de asociatividad sigue ampliando el número de empresas vinculadas.
Componentes 1. Diseñar productos turísticos en torno a un concepto que represente la identidad del Suroeste. 2. Generar apropiación de TIC en los procesos para la integración del clúster en torno a la experiencia turística del cliente. 3. Implementar procesos de mejora en la gestión y asociatividad en las empresas del sector turismo en torno a logística, gestión contable y financiera, planeación estratégica y mercadeo.	Producto turístico diseñado y ejecución de un <i>famtrip</i> . Metodología de mercadeo digital socializada e implementada. Cantidad de empresas turísticas intervenidas.	Informe de recursos turísticos e identidad de la subregión terminado. Evaluación de <i>famtrip</i> . Certificaciones de empresas con aplicaciones de mercado oportuno. Certificaciones de empresas con aplicaciones de mejoras en el modelo de gestión y asociatividad.	Las empresas de turismo aplican los modelos de gestión, mercadeo digital y asociatividad. Aumento de la rentabilidad empresarial en un 15%.
Actividades • Trabajo de campo para aplicación de instrumentos de recolección de información. • Análisis parcial de resultados encontrados en la aplicación de los instrumentos. • Elaboración de informe del estudio de mercadeo. • Diseño colectivo de producto turístico con enfoque subregional. • Construcción del sistema de mercadeo digital. • Capacitación en modalidad mixta: presencial y en línea, a partir del diagnóstico organizacional. • Preparación del plan de implementación en la gestión y asociatividad. • Diseño del módulo de transferencia de conocimiento a la Red de Turismo del Suroeste Antioqueño y actores estratégicos de la región. • Asesorías y consultorías a empresas en la implementación del modelo de gestión.	<ul style="list-style-type: none"> • Costos por trabajo de campo. • Costo de viáticos. • Costo por empresa asesorada. • Costo de equipamiento de TIC. • Costo por empresa capacitada. 	Registros contables del proyecto.	Los empresarios participan de las actividades de transferencia de conocimiento y asesoría.

PARTE 2. ELEMENTOS DE LA COMPETITIVIDAD TURÍSTICA

CAPÍTULO 3. MODELO DE GESTIÓN ASOCIATIVA

*Pastor Emilio Pérez Villa
Víctor Hugo Uribe Castrillón*

¿Cómo citar este capítulo?

How to cite this chapter?

Pérez Villa, P. E. y Uribe Castrillón, V. H. (2019). Modelo de gestión asociativa. En W. Montenegro-Velandia *et al.*, *Competitividad turística como motor del desarrollo regional* (pp. 63-76). Colombia: Ediciones UCC y Fondo Editorial Corporación Universitaria Uniremington.

doi: <https://dx.doi.org/10.16925/9789587601589>

Las empresas de turismo del Suroeste antioqueño, aunque se encuentran en un sector dinámico y de alto crecimiento, afrontan importantes retos que las llevan a considerar estrategias ajustadas a sus características. Entre las características de este tipo de empresas están una frágil estructura financiera, dificultad de acceso a las fuentes de financiación, poco volumen de producción y limitado ingreso a la tecnología. Estos aspectos presentan un terreno propicio para que las empresas exploren y reconozcan la oportunidad de asociarse y crear sinergias con otras, buscando beneficios y riesgos de manera participativa.

Estas empresas obtienen recursos propios a través del beneficio en la gestión por los aportes del dueño o de sus socios; tales recursos son limitados por el tiempo de supervivencia de la empresa y por los patrimonios de los socios. Con relación a la financiación bancaria, deben aceptar las condiciones en que se les ofrece, ya que poseen poco poder de negociación. Por ello, el tamaño condiciona no solo el volumen de recursos que pueden obtener, sino también los costos y los plazos: mientras menor sea el tamaño, menor crédito, mayor costo y menor plazo, por lo que la financiación se convierte en una dificultad para el crecimiento y expansión. Una estrategia clave para el desarrollo de las pymes en el mundo globalizado es fomentar la asociatividad de estas promoviendo la creación de clústeres y redes empresariales (Bada Carbajal, Rivas Tovar & Littlewood Zimmerman, 2017, p. 1103).

Los procesos asociativos alcanzan una considerable importancia con la internacionalización de la economía, debido a que estos desarrollan y promueven en las empresas la exploración de otros mercados del nivel internacional e inciden en los indicadores de competitividad. Además, de acuerdo con Grueso *et al.* (2009), la participación en los procesos de asociatividad empresarial fomenta, también, la innovación en las empresas. Lo anterior incentiva a las pymes para encontrar y adoptar estrategias colectivas de cooperación y asociación para afrontar, desde lo local, la competencia internacional, desarrollando ventajas competitivas, persiguiendo nuevos modelos de negocio y nuevas tendencias administrativas. La asociatividad se proyecta como una unidad de cooperación entre pymes, acopladas para ejecutar acciones incorporadas que permitan alcanzar objetivos y metas estipuladas.

En el marco filosófico de los nuevos modelos de negocio se da énfasis a la “coopetencia”, cuyo significado invita a las organizaciones a romper paradigmas en sus modelos de gerencia y de participación en el mercado. Por un lado, cooperar refleja la necesidad de establecer sinergias para alcanzar objetivos organizacionales: se alude al trabajo en equipo sumando esfuerzos. Por otro lado, apoyarse en las fortalezas de las otras empresas para conseguir recursos, avances tecnológicos y calidad productiva. En este sentido, es imperante un cambio de cultura organizacional y pensar en la asociatividad como medio para promover desarrollo y sostenibilidad.

De acuerdo con Nalebuff & Brandenburger (1997, 2005):

La coopetencia es una estrategia especial y original de gestión de la competición sobre un mercado. Se trata de colaborar con algunos de los competidores, para así intentar captar un beneficio común que de otra manera sería difícil de conseguir. Por razones de costos, del nivel de concurrencia del mercado, de competencias o incluso de influencias, algún tipo de reagrupamiento pasa a ser una alternativa razonable.

La coopetencia es un método que va más allá de las reglas de la competencia y la cooperación, y combina las ventajas de ambas. Dentro de los modelos de colaboración, aparece la coopetencia como la unión entre cooperación y competencia, sustituyendo la clásica cadena de valor individual por una red de valor colectiva, es decir, la colaboración entre competidores. En términos generales, la coopetencia apunta al apoyo bilateral, en un mercado donde predomina la rivalidad, y promueve la colaboración interorganizacional para generar un beneficio mutuo.

Las estructuras asociativas predominantes en Latinoamérica se reúnen en dos categorías, a saber: las que tienen fines de negocio y las que tienen fines gremiales. Según los objetivos del proyecto, este documento se referirá a la primera categoría: las que buscan impulsar la actividad económica o de servicios en beneficio de sus asociados. Consideramos que el fomento e implementación de modelos asociativos entre empresas de sectores iguales o complementarios

es un instrumento de gestión hacia los mercados locales, nacionales e internacionales. Así se logra una mayor capacidad financiera, se proporciona la entrada de tecnologías y se utilizan economías de escala para incrementar los volúmenes de producción.

Asimismo, el modelo asociativo contribuye con otras ventajas: mayor capacidad de negociación, mejor soporte financiero y capacidad para costear investigaciones de mercado y lograr certificaciones internacionales (Lozano Monroy, 2010, p. 166). Todo esto da lugar a que el modelo asociativo ofrezca menores costos y precios más competitivos, de acuerdo con el mercado meta.

Reseña histórica de modelos asociativos

Los procesos de asociatividad, a partir de los años 80 del siglo XX, se hacen más evidentes; la revisión teórica reveló que el ejercicio de la asociatividad inicia con los distritos industriales. Actualmente, con la globalización, y buscando incrementar productividad con bajos costos para aumentar la competitividad, han aparecido otros modelos organizacionales: las alianzas estratégicas, las redes, los clústeres sectoriales (horizontal y vertical) y las cadenas productivas de colaboración.

Existe una amplia variedad de modelos de asociatividad (**Tabla 7**), pero generalmente se dan tres: distrito industrial, clúster y redes empresariales. A su vez, estos modelos ubican a la asociatividad en tres principales niveles: la solidaridad recíproca, la cooperación y la autogestión. En cuanto a la autogestión, la asociación o grupo asociado toma sus decisiones sin la intervención de externos.

TABLA 7. TIPOS DE ASOCIATIVIDAD

REDES DE COOPERACIÓN
Son la expresión organizativa de los acuerdos entre empresas; en otras palabras, la expresión organizativa de los vínculos de cooperación en los cuales no existen vínculos de subordinación (Carvajal Burbano, 2011).
ARTICULACIÓN COMERCIAL
Relación sostenida entre empresas ofertantes y demandantes; puede ser mediada o animada por un agente intermediario o gestor de negocios (Laos, 2011).
ALIANZA EN CADENAS PRODUCTIVAS
Con base en acuerdos entre actores que cubren una serie de etapas y operaciones de producción, transformación, distribución y comercialización de un producto o línea de productos (bienes o servicios). Implica división de trabajo, en la que cada agente o conjunto de agentes realiza etapas distintas del proceso productivo.
ALIANZA EN CLÚSTER
De manera similar a las cadenas de valor, pero los actores están concentrados geográficamente e interconectados en una actividad productiva particular. Comprende no solo empresas, sino también instituciones que proveen servicios de soporte empresarial.
NEGOCIACIÓN EN COMÚN
Se constituye una nueva sociedad creada por dos o más empresas con personalidad jurídica independiente, pero realiza una actividad empresarial supeditada a las estrategias competitivas de las empresas propietarias. Esta forma de cooperación implica la aportación de fondos, tecnología, personal, bienes industriales, capacidad productiva o servicios.
CONSORCIOS
Son contratos en los que dos o más personas u organizaciones se asocian para participar en forma activa y directa en un determinado negocio con el propósito de obtener un beneficio económico; los consorcios se pueden formalizar legalmente sin que las empresas pierdan su personería jurídica, pero con una gerencia común (Ochoa Salazar, 2015).

TOMADA Y MODIFICADA DE MEDRANO RAMOS (2015).

Es necesario incluir a las empresas de la economía solidaria: cooperativas, asociaciones mutuales y, en Colombia, fondos de empleados. “La legalización del modelo solidario en Colombia se inició en 1931 con la expedición de la Ley 134” (Supersolidaria, 2015, p. 4). El Congreso de la República de Colombia (1986) dio origen al Consejo Nacional de Economía Solidaria con el Decreto 2536 del 4 de agosto; este lo reconoce como un sector en el entorno económico del país. En 1998 se expidió la Ley 454, la cual define economía solidaria como “sistema socioeconómico, cultural y ambiental conformado por el conjunto de fuerzas sociales organizadas, en formas asociativas identificadas por prácticas autoges-

tionadas solidarias, democráticas y humanistas, sin ánimo de lucro para el desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía” (p. 1).

Asociatividad y modelos asociativos

En la actualidad, la asociatividad es primordial para las empresas por el hecho de que trae conceptos como solidaridad, participación, alianzas estratégicas y redes de apoyo, entre otros. La asociatividad termina con el concepto tradicional de competencia y a través de alianzas permite mejoras en productividad y eficiencia. “Los procesos de asociatividad facilitan el surgimiento de economías de escala debido a que cada organización que hace parte del proceso se beneficia como si se hubiese unido a otras organizaciones de manera formal o como si tuviese acceso a una escala mayor” (Chang, 2003). Una de las características fundamentales de la asociatividad es que su afiliación es voluntaria; además, no es excluyente y puede adoptar distintas modalidades, tanto organizacionales como jurídicas, con autonomía gerencial. Para la participación, en cuanto al tipo de actividad que desempeñe la empresa copartícipe, en la asociatividad no existen restricciones.

La asociatividad puede ser vista como “un mecanismo de cooperación interempresas con flexibilidad de afiliación, operación y ámbito de acción” (Urrutia de la Garza & Cuevas Contreras, 2016, p. 427). En particular, algunos de los propósitos por los cuales se recurre al modelo de asociatividad son el aspecto financiero, el aspecto organizacional y lo correspondiente al mercadeo (Narváez *et al.*, 2009, p. 161). Las redes empresariales aparecen como una estrategia asociativa y son definidas como un grupo de unidades productivas con objetivos comunes para desarrollar operaciones conjuntas, buscando el beneficio colectivo. Algunos de los beneficios de las redes empresariales son:

- Descuentos en adquisición de insumos.
- Mejoramiento de la capacidad de negociación.
- Venta de productos iguales para alcanzar economías de escala y acceso a mercados de grandes volúmenes.

- Venta de productos complementarios para alcanzar economías de variedad.
- Utilización más eficiente de tecnologías.
- Acceso a líneas de crédito especializadas.
- Mayor capacidad de respuesta frente a la demanda.
- Intercambio de experiencias y conocimientos.
- Mayor probabilidad de apoyo de entes privados y públicos.

Siguiendo con Porter (1999), citado por Becerra Rodríguez (2008):

Dado el agrupamiento surgen fenómenos como: el apoyo entre empresas, expresado en relaciones verticales y horizontales; en la rivalidad entre competidores que promueve los enfoques de I&D y facilita la introducción de nuevas estrategias y técnicas; en la fluidez y rápida difusión de la información y las innovaciones a través de los canales de proveedores o de compradores que tienen contactos con múltiples competidores (p. 41).

Con relación a la innovación, Roper (2001) plantea que las redes tienen un rol importante no solo en la innovación de productos, sino también en el desarrollo de procesos. Según la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (Onudi), citada por Dini *et al.* (2007), “se puede definir red como el conjunto de empresas independientes de un mismo sector y de una misma localidad que deciden colaborar de forma voluntaria, sin perder su independencia, para alcanzar objetivos comunes que no podrían lograr actuando de manera aislada”. En las redes generalmente participan las pymes en actividades relacionadas o complementarias. En la **Tabla 8** se describen dos tipos de redes: horizontales y verticales.

TABLA 8. TIPOS DE REDES ASOCIATIVAS

RED HORIZONTAL
“Empresas de la misma cadena productiva (ofrecen el mismo bien o servicio; cooperan entre sí en algunas actividades, pero compiten entre sí en un mismo mercado). Las redes horizontales son una manera de alcanzar economías de escala y de mejorar el poder de negociación de las empresas” (p. 6). Algunas estrategias de trabajo asociativo de forma horizontal son las siguientes: alianzas estratégicas, negociación en común o empresas de riesgo compartido, consorcios o uniones temporales, cooperativas.
RED VERTICAL
“Las empresas se encuentran en puntos consecutivos de la cadena productiva, lo que significa que sostienen relaciones de proveedor-comprador, es decir, se complementan. Se asocian para alcanzar ventajas competitivas que no podrían obtener de forma individual” (p. 7).

TOMADA Y MODIFICADA DE RODRÍGUEZ (2008).

La asociatividad se presenta como una construcción continua a través de la cual los sujetos interactúan generando diferentes tramas de sentido que los sitúan en un ámbito caracterizado por la horizontalidad, el compromiso y el involucramiento de sus miembros (Maldovan & Dzembrowski, 2011). En este orden de ideas, algunos otros modelos asociativos son las redes de colaboración solidaria (RCS) y los circuitos económicos solidarios (CES).

En cuanto a las RCS, mediante la consumación de la solidaridad individual y colectiva, aspiran a mejorar las condiciones socioeconómicas, culturales y políticas de los agentes que conforman el territorio (Rúa *et al.*, 2016). Las RCS buscan la articulación adición-alianza solidaria de unidades productivas con cierto nivel organizacional, identificando recursos productivos para un proceso económico cuya función es el consumo productivo como una estrategia territorial alternativa a la globalización, con base en la ética e incluyendo principios, valores y saberes ancestrales para el mantenimiento de las relaciones sociales, económicas, políticas y culturales de los actores que integran el territorio (Mance, 2008). Cuando los actores del territorio se organizan en red (se interconectan, intercambian información, recursos y materiales, relacionándose de manera horizontal), pueden reorientar los flujos de consumo productivo y final en función de sus demandas reales, y así concebir una transformación de las lógicas económicas y obtener beneficios en lo social, económico, político y cultural.

En torno al concepto de asociatividad no hay una teoría específica y se encuentran definiciones y características a partir de autores y organizaciones promotoras del desarrollo productivo. El desarrollo de procesos asociados resulta de enfoques gerenciales basados en objetivos comunes entre competidores y empresas alternas, lo que consolida valores como la confianza y la solidaridad entre ellas. Marshall (1890) incorporó el concepto de “economías de aglomeración” como ventajas adjuntas a la cercanía territorial entre industrias. Subsiguientes a este planteamiento, se han arraigado diversos conceptos de asociatividad: distritos industriales, clústeres y redes de cooperación empresarial. Según Fernández y Narváez (2011):

La apertura de mercados impulsa a las pymes a la adopción de estrategias colectivas de cooperación y asociación que le permitan enfrentar desde lo local la competencia internacional, a través del desarrollo de ventajas competitivas. Dentro de dichas estrategias se destaca la asociatividad, concebida como un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, las cuales se vinculan para la ejecución de acciones en común, que les permitan lograr un objetivo preestablecido.

Dicha asociatividad no implica dependencia jurídica: cada organización conserva su autonomía gerencial (Rosales, 1997). Siguiendo a Catanni *et al.* (2000, p. 34), “encontramos diferentes formas asociativas que se crean alrededor de distintos espacios de interacción social con fines particulares. Entre ellas se destacan las asociaciones filantrópicas, las vecinales, las culturales, las de clase y las de trabajo”, siendo estas últimas un tipo de forma asociativa que adquiere suma importancia para hacer frente a las problemáticas de empleo de amplios sectores de la población.

El concepto de asociatividad se define como “la cooperación entre empresas independientes, basado en la complementación de recursos entre diferentes firmas relacionadas y orientadas al logro de ventajas competitivas que no podrían ser alcanzadas en forma individual” (Calla Fernández, 2014, p. 13). Otra aproximación conceptual: la asociatividad es tanto una forma de acceder a los

bienes necesarios como una forma de hacer sociedad. La asociatividad, en el marco de la economía social y solidaria, implica una economía en la que luchamos asociados, cooperando y asumiendo lo público como patrimonio común (Coraggio, 2009).

Frente al proceso de la globalización y los desafíos, es necesario promover procesos que generen la asociatividad interempresarial (organizaciones-instituciones), con un esfuerzo organizado y la adopción de nuevos modelos de organización que impulsen la flexibilidad y la descentralización operativa. La conformación de redes que promuevan la dinamización empresarial favorece la construcción de unidades estratégicas de actuación de negocios; además, se priorizan acciones colectivas sobre individualidades (Santiago Ibáñez *et al.*, 2014).

La asociatividad, desde una concepción ampliada, remite a una multiplicidad de tipos de organizaciones sociales conformados por sujetos que, fundados en diferentes tipos de acuerdos, deciden unirse de manera permanente y voluntaria para compartir sus esfuerzos y conocimientos en la consecución de un objetivo común (Maldovan & Dzembrowski, 2011, p. 2).

La paradoja de la asociatividad es, por tanto, poder hacer frente al principio societario y comunitario (Laville & Sainsaulieu, 1997).

Analizando los aportes con elementos comunes identificados en las definiciones, consideramos la asociatividad como una alternativa estratégica a través de la cual un grupo de personas o empresas pueden lograr un objetivo común, manteniendo, al mismo tiempo, su independencia individual y optimizando al máximo los recursos con que cuentan los miembros del grupo asociativo. En síntesis, la asociatividad estimula la generación de sistemas empresariales que se establecen en la integración de mercados competitivos, basados en valores como la solidaridad recíproca en busca de una interacción “dar y recibir beneficios y valores”. Asimismo, estas agrupaciones establecen controles internos para la toma de decisiones conjuntas.

Para abordar los CES, es necesario comprender la teoría del emprendimiento solidario. Gide (1968) realizó un análisis sobre la situación del emprendimiento social cooperativo. Posteriormente, Guerra (2006) propuso la expresión “emprendimientos solidarios” para precisar sobre la experiencia que aparece de la unión de las personas en torno de una propuesta económica solidaria cimentada en relaciones de igualdad, democracia y solidaridad. Estos emprendimientos solidarios se acercan más conceptualmente a la economía de trabajo, y otorgan una maximización de la capacidad productiva de las familias para efectuar ejercicios económicos de escala que serían imposibles por otros medios, al tiempo que conservan los valores comunitarios (Ortiz, 2005). Por otro lado, la teoría económica comprensiva (Razeto Migliaro, 1988) como medio para entender las relaciones sociales y solidarias establece una racionalidad diferente a la institucional del sector público y a la de mercado adecuada al sector privado.

Para identificar los emprendimientos solidarios, estos logran tipologías concretas que delimitan sus formas de desempeño con relación a los demás ideales de emprendimiento (fundados en la superioridad del factor capital o del factor gestión). Las propuestas encontradas presentan escasa diferencia: todas subrayan como finalidad la consecución de beneficios para las colectividades y no la maximización del factor capital ni la obtención de ganancias (Álvarez *et al.*, 2011). La práctica de la autogestión es la particularidad básica para explicar un emprendimiento solidario; es lo que establece este quehacer empresarial en el tiempo.

Los emprendimientos económicos solidarios contienen varias particularidades en la organización económica, motivadas en la libre asociación de los trabajadores, con base en principios de autogestión, cooperación, eficiencia y viabilidad (Gaiger, 2004). La autogestión es una opción revolucionaria que requiere de la integración de los individuos en un colectivo libremente escogido, para construir en medio de contradicciones, en las fallas del capitalismo, un nuevo tipo de sociedad y de economía (Singer, 2001).

Los emprendimientos solidarios, para ser eficaces y alcanzar el éxito, deben entender que necesitan actuar con otros emprendimientos a través de alianzas. El reto radica en superar esa sociedad de mercado sin desertar de los engranajes mercantiles, y esto solo será viable a través de la construcción de circuitos de

intercambios solidarios, para así ir configurando otro mercado (Gaiger, 1995). Generalmente, las personas carentes de las libertades económicas y sociales establecen núcleos con diversas relaciones como tejidos de oportunidades para desplegar una economía incluyente (Mance, 2006). De esta forma se articulan en red proporcionando flujos de bienes y servicios que activan la figura de CES; estos representan un modo de acumulación no solo de capital, sino también de riqueza en las relaciones sociales para cimentar opciones de desarrollo humano, oportunidades y ampliación de las capacidades individuales y sociales.

Desarrollo local y territorio

Según Díaz Argueta y Ascoli (2006, p, IV):

No existe un único modelo de desarrollo, ni un único modelo de desarrollo local, lo que a la vez fortalece la idea de que si bien el desarrollo es una acción intencional, es un proceso de construcción social, que valoriza los recursos existentes en un territorio determinado, las sinergias entre los actores locales, así como la cultura existente.

El desarrollo local (regional) se puede definir como un proceso de cambios estructurales y crecimientos que potencializan el desarrollo en el territorio; “es una gestión deliberada de construcción social. El concepto de desarrollo aparece unido, generalmente, con progreso económico y social. El desarrollo constituye, por tanto, una aspiración permanente de las diferentes colectividades, independientemente del nivel relativo al respecto que cada una haya alcanzado” (Arocena, 1997).

De acuerdo con Lopera García y Posada Hernández (2009), el concepto de desarrollo vincula las dimensiones económica, política, social y cultural; se articula en la producción y servicios del territorio con actores que interactúan entre sí y con el entorno, convirtiendo al territorio en un espacio eficiente y eficaz para el desarrollo. Al respecto, Boisier (2001) afirma:

La más amplia acepción de desarrollo es, sin lugar a dudas, la del desarrollo territorial, debido a que permite asegurar la satisfacción de las necesidades humanas conforme a pautas institucionales y legales de la propia sociedad, que se encarga de resguardar el capital natural y cultural como legado para las generaciones futuras.

Para Carvajal Burbano (2011), el concepto de desarrollo es una construcción social e histórica (p. 18). Al hablar de desarrollo en los territorios se enfatiza en los valores del mismo, en la identidad, la diversidad, la flexibilidad y las características locales. Además, el concepto, la evolución y el tipo de desarrollo local estarán delimitados por la participación y el poder exclusivo de los ejecutantes, quienes, por tener diferentes enfoques en la estructura de poder y en la disponibilidad de recursos, mostrarán intereses opuestos (Garrido, 2001). Estas dinámicas presentan el desarrollo territorial como salida de la crisis económica. Con el incremento de la integración económica, las unidades productivas y los territorios despliegan ventajas competitivas en los mercados y los sistemas productivos cambian invariablemente; estos cambios se dan con la innovación del saber-hacer al afianzar un conocimiento nuevo (Vázquez Barquero, 2009).

“Podemos concebir el espacio en la globalización como un conjunto geográfico de puntos, líneas virtuales que no conforman un territorio ni contiguo ni continuo, y cuya extensión solo se mide por la existencia, en todo caso, de una red de clientes” (Spíndola Zago, 2016, p. 33). La noción de territorialidad hace referencia a los mecanismos mediante los cuales se circunscribe el Estado al territorio de este, es decir, al espacio, y el territorio es el resultado de una apropiación y proyección de los sujetos que se agencian el espacio, convirtiéndolo en territorio (Pérez Villa, 2017, p. 205).

El territorio como símbolo de integración económica para el desarrollo tendría como base un marco conceptual y unos fundamentos conceptuales originados en la cultura solidaria (Pérez Villa, 2017) (**Figura 8**). Podemos concluir que el desarrollo local es una transformación de crecimiento económico y de cambio organizado que facilita la búsqueda de un mejor nivel de vida para la población, desplegando mínimo cuatro líneas: la económica, la sociocultural,

la política-administrativa y la territorial; esta última posee un peso específico trascendental. En tal sentido, definimos el modelo como una representación ideal, que presenta una realidad y la ubicación de actores y sus interrelaciones, del cual resulta una serie de interacciones que en el desarrollo local son vitales para los procesos que unifican objetivos, potencializan los recursos y generan la mejora de la calidad de vida de una localidad.

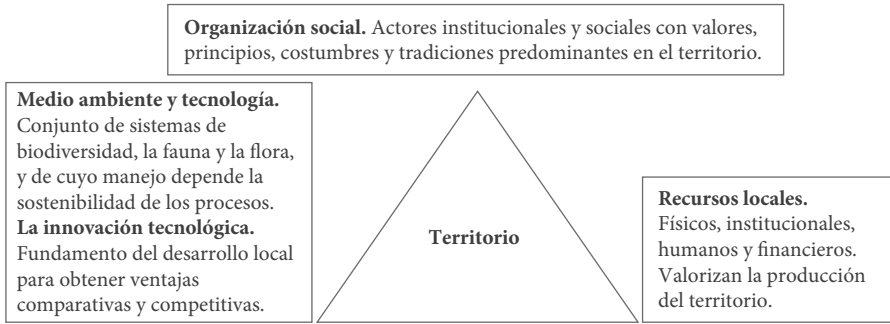


FIGURA 8. DESARROLLO LOCAL Y TERRITORIO.

CAPÍTULO 4. EL PRODUCTO TURÍSTICO Y LA IDENTIDAD CULTURAL

*Arnubio de Jesús Roldán Echeverri
Janeth del Carmen Restrepo Marín
Adriana Milena Bermúdez-Cardona
Tatiana Andrea Muñoz Vélez*

¿Cómo citar este capítulo?

How to cite this chapter?

Roldán Echeverri, A., Restrepo Marín, J., Bermúdez-Cardona, A. M. y Muñoz Vélez, T. A. (2019). El producto turístico y la identidad cultural. En W. Montenegro-Velandia *et al.*, *Competitividad turística como motor del desarrollo regional* (pp. 77-84). Colombia: Ediciones UCC y Fondo Editorial Corporación Universitaria Uniremington.

doi: <https://dx.doi.org/10.16925/9789587601589>

El concepto de producto turístico ha sido abordado desde instituciones como la Secretaría de Turismo de Antioquia (Sectur), que lo concibe “como un sistema de componentes tangibles e intangibles ensamblados, capaces de hacer viajar a la gente para realizar actividades, que satisfacen sus necesidades, otorgándoles beneficios y satisfacción de manera integral” (2003, p. 115). Siguiendo una línea similar, Oyarzún y Szmulewicz (2002) lo definen como el conjunto de elementos capaces de configurar una experiencia de viaje que responda a determinadas motivaciones de un grupo de consumidores. Desde algunas de las políticas y planes de turismo para Colombia formulados por el MinCIT, el “producto turístico: es el resultado de la integración de los atractivos del patrimonio natural y cultural, actividades susceptibles a desarrollar, servicios turísticos e infraestructura; con el objeto de satisfacer la demanda de esparcimiento y asignación del tiempo libre de los turistas” (2014, p. 38).

Estas definiciones poseen elementos en común que obedecen a la logística del viaje, a los atributos y a las singularidades de un territorio. Visto así, una de las principales características de un producto turístico es su flexibilidad, ya que el turismo está inscrito dentro del sector servicio, involucrando diversos componentes que en su sumatoria generan un resultado que se traduce en satisfactores de la demanda turística; estos incluyen la elección del viaje, el tránsito, la acogida en el destino, la fase diversificante y experiencial y la de regreso (Secretaría de Turismo, Sectur, 2003); elementos que actúan como base para abordar las implicaciones en el diseño y ejecución de un producto turístico en un territorio. Este proceso es nombrado por Jiménez Guzmán (1986) como el ciclo del turismo, compuesto por cuatro fases que aparecen en la **Figura 9**.

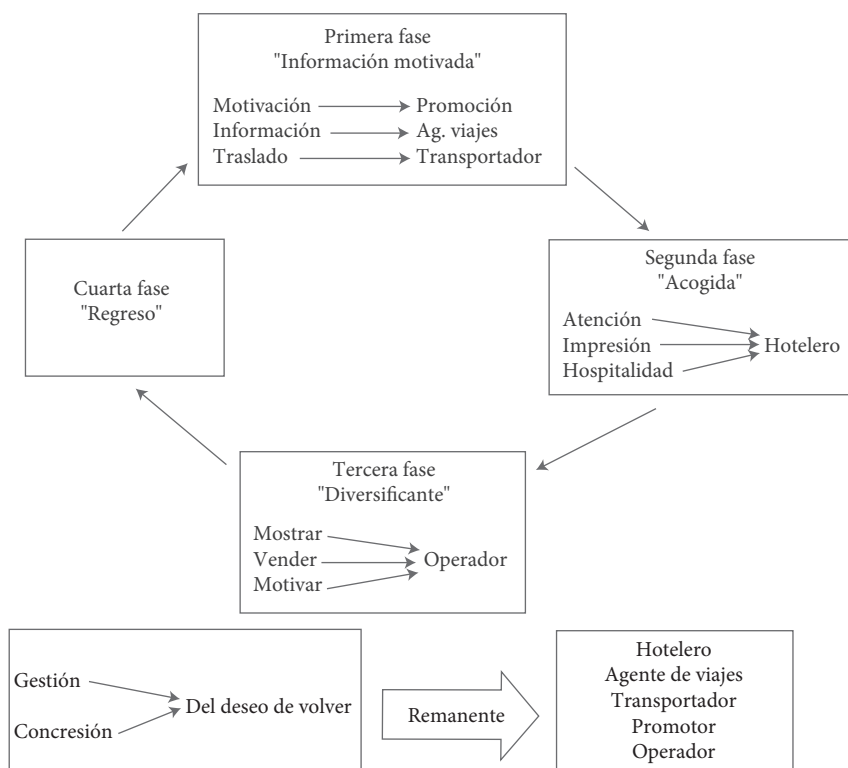


FIGURA 9. CICLO DEL TURISMO DESDE EL SUJETO TURISTA Y RECEPTOR.

TOMADA Y MODIFICADA DE JIMÉNEZ GUZMÁN (1986, P. 103).

Si bien en el ciclo presentado en la **Figura 9** los imaginarios y valores simbólicos están presentes en las cuatro fases, es decir, desde la decisión del viaje hasta el retorno, es la fase diversificante la que logra los mayores niveles de satisfacción del turista y donde el producto se resignifica en la experiencia del turista. Jiménez Guzmán (1986) enfatiza en que en esta fase el turista “se transforma en protagonista de su tiempo libre y asume conductas distintas a las de la vida ordinaria; goza del atractivo turístico y del ocio al no tener presiones temporales de ningún tipo, descansa, se divierte y se desarrolla” (Jiménez Guzmán, 1986, p. 104).

Pese a que un producto toma cuerpo en ese conjunto o sumatoria de servicios que el turista adquiere a través de una relación comercial, su diseño entraña una complejidad de factores espacio-temporales, socioeconómicos y socioculturales. Tanto es así que no obstante que los cambios tecnológicos han jalonado “cambios en los consumidores (demanda) y en el mercado de los servicios y productos (oferta), estos últimos se han modificado para satisfacer las necesidades de los consumidores, que solicitan productos específicos que se ciñen a sus gustos e inquietudes socioculturales” (Palafox, 2014, citado por Candau del Cid, 2018, p. 48). Esto refuerza la visión respecto a la complejidad que implica el hecho de que el producto turístico sea una amalgama de numerosas experiencias para el turista. Visto así, no se trata solamente del hotel en el que se aloja, los lugares que visita o el trayecto hacia y desde el destino, sino también de observar cómo, en su conjunto, esos elementos que se ofertan encajan con los imaginarios del turista, es decir, con la demanda existente.

La identidad cultural como clave para entender la subregión Suroeste

Antioquia está dividido en nueve subregiones, que, a su vez, se subdividen en 27 zonas. Siguiendo esta división, se ha buscado caracterizar un conglomerado de municipalidades que comparten elementos comunes en lo geográfico, económico, ambiental y cultural que configuran, en teoría, una identidad territorial. Sin embargo, las subdivisiones, que para el caso del Suroeste son cuatro: Sinifaná, Cartama, San Juan y Penderisco, corroboran la dificultad de homogeneizar un territorio. A esto se le suma la complejidad que encierra comprender los espacios geográficos desde el análisis espacial de los fenómenos, eventos, procesos y realidades tanto sociales como ambientales (Instituto Geográfico Agustín Codazzi, IGAC, 2011).

Desde esta mirada, un territorio determinado se convierte en un escenario en el que a través de complejos procesos adaptativos se tejen narrativas, historias, memorias, vocabularios y lenguajes, entre otros, que crean los sentidos de pertenencia de los miembros de un colectivo. Y es precisamente el sentido de

permanencia, continuidad y estabilidad el que entreteje la relación del pasado con el futuro, y en ello están las claves significativas para la configuración de identidades regionales, subregionales y locales.

Esas configuraciones establecen las diferencias entre una región y otras formas de expresión territorial, que plantean un imaginario de subregión en la diversidad de su territorio físico y, aún más, en su “territorio cultural”, y en la interrelación de ellos. Esto trasciende los criterios político-administrativos que la oficina gubernamental de Planeación Departamental realiza a partir de la subregionalización (Bravo, 2006).

El Plan Estratégico de Antioquia (Planea, 2005), por ejemplo, propuso un mapa del desarrollo cuyo criterio fue la homogeneidad según zonas geoambientalmente diferenciadas y culturalmente construidas; esto recupera identidades culturales formadas en torno a condiciones geoambientales, así: la Costa Caribe del Urabá Antioqueño, la Herradura de la Reforestación, la Zona de la Biodiversidad o Chocó Biogeográfico, la Región Metropolitana y la Media Luna de la Riqueza; esta ha sido una nueva forma de cartografiar el territorio de Antioquia desde un referente cultural. De otro lado, en la división territorial vigente, Planeación Departamental ha concebido la subregionalización más desde los criterios políticos-administrativos que desde las subdivisiones territoriales de tipo cultural.

A modo de síntesis, las identidades culturales hacen referencia a relaciones sociales históricamente situadas entre individuo y colectividad, y expresadas simbólicamente. Estas identidades solo cobran sentido dentro de contextos sociales específicos, pues son históricamente construidas, y en relación concomitante con la construcción de demarcaciones simbólicas, las cuales son objetivas y subjetivas, y permiten la identificación del grupo diferenciándolo del resto, esto es, de aquellos que no comparten los rasgos ponderados como definatorios de la identidad (Valenzuela Arce, 2006). Para este autor, las identidades culturales no son fenómenos estáticos o cristalizados, sino que están sujetas a procesos de cambio. Este aspecto no conduce de manera inevitable a la atenuación de identidades tradicionales frente a las nuevas construcciones identitarias, sino que los elementos de cohesión social pueden reinventarse,

actualizarse e, incluso, ser sustituidos por nuevos elementos que participan en la reedición del nosotros.

La subregión Suroeste no ha sido ajena a esta realidad, ya que los procesos migratorios desde el siglo XIX generaron unas dinámicas asociadas a la adaptación del territorio a partir de actividades económicas como la extracción minera en el río Cauca y el río San Juan, con sus respectivos afluentes, aprovechamiento de la flora y fauna en las zonas de bosque, ganadería y cultivo del café. De igual manera, la colonización antioqueña, que tuvo sus inicios alrededor de 1850, se fundamentó, entre otras cosas, en la búsqueda de buenas tierras para la agricultura, la cual en un comienzo fue realizada con los cultivos básicos de la alimentación y la ganadería. Finalmente, se terminó en una expansión definitiva del café, al encontrar tierras óptimas para su cultivo en la parte antioqueña del departamento de Caldas.⁵ En Antioquia, tuvo sus orígenes en las laderas de cerro Bravo, en el municipio de Fredonia, cuando en el Gobierno del expresidente Mariano Ospina, 1857 a 1861, se sembró allí café, producto que fue luego extendiéndose hacia todo el Suroeste y el resto del departamento, hasta convertirse en una pieza clave de la mencionada colonización (Botero, 2006).

A partir de procesos adaptativos en el territorio, esta actividad económica fue configurando un modelo cultural propio que se expresó en prácticas sociales y culturales de cohesión, con una clara diferenciación de las demás subregiones y regiones del país en aspectos como organización social, arraigo a la tierra, acentuada religiosidad, técnicas propias, arquitectura vernácula, mitos fundadores (actos que remiten a un pasado común) y protagonismo en el ámbito nacional, con repercusión internacional porque se convirtió en el principal producto de exportación.

El café marcó significativamente a la subregión Suroeste: este fue el escenario en el que tuvo su apogeo la industria cafetera del departamento desde la década del 70, a tal punto que para 1986, el Suroeste era “el mayor productor del grano en el departamento con un 60% del total” (Semana, 1986, párr. 3). En términos de movilidad demográfica, el cultivo del café ocasionó un fenómeno de diáspora

5 En la actualidad, este territorio forma parte de los departamentos de Caldas, Quindío y Risaralda.

económica, técnica y cultural de unas regiones a otras; el Suroeste fue pionero, especialmente los municipios de Fredonia, Venecia, Amagá, Angelópolis y Titiribí (Buriticá, 2006). La cafcultura antioqueña se caracterizó, de acuerdo con el autor, por su desarrollo en fincas relativamente pequeñas y, por otro lado, por las muestras de esmero y dedicación de los cultivadores desde las primeras siembras; esto contribuyó a la configuración de una cultura técnica y social alrededor del café, que dio como resultado la denominada “cultura cafetera”.

Las redes simbólicas se configuraban desde experiencias atávicas y códigos comunes, pero también mediante intereses o experiencias compartidas, o por la adscripción a nuevos imaginarios colectivos.

Hablamos de imaginario cuando queremos hablar de algo inventado, ya se trate de un invento absoluto (una historia imaginada de cabo a rabo) o de un deslizamiento, de un desplazamiento de sentido, en el que unos símbolos ya disponibles están investidos con otras significaciones que las suyas normales o canónicas (Castoriadis, 1983, citado por Valenzuela Arce, 2006, p. 33).

Tal como lo indicamos al inicio del presente apartado, la subdivisión de la subregión Suroeste en cuatro zonas corrobora la complejidad de una caracterización única del territorio, dados los respectivos procesos adaptativos de las poblaciones y las interrelaciones con el territorio, así la economía preponderante siga basada en el cultivo del café, con su respectivo imaginario de cultura cafetera. Dentro de esta categorización general (la de subregión), que en apariencia es visible en la actividad cafetera, se generan tensiones en la configuración identitaria desde lo particular de cada zona, pues en algunas de ellas predominan vocaciones económicas basadas en la minería de carbón y oro, y en actividades pecuarias. En palabras de Henao, citado por Bravo (2006, p. 264):

Antioquia es una región de regiones, y cada región es una constelación de localidades; pero además, cada localidad es un universo de diversidades. Y el principio de la diversidad comienza en el lugar que habitamos, en la casa, la finquita, el apartamento, la vivienda.

De acuerdo con este panorama, el diseño de productos especializados que den cuenta diferencial o de “carácter de lugar”, sobre la base de una singularidad o singularidades significativas, se ha venido aplazando desde los lineamientos de las políticas nacionales y departamentales; esto ha obligado a cada subregión o municipalidad a reinventarse permanentemente a través de sus atributos icónicos, lo que trajo como consecuencia la atomización y concentración de la demanda y, por ende, un ciclo corto del destino con resultados negativos para los actores de la cadena y las comunidades receptoras. Desde esta mirada, se está restando valor a una tendencia mundial de implementar los proyectos de desarrollo turístico en la ruralidad, “donde existen recursos naturales y/o culturales a menudo subvalorados, pero que pueden ser explotados como atractivos turísticos” (Méndez-Méndez *et al.*, 2018, p. 337). Tendencia que pudiera ser mejor aprovechada en la subregión dada su riqueza paisajística y cultural.

CAPÍTULO 5. SUSTENTABILIDAD O SOSTENIBILIDAD

Víctor Manuel Caicedo Valencia
Laura Estrada-Calle
Jonathan Guerrero-Gutiérrez

¿Cómo citar este capítulo?

How to cite this chapter?

Caicedo Valencia, V. M., Estrada-Calle, L. y Guerrero-Gutiérrez, J. (2019). Sustentabilidad o sostenibilidad. En W. Montenegro-Velandia *et al.*, *Competitividad turística como motor del desarrollo regional* (pp. 85-90). Colombia: Ediciones UCC y Fondo Editorial Corporación Universitaria Uniremington.

doi: <https://dx.doi.org/10.16925/9789587601589>

El objetivo de este capítulo es discutir las aproximaciones conceptuales a la sostenibilidad y a la sustentabilidad. En este propósito se desarrollan dos puntos fundamentales: el primero, en cuanto al abordaje de las palabras en sí mismas, y el segundo, en cuanto a los modelos propuestos para la ejecución de prácticas de sostenibilidad o sustentabilidad. Si nos acercamos en primera instancia a las palabras “sostenibilidad” y “sustentabilidad”, a su existencia básica, ausente de toda manipulación mental o filosófica, podemos entrever que es fácil descartar aquellos postulados que llevan a la declaración de que lo sostenible y lo sustentable es, en esencia, lo mismo. Sin embargo, el *Diccionario de la lengua española* (Real Academia Española, RAE, 2018) entiende “sostener” como “sustentar, mantener firme algo” y “sustentar” como “proveer a alguien del alimento necesario”.

La sostenibilidad implica aplicar una fuerza externa para que algo se mantenga en una condición específica en el tiempo. En cuanto a sustentabilidad, como el alimento para el cuerpo, implica el uso de recursos para continuar en funcionamiento. Así, se hace visible que aquellos recursos internos que sostienen son sustento, es decir, aquello cuyo potencial intrínseco lo lleva hacia el futuro. Sin embargo, aquello que carece de este potencial (sustento) requiere de un apoyo externo que le permita existir más allá del presente (sostenerse). Ahora bien, si llevamos las anteriores definiciones al contexto de los escritos que expresamos, leemos y analizamos, se descontextualizan completamente. Es por tal razón que se les tiene que dar otra mirada, más acorde con nuestras necesidades, con el fin de que se utilicen de forma apropiada.

Pero lo que hasta ahora se ha presentado no es nuevo: ya Naciones Unidas (1997) lo trató en su Cumbre +5 y estableció lo siguiente: el desarrollo sustentable surge como una necesidad de preservar y proteger los recursos naturales para garantizar la supervivencia, mientras que el desarrollo sostenible surge como procesos de conservación para satisfacer necesidades sociales, económicas y ambientales que garanticen la calidad de vida y el bienestar. En este sentido, Barber Kuri (2009) pone a la vista una discusión donde enfatiza en que la expresión “desarrollo sostenible” es la traducción de *sustainable development*, pero

sustainable, en realidad, no tiene equivalencia en español y fue asumida como “sustentable” (y cada día es más utilizada).

Para agregar elementos de juicio que permitan establecer los conceptos en estudio nos apoyamos en un ejemplo de la teoría de sistemas. Si se piensa en un territorio como un sistema, éste se divide en dos subsistemas: uno de carácter urbano y otro de carácter rural. Se puede observar que en sus relaciones de dependencia, uno de ellos posee un potencial intrínseco que permite el funcionamiento del otro. En los postulados de la economía se diferencia el sector primario (agropecuario y minero) del secundario (industria) y del terciario (servicios). En este orden de ideas, lo agropecuario y lo minero, sector primario, son determinantes para la transformación de productos en la industria, sector secundario, y para la prestación de servicios en el sector terciario. En otras palabras, el primario es el sustento, mientras que los otros dos son sostenibles. Lo rural, lo básico, lo primario se convierte en la posibilidad de que lo urbano también pueda existir, como transformación de lo natural; la dependencia es de tal magnitud que nada de aquello que existe en las urbes se origina allí.

La preocupación por los recursos, la sustentabilidad, es la primera bandera ambiental. La cumbre sobre medio ambiente realizada en Estocolmo en 1972 fue la primera muestra de un compromiso global articulado y consciente sobre los problemas que se deben afrontar. Lo ambiental se asumió como natural; la estrategia para salvar el planeta era escoger zonas con cierto potencial ecosistémico, delimitarlo y evitar cualquier actividad humana en él. Esta decisión manifiesta en la actualidad su principal limitación: creer que dicha medida es suficiente.

Mientras que la sostenibilidad se manifestó en la década de los 80 con el informe *Nuestro futuro común*. El problema que se hacía visible no era la escasez, sino, más bien, la contaminación en sus diferentes manifestaciones, una crisis global de las acciones humanas. Entre las premisas de la sostenibilidad, la economía debe crecer, y esto conlleva producir con tendencia ascendente. Frente a esto, cuando la naturaleza expone su funcionamiento limitante, en lo físico y químico, deja en entredicho el postulado de poder crecer ilimitadamente.

El modelo de sostenibilidad presenta una triple dimensión en el desarrollo de los países: economía, sociedad y ambiente. En la lógica de las problemáticas

ambientales está precisamente sumarles a los retos de la economía frente a la sociedad aquellos que venían a poner sobre la mesa todas las dificultades de la contaminación (**Figura 10**). La apuesta consiste en desarrollar las relaciones de este sistema global, determinado por las flechas de color naranja (equidad), azul (equilibrio) y verde (respeto). El reto está en saber dónde desarrollar los cambios.

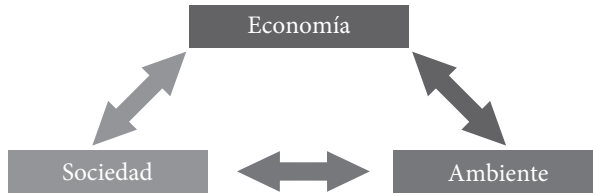


FIGURA 10. TRIPLE DIMENSIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD.

En contraste, el modelo de la **Figura 11** esquematiza una aproximación conceptual a la sustentabilidad donde el ambiente determina el futuro de aquello que se encuentra en su interior. Describiendo de adentro hacia afuera, la economía busca la mejor manera de utilizar los recursos escasos para la producción de bienes o servicios. La sociedad, como un sistema organizado de relaciones humanas, presenta múltiples facetas para entenderla, desde la cultura, la política, las artes, la historia, entre otras. La dimensión biótica, conjuga todo aquello que se caracteriza por una estructura química fundamentada en el carbono, encierra todo lo vivo.

El factor abiótico es fundamental para la vida en un ecosistema; sus elementos (el agua, el aire y el suelo) permiten la existencia de todo aquello que se muestra en su interior. El ambiente comprende todos estos subsistemas y provee los recursos necesarios para que se generen todas las relaciones directas e indirectas para sustentar la vida.

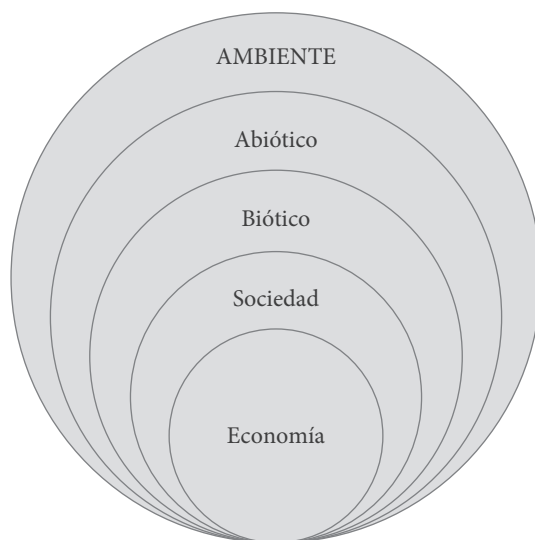


FIGURA 11. MODELO DE SUSTENTABILIDAD BASADO EN TEORÍA DE CONJUNTOS.

En el discurso de la sostenibilidad se aborda el desarrollo, lo que a su vez ha generado diferentes formas de medirlo: el coeficiente de Gini, el Índice de Desarrollo Humano, el Índice de Planeta Feliz y el PIB Verde. Según la corriente de la sostenibilidad, un país desarrollado es aquel cuyo proceso es mejor administrado y tiene los mejores resultados para toda su población. Por lo tanto, la sostenibilidad tiene fe en los avances de la tecnología, que se presentan como la solución contundente para los problemas ambientales.

Lo anterior se hace evidente en el ejercicio del positivismo de mantener este crecimiento con los nuevos inventos humanos. En la Conferencia sobre el Cambio Climático, COP 23, se encontró que los cambios hechos no son estructurales. Entre los argumentos está la fuerte crítica a países como Alemania por el uso del lignito, el combustible fósil que más dióxido de carbono (CO_2) emite a la atmósfera, y a las pequeñas hidroeléctricas sobre el río Amazonas que ponen en riesgo a más de 600 especies de peces. Queda la sensación de que en 2022, en la Cumbre de la Tierra, el resultado será el mismo: una línea descendente en todos

los parámetros que representan calidad de vida (efefuturo.com, 2018; Calle, 2018; Fuhr, Lehr & Schalatek, 2017; United Nations, 2018).

La estrategia de la sostenibilidad es dejar un mejor planeta para las futuras generaciones y que estas puedan satisfacer sus necesidades. El reto está en dejar mejores humanos en el planeta, con una mejor cultura, lo que el Flacam⁶ llama “nuevo humanismo”, de tal manera que se generen nuevas relaciones globales. Lo primero se logra, por lo menos en apariencia, con la tecnología, que se supone va a mejorar el ambiente. Lo segundo será el resultado de una educación que construya una cultura y una humanidad con conocimiento integral, dinámico y complejo de la realidad del ambiente.

6 Foro Latinoamericano de Ciencias Ambientales. Es una red latinoamericana de instituciones y profesionales que trabajan en el desarrollo sustentable regional.

CAPÍTULO 6. LA DINÁMICA ORGANIZACIONAL Y LA COMPETITIVIDAD TURÍSTICA

*Wilson Montenegro-Velandia
Jhon Jaime Arango-Benjumea
Carlos Andrés Marín-Suárez
Diana Marcela Jaramillo-Pulgarín*

¿Cómo citar este capítulo?

How to cite this chapter?

Montenegro-Velandia, W., Arango-Benjumea, J. J., Marín-Suárez, C. A. y Jaramillo-Pulgarín, D. M. (2019). La dinámica organizacional y la competitividad turística. En W. Montenegro-Velandia *et al.*, *Competitividad turística como motor del desarrollo regional* (pp. 91-99). Colombia: Ediciones UCC y Fondo Editorial Corporación Universitaria Uniremington.

doi: <https://dx.doi.org/10.16925/9789587601589>

Las organizaciones, a través de la planificación, la formulación, la ejecución y el control de sus estrategias, buscan adaptarse a las dinámicas de los mercados donde compiten. En este sentido, su estrategia se refiere a la manera como deben operar y en qué áreas para alcanzar ventaja competitiva (Porter, 1987). Con el fin de entender cómo se presentan estas relaciones, el propósito de este capítulo es analizar la dinámica de las organizaciones y describir el papel gerencial con la estrategia y su relación con la competitividad.

La dinámica de las organizaciones ha sido estudiada en diferentes momentos de la historia y desde diferentes enfoques teóricos. Se identifican tres etapas en estos desarrollos: la Revolución industrial (entre 1860 y 1930), la organización orgánica (entre 1940 y 1960) y la de sistema social (desde 1960) (Flores Marín & Vanoni, 2016; Gharajedaghi & Ackoff, 1984). En estas se enmarcan los enfoques teóricos que buscan describir y comprender las organizaciones; se destacan: la teoría ecológica de las organizaciones, la dependencia de los recursos, costos de transacción, contingencia racional, la teoría institucional y el enfoque de sistemas (Cruz Kronfly, 2010; Dávila de Guevara, 2001; Hall, 1990; Restrepo & Rosero, 2002; Zapata Rotundo & Mirabal Martínez, 2011).

Cada una de estas teorías ha dado luz para comprender la dinámica organizacional; se pueden clasificar en tres grupos. Primero, las que analizan el comportamiento de las organizaciones en su conjunto: describen los cambios y predicen las reacciones de las organizaciones a las presiones del entorno (DiMaggio & Powell, 1983; Hannan & Freeman, 1977; Nonaka, Von Krogh & Voelpel, 2006). Segundo, las que se enfocan en los procesos internos y las operaciones organizacionales: el manejo político en la toma de decisiones, los procesos para generar bienes y servicios, y el uso de los recursos (Ansoff, 1991; Freiling, 2008; Mintzberg, 1987; Williamson, 1979). Y el tercero, las teorías que consideran patrones de relaciones explícitas en los límites entre lo externo y lo interno: el efecto del ambiente en la estructura organizacional, el comportamiento de individuos o grupos y el manejo de la información en la práctica de la gestión para crecer y adaptarse (Barnard, 1968; Kast & Rosenzweig, 1972; Katz & Kahn, 1966; Lehman, 1988). En la **Tabla 9** se presenta una breve descripción de los supuestos de estas teorías y sus principales exponentes.

TABLA 9. ENFOQUES TEÓRICOS PARA EL ESTUDIO DE LAS ORGANIZACIONES

TEORÍA ORGANIZACIONAL	SUPUESTOS Y CARACTERÍSTICAS
<p>Sistemas (Anderson, 1999; Barnard, 1968; Bertalanffy, 1968; Gharajedaghi & Ackoff, 1984; Kast & Rosenzweig, 1972; Katz & Kahn, 1966; Prigogine & Stengers, 1994; Ramosaj & Berisha, 2014; Stacey, 1995).</p>	<p>Asume que la organización, como un sistema, coordina los diferentes subsistemas que la definen. Presenta tres modelos: sistema adaptativo complejo, afirma que en las organizaciones coexisten la estabilidad y la inestabilidad como condiciones de la dinámica organizacional, y cada agente se esfuerza por adaptarse a su ambiente; sistemas alejados del equilibrio, permiten la construcción de ciertos patrones de orden dinámico reflejados en los ciclos de innovación; sistemas sociales y cooperativos, son abiertos, con estructura de eventos, el principio de retroalimentación tiene que ver con la entrada de información. Tiene como propósito la supervivencia, para la cual el crecimiento se considera esencial. Por lo tanto, si su entorno está cambiando, para sobrevivir, el sistema debe ser capaz de aprender y adaptarse.</p>
<p>Dependencia de los recursos (Benson, 1975; Child, 1997; Freiling, 2017; Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, 1995; Wamsley & Zald, 1973).</p>	<p>Sus premisas principales: las decisiones se toman dentro del contexto político de las organizaciones y están relacionadas con dos recursos escasos, dinero y autoridad; ninguna organización puede generar todos los recursos que necesita. Como participantes en la economía política, persiguen un suministro adecuado de recursos. Las interacciones y los sentimientos de las organizaciones dependen de sus respectivas posiciones en el mercado y de su poder para afectar el flujo de recursos. Intentan manipular el mercado en vez de ser receptores pasivos de las fuerzas ambientales.</p>
<p>Ecología de las organizaciones (Aldrich, 1979; Bertalanffy, 1968; Hannan & Freeman, 1977; McKelvey & Aldrich, 1983).</p>	<p>También denominada enfoque de selección natural, estudia las poblaciones organizacionales y se interesa en la transformación de estas hacia una mejor adaptación al ambiente. Los teóricos sugieren tres estadios: las variaciones en las formas organizacionales, la adaptación al ambiente y la retención. Se desconoce el rol de los administradores y del personal en el destino de las organizaciones.</p>
<p>Costos de transacción (Eccles & White, 1988; Robins, 2013; Williamson, 1979).</p>	<p>Pueden ser económicos o sociales; el propósito de este enfoque es explicar la existencia y operación de las organizaciones. Algunas de sus características: su punto de partida es la transacción de bienes o servicios; se asume que los individuos actúan en beneficio de sus bienes particulares; la conducta puede ser monitoreada a través de auditorías y están bajo las regulaciones del control de empleo.</p>

Continúa en la siguiente página.

Continuación de la **Tabla 9**.

TEORÍA ORGANIZACIONAL	SUPUESTOS Y CARACTERÍSTICAS
<p>Institucional (DiMaggio & Powell, 1983; Greening & Gray, 1994; Meyer & Rowan, 1977; Pfeffer & Salancik, 1978).</p>	<p>Se orienta al análisis de los entornos, centrándose en la conformidad organizativa de acuerdo con las reglas sociales. Explica el isomorfismo y estabilidad de los acuerdos organizativos a partir de fuerzas coercitivas como las regulaciones gubernamentales y las expectativas culturales.</p>
<p>Contingencia racional (Freiling, 2017; Lawrence & Lorsch, 1967; Lehman, 1988; Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 1998; Simon, 1979; Tolbert & Hall, 2009).</p>	<p>Intenta encontrar formas organizacionales eficientes ajustadas a las circunstancias. Se reconoce la realidad de la toma de decisiones organizacionales y el rol de los objetivos; estos últimos se asumen como parte de la cultura y las disposiciones mentales de los gerentes. Sostiene que los cambios en la organización dependen de las presiones del entorno.</p>

Para efectos de este estudio, consideramos a las organizaciones desde dos enfoques teóricos: el de sistemas sociales y cooperativos y el de la contingencia racional. En primer lugar, en un entorno cambiante, la organización establece la estructura técnica que debe existir entre funciones, niveles y actividades, con el fin de proceder con máxima eficiencia en la realización de planes y objetivos (Flores Marín & Vanoni, 2016). En segundo lugar, la organización es un sistema adaptativo caracterizado por la emergencia, que implica flexibilidad en los diseños organizacionales, los procesos y los sistemas de control (Bohórquez Arévalo, 2013). En este sentido, reconocemos a las organizaciones como sistemas socio-técnicos abiertos, de naturaleza artificial y de contingencia racional. Esta aproximación conceptual muestra cómo las organizaciones responden y se modelan según el uso de sus recursos materiales y las acciones gerenciales en un entorno social más amplio, haciéndolas, así, singulares y distinguibles unas de otras.

Una vez precisado el concepto de organización, abordaremos el análisis de la gerencia de las organizaciones. Diversos autores han conceptualizado desde diferentes enfoques: la teoría clásica (Fayol, 1916; Sheldon, 1985; Taylor, 1911), la teoría de sistemas (Ackoff, 2002; Zabaleta, 2003), la complejidad (Drucker, 1986; Morin, 1994) y la calidad (Atehortúa, Bustamante & Valencia, 2008; Lorino & Gehrke, 2007). Dadas las diferentes posiciones, realizaremos un comparativo en la **Tabla 10** sobre dos conceptos que han generado confusión: la administración y la gestión, más allá de su significado etimológico y centrados en su aplicación.

TABLA 10. DESARROLLO CONCEPTUAL SOBRE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN

ADMINISTRACIÓN*	GESTIÓN*
La función de la administración es formular el programa general de acción de la empresa, constituir el cuerpo social para coordinar esfuerzos y armonizar los actos de prever, organizar, mandar, coordinar y controlar (Fayol, 1916).	Es el arte de saber lo que quiere hacer y, a continuación, hacerlo de la mejor manera y por el camino más eficiente (Taylor, 1911).
	Es la ejecución de las acciones de prever, planificar, organizar, mandar, coordinar y controlar (Fayol, 1916).
La administración tiene como función principal la determinación de la política empresarial y sus límites (Sheldon, 1985).	Tiene como función principal la ejecución de la política empresarial dentro de los límites fijados por la administración (Sheldon, 1985).
El estudio de la administración para el día de hoy ha sido sobre todo un estudio de la gestión empresarial, la cual está lejos del ámbito económico por sí solo (Drucker, 1954).	La función objetivo de la gestión está conectada a una tarea que hacer y a una responsabilidad en el rendimiento (Drucker, 1986).
En la teoría de sistemas, la administración tiene una función estratégica, esto es, la identificación de las problemáticas del entorno y la proyección de la organización para dirigir las acciones y corregir el rumbo (Ackoff, 2002).	Desde el punto de vista sistémico, la gestión consiste en la ejecución de procesos con criterios de calidad, productividad efectiva, satisfacción, coherencia, compromiso y participación individual y colectiva (Zabaleta, 2003).
La administración comprende a la organización visualizada holísticamente; está relacionada con la elaboración y orientación del presupuesto, el financiamiento y la utilización de indicadores (Palma, 2017).	“La gestión lleva implícita la comprensión para la acción. La medición y el análisis son sus elementos clave en tanto le dan sentido a lo que se debe hacer” (Lorino & Gehrke, 2007).
	La gestión se considera como un medio para poner en práctica la estrategia corporativa; es la traducción de la estrategia en los programas y proyectos (Aubry, Hobbs & Thuillier, 2007).
En el marco del paradigma de la incertidumbre, la administración plantea en su función esencial la transición de la certeza hacia la consideración de lo incierto, de lo impredecible, como elementos base para la gestión empresarial (Morin, 2004).	Se fundamenta en la calidad de los procesos; se define como las actividades coordinadas para dirigir y controlar a una organización pasando por cuatro etapas: planificar, hacer, verificar y actuar (Atehortúa, Bustamante & Valencia, 2008).
Es un proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupo cumplen metas específicas de manera eficaz (Koontz, Wehrich & Cannice, 2012).	La gestión es un conjunto de logros que involucran los recursos utilizados para obtener los productos y lograr los objetivos bajo criterios de eficacia y eficiencia en los procesos (Aktouf, 2009).
Es una actividad que consiste en dirigir una organización y su propósito es conducirla hacia el logro de unos objetivos de manera eficiente usando unas actividades de control altamente estandarizadas (Gonnet, 2013, p. 88).	“La acción social de regulación del comportamiento de una colectividad social, provista de un conjunto de recursos de diversa índole, todos ellos limitados en el tiempo, el espacio, la magnitud y la significancia, conducentes al logro de construcciones nuevas y diferentes a la definición inicial” (Robayo Acuña, 2016).

*Se tradujo del inglés: *management* como gestión y *administration* como administración.

Del comparativo anterior se logra identificar cuatro acciones en los conceptos de administración: direccionar, coordinar esfuerzos, definir la política empresarial y establecer estrategias para el manejo de las organizaciones. La gestión se relaciona con la ejecución de la política empresarial mediante el desarrollo de procesos, procedimientos y tareas. En general, la administración es afín a la formulación de un proceso decisorio, mientras que la gestión a la implementación de este. Así, la gestión está en función de la administración y la administración está en función de la organización (Kliksberg, 1985).

En la comparación de las fuentes revisadas se aprecia ambigüedad conceptual, dado que algunos autores definen a la administración como otros definen a la gestión. Algunas de las causas de la confusión son la multiplicidad de publicaciones con traducciones de otros idiomas al español, las similitudes semánticas y las diversas interpretaciones que hacen quienes escriben sobre el tema. Dado que el objetivo de este capítulo no es establecer un debate conceptual sobre administración y gestión,⁷ quienes estén interesados en profundizar al respecto pueden hacerlo en Aktouf, 2009; Boddewyn, 1969; López, 2005; Mintzberg, 2009.

Como dijimos al inicio, nuestro propósito es mostrar el rol de la gerencia con la estrategia y su relación con la competitividad. De este modo se observan dos etapas: una de formulación y otra de implementación. La primera enfocada en conocer cómo es el proceso de tomar decisiones, programar, comunicar, hacer, negociar, pensar, controlar, liderar, decidir y definir ajustes (Litchfield, 1956; Mintzberg, 2009), lo cual se entiende como poseer conocimientos administrativos. En la segunda etapa se desarrolla el quehacer administrativo usando el sentido común y la intuición, que consisten en un conjunto de conocimientos y habilidades adquiridas en el tiempo sobre procedimientos y operaciones aplicables para generar competitividad organizacional (Gonnet, 2013).

En este sentido, para desarrollar la competitividad organizacional se requiere de la formulación e implementación de la estrategia, de la planificación y del control. La estrategia presenta la visión de futuro con sentido de sostenibilidad. La planificación es la sistematización organizada de actividades y proyectos a lo largo

7 Para este libro se asume el trabajo administrativo como trabajo gerencial.

de un tiempo determinado. Y el control se ejecuta a través del uso de métodos que permitan el ajuste y el mejoramiento. Estas etapas se pueden analizar relacionando las actividades de eficacia operativa y de posicionamiento estratégico discutidas por Porter (1996). La **Figura 12** presenta la relación entre la formulación e implementación de la estrategia con la competitividad organizacional.



FIGURA 12. RELACIÓN ENTRE ESTRATEGIA Y COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL.

Para lograr esto es indispensable el trabajo gerencial, el cual se da a partir de sus roles y el desarrollo de sus competencias, de acuerdo con el nivel jerárquico. Según Mintzberg (2009), los roles se clasifican en interpersonales, de comunicación y de toma de decisiones. Las competencias necesarias para la ejecución de estos se dividen en personales, interpersonales, de comunicación y de acción. El desarrollo de las competencias (independientemente de los roles gerenciales) se aprecian en la búsqueda permanente del equilibrio entre la estabilidad organizacional y el cambio del entorno, que genera riesgos e incertidumbre (Thamhain, 2013), y al mismo tiempo puede ser determinante en la decisión de emprender actividades innovadoras (López-Fernández, Serrano-Bedia & Gómez-López, 2009).

En su trabajo, el gerente concibe y mantiene la estabilidad de las operaciones buscando que la organización funcione como una unidad integrada, sin importar ni el tipo ni el tamaño de la organización. Adicionalmente, se enfrenta a diferentes necesidades para coordinar los procesos y hacer que aumente la competitividad (Anuradha *et al.*, 2014; Kubickova, Croes & Rivera, 2017); esta, entendida como el uso efectivo de los recursos, soportados en procesos sistemáticos y flexibles para satisfacer las necesidades de los clientes con productos y servicios innovadores a partir de la generación de valor agregado (Montenegro Velandia & Álvarez Rodríguez, 2011).

Los conceptos de dinámica organizacional, trabajo gerencial y competitividad son inherentes a cualquier tipo de organización. En el sector turismo, la competitividad de las organizaciones está determinada tanto por los factores específicos del mismo como por los establecidos en el diamante de competitividad propuesto por Porter (1980a, 2011). Además, es necesario tener en cuenta que la relación entre el trabajo gerencial y la competitividad se da por la unión de los procesos de formulación e implementación de la estrategia. En la **Tabla 11** hay un comparativo entre los factores internos y externos de las organizaciones relativos a la competitividad del sector.

**TABLA 11. FACTORES DE COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL
CON EL ENFOQUE DE TURISMO**

AUTOR	FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
López-Fernández, Serrano-Bedia y Gómez-López (2009)	La decisión de innovar. Pertenencia a un grupo de empresas. Personal cualificado.	Información sobre tecnología. Información sobre mercados. Sensibilidad de los clientes a nuevos servicios
Alberca y Parte (2013)	Diseño de estrategias. Valor añadido mediante la orientación al cliente. La gestión de la calidad. Diversificación de productos y mercados.	Recursos naturales y culturales.

Continúa en la siguiente página.

Continuación de la **Tabla 11.**

AUTOR	FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
Montenegro Velandia <i>et al.</i> (2016)	Personal calificado. Apropiación de las TIC y comunicación permanente. Precios competitivos. Sostenibilidad organizacional. Infraestructura de servicios turísticos.	Seguridad y protección, higiene y salud. Mercado laboral. Turismo con apertura internacional. Infraestructura de vías y transporte. Recursos naturales y culturales.
Ayikoru (2015)	Productos turísticos de valor añadido. Capacidad para satisfacer a los turistas. Gama de actividades ofrecidas. Calidad del servicio. Estrategia de <i>marketing</i> .	Capacidad del destino para atraer turistas. Fisiografía y clima del destino. Atracciones culturales e históricas. Acontecimientos especiales en el destino. Accesibilidad del destino. Percepción y preferencias del turista.
Alberti y Giusti (2012)	Hospitalidad sincera. Vínculos formales e informales con socios clave en el vecindario. Heterogeneidad de los socios.	Desarrollo de un clúster turístico. Patrimonio cultural e histórico. Identidad de la gente como fuente de inspiración. Presencia de empresas competitivas. Amplia oferta gastronómica del destino.
Angelkova <i>et al.</i> (2012)	Hospitalidad de los anfitriones. Calidad y sabor de la comida. Higiene de las locaciones.	Infraestructura para la sostenibilidad del turismo. La calidad del ambiente. Patrimonio natural y cultural. Autoridades regionales y locales.

Para aprovechar las oportunidades y afrontar los riesgos del entorno, y que el trabajo gerencial influya en la competitividad organizacional, el gerente se apoya en otras personas. Algunas investigaciones abordan este aspecto desde la teoría de recursos y capacidades como medio para lograr la competitividad en las organizaciones, específicamente desarrollando el capital humano con el propósito de optimizar costos, mejorar la calidad y generar valor agregado (Barney, 1991; Bedoya Villa & Arango Alzate 2017; Cruz Mejía & Calderón-Hernández, 2006; Kubickova, Croes & Rivera, 2017). Además de ayudar a desarrollar las competencias de los colaboradores, los gerentes requieren un conocimiento sobre el comportamiento de la organización (en lo interno y externo) que les permita tomar decisiones (Mintzberg, 2009).

CAPÍTULO 7. GESTIÓN FINANCIERA EN EMPRESAS TURÍSTICAS

*Jhon Jaime Arango-Benjumea
Gloria Estela Quintana-Peláez
Jhon Fredy Acevedo-Restrepo
César Alveiro Montoya-Agudelo*

¿Cómo citar este capítulo?

How to cite this chapter?

Arango-Benjumea, J. J., Quintana-Peláez, G. E., Acevedo-Restrepo, J. F. y Montoya-Agudelo, C. A. (2019). Gestión financiera en empresas turísticas. En W. Montenegro-Velandia *et al.*, *Competitividad turística como motor del desarrollo regional* (pp. 101-112). Colombia: Ediciones UCC y Fondo Editorial Corporación Universitaria Uniremington.
doi: <https://dx.doi.org/10.16925/9789587601589>

La gestión financiera es uno de los componentes centrales en la gestión empresarial, toda vez que permite evidenciar los resultados en cifras, en términos del estado actual de las empresas; a partir de este se pueden realizar ajustes, correcciones y pronósticos. En el caso de las empresas turísticas que participan en el proyecto de competitividad del Suroeste, existe una particularidad: la capacidad empresarial que tienen los gestores de las empresas por la experiencia que han acumulado y que de manera valiente han incursionado en la diversificación de sus empresas agropecuarias, tradicionalmente dedicadas a la producción cafetera.

A partir de la gestión cafetera han migrado hacia la gestión del turismo cafetero; en la mayoría de los casos, plantea una combinación entre la cultura cafetera y el turismo que viene en ascenso en la subregión por su diversidad y topografía, un atractivo para nacionales y extranjeros. Si bien la gestión financiera es atendida por intuición, esta ha permitido la sostenibilidad de las empresas por la determinación y constancia de los gestores. El presente capítulo está integrado por un marco teórico en el que se tratan temas relacionados con la estructura empresarial de Antioquia, el concepto de informalidad empresarial, el concepto de costo de capital y el concepto de rentabilidad.

Informalidad empresarial

En general, las pymes se caracterizan por la informalidad empresarial, que se puede definir como la falta de planeación, implementación, evaluación y prospectiva de la estrategia organizacional. La informalidad empresarial no solo se refleja en la falta de planeación estratégica, sino también en la estructura y en la gestión empresarial. Básicamente, la informalidad empresarial en las pymes se refleja en la falta de políticas de gestión, predominio de la intuición, gestión del día a día, falta de planeación a largo plazo y de políticas de inversión en infraestructura, investigación y desarrollo, entre otros factores relevantes (Aguilar-Cruz, 2000). La **Tabla 12** muestra las características principales de la informalidad empresarial en las pymes.

TABLA 12. INFORMALIDAD EMPRESARIAL EN LAS PYMES

ASPECTO	PRINCIPAL CARACTERÍSTICA
Gerencia.	Realizada por el dueño o por el grupo familiar.
Relación con los clientes.	Falta de políticas para identificar las necesidades de los clientes.
Planeación.	Ausencia de planeación estratégica.
Manejo de la calidad.	Falta de políticas de calidad en toda la cadena del producto o servicio.
Competencia.	Falta de políticas para enfrentar la competencia.
Manejo financiero.	Prevalencia de la inversión en reposición de maquinaria y equipos.
Innovación.	Ausencia de políticas de investigación y desarrollo.
Manejo de procesos.	Predominio de la práctica en ausencia de documentación y sistematización.

TOMADA Y MODIFICADA DE VELÁSQUEZ (2003).

Para Hernández Laos (2013), la informalidad en la gestión de las empresas está relacionada con la falta de gobernabilidad y de desarrollo de las capacidades tecnológicas, lo cual tiene como consecuencia en el largo plazo limitar el crecimiento económico. De otro lado, una excesiva legislación y la falta de control gubernamental son causas adicionales de la informalidad empresarial (Calva & Vásquez, 2014). Para Castillo *et al.* (2012), las empresas informales tienen una menor regulación estatal, operan en la mayoría de los casos en actividades definidas como informales, son más flexibles a los cambios del mercado y las afectan los impuestos indirectos. Para Bernal (2013), las empresas informales aportan en gran medida al desarrollo económico y social de las naciones y se caracterizan por bajos niveles de inversión de capital, bajos niveles de tecnología y poco acceso a los círculos financieros.

Las empresas informales se caracterizan por la poca capacitación de su mano de obra, lo que trae como consecuencia la disminución de su productividad y de la productividad del sector al que pertenecen (Huerta, 2013). Algunos académicos han reconocido que a pesar de la baja productividad de las pymes, su contribución a la generación de empleo y de ingresos en los países menos desarrollados es importante (Rivera-Huerta, López, & Mendoza, 2016). Una economía basada en la informalidad lleva a tejidos sociales y empresariales diferenciados, y hasta discriminatorios, tanto en espacios rurales como urbanos

(Rodríguez, 2015). La **Tabla 13** muestra las principales características de las escuelas teóricas de la informalidad empresarial.

TABLA 13. ESCUELAS TEÓRICAS DE LA INFORMALIDAD EMPRESARIAL

ESCUELA	CARACTERÍSTICA
Dual o de exclusión	La informalidad surge por la incapacidad de la economía formal de absorber una creciente oferta de empleo, la cual, con el fin de sobrevivir, se ve forzada a aceptar empleos de baja calidad aun cuando las condiciones que estos brinden no sean las deseables.
Escape	Considera que el sector informal está constituido mayoritariamente por trabajadores que eligen libre y racionalmente su estatus siguiendo preferencias personales o un hipotético estímulo económico.
Burocrática	Observa a la informalidad como el resultado de una serie de reglas burocráticas irracionales e inaplicables que, aparte de desincentivar el espíritu empresarial de los trabajadores más pobres, los margina de los mecanismos institucionales formales.
Asalariado oculto	Considera a los trabajadores informales como “asalariados ocultos” de las empresas capitalistas, las cuales se encuentran deseosas de subcontratar con el fin de flexibilizar su proceso de producción y así mejorar su competitividad.

TOMADA Y MODIFICADA DE RIVERA-HUERTA, LÓPEZ Y MENDOZA (2016).

Desde el punto de vista de la gestión financiera, se define la informalidad como la falta de planeación financiera, información financiera, identificación de los costos de producción, identificación del costo de capital y del retorno de la inversión. Esto trae como consecuencia un aumento del riesgo financiero, del riesgo de pérdida de valor económico y del riesgo de cierre de la empresa.

Planeación financiera

La planeación financiera se enmarca en la planeación estratégica de la empresa. Toda planeación estratégica debe desarrollar elementos competitivos diferenciadores que le otorguen a la empresa una ventaja sobre sus competidores, a la vez que le permita moverse hacia escenarios deseados subsecuentes (Mejía, Agudelo & Soto, 2016; Vidal & Domenge, 2017). En este contexto, la planeación financiera permite la gestión y movilidad en el mediano y largo plazo de los recursos de capital que requiere la empresa para su funcionamiento y sostenibilidad. Al

respecto, debe involucrar tres decisiones básicas: decisiones de inversión, financiación y de reparto de utilidades. Las decisiones de inversión deben considerar tanto la inversión a corto como a largo plazo. En el corto plazo se pueden tener en cuenta la adquisición de acciones o bonos y los depósitos a término fijo. Este tipo de decisiones sirven para disponer de recursos en el futuro inmediato. Por su parte, las decisiones a largo plazo son las llamadas inversiones fijas, encargadas de la generación del ingreso. Dichas decisiones de inversión deben ir acompañadas de las decisiones de financiación o de apalancamiento financiero, con un principio básico: las inversiones a corto plazo se deben financiar con créditos a corto plazo, mientras que las inversiones fijas o de largo plazo se deben financiar con créditos a largo plazo.

Se espera que el equilibrio entre las decisiones de inversión y de financiación genere un excedente o utilidad que permita la sostenibilidad y crecimiento de la empresa, así como un reparto razonable de dividendos entre los accionistas o inversionistas; esto es, la creación de valor. Sin creación de valor no es posible la sostenibilidad empresarial. En este orden de ideas, es fundamental considerar también el presupuesto financiero en sus diferentes cédulas de ventas, compras, producción, costos y gastos; su importancia radica en conocer, con la debida anticipación, de los recursos que son necesarios para el normal funcionamiento de la empresa.

Es importante, además, considerar los indicadores financieros con el fin de medir los avances y alcances del presupuesto en términos de lo planeado con lo ejecutado, estableciendo las diferencias y las medidas correctivas que sean necesarias para redireccionar el ingreso y disposición de los recursos financieros.

A manera de conclusión: la planeación y presupuestación financiera deben considerar decisiones trascendentales en términos de inversión, financiación, reparto de utilidades, rentabilidad, liquidez, riesgo, sostenibilidad y crecimiento financiero del negocio, sin las cuales no es posible un adecuado funcionamiento de dicho negocio (García, 2009).

Costo de capital

El WACC (*weighted average cost of capital*) o CCPP (costo de capital promedio ponderado) es la tasa que se utiliza para determinar el valor actual de flujos de caja futuros de las inversiones (Chain & Chain, 2008). Expertos en finanzas coinciden en que el WACC es una medida de la rentabilidad mínima de la inversión; sin embargo, Fernández (2011) plantea que el WACC no es ni un coste ni una rentabilidad exigida, sino un promedio ponderado entre un coste y una rentabilidad exigida (p. 15). Gallardo (2011) propone que el WACC es el promedio ponderado entre la deuda (recursos ajenos) y el patrimonio (recursos propios), los cuales se utilizan para la financiación de los activos. Para el cálculo del WACC es necesario considerar el costo de la deuda (K_d), el costo del patrimonio (K_e), la estructura financiera (R_d) y el beneficio tributario ($1-T$). La **Tabla 14** muestra las fórmulas del WACC y del costo del patrimonio (K_e).

TABLA 14. FÓRMULAS DEL WACC Y DEL COSTO DEL PATRIMONIO (K_e)

WACC	COSTO DEL PATRIMONIO (K_e)
$WACC = R_p * K_e + R_d * K_d (1-T)$ Donde: R_p = razón patrimonial; K_e = costo del patrimonio; R_d = razón de endeudamiento; K_d = costo de la deuda; $(1-T)$ = beneficio tributario.	$K_e = K_l + (K_m - K_l)\beta$ Donde: K_l = rentabilidad libre de riesgo del mercado; K_m = rentabilidad del mercado; $(K_m - K_l)$ = premio por riesgo del mercado; β = medida del riesgo de la empresa en el mercado específico.

TOMADA Y MODIFICADA DE GALLARDO (2011).

El costo del patrimonio (K_e) recoge el riesgo de invertir en una empresa, un sector y un país en particular; puede ser calculado con el modelo *CAPM* (*capital asset pricing model*), en el cual es necesario considerar la rentabilidad libre de riesgo, la rentabilidad del mercado y el riesgo de la empresa en el mercado específico (Gallardo, 2011). En los países latinoamericanos es común utilizar K_l y K_m del mercado estadounidense, debido a la dificultad de calcularlos.

Por su parte, el costo de la deuda (K_d) corresponde a la relación promedio entre los intereses pagados y el monto de capital adeudado del período

(Fernández, 2011; Gallardo, 2011). La estructura del capital o estructura financiera (Rd) debe entenderse como la estructura de endeudamiento a largo plazo (**Tabla 15**). La proporción entre la deuda y el patrimonio con respecto a los activos se conoce como estructura de capital o estructura financiera (Chain & Chain, 2008; Gallardo, 2011). Fernández (2011) plantea que es un error utilizar valores contables para determinar el WACC y que para su cálculo se deben utilizar valores de mercado. La **Tabla 15** muestra las fórmulas del costo de la deuda (Kd) y de la estructura del capital (Rd).

TABLA 15. FÓRMULAS DEL COSTO DE LA DEUDA (Kd) Y DE LA ESTRUCTURA DEL CAPITAL (Rd)

COSTO DE LA DEUDA (Kd)	ESTRUCTURA DEL CAPITAL (Rd)
$Kd = \frac{\sum_{j=1}^n (Dj * KDj)}{\sum_{j=1}^n (Dj)}$	$Rd = D / (D + E)$
Donde: Kd = costo de la deuda; Dj = deuda promedio del período; KDj = costo del renglón j del pasivo.	Donde: D = monto total de la deuda; E = valor del patrimonio.

TOMADA Y MODIFICADA DE GALLARDO (2011).

En cuanto al beneficio tributario (1-T), este se refiere a que el cálculo del WACC se debe realizar después de la deducción de los intereses causados por el financiamiento con recursos ajenos, debido a que son deducibles de impuestos. En la justa proporción, el financiamiento con recursos ajenos es rentable para la compañía, pues el costo de dicho financiamiento es menor por el beneficio tributario. Para el análisis del WACC, es necesario considerar los valores referidos a la estructura del capital contable compuesto por pasivo, patrimonio, deuda financiera, tasa impositiva, valores beta y costo de oportunidad del capital, el cual está asociado al riesgo de la inversión (Santos, 2013). En la **Tabla 16** se muestra un modelo de análisis del WACC según Santos (2013).

TABLA 16. ANÁLISIS DEL WACC

WACC	VALORES EN
Estructura del capital contable	
Deuda	Pesos
Patrimonio	Pesos
% deuda	Porcentaje
% patrimonio	Porcentaje
Deuda financiera	Pesos
D/P	Indicador
Tasa impositiva	Porcentaje
Deuda con escudo fiscal	Porcentaje
Beta	
Beta desapalancado	Indicador
Beta apalancado	Indicador
COK	
Bono del Tesoro USA (30 años)	Porcentaje
Riesgo país (promedio cinco años)	Porcentaje
Premio de riesgo de mercado	Porcentaje
COK	Porcentaje
Activos financiados con deuda	Pesos
Intereses de deuda	Pesos
Tasa de interés implícita	Porcentaje
WACC	Porcentaje

TOMADA Y MODIFICADA DE SANTOS (2013).

La importancia del WACC radica principalmente en determinar el costo de la deuda, el costo del patrimonio y la proporción entre el capital ajeno y el capital propio para la financiación de activos fijos; también como factor de descuento de flujos futuros de caja y como referente de rentabilidad de la inversión. La deuda apalanca financieramente la inversión; sin embargo, mucha deuda puede poner en riesgo el capital propio, por eso la estructura óptima de endeudamiento debe ser el resultado de un análisis minucioso de la empresa, del mercado, de la región y del país. Un WACC bajo es más rentable para la empresa que un WACC alto. La **Tabla 17** muestra un paralelo entre un WACC bajo y un WACC alto.

TABLA 17. PARALELO ENTRE UN WACC BAJO Y UN WACC ALTO

WACC BAJO	WACC ALTO
Mayor porcentaje de deuda.	Mayor porcentaje de patrimonio.
Aumento de la relación deuda/patrimonio.	Disminución de la relación deuda/patrimonio.
Mayor beta apalancado.	Menor beta apalancado.
Mayor costo de oportunidad del capital (COK).	Menor costo de oportunidad del capital (COK).
Menor tasa de interés implícita.	Mayor tasa de interés implícita.
Menor costo de financiamiento.	Mayor costo de financiamiento.
Mayor margen de rentabilidad.	Menor margen de rentabilidad.
Mayor atracción de inversión.	Menor atracción de inversión.
Mayor competitividad financiera.	Menor competitividad financiera.

Una empresa con un WACC bajo es más competitiva que una empresa con un WACC alto; puede generar mayor valor y puede tener más capacidad de manio- bra financiera. En toda gestión financiera es necesario considerar las decisiones de inversión, de financiación y de reparto de utilidades. El equilibrio financiero consiste en el balance en estos tres tipos de decisiones. Al final de cuentas, a un gerente lo miden por el impacto y resultado de sus decisiones financieras, pues de ellas depende la sostenibilidad y continuidad de la empresa en su mercado objetivo, en su sector, en su región...

Rentabilidad

Para Blázquez y Peretti (2012), la sustentabilidad de una empresa está en función de la rentabilidad y de la imagen. La rentabilidad como el factor interno relacionado con lo que los inversionistas esperan de la empresa y la imagen como el factor externo relacionado con lo que la comunidad espera de la misma. El hexágono de utilidad y rentabilidad relaciona la rentabilidad, el margen de venta, la utilidad, los costos, el capital y la rotación del capital (**Figura 13**). Obsérvese en el centro del hexágono el papel central de las ventas en la determinación y medición de la rentabilidad.

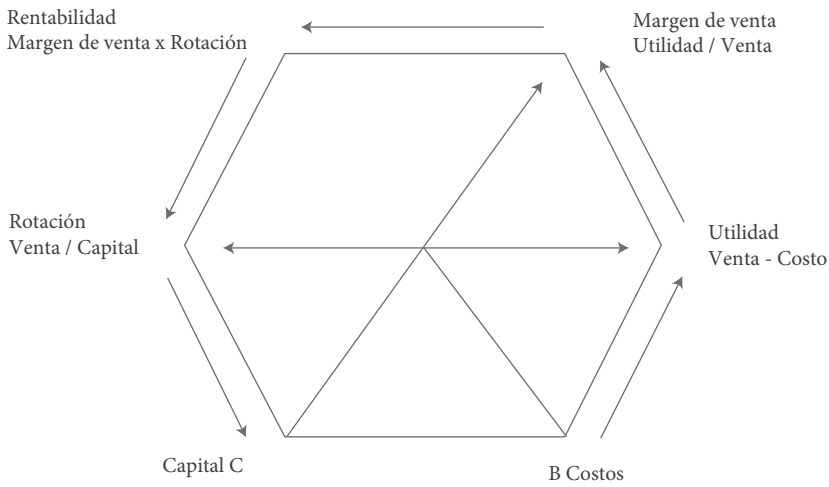


FIGURA 13. HEXÁGONO DE UTILIDAD Y RENTABILIDAD.

TOMADA Y MODIFICADA DE BLÁZQUEZ Y ROMERO (2011).

Por su parte, Sánchez Ballesta (2002, p. 2) plantea que la “rentabilidad es una noción que se aplica a toda acción económica en la que se movilizan unos medios, materiales, humanos y financieros con el fin de obtener unos resultados”. La rentabilidad está relacionada con el rendimiento que genera un capital invertido en una actividad productiva.

Es importante diferenciar la rentabilidad económica de la rentabilidad financiera. La primera hace referencia a la relación entre el resultado antes de intereses e impuestos y los activos totales, sin tener en cuenta las fuentes de financiación (pasivo y patrimonio); mientras que la segunda hace referencia a la relación entre el resultado neto y el patrimonio total (recursos propios). La situación financiera de una empresa se puede analizar con indicadores financieros, los cuales permiten medir la efectividad de la administración para convertir las ventas y la inversión en utilidades; los más importantes son el margen bruto, el margen operacional, el margen neto, la rentabilidad del activo y la rentabilidad del patrimonio (Espinosa, Molina & Vera-Colina, 2015).

Kato (2013, pp. 58-59) plantea:

La rentabilidad de una empresa debe medirse en capital monetario corriente, pues evalúa la eficiencia en periodos de tiempo determinados, los cuales son determinados por el ciclo de capital industrial, coincidiendo con elementos de la contabilidad empresarial que considera que la ganancia es dinero corriente no equivalente monetario.

La importancia del análisis de la rentabilidad radica en conocer la estabilidad de la empresa en términos de seguridad o solvencia, la cual está relacionada con la rentabilidad misma (Sánchez Ballesta, 2002). Para los profesores Cuervo y Rivero (1986, citados por Sánchez Ballesta, 2002, p. 3)...

... la base del análisis económico-financiero se encuentra en la cuantificación del binomio rentabilidad-riesgo, que se presenta desde una triple funcionalidad: análisis de la rentabilidad, análisis de la solvencia (capacidad de la empresa para satisfacer sus obligaciones financieras) y el análisis de la estructura financiera de la empresa.

En años recientes, la cartera de clientes se ha convertido en un activo clave para conseguir la rentabilidad del negocio. Dicha cartera está asociada tanto a la gestión de clientes como a las ventas, y esta última está asociada a la rentabilidad del negocio (Valenzuela & Torres, 2008).

Entre los grandes problemas de la gestión financiera de las empresas está el adecuado equilibrio entre rentabilidad y riesgo. En este sentido, un análisis del comportamiento histórico de los indicadores financieros se constituye en una aproximación válida para pronósticos futuros en aras de tomar las mejores decisiones financieras (Contreras, Stein & Vecino, 2015). Según Martínez *et al.* (2010), los recursos, las capacidades y la gestión permiten obtener ventajas competitivas gracias a las cuales las empresas de una misma industria obtienen niveles de rentabilidad diferentes. La rentabilidad no está en función de la industria, sino en función de la capacidad de gestión de la empresa. Al respecto,

Dorronsoro *et al.* (2001, citado por Martínez, Charterina & Araújo, 2010, p. 176) “señalan que los indicadores más comunes son el crecimiento de las ventas, el crecimiento de los puestos de trabajo, la rentabilidad en sus diferentes versiones y el crecimiento del valor en bolsa”. Estos autores han podido identificar que las empresas industriales con capacidades superiores directivas, de innovación y calidad logran desempeños superiores, que se manifiestan en un aumento en ventas y una mayor rentabilidad en comparación con sus competidores de referencia; las capacidades directivas son el factor determinante para el desarrollo de otras capacidades de la empresa.

Consecuentemente con lo anterior, la rentabilidad sirve para determinar la efectividad de la gestión financiera en relación con el aprovechamiento de la inversión, que está representada en los activos productivos, aquellos usados por la empresa para elaborar productos o prestar servicios y que, a su vez, se convierten en utilidades mediante las ventas una vez descontados los respectivos costos de producción y los gastos de administración y ventas (De la Hoz, Fontalvo & Morelos, 2014).

CAPÍTULO 8. LA INCIDENCIA DEL MARKETING EN EL TURISMO REGIONAL

Claudio Marco Cartagena-Rendón

¿Cómo citar este capítulo?

How to cite this chapter?

Cartagena-Rendón, C. M. (2019). La incidencia del *marketing* en el turismo regional. En W. Montenegro-Velandia *et al.*, *Competitividad turística como motor del desarrollo regional* (pp. 113-118). Colombia: Ediciones UCC y Fondo Editorial Corporación Universitaria Uniremington.

doi: <https://dx.doi.org/10.16925/9789587601589>

Para la *American Marketing Association (AMA)* (1960), el *marketing* es un conjunto de actividades ejecutadas por las empresas para que el flujo de bienes y servicios vaya dirigido hacia los consumidores o usuarios finales. Adicionalmente, Stanton (1969) afirma que “el *marketing* es un sistema de actividades empresariales encaminado a planificar, fijar precios, promover y distribuir productos y servicios que satisfacen necesidades de los consumidores actuales o potenciales”. Luego de un proceso de investigaciones y estudios, la *AMA* (1985) propuso una definición de *marketing* como “proceso de planificación y ejecución de la concepción, precio, comunicación y distribución de ideas, productos y servicios para crear intercambios que satisfagan a los individuos y a los objetivos de la organización”.

***Marketing* turístico**

Guerrero-Gonzales y Ramos-Mendoza (2014, p. 199), de acuerdo con las definiciones que se han evaluado, describen al *marketing* como sigue:

Una actividad humana que adapta de forma sistemática y coordinada la política de las empresas turísticas privadas o estatales en el plano local, regional, nacional e internacional, para la satisfacción óptima de las necesidades y los deseos de determinados grupos de consumidores y lograr el adecuado beneficio a través de la facilitación de la comercialización de bienes y servicios.

Los autores combinan los componentes básicos del *marketing* tradicional desglosando acciones como las actividades sistemáticas y coordinadas que debe tener una empresa turística. Además, no hacen distinción entre lo privado y lo estatal, y tampoco en la ubicación geográfica. Finalmente, abordan dos conceptos fundamentales del *marketing*: las necesidades y los deseos, entendiendo necesidad como la carencia de un satisfactor básico (Maslow, 1943) y deseo como un satisfactor con nombre propio (por ejemplo, cuando un turista busca un hotel de la cadena Marriott, específicamente).

A su turno, la segmentación es la identificación de usuarios específicos y de sus características. Las empresas de turismo enfocan sus esfuerzos para lograr que estos usuarios particulares sean los que compren el producto; buscan consolidar una imagen en dicho segmento. Un ejemplo son los destinos religiosos: en un buen porcentaje, están dirigidos a personas con vida religiosa (sacerdotes, monjas, laicos) y a personas de la tercera edad.

En cuanto a los beneficios, se presentan al final del proceso, cuando el turista (comprador) y la empresa de turismo reciben de manera equitativa los réditos de una inversión. El propósito de la empresa turística es la recompra y la recomendación en el mercado.

El *marketing* es una actividad humana. Los servicios turísticos pueden ser usufructuados, disfrutados y adquiridos por los usuarios o clientes. En ese orden de ideas, una de las variables de diferenciación de los productos turísticos es el servicio que se presta, además de las ventajas competitivas en materia de infraestructura, variedad del portafolio y atracciones naturales. Cabe anotar que no solamente el factor humano se mide por los conocimientos y experiencia, sino también por la calidad en la prestación de cualquier tipo de servicio.

Las estrategias de *marketing* turístico, características del producto turístico como servicio

El producto turístico posee una connotación de servicio. Kotler (2002) plantea que los servicios tienen las siguientes características fundamentales: intangibilidad, heterogeneidad, inseparabilidad y una condición perecedera. En cuanto a la intangibilidad: un servicio no se puede tocar, oler, ver, degustar; tampoco se puede almacenar ni ser exhibido. Esta característica se convierte en un reto para la empresa, ya que es importante disminuir el nivel de incertidumbre del usuario convirtiendo lo intangible en tangible mediante las diferentes herramientas de comunicación, según el producto turístico que se esté promocionando.

La heterogeneidad le da un toque de variabilidad, ya que los servicios no son tan estandarizados, por lo que el prestador, el momento y el sitio son factores que imprimen diversidad. El servicio es uno de los pocos productos en cuya fa-

bricación el usuario participa. Además, en esta característica aparece uno de los componentes más importantes y diferenciadores: las personas. Así, un servicio no puede ser igual cada vez que lo adquiere un nuevo usuario.

La inseparabilidad hace referencia a un producto tangible; este va determinado por un ciclo de vida en tres fases: se fabrica, se vende y se consume. El ciclo de vida de los servicios tiene las mismas tres fases, mas con la diferencia de que son inseparables; es decir, un servicio se produce, se vende y se usa o consume al mismo tiempo.

Finalmente, un servicio tiene una condición perecedera, puesto que se produce y se consume de manera inmediata, no se puede almacenar o guardar.

Las anteriores características de los servicios pueden ser una fortaleza dependiendo del entorno. Para afianzarlas, se deben tener en cuenta las siguientes estrategias planteadas por Parra y Beltrán (2017): tangibilizar, asociar a una marca, poner precios en función del valor agregado, hacer ventas cruzadas y promoción personal. Volver tangible el servicio permite desarrollar una representación del mismo; es decir, un soporte físico que el usuario pueda tocar. El término adecuado para la tangibilización es *souvenir*, vocablo francés que identifica a un objeto que se compra o regala en determinado sitio a modo de recuerdo, como un testimonio de que dicho lugar fue visitado (Porto & Gardey, 2016).

La identificación del producto turístico implica asociar el servicio con una marca, con un símbolo o con personas. La fijación de los precios se da en función de los valores agregados; es decir, el ofrecimiento de promesas de servicio que realmente se puedan cumplir y, además, sean verificables y comprobables en el mercado; esto hará que los precios no sean un impedimento para que el usuario seleccione la oferta no solamente más atractiva, sino aquella que entregue mejores beneficios.

La venta cruzada es una técnica consistente en realizar una oferta de productos (dos o más productos) que sean complementarios para el consumidor en el momento de comprar uno de ellos (Bruce, Michel & Kamakura, 2004). Dichos productos complementarios se ofrecen a un precio inferior a su precio por separado. La promoción personal consiste en afianzar la atención al cliente;

implica mostrar capacidad empática, entregar toda la información de manera amplia y efectiva, y ofrecer un servicio posventa óptimo.

Así las cosas, todas las anteriores son las implicaciones de ser estratégicos con la imagen corporativa. El objetivo es generar una diferenciación frente a los competidores, y no solamente del área de influencia: también frente a aquellos de otros municipios de la región. Algunas otras recomendaciones que han surgido de las experiencias en el posicionamiento de marcas son las siguientes: el énfasis en la calidad del servicio, la personalización del servicio, la caducidad y el uso de TIC.

Hacer énfasis en la calidad del servicio genera un valor diferenciado. La calidad puede ser asumida con subjetividad por los usuarios, así que se deben tener presentes los siguientes atributos: la fiabilidad, la responsabilidad, el ser competentes, la rapidez, la agilidad, la cortesía, la comunicación, la accesibilidad, la personalización, la credibilidad, la seguridad, el conocimiento del cliente y la comprensión del mismo (Johnston, 1997). El producto o servicio como tal puede ser copiado, pero la calidad es difícil de igualar.

En cuanto a personalizar el servicio, es necesario procurar que el cliente perciba que se le presta un servicio hecho a su medida. El mantenimiento de los clientes es el proceso posterior a haberlos conseguido; de ahí la importancia de la personalización. Para algunos productos turísticos esto es posible de acuerdo con las fortalezas y las características particulares de la oferta; en todo caso, lo importante es atender algunos de los requerimientos de los clientes.

La estrategia de caducidad es la acción de llevar la demanda según las dinámicas del mercado en términos de consumo; por ejemplo: los precios de las temporadas altas y bajas, que siempre serán diferentes. Esta estrategia es propia del sector turístico, ya que los flujos de visitantes varían en las temporadas: los puentes festivos, las temporadas de vacaciones de mitad y fin de año. Mientras tanto, las temporadas bajas son muy extensas en el tiempo: abarcan varios meses del año, en los cuales las estrategias se enfocan en empaquetamientos y ofrecimientos especiales.

Finalmente, usar las TIC para facilitarles el servicio a los usuarios permite disminuir los costos de personal; por ejemplo, sistemas para la automatización de algunas operaciones: solicitudes, pagos e interacción con el producto o destino turístico.

**PARTE 3. ANÁLISIS
SITUACIONAL Y RETOS DE
LA COMPETITIVIDAD DEL
TURISMO EN EL SUROESTE
ANTIOQUEÑO**

CAPÍTULO 9. CADENA DE VALOR DEL TURISMO EN EL SUROESTE ANTIOQUEÑO

Wilson Montenegro-Velandia
Carlos Andrés Marín-Suárez
Claudio Marco Cartagena-Rendón

¿Cómo citar este capítulo?

How to cite this chapter?

Montenegro-Velandia, W., Marín-Suárez, C. A. y Cartagena-Rendón, C. M. (2019). Cadena de valor del turismo en el Suroeste antioqueño. En W. Montenegro-Velandia *et al.*, *Competitividad turística como motor del desarrollo regional* (pp. 121-140).

Colombia: Ediciones UCC y Fondo Editorial Corporación Universitaria Uniremington.

doi: <https://dx.doi.org/10.16925/9789587601589>

El turismo, como medio para el desarrollo en las regiones, representa una prioridad en la agenda del Gobierno nacional y departamental. Fortalecerlo requiere de alineación y dinamización de la microestructura (agentes locales), la mesoestructura (atractivos turísticos y sectores de apoyo) y la macroestructura (normatividad, entidades de gobierno, agremiaciones y universidades). La identidad turística del Suroeste es naturaleza y cultura; en torno a esta identidad, la **Figura 14** presenta los componentes estructurales de la cadena de valor del turismo en la subregión.

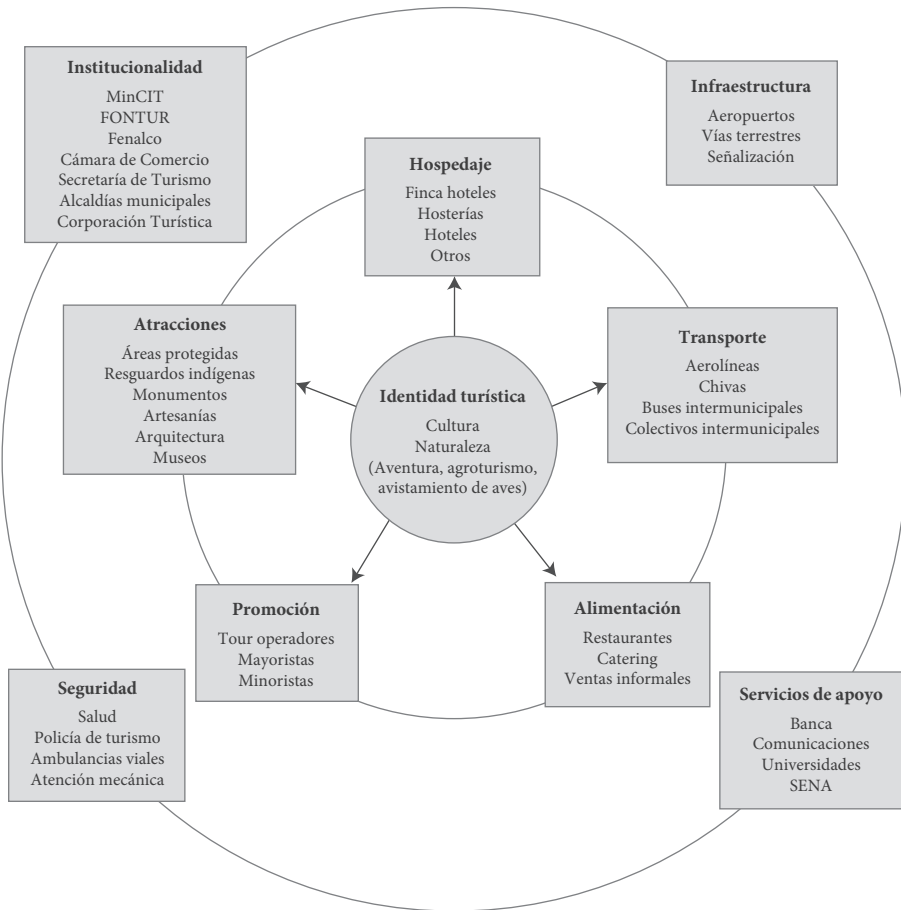


FIGURA 14. CADENA DE VALOR DEL TURISMO EN EL SUROESTE ANTIOQUEÑO.

Para analizar el dinamismo de la cadena de valor, recurriremos al diamante de competitividad de Porter (1990). Primero, una descripción de la estrategia de las empresas, la estructura y la rivalidad. Segundo, una aproximación a las condiciones de la oferta. Tercero, un acercamiento a las condiciones de la demanda. Finalmente, considerar el papel de las industrias relacionadas.

Estrategia de las empresas, la estructura y rivalidad

Para emprender procesos centrados en la innovación y facilitar el paso hacia empresas competitivas, es necesario conocer cuál es su estado inicial. Esto implica implementar procesos de evaluación y autoevaluación que permitan tomar decisiones oportunas que contribuyan a este objetivo. Como resultado de un primer acercamiento a la gerencia de las empresas de turismo participantes en este estudio, se presenta su distribución en seis municipios del Suroeste (**Figura 15**).

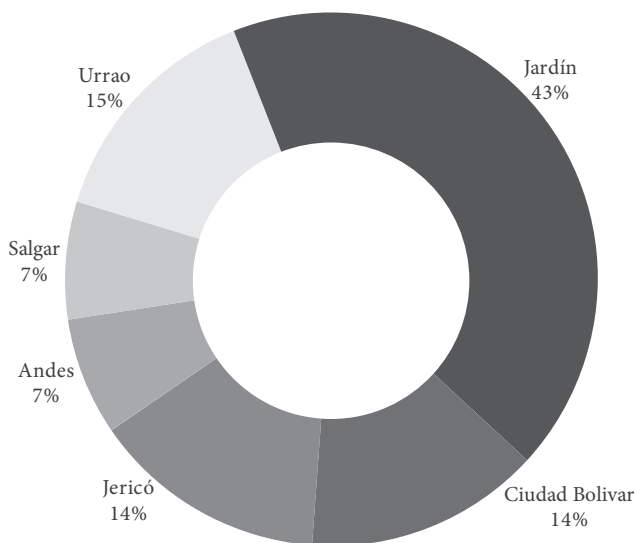


FIGURA 15. DISTRIBUCIÓN DE EMPRESAS DEL SECTOR TURISMO DEL SUROESTE ANTIOQUEÑO.

A continuación, se presenta una curva de desempeño de la gerencia de las empresas del sector. La **Figura 16** muestra el porcentaje promedio de cada uno de los factores evaluados. Las deficiencias más notables se encontraron en los procesos de planeación y medición de la gestión, el personal cualificado y procesos para el desarrollo de la innovación, el manejo de la información y procesos de gestión del conocimiento, la asignación de responsabilidades y delegación de autoridad, la sostenibilidad y permanencia del empleo.

Otro resultado que se puede apreciar al comparar el avance de todos estos factores es que las empresas de Salgar, Urrao, Ciudad Bolívar, Jardín y Jericó están por debajo de la media del nivel de desarrollo de la gestión: 25,4 %. En términos generales, presentan un proceso de cambio del primer cuartil de desarrollo al segundo cuartil (Pérez Uribe *et al.*, 2009).

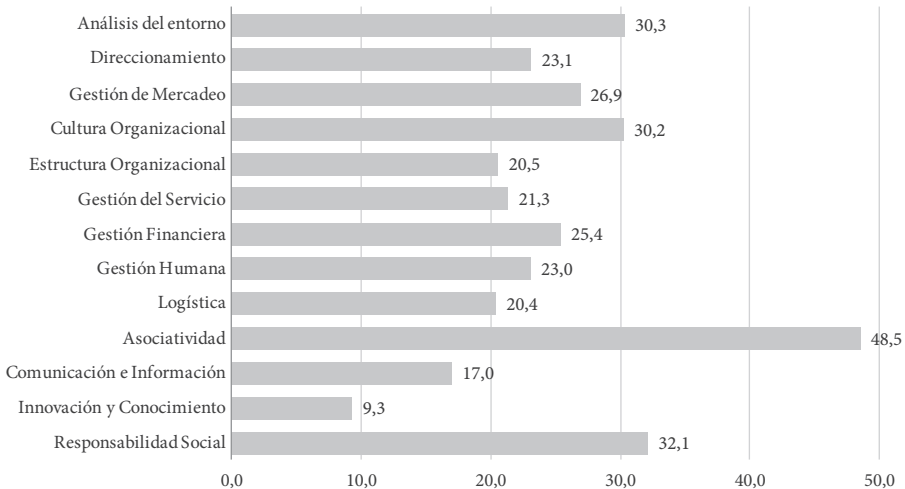


FIGURA 16. CURVA DE DESEMPEÑO DE LA GESTIÓN EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR.

En otras palabras, las empresas están en una etapa de transición: de empresas de subsistencia a una fase inicial de empresas de desarrollo interno. Entre los aspectos que caracterizan este estado en las empresas están las particularidades tanto gerenciales como organizacionales. El trabajo gerencial se identifica por

la variedad de actividades orientadas exclusivamente por el gerente, quien en la mayoría de los casos es el mismo propietario. Aunque los gerentes son conscientes de su nivel de avance gerencial, giran en círculos viciosos en el desarrollo de sus procesos, sin saber cómo generar un cambio que promueva la competitividad de sus organizaciones.

Con el fin de entender mejor el trabajo gerencial en estas empresas, discutiremos más en detalle los factores que describen su desempeño, intentando, además, explicar los resultados porcentuales de la **Tabla 18**.

TABLA 18. NIVELES DE DESARROLLO DE LA GESTIÓN*

FACTORES DE ANÁLISIS	ANDES	SALGAR	URRAO	JARDÍN	CIUDAD BOLÍVAR	JERICÓ
Análisis del entorno	58,3	44,4	26,9	31,3	28,2	38,7
Direccionamiento estratégico	45,7	23,1	12,2	21,8	14,9	20,9
Gestión del mercadeo	46,7	22,7	15,8	26,1	24,2	25,6
Cultura organizacional	50,0	33,0	26,0	21,7	25,1	25,4
Estructura organizacional	34,7	18,1	15,3	16,6	22,6	16,0
Gestión del servicio	36,2	19,9	11,2	20,6	21,8	18,1
Gestión financiera	42,4	16,4	14,3	21,7	31,5	25,9
Gestión humana	48,4	18,5	9,7	19,4	17,3	25,1
Logística	31,9	11,1	13,0	22,9	19,0	24,3
Asociatividad	51,9	44,2	45,6	48,0	49,4	51,7
Comunicación e información	27,2	24,0	6,3	15,9	14,4	14,1
Innovación y conocimiento	25,2	0,0	3,6	11,6	0,0	15,3
Responsabilidad social	42,3	29,7	21,9	27,7	33,8	37,3

*Valores porcentuales.

Sustentabilidad, sostenibilidad y responsabilidad social. El desarrollo sustentable es el proceso por el cual se preservan y protegen los recursos naturales para garantizar la supervivencia; mientras que el desarrollo sostenible son procesos de conservación para satisfacer necesidades sociales, económicas y ambientales que garanticen la calidad de vida y el bienestar (Universidad Nacional Lomas de Zamora, UNLZ, 2018). Ambos conceptos abarcan la creación de una conciencia social a partir del uso racional de los recursos; sin embargo, algunas

organizaciones los utilizan solo con fines comerciales y de posicionamiento de marca. Esto, a su vez, les ha generado presiones sociales, políticas y económicas para asumir criterios de gestión del ambiente y sensibilidad frente a las necesidades sociales de su entorno (Días, 2017; Fuentes Ganzo, 2006; Gómez, 2011).

A partir de los lineamientos dados por los entes reguladores, las organizaciones pueden hacer mucho para preservar el ambiente, propiciar el desarrollo social e incentivar la economía a diferentes niveles de responsabilidad. Algunas solo hacen lo que la ley demanda y satisfacen su obligación social (enfoque legal); otras van más allá y cambian sus procesos de producción, productos y servicios en pro del cuidado ambiental (enfoque de mercado); un tercer nivel de compromiso lo presentan las organizaciones que desarrollan, además de las actividades anteriores, programas que implican las demandas ambientales de grupos de interés (enfoque de los *stakeholders*); finalmente, un cuarto nivel de compromiso es el de aquellas organizaciones que desarrollan actividades para preservar los recursos naturales (enfoque activista) (Freeman, York & Stewart, 2008). En este sentido, se encontró, en promedio, una orientación de mercado en las empresas del Suroeste. Por su parte, el balance frente a la norma técnica sectorial para turismo sostenible en Colombia muestra un avance parcial.

Desde el punto de vista de la sostenibilidad económica, las prácticas contables y financieras están orientadas al cumplimiento de las normas. Los procesos contables son llevados a cabo por un contador público, contratado para afrontar los requerimientos fiscales. La falta de formación financiera de la mayoría de los empresarios les impide calcular y comprender la condición económica de su organización a partir de un estado de resultados, un balance general y una estimación de indicadores financieros. La rentabilidad no se asume en términos de la operación del negocio y las compras no tienen en cuenta la rotación de inventarios.

Una práctica común es evitar el apalancamiento financiero. El capital de trabajo es exclusivamente de recursos propios, como excedentes de efectivo, para cubrir necesidades de insumos, mano de obra y reparación o adquisición de activos fijos. Las inversiones son el resultado de la necesidad emergente y no responden a una planeación financiera o al análisis minucioso de los

factores que generan valor. Todo lo anterior evidencia informalidad en el manejo de las finanzas.

En contraste, la contribución que estas empresas hacen al desarrollo económico del Suroeste es alta, pese a los retos que afrontan. Más del 90% del personal contratado pertenece a la subregión, y a pesar de que no tiene formación para desempeñarse en empresas de servicios, muestra una fuerte convicción hacia la hospitalidad. Se promueve el uso de servicios alternos: restaurantes, excursiones, caminatas, actividades de aventura y naturaleza, no obstante, la escasez de guías profesionales que, además, dominen un segundo idioma. Por lo general, los guías turísticos son habitantes nativos que conocen bien la región, pero no desarrollan un contenido que enseñe las características culturales, sociales y ambientales. Aunque estas empresas no están desarrollando programas formales y no tienen políticas de inversión social, contribuyen al mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades donde están ubicadas.

En los ámbitos social y ambiental, se destaca una fase inicial en la implementación y realimentación de la normatividad. No obstante, en la cadena productiva de turismo aún no hay una conciencia ambiental generalizada. Los criterios de decisión de consumo entre productores, proveedores y clientes locales son los precios bajos y la calidad. El aprovechamiento de la energía y el uso razonable de los recursos renovables son fruto de intenciones de implementación de procesos de sustentabilidad, más motivados por un criterio de reducción de costos que por una conciencia de preservación del ambiente.

Direccionamiento estratégico y entorno. Un hallazgo notable es que las empresas de municipios como Jardín y Jericó, con gran tradición turística en comparación con los demás, estén por debajo de las empresas de Andes y Salgar en la mayoría de los factores. Dos de las razones que explican este hecho son la falta de formación en la administración y el desconocimiento de herramientas de gestión. Adicionalmente, la alta afluencia de turistas hacia estos municipios reconocidos como pueblos patrimonio enfoca la actividad empresarial en la prestación de servicios y en actividades relacionadas con procesos misionales. Dicha afluencia genera un estado de tranquilidad en los empresarios, lo que

conduce al descuido de las actividades necesarias para definir e implementar procesos estratégicos y de apoyo. Así, las empresas son gestionadas con la intuición y el buen juicio de los gerentes, quienes, en todo caso, saben aprovechar las circunstancias coyunturales.

Por otra parte, el análisis del entorno es un proceso informal. En general, aunque la información del entorno es un recurso estratégico, no es tenida en cuenta como tal. El 69% de las organizaciones poco tienen en cuenta consultas de información proveniente de diferentes fuentes para identificar oportunidades y amenazas. No obstante que los empresarios conocen el comportamiento del sector económico gracias a las conversaciones con colegas, a la prensa, a fuentes oficiales o al internet, no se encuentra evidencia de su utilización para el diseño de nuevos productos y servicios, o para definir y estructurar procesos que agreguen valor.

El conocimiento de la magnitud y del comportamiento del mercado de la cadena se encuentra en una etapa inicial de desarrollo; esto, gracias a la cercanía entre empresarios de la subregión. La preocupación principal de los empresarios es el desarrollo económico de su negocio, y desconocen los requerimientos y necesidades de los grupos de interés, en especial del turista extranjero, así como los del entorno sectorial y regional. El estudio de la competencia se basa en el establecimiento de precios y servicios equivalentes: podría afirmarse que la competencia es por precios bajos y no por la prestación de servicios diferenciados; esto sucede, en especial, en empresas de hospedaje debido a la alta presencia de informalidad, como en los llamados “famihoteles”, los cuales no cuentan con Registro Nacional de Turismo y no están sujetos al pago de impuestos.

En cuanto al direccionamiento estratégico, el nivel promedio de desarrollo es del 23,1%. El 25% de las empresas muestran un nivel de maduración de su desarrollo interno, lo cual está por encima de la media; el restante 75% opera en un estado de supervivencia. En cuanto a la definición de su marco estratégico e interiorización del sistema de finalidades de misión, visión y objetivos, no están formalmente planteados en documentos que se puedan compartir para propiciar la reflexión sobre lo que cada empresa espera reflejar como organización. Se des-

taca la apropiación de los valores corporativos, intuitivos por los colaboradores gracias a las indicaciones verbales y al ejemplo del gerente-propietario.

La formación de la estrategia se da en la mente del gerente-propietario; se destaca así el uso de su buen juicio y su intuición al momento de hacer frente al entorno; es más, una reacción a necesidades originadas por el mercado o un requerimiento normativo. En ausencia de una planeación estratégica organizacional formal, los gerentes dirigen la empresa a partir de la coyuntura. Esto sugiere que la estrategia es reflexionada y fundamentada en las percepciones y cálculos del directivo para decidir a qué efectos del entorno reaccionar y qué dirección tomar. Al mismo tiempo, es emergente y flexible debido a que los recursos se ajustan de acuerdo con los requerimientos del momento. Estas características ponen a las empresas del Suroeste en la categoría de “escuela empresarial” definida por Mintzberg *et al.* (1998).

Estructura organizacional. La organización se puede definir como la forma en que están dispuestos e interactúan los elementos de un sistema. La interacción de los elementos que conforman una organización (personas, recursos financieros, recursos físicos y de información) está coordinada para alcanzar los objetivos del sistema. Una representación de la estructura organizacional se refleja en el organigrama, el cual es útil para entender de manera global cómo se desempeña la organización y cómo están relacionadas las partes que la componen. De acuerdo con este concepto, Cuenú Cabezas (2011, p. 172) evidencia dos dimensiones de la estructura: una blanda, que contempla cómo interactúan las personas y cómo fluye la comunicación; y una dimensión dura, que implica la disposición de la infraestructura física.

Según la teoría de la contingencia estructural, existen múltiples formas de organización. La división del trabajo y la coordinación dependerán de las condiciones en las cuales opera la organización. Mintzberg (1988) propone cinco elementos fundamentales: el “núcleo de operaciones” está conformado por quienes realizan el trabajo principal de la organización, es decir, las tareas, los procesos y el apoyo directo a la producción de bienes y servicios; el “ápice estratégico” está compuesto por quienes tienen la responsabilidad de conducir la toma de

decisiones; la “línea media” es la conexión entre la cumbre estratégica y el núcleo de operaciones; el “personal de apoyo”, que suministra ayuda especializada y se limita a asesorar respecto a planificación de objetivos, políticas y procedimientos para mejorar la toma de decisiones; y el quinto elemento es la “tecnoestructura”, conformada por analistas encargados de normalizar el trabajo de los demás y de facilitar la adaptación de la organización al entorno.

En términos generales, con respecto a las características organizacionales, el 95% de las empresas de turismo del Suroeste muestran una alta preferencia por la oferta de servicios con poca exigencia tecnológica. Prima la informalidad en los procesos de gestión humana y, en su mayoría, el personal carece de formación profesional y capacitación en servicio al cliente. Asimismo, se privilegia la comunicación verbal y las reuniones cortas y no planificadas. Aunque los gerentes son conscientes de muchas de estas situaciones, giran en círculos viciosos en el desarrollo de sus actividades gerenciales y no saben cómo ocasionar un cambio que promueva la competitividad de sus organizaciones.

Condiciones de la oferta

Factores patrimoniales. El Suroeste tiene 23 municipios. Sin embargo, la actividad turística se centra en Jardín, Jericó, Ciudad Bolívar y Támesis (los dos primeros pertenecen a la Red Turística de Pueblos Patrimonio). La subregión se caracteriza por su topografía montañosa, reservas naturales, riqueza hídrica y biodiversidad; esto lo convierte en un destino con un alto potencial para el turismo cultural y de naturaleza.

La riqueza cultural de los municipios, además de los pueblos patrimonio antes mencionados, es significativa. Aquella está representada en los valores, costumbres y bienes tangibles e intangibles, siempre estos en constante construcción y cambio (Andrades & Dimanche, 2017; Canavan, 2016; Soto Uribe, 2006). Considerar la cultura en el Suroeste antioqueño es apreciar su evolución histórica, que se hila desde la colonización antioqueña en la dinámica social, cultural y económica en su contexto geográfico. En particular, se identifica en

sus expresiones, su gastronomía, su arquitectura, sus medios de transporte y sus medios de producción.

El personaje histórico de mayor reconocimiento en el desarrollo de la subregión es el arriero. Su atuendo constaba de alpargatas o cotizas, poncho o mulera, sombrero, zurriago, machete o peinilla, carriel y “raboegallo”. El arriero movilizó el comercio transportando grandes cantidades de mercancías a lomo de mula, burro y caballo. Principalmente, transportaba producto agrícola: el café, el trigo, el maíz y la panela. “Se trata de la arriería y del arriero, hoy día convertidos en motivo de ferias y remembranzas de un pasado folclórico y caricaturizados en un poncho, un carriel, un sombrero y una recua de mulas” (Restrepo Ayala, 2013).

Otro elemento cultural es la arquitectura antioqueña. Desde la época colonial, siglo XVI, y hasta bien entrado el siglo XX, la vivienda paisa tradicional fue pensada en función de familias numerosas: un zaguán, un patio interior, grandes ventanales y tejar de barro cocido (Turismo por la Cultura Cafetera, 2017).

Los colonizadores al llegar a esta región se apropiaron de los materiales que ésta les proveía; maderas de bosques nativos, nogal, roble, guayacán, cedro y todos los demás productos de la naturaleza que les sirvieran para construir las viviendas; las tapias o paredes las hicieron de bahareque (barro y estiércol de ganado) y los techos en teja de barro, después utilizaron la guadua en esterilla cubierta con arena y cemento y pintadas de blanco con cal (Pinzón Sánchez, 2017, p. 3).

Otra construcción característica fueron las fondas, estancias donde los arrieros hacían sus estaciones en sus largos viajes con las muladas. Las fondas servían de albergue a los viajeros, además eran punto de encuentro para contar historias, tomar aguardiente y parrandear al son de música guasca y carrilera. Ejercían además como almacenes de víveres, compraventas de café y cacharrerías.

Desde los colonizadores, los paisas se han distinguido como sobrios, enérgicos y sagaces, emprendedores, individualistas, dinámicos, materialistas y organizados, con mejor disposición para la empresa y el emprendimiento (López Díez, 2003; Sanclemente Téllez, 2010). El aislamiento geográfico en las montañas

ha incidido en el tradicionalismo y en otros rasgos de la cultura montañera: ayudó a crear un modelo específico de conducta y una identidad distintiva. La participación de la comunidad, que ha dado sentido a la cultura paisa en Antioquia, ha develado y definido intereses comunes que muestran sus elementos particulares. Cobra sentido la identidad cultural que se visualiza en el reconocimiento social con un patrón altamente diversificado de comportamientos y expresiones, y permite las interpretaciones propias de la región (Andrades & Dimanche, 2017; Jiménez Morales & San Eugenio Vela, 2009; Pérez Gálvez *et al.*, 2017; Soto Uribe, 2006).

La subregión es rica en diversidad de flora y fauna debido, especialmente, a sus diferentes pisos térmicos y a sus fuentes de agua. Cuenta con humedales de alta montaña, como la Reserva Farallones del Citará, la Reserva Nubes Trocha Capota, la Reserva Colibrí del Sol, el páramo del Sol y la laguna de Santa Rita. Entre los principales ríos que atraviesan el Suroeste están el Cauca, San Juan y Penderisco. En cuanto al turismo de naturaleza, se destaca el fuerte potencial agroturístico, en especial por su tradición cafetera, el turismo de aventura y el avistamiento de aves.

Uno de los principales riesgos para el turismo y la conservación ambiental son los proyectos de explotación minera. Actualmente, la minera *Anglogold Ashanti* está determinando las cualidades y tamaño del yacimiento de cobre hallado en esta área. El desarrollo del turismo es una alternativa que dinamizaría la economía de la subregión sin generar el riesgo ambiental propio de la minería.

Factores creados. Los viajeros perciben la movilidad vía terrestre como un factor de inseguridad (*World Economic Forum, WEF, 2017*). Desarrollar el turismo en el Suroeste exige construir vías terrestres adecuadas para la movilidad y la seguridad; así también, medios de transporte para el turismo. Hoy, las carreteras del Suroeste presentan dificultades por fallas geológicas; en especial, una de las vías de acceso por el municipio de Fredonia y el tramo entre Urrao y Concordia. Adicionalmente, en temporadas de invierno, los deslizamientos son frecuentes, sobre todo en la vía principal que comunica a Medellín con el Suroeste, a la altura del municipio de Amagá, kilómetro 78, sector La Huesera.

Frente a esta situación, la apuesta del Gobierno nacional es conectar al país con vías de cuarta generación; esto es, vías de doble calzada y túneles que disminuyan los costos y tiempos de transporte. El proyecto Autopista Conexión Pacífico¹ comunica a Medellín con el Suroeste, el Eje Cafetero, el Valle del Cauca y el suroccidente del país. Esta vía de doble calzada, que ejecuta actualmente el Invías,⁸ comienza en Bolombolo y pasa por los municipios de Venecia, Titiribí, Amagá y Caldas (Covipacífico S. A. S. & Ministerio de Transporte, 2018). El proyecto, planeado a 2020, pretende reducir los tiempos de viaje, disminuir el tráfico y mejorar la calidad de vida de las personas gracias a la disminución de la contaminación auditiva y de la polución.

Otro aspecto fundamental para toda estrategia competitiva son las infraestructuras y los servicios de calidad. En este sentido, la subregión Suroeste cuenta con coberturas superiores al 96% en los servicios de energía eléctrica, acueducto y alcantarillado en las cabeceras municipales y de alrededor del 85% en agua potable en el área urbana. En las zonas rurales, más del 40% de la población carece de servicios de acueducto, alcantarillado y agua potable (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2015). Con respecto a la calidad de vida, el desarrollo alcanzado es favorable y presenta una contribución positiva para el turismo.

Condiciones de demanda

Cada segmento turístico es, en general, considerado como un grupo que tiene los mismos intereses, necesidades idénticas, perspectivas análogas o características sociodemográficas similares (Pérez Gálvez *et al.*, 2017). Esta información es básica para el desarrollo de campañas promocionales del destino y para la creación de productos turísticos. A continuación, se presentará una caracterización general del turista; inicialmente se hará un análisis de las búsquedas en internet entre 2016 y 2018 a partir de la información reportada por Google Trends. Posteriormente se expondrán estadísticas que caracterizan al turista

8 Instituto Nacional de Vías.

según municipios visitados, actividades que realizó, tipo de alojamiento, medio de pago y gastos durante el viaje.

Para analizar la búsqueda en el ámbito mundial, los resultados se calculan en porcentaje en relación con la ubicación que muestre el valor más alto. En las búsquedas de la categoría turismo, según se ve en la **Figura 17**, es notorio que en Colombia sobresale el avistamiento de aves, seguido de turismo de naturaleza, aficiones y tiempo libre, y turismo de aventura. Mientras que, en Estados Unidos, los mayores porcentajes de búsquedas los tienen avistamiento de aves, aficiones y tiempo libre, naturaleza y turismo de aventura.

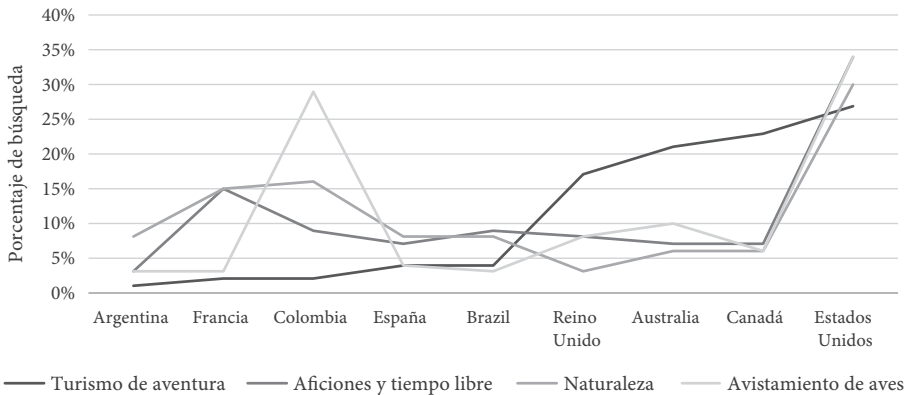


FIGURA 17. PORCENTAJE DE BÚSQUEDAS RELACIONADAS CON EL TURISMO ENTRE 2016 Y 2018.

TOMADA Y MODIFICADA A PARTIR DE RESULTADOS DE GOOGLE TRENDS.

Entre las principales características tenidas en cuenta al momento de tomar la decisión del destino turístico, están los atractivos, el precio y el hecho de que se incluya o no alimentación en el servicio de alojamiento. El 34% de los extranjeros les dan prioridad, a la hora de tomar sus decisiones de visitas, al atractivo de naturaleza y cultura. El 28% de los turistas extranjeros pone el precio como segundo criterio de decisión. El 15% tiene como tercer criterio la calidad de los servicios de alojamiento. Otros criterios con menor relevancia son la calidad y el cumplimiento de itinerarios.

Entre los medios de consulta de los lugares de destino, según estadísticas presentadas por MinCIT y Situr (2018), están: internet, comunicación directa de los mismos habitantes de los destinos e información de los hoteles. El 27% de los turistas extranjeros usaron internet, el 15% se informó por medio de los habitantes de los municipios visitados y el 10% obtuvo información de los hoteles por medio de WhatsApp. Otros medios con porcentajes bajos: agencias de viajes, blogs, redes sociales y guías de turismo. Esto concuerda con lo dicho por Buonincontri *et al.* (2017): las interacciones de los turistas y los proveedores de servicios turísticos y la participación activa de los turistas son antecedentes de la cocreación de experiencias en esta industria. En la **Figura 18** se muestran otras estadísticas, con un comparativo del turismo receptor nacional y extranjero.

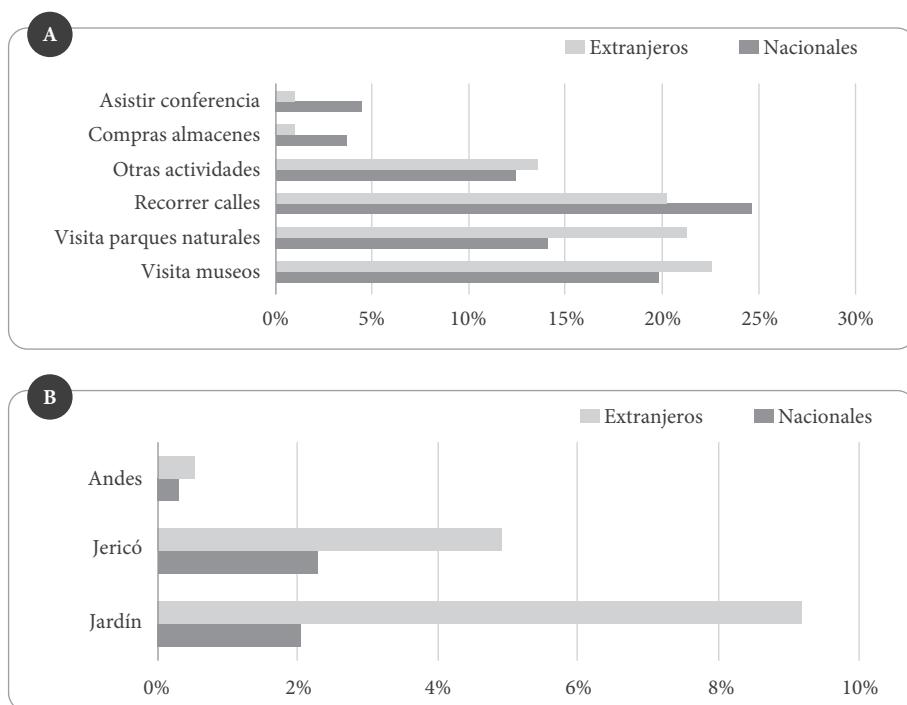


FIGURA 18. ESTADÍSTICAS DE TURISMO RECEPTOR EN ANTIOQUIA DURANTE 2018. A. ACTIVIDADES PRINCIPALES DE LOS TURISTAS. B. MUNICIPIOS DEL SUROESTE ANTIOQUEÑO VISITADOS.

Continúa en la siguiente página.

Continuación de la **Figura 18.**

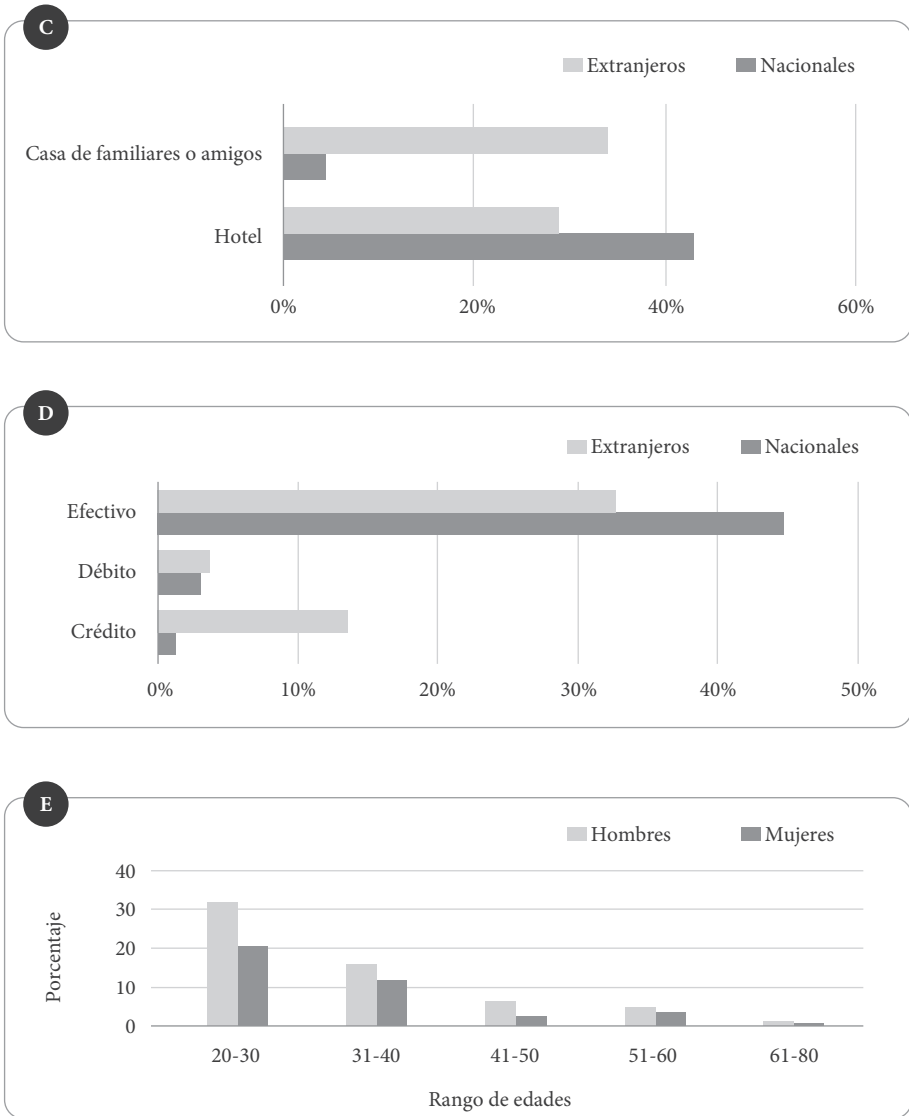


FIGURA 18. C. TIPO DE ALOJAMIENTO DE LOS TURISTAS. D. MEDIO DE PAGO. E. RANGO DE EDADES DE TURISTAS EXTRANJEROS.

Continúa en la siguiente página.

Continuación de la **Figura 18**.

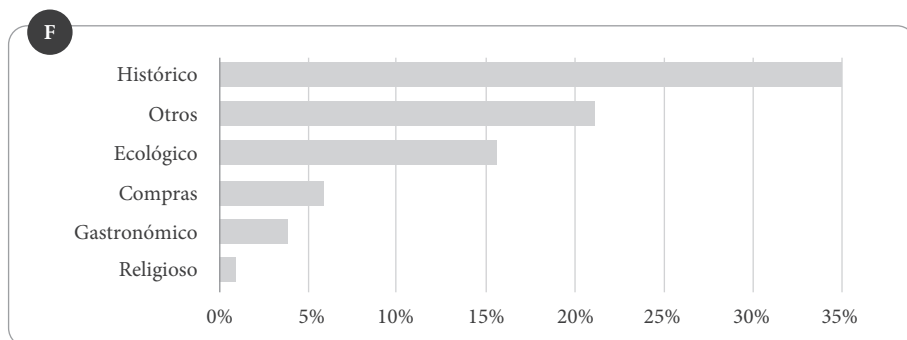


FIGURA 18. F. TOUR QUE UN TURISTA QUIERE ENCONTRAR.

TOMADA Y MODIFICADA DE MINCIT Y SITUR (2018).

Otras características, según el Situr, están clasificadas en turismo local y extranjero (MinCIT & Situr, 2018). Dentro del turismo local, el principal motivo es ocio y recreo, con visitas a atractivos de naturaleza. Particularmente, quienes habitan en la capital de Antioquia utilizan los fines de semana y puentes festivos para desplazarse a visitar fincas, pueblos o hacer turismo de aventura. El turista extranjero presenta una gran preferencia por el turismo cultural y de naturaleza.

En lo que respecta a las actividades culturales, al 34% le gusta recorrer calles y apreciar la historia que se refleja en la arquitectura de casas e iglesias; el 23% incluye en sus actividades las visitas a los museos y a los parques. Por otro lado, con la intención de visitar áreas protegidas, en 2017 llegaron a Colombia 1.653.090 extranjeros con vocación ecoturística. En ambos casos, turismo de cultura y turismo de naturaleza, el turista extranjero está invirtiendo en promedio entre 250 y 350 dólares diarios, distribuidos en hospedaje, alimentación, guianza, transporte y compras. En la **Tabla 19** se presentan algunos aspectos relacionados con el mercadeo y la gestión del mercadeo a partir del diagnóstico en los municipios de Urrao, Ciudad Bolívar, Andes, Jardín y Jericó.

TABLA 19. RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO EN LAS EMPRESAS DEL SUROESTE RELACIONADOS CON EL MERCADEO DEL TURISMO Y SU GESTIÓN EN URRAO, CIUDAD BOLÍVAR, ANDES, JARDÍN Y JERICÓ

-
- No hay planes de *marketing* en ninguna de las unidades de negocio.
 - Carencia de estructuras comerciales.
 - Las decisiones de precios son tomadas de acuerdo con la estacionalidad.
 - Inexistencia de estrategias de precios basadas en una estructura de costos.
 - Las decisiones sobre la creación de nuevos productos o servicios se basan en dos aspectos; el primero se relaciona con los competidores: si un competidor crea un producto nuevo, los otros lo copian inmediatamente; el segundo aspecto se relaciona con las solicitudes (sugerencias) de los mismos turistas: con tal de darles gusto, crean productos que solo funcionan para ciertos clientes.
 - Los medios de pago tradicionales: efectivo, tarjetas débito y crédito. El turista extranjero prefiere el pago en efectivo.
 - La publicidad va desde el voz a voz entre los turistas hasta las plataformas tecnológicas en la web. Pero no se han consolidado estrategias estructuradas desde la web para generar promoción de los productos o servicios.
 - Las estrategias de servicio al cliente van desde el monitoreo de la satisfacción con algunas encuestas básicas hasta el servicio posventa, en el cual le comunican al turista por correo electrónico las ofertas de determinadas temporadas del año.
 - Pero todavía no hay estrategias consistentes que planteen modelos de servicio que permitan diferenciar el producto turístico de manera particular.
-

De acuerdo con las características del turista nacional y extranjero, se capacitó a los empresarios en la gestión del mercadeo y se desarrolló una estrategia de mercadeo digital con el fin de mostrar al Suroeste como destino turístico. Además, se diseñó un sistema en el cual el turista puede interactuar con los empresarios de la subregión (fincas hotel, restaurantes, guías, operadores y empresas de transporte). Incluso, permite contactar universidades y solicitar asesoría especializada sobre la gestión organizacional y turística (<http://mountainsdreams.co/>). La estrategia basada en una plataforma web, con el fin de darles apertura a los mercados y versatilidad en la gestión, se fundamenta en cuatro pilares descritos por Imolko (2017):

Atraer personas: El objetivo radica en generar contenidos atractivos que muestren las ventajas y beneficios de la empresa y del producto y/o servicios con el fin de captar la mayor cantidad de público posible y masificar la información de la empresa.

Identificar compradores: Este proceso es de segmentación, ya que al tener una base de datos de personas que han interactuado con las publicaciones, se filtran de acuerdo a características particulares con el fin de ser más asertivo a la hora de abordar a los prospectos que cumplan con los perfiles de la empresa.

Cultivar oportunidades: Se generan interacciones de manera permanente, en periodos de tiempo determinados, para acompañar al prospecto a tomar una decisión positiva para la adquisición del producto y/o servicio.

Aumentar ventas: Generar valor a los clientes para mantenerlos conectados. En este proceso se entrega el valor agregado de la información permanente y oportuna de las actividades promocionales y actividades estacionales, con el propósito de establecer vínculos en el tiempo que redunden en nuevas ventas.

Industrias relacionadas o de apoyo

23 líneas de transporte público salen de la Terminal del Sur (Medellín) a municipios del Suroeste. Estas líneas cuentan con servicios de buses para 40 pasajeros y microbuses de hasta 20 pasajeros (Terminales Medellín, 2018). Obviamente, este transporte no es exclusivo para el turismo. Adicionalmente, en Medellín existen 27 servicios de transportes especiales, exclusivos o para grupos de cuatro a 20 personas, y 21 empresas de alquiler de vehículos. Por otro lado, a Urrao se puede llegar por el Aeropuerto Alí Piedrahíta (código IATA: URR), que recibe vuelos chárter desde el Aeropuerto Olaya Herrera (Medellín), con un tiempo de vuelo estimado de 25 minutos.

Los servicios de información turística, servicios financieros y acceso internet presentan algunos desarrollos. La información turística general está centrada en los municipios de Jardín, Jericó, Ciudad Bolívar, Venecia, Andes e Hispania, pero es insuficiente aquella específica sobre actividades turísticas, atractivos por conocer, mapas de recorridos y medios de transporte a los atractivos.

Por su parte, el acceso a servicios financieros es sencillo; estos están ubicados cerca de los sitios de interés, con horarios de oficina hasta las 4:00 p. m. entre semana y cajeros electrónicos con acceso hasta las 9:00 p. m.; además, en los servicios de hospedaje y restaurantes hay una amplia aceptación de tarjetas de

crédito, principalmente en los municipios mencionados. Finalmente, la tasa de penetración de internet en la subregión, medida como el número de suscriptores sobre el total de la población, es del 4,6% (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2015).

Otro aspecto que ha limitado el desarrollo del turismo en la subregión es la escasa formación de guías, pieza clave para impactar positivamente la oferta turística. En la actualidad, las personas que se encargan de esta actividad son nativos de la región con un amplio conocimiento de la historia, la riqueza cultural, las rutas a atractivos naturales y las actividades de naturaleza, lo cual contribuye a la guía informal. Sin embargo, este conocimiento no es comunicado en forma efectiva, en especial a turistas extranjeros, por la falta de un segundo idioma. También se evidencia un desconocimiento de la norma y vacíos técnicos operacionales que llevan al deterioro del ambiente y a la insatisfacción del turista.

Aunque estos resultados fueron obtenidos por observación directa y a través de conversaciones con guías profesionales y usuarios del servicio de guía, los mismos corroboran los resultados del estudio nacional desarrollado por Dale (2013).

CAPÍTULO 10. DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN FINANCIERA

*Jhon Jaime Arango-Benjumea
Gloria Estela Quintana-Peláez
Jhon Fredy Acevedo-Restrepo
César Alveiro Montoya-Agudelo*

¿Cómo citar este capítulo?

How to cite this chapter?

Arango-Benjumea, J. J., Quintana Peláez, G. E., Acevedo-Restrepo, J. F. y Montoya-Agudelo, C. A. (2019). Diagnóstico de la gestión financiera. En W. Montenegro-Velandia *et al.*, *Competitividad turística como motor del desarrollo regional* (pp. 141-151). Colombia: Ediciones UCC y Fondo Editorial Corporación Universitaria Uniremington.

doi: <https://dx.doi.org/10.16925/9789587601589>

A partir de las visitas de campo realizadas a las empresas turísticas de los municipios participantes, a las cuales se les aplicó la matriz del Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones (MMGO) de Pérez Uribe *et al.* (2009), se presentan los resultados gráficos del diagnóstico en el componente específico de la gestión financiera. Las figuras se exponen de manera global por municipios participantes y tipos de empresas turísticas. La **Figura 19** corresponde a un consolidado de participación por municipio en el análisis de la gestión financiera. Cada figura presenta una barra promedio que sirve de referencia visual para ubicar las variables de medición en relación con dicho promedio.

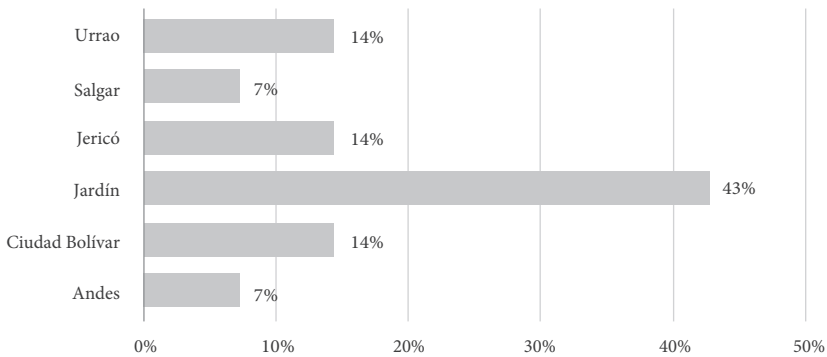


FIGURA 19. MUNICIPIOS PARTICIPANTES.

El municipio con mayor participación en el diagnóstico de la gestión financiera fue Jardín, con seis empresas turísticas, seguido de Urrao, Jericó y Ciudad Bolívar con dos empresas turísticas cada uno, mientras que el municipio de menor participación fue Andes, con una sola unidad productiva, para un total de 14 empresas turísticas. No sorprende que la mayor participación corresponda a Jardín, pues tiene una tradición turística y se encuentra en la estrategia de Pueblos Patrimonio nacional, especialmente en turismo ecológico y avistamiento de aves.

En el Suroeste, varios empresarios cafeteros están buscando en el turismo una alternativa de ingresos. Andes y Ciudad Bolívar son reconocidos por su tradición cafetera, pero han ido diversificando su economía incursionando poco

a poco en el sector turístico. Jericó, por su parte, tiene una mayor tradición turística, especialmente por el auge del turismo religioso, aunque de este municipio son pocas las empresas que participaron en la conformación de un modelo asociativo del turismo. Finalmente, Urao aún no ha desarrollado el potencial turístico que posee.

Las categorías de mayor participación en el diagnóstico de la gestión financiera son las fincas hotel, los hoteles y los restaurantes; con menor participación se encuentran los operadores turísticos, los hostales y las casas finca. En la **Figura 20** se presenta la participación por tipo de empresas.

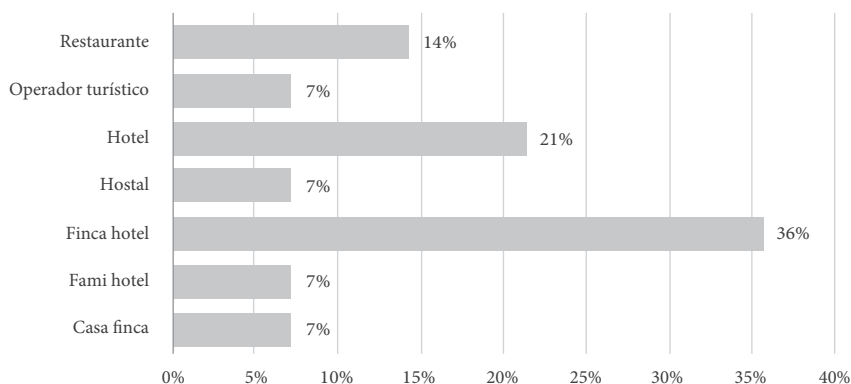


FIGURA 20. TIPOS DE EMPRESAS TURÍSTICAS.

El Suroeste fue afectado por la crisis cafetera fruto de la caída de los precios del café en el mercado internacional, en especial por el aumento de la competencia de países asiáticos que incursionaron en la producción del grano. Dentro de las alternativas de diversificación que consideraron los empresarios cafeteros de la subregión estaban la ganadería y el turismo. Con respecto a este último, la idea era aprovechar la cultura cafetera como atractivo turístico, por lo llamativo del paisaje y del proceso de producción. ¿Cómo aprovechar la finca cafetera para el turismo y, al mismo tiempo, continuar con la producción de café? La respuesta fue transformar la finca cafetera en finca hotel conservando las características de la cultura cafetera. Por esta razón, las empresas turísticas que más participa-

ron en el diagnóstico financiero fueron las fincas hotel, seguidas de los hoteles, espacio natural de hospedaje en la subregión.

Gestión financiera, variables y descriptores

El MMGO mide la gestión financiera en función de la inversión, financiación, rentabilidad, información, instrumentos y procesos (Pérez Uribe *et al.*, 2009). A su vez, la inversión la mide en términos de capital de trabajo, cuentas por cobrar e inversión fija. La financiación, en términos del financiamiento del capital de trabajo, proveedores, proyección y expansión. La rentabilidad, en términos de gestión del capital de trabajo, compras y resultados. La información, en términos del objeto social, uso de la información, bases de datos, metas, objetivos y políticas de endeudamiento y crecimiento. Los instrumentos, en términos de estados financieros, inventarios, presupuestos, costos e indicadores. Finalmente, los procesos, en términos de planeación, sistema de acopio, contabilidad, sistema de información y tesorería. Además, define cuatro estadios de medición en el concepto de cuartiles: 0-25, 25-50, 50-75 y 75-100. Este modelo fue aplicado a las empresas turísticas para caracterizar el estado de la gestión financiera y se obtuvieron los siguientes resultados porcentuales (**Figura 21**).

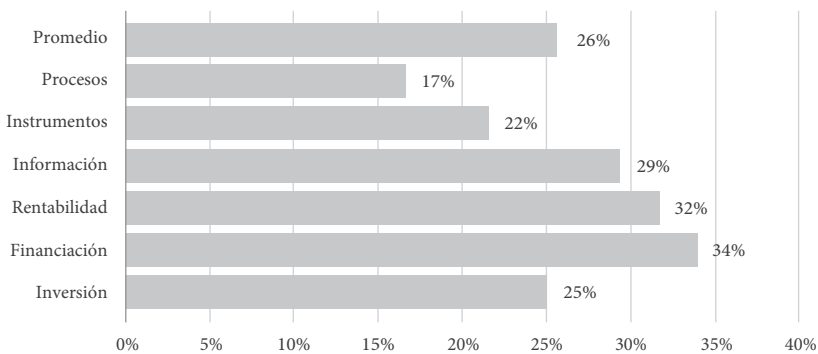


FIGURA 21. VARIABLES DE MEDICIÓN DE LA GESTIÓN FINANCIERA.

En cuanto a las variables que se evaluaron en la gestión financiera, las empresas turísticas que participaron en dicho diagnóstico tienen un promedio de 26%. Con respecto a la medición que se le realizó a la gestión financiera, esta se encuentra en el segundo estado del MMGO, lo que indica que requiere atención por parte de los empresarios. Dicho promedio está soportado en financiación, rentabilidad e información, y, con menor peso, en inversión, instrumentos y procesos.

El endeudamiento es una variable financiera propia de la subregión Suroeste debido a que el empresario cafetero, hoy también empresario turístico, tradicionalmente ha utilizado el crédito bancario para respaldar la producción y, actualmente, para respaldar también la actividad turística que viene desarrollando de manera paralela.

La rentabilidad es una variable que tiene peso en el diagnóstico financiero junto con la financiación; sin embargo, están en el cuartil dos de medición del MMGO, lo que indica que hay procesos en construcción y cumplimiento de lo estrictamente legal, con limitación en las estrategias para aumentar la rentabilidad. No sorprende que en lo referido a los procesos, instrumentos e información se tengan las menores ponderaciones, por cuanto la gestión financiera se lleva de la experiencia y trayectoria de la cultura cafetera, en la cual la gestión está soportada en el conocimiento que tiene el empresario, sin considerar proyecciones, soportes o formatos que le permitan una mejor visualización de las variables financieras presentes en el negocio.

La **Figura 22** muestra el consolidado de la gestión financiera entre todos los participantes de la evaluación del diagnóstico financiero. El promedio en dicho consolidado corresponde a un 18%, es decir que se ubica en el primer cuartil de medición del MMGO y, a la vez, indica una debilidad que debe ser intervenida por las fincas hotel, restaurantes, hostales, hoteles y, en menor medida, las famihoteles, casas finca y operadores turísticos. En el agregado de la gestión financiera por tipo de participante en el diagnóstico, las fincas hotel son las de mayor ponderación; sin embargo, están en el cuartil dos de medición del MMGO, lo que indica que hay procesos en construcción y cumplimiento de lo estrictamente legal, con limitación en las estrategias para aumentar la productividad, la rentabilidad y la competitividad.

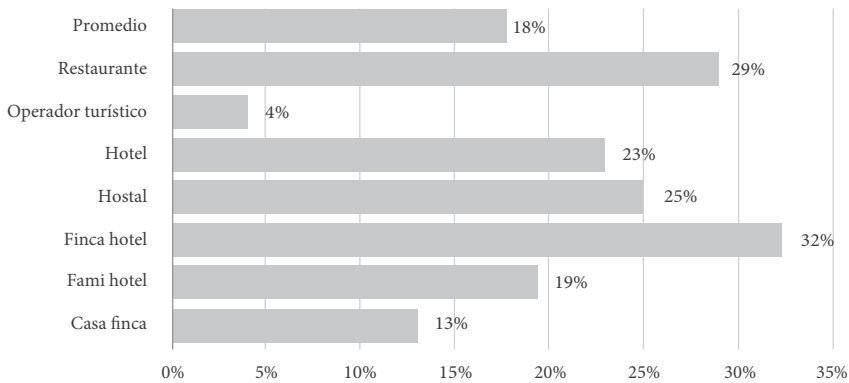


FIGURA 22. CURVA DE DESEMPEÑO DE LA GESTIÓN FINANCIERA POR TIPO DE EMPRESA.

Lo anterior pone de manifiesto que la gestión financiera es un componente que tiene muchas debilidades en la gestión organizacional integral de las empresas turísticas, específicamente en variables como la financiación, la inversión y la rentabilidad. De las 14 empresas turísticas que participaron en el diagnóstico inicial, seis continuaron participando en una segunda fase de capacitación y asesoría en temas relacionados con la gestión financiera. Los temas desarrollados fueron balance general,⁹ estado de resultados, indicadores financieros, costos de producción, punto de equilibrio, presupuestos y análisis de rentabilidad mediante el método de flujo de caja libre (FCL), valor presente neto (VPN) y tasa interna de retorno (TIR).

En la **Tabla 20** se observa que el mayor peso en los activos corresponde a los no corrientes; esto tiene su explicación en los terrenos e instalaciones que tienen las empresas turísticas destinadas a la prestación de los servicios de hotel. En general, existe un buen manejo de las deudas a corto y largo plazo, y los endeudamientos más representativos se dan en la ampliación de instalaciones;

9 Al momento del desarrollo de la gestión financiera, ninguna de las empresas turísticas que participaron en el diagnóstico inicial y posteriormente en la capacitación y orientación en temas financieros estaban bajo el modelo de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), por lo que se utiliza el modelo de contabilidad local, basado en medición al costo, balance general y estado de resultados (nota de los autores).

sin embargo, estas también son cubiertas con recursos propios. El patrimonio tiene un peso significativo en la estructura financiera de las empresas turísticas por efecto del valor de los terrenos e instalaciones, pero no por la generación de utilidades, pues los servicios de hotel no alcanzan a producir tasas altas de rentabilidad con respecto al valor de los activos productivos.

TABLA 20. PARTICIPACIÓN PORCENTUAL BALANCE GENERAL

CUENTA	PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN
Activo corriente	10
Activo no corriente	90
Activo total	100
Pasivo corriente	2
Pasivo no corriente	13
Pasivo total	15
Patrimonio	85
Pasivo y patrimonio	100

El estado de resultados muestra la relación entre los ingresos, los costos, los gastos y la utilidad generada. La **Tabla 21** expone la relación porcentual de dichos rubros en el estado de resultados de los empresarios participantes. El mayor peso de participación porcentual lo tienen los costos del servicio, en los que se incluyen costos por hospedaje, personal de aseo, insumos de aseo, personal de alimentación, insumos de alimentación, personal de mantenimiento e insumos de mantenimiento. Es común que un empleado se encargue de diferentes actividades, pero se hace la distribución de costos por el tiempo y el valor que dedica a cada actividad.

Los gastos de administración y venta tienen un peso porcentual significativo, y está representado en personal administrativo, insumos de administración, personal e insumos de *marketing*. Aunque la mayoría son personas naturales, los ingresos generados superan los topes para declarar renta (como personas naturales) y, en consecuencia, deben cumplir con dicha obligación tributaria. En promedio, el resultado neto está en un 2%, incluyendo un promedio entre

empresas turísticas que generan pérdidas y ganancias. El esfuerzo de los empresarios para generar rentabilidad es bastante alto debido a que las inversiones realizadas no causan el retorno de la inversión esperado.

TABLA 21. PARTICIPACIÓN PORCENTUAL ESTADO DE RESULTADOS

CUENTA	PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN
Ingresos	100
Costo del servicio	51
Utilidad bruta	49
Gastos administración y venta	43
Utilidad operativa	7
Impuesto de renta	5
Resultado neto	2

De manera global, las empresas turísticas cuentan con disponible para cubrir deudas en el corto plazo y con capital de trabajo para cubrir las operaciones funcionales, lo que muestra estabilidad y solidez financiera; además, tienen un nivel promedio de endeudamiento del 15% con respecto a sus activos totales (**Tabla 22**). Sin embargo, los activos productivos no muestran la rentabilidad que se esperaría, pues su valor supera en gran medida las ventas y las utilidades generadas. Esto se debe, en parte, a las ventas estacionales, las cuales aumentan en tiempo de vacaciones y puentes festivos, pero disminuyen en temporada baja.

Esta situación pone gran presión sobre los activos productivos para generar el rendimiento financiero esperado. Tal situación es común en fincas cafeteras que han visto una oportunidad para diversificar su portafolio de ingresos migrando hacia la prestación de servicios de hotel, pero no alcanzan a generar volúmenes altos de ventas por esta modalidad.

TABLA 22. INDICADORES FINANCIEROS

NOMBRE DEL INDICADOR	RESULTADO
Razón corriente (activo corriente/pasivo corriente).	5,21
Capital de trabajo (activo corriente/pasivo corriente).	28.369.035
Estabilidad (activos fijos/pasivo a largo plazo).	7,15
Solidez (activo total/pasivo total).	6,89
Nivel de endeudamiento (pasivo total/activo total).	0,15
Margen operacional (utilidad operacional/ventas netas).	0,07
Margen del patrimonio (utilidad neta/patrimonio).	0,01
Margen del activo total (utilidad neta/activo total).	0,01
Margen neta (utilidad neta/ventas netas).	0,02
Agilidad financiera (ventas netas/activo total).	0,26
Rendimiento del activo total (activo total/patrimonio).	1,17
Eficiencia en la utilización de activos (Índice Dupont).	0,01

En cuanto a los costos de producción de servicio, el mayor peso porcentual en las empresas turísticas con servicio de hospedaje corresponde a los costos de habitaciones y de alimentación y bebidas (**Tabla 23**). Estos costos son un promedio ponderado; sin embargo, pueden variar de una unidad productiva a otra, dependiendo de un personal fijo que se utiliza en operaciones de aseo, mantenimiento y atención a los usuarios. Estos rubros corresponden únicamente al costo por la prestación del servicio de hotel, y no incluyen los gastos de administración y ventas, que tienen una participación del 43% con respecto a los ingresos generados.

Debido a la estacionalidad en la prestación del servicio (se dan períodos de bajos niveles de hospedaje), se hace necesario sostener un personal fijo, lo que es costoso para el funcionamiento del hotel. Esta situación genera una baja rentabilidad y un alto peso de los costos de producción en la participación porcentual con respecto a los ingresos, que en este caso representan un 51% de los ingresos promedio generados.

TABLA 23. PARTICIPACIÓN PORCENTUAL COSTOS DE PRODUCCIÓN

HABITACIONES	PORCENTAJE
Personal	15
Otros	5
ALIMENTACIÓN Y BEBIDAS	PORCENTAJE
Personal	9
Consumos	4
Otros	2
SUMINISTROS	
Agua, luz, gas	5
Otros	3
MANTENIMIENTO	PORCENTAJE
Personal	5
Otros	3
Total	51

A continuación, la **Tabla 24** y la **Figura 23** muestran cómo las empresas turísticas no generan un retorno positivo de la inversión hasta pasados los nueve años de actividad productiva. Ello implica un gran esfuerzo financiero en los activos productivos que sobrepasa la capacidad de generación de ingresos y de rentabilidad. El costo de la infraestructura y su mantenimiento y ciclos bajos en la generación a causa de la estacionalidad en la ocupación de la capacidad hotelera son las variables que más inciden en esta situación financiera.

TABLA 24. COSTO DE CAPITAL Y RETORNO DE LA INVERSIÓN

RETORNO DE LA INVERSIÓN	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Costo de capital (WACC) (%)	7,4	7,4	7,4	7,4	7,4	7,4	7,4	7,4	7,4	7,4	7,4
Valor presente neto (VNA) - millones	254	213	164	105	36	42	133	235	351	480	623
Tasa interna de retorno (TIR) (%)	22,9	12,5	4,8	0,1	0,6	0,1	12,0	14,2	16,1	17,6	18,8
Diferencia (%)	-30,3	-19,9	-12,2	-6,3	-1,8	1,8	4,6	6,8	8,9	10,2	11,4



FIGURA 23. REPRESENTACIÓN COSTO DE CAPITAL Y RETORNO DE LA INVERSIÓN.

Las proyecciones de la **Figura 23** se realizaron con un costo de capital (WACC) del 7,4% EA y se sostuvo en la simulación de un horizonte de 15 años. Esta situación implica tomar medidas integrales para el sostenimiento financiero de las empresas turísticas y aquellas deben estar relacionadas con el aumento de ingresos, la eliminación de costos improductivos y el aprovechamiento de la infraestructura en diversas actividades conexas a la actividad hotelera. Lo anterior guarda relación con lo planteado por Pérez Uribe (2009, p. 43): “La realidad de la pyme colombiana parte del hecho de que la inversión pequeña en el contexto empresarial implica para el empresario pyme una alta exposición de sus recursos propios”.

CAPÍTULO 11. CAPACIDAD ASOCIATIVA DE LAS PYMES DEL SECTOR TURISMO

*Pastor Emilio Pérez Villa
Víctor Hugo Uribe Castrillón*

¿Cómo citar este capítulo?

How to cite this chapter?

Pérez Villa, P. E. y Uribe Castrillón, V. H. (2019). Capacidad asociativa de las pymes del sector turismo. En W. Montenegro-Velandia *et al.*, *Competitividad turística como motor del desarrollo regional* (pp. 153-162). Colombia: Ediciones ucc y Fondo Editorial Corporación Universitaria Uniremington.

doi: <https://dx.doi.org/10.16925/9789587601589>

En el consolidado del diagnóstico, elaborado bajo el Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones (MMGO) (Pérez Uribe *et al.*, 2009), se realiza un análisis situacional de los componentes organizacionales definidos en dicho modelo para una pyme de clase mundial¹⁰ en el componente de asociatividad (**Tabla 25**). De acuerdo con Plaza Cárdenas (2016, p. 63):

El objetivo de esta matriz es estimar el potencial asociativo de las pymes en diversas modalidades de asociatividad. Las pymes se asocian conformando redes empresariales que constituyen la base productiva de una Nación. La forma como se asocian no se puede establecer *a priori*, pero si se ha encontrado que uno de los criterios básicos es la capacidad que tiene cada una para brindar un valor agregado a las demás en una estrategia asociativa.

TABLA 25. PYME DE CLASE MUNDIAL EN COMPONENTE DE ASOCIATIVIDAD

VARIABLES	DESCRIPTORES
Gestión en el sector o en la cadena productiva.	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene la cooperación como una estrategia de gestión de alianzas de la cadena productiva. • La empresa cuenta con los recursos de inversión y reconoce la asociatividad como una estrategia para incrementar su capital. • Cuenta con acuerdos formales con aliados que conforman su base de asociatividad. • La empresa tiene capacidad de cooperar con el crecimiento de otras.
Confianza que genera la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza proyectos de cooperación interempresarial. • Pone en marcha proyectos, estrategias que aglutinan el conocimiento y la información del grupo de empresas. • Invita a su empresa a empresarios de la cadena e incluso de la competencia a conocer sus instalaciones y sus procesos, sus nuevos diseños de producto y proyectos de mercado. Les pide sugerencias. • Regularmente cumple sus compromisos con los grupos internos y externos, creando una confianza favorable para impulsar procesos asociativos.

Continúa en la siguiente página.

10 En el MMGO, una pyme de clase mundial es aquella que desarrolla las mejores prácticas en gestión, es innovadora, les entrega permanentemente valores agregados a sus *stakeholders*, es efectiva y eficiente, sustentable en el tiempo, rentable tanto financiera como socialmente, y lleva a la realidad una continua y contundente responsabilidad social.

Continuación de la **Tabla 25**.

VARIABLES	DESCRIPTORES
Factores de compromiso.	<ul style="list-style-type: none"> • Cumple la ley con sentido de responsabilidad social y ético. Además, se preocupa por sus acuerdos con el gremio, la cadena y el sector. No está de acuerdo con prácticas ilegales de ningún orden. • Integra compromisos, comercialización y marcas en sistemas de cooperación con sus proveedores y competencia. Se compromete con proyectos estratégicos de largo plazo. • Se compromete con proyectos apoyados por entidades del Gobierno y con otras empresas de la cadena. Puede asumir riesgos.
Factores también importantes de éxito en la asociatividad.	<ul style="list-style-type: none"> • Existe un plan de investigación y desarrollo permanente orientado a la innovación integral. • Pyme con capacidad exportadora. • Pyme certificada internacionalmente por el nivel tecnológico. • Pyme certificada internacionalmente por su plataforma de información. • La credibilidad y el prestigio de la empresa le permiten liderar el proceso asociativo. • Agencia la cooperación basada en el equilibrio de fuerzas y necesidades entre los actores de la competencia y los aliados.

TOMADA Y MODIFICADA DE PÉREZ URIBE ET AL. (2009).

El análisis situacional muestra que estas pymes conocen la cadena productiva del sector y en sus políticas se observa la intención de analizar el contexto, compartir información y cooperar entre sí, buscando permanecer en el mercado y generar confianza. Participan y colaboran en las reuniones e integraciones de las diversas empresas e inclusive algunas de ellas tienen acuerdos y convenios de cooperación, además de cumplir con sus grupos de interés.

Con respecto a la asociatividad, se observa que la puntuación más significativa es de 59,3 y la más baja de 21,05; nueve organizaciones tienen un resultado que se encuentra por encima de la media; cinco se ubican por debajo, lo que representa al 36% de aquellas. Las debilidades más significativas están en las siguientes variables (**Tabla 26**).

**TABLA 26. DESARROLLO ASOCIATIVO EN EMPRESAS
DEL SUROESTE ANTIOQUEÑO**

ORGANIZACIÓN	PORCENTAJE DE AVANCE
RLM	59,3
FHF	56,8
FHCF	56,6
K	54,3
LDC	48,6
FHA	46,8
FHLA	45,5
CFVL	45,5
MSJ	41,2
LA	28,9
HSJB	27,9
AV	26,9
HLC	21,5

Teniendo en cuenta los cuatro factores que determinan el comportamiento de la variable asociatividad (Pérez Uribe *et al.*, 2009), la mayoría de empresarios presentan dificultades al momento de identificar las etapas afines a la cadena productiva, por lo que generan poca confianza para el proceso de asociatividad entre los participantes. El 38% de las empresas presentan bajos niveles de desarrollo en procesos administrativos. Otro aspecto importante son las diferencias en los niveles de formación académica. Además, es notoria la escasa implementación de TIC adecuadas para el desarrollo del producto y del sector. Esta situación dificulta la presentación de información adecuada, pertinente y suficiente para un proceso asociativo innovador y convocante.

Generalidades del modelo asociativo

El modelo asociativo para las pymes del sector turístico del Suroeste se diseñó a partir de los ejes de cooperación, competitividad y turismo, teniendo en cuenta los conceptos teóricos de esta estrategia. El modelo posee una base conceptual

soportada, a su vez, en la asociatividad, que permite mejorar la competitividad empresarial y el desarrollo local. El presente modelo tiende, además, a fomentar la innovación y el desarrollo sostenible y sustentable.

Para destacar las características del modelo asociativo propuesto, se define este como un grupo de empresas con cercanía geográfica y problemáticas similares que se unen para mejorar su competitividad. Este proceso no solo se basa en la cooperación entre empresas del Suroeste, sino que involucra a autoridades locales y universidades, y fue definido, además, en coparticipación con los actores empresariales involucrados; así que el modelo construido posee equilibrio y podrá tener mayor evolución a largo plazo.

El primer requerimiento del modelo es una visión estratégica a largo plazo, con un entendimiento de la situación empresarial, de los actores, del contexto y de la cadena de valor (**Tabla 27**). Además, el modelo asociativo requiere de líderes solidarios que construyan confianza entre sus integrantes, más el desarrollo de una excelente comunicación. El modelo presenta escenarios de información implícita compartida y economías externas que facilitan el desarrollo endógeno.

TABLA 27. MARCO ESTRATÉGICO DEL MODELO ASOCIATIVO

MISIÓN
Involucrar a los actores claves bajo los principios de rentabilidad y participación para promover la integración institucional a través de un ejercicio de red, buscando incrementar la competitividad y sostenibilidad en el sector turístico haciendo énfasis en la cultura paisa.
VISIÓN
Para el año 2020, ser una organización abierta y participativa que ayude al Suroeste a convertirse en un destino de turismo de producto, líder en el país y en Antioquia, reconocido por su calidad, cuidado del medioambiente y seguridad.
PRINCIPIOS
Confianza, trabajo en equipo, cultura asociativa, servicio y ética.
VALORES
Confianza, cooperación, solidaridad, integración, participación y transparencia.
OBJETIVO
Contribuir a la organización de la red asociativa para las empresas de turismo del Suroeste, buscando así el aumento del nivel competitivo a través de la cooperación interempresarial, la generación de economías de escala y el incremento de la productividad.

Continúa en la siguiente página.

Continuación de la **Tabla 27**.

ESTRATEGIA
Admitir a la asociatividad como instrumento para el incremento del nivel competitivo de las empresas de turismo del Suroeste, agrupadas en red, con el fin de optimizar el desempeño y las actividades del proceso empresarial. Todo lo anterior, a través de una gestión basada en la cooperación interempresarial, que permita pasar de una cultura individualista a una solidaria.
FACTORES COMPETITIVOS
Eficiencia, innovación, calidad del servicio, satisfacción del cliente y sostenibilidad.

Para garantizar la sostenibilidad del modelo, se requiere, además, de cuatro nodos fundamentales que pueden ser vistos como funcionalidades principales: coopectencia, formación y acompañamiento, procesos de apoyo y gestión de productos turísticos. El primer nodo, la coopectencia, se caracteriza por la búsqueda de objetivos comunes, la confianza, la reciprocidad, la cooperación y la interdependencia de los integrantes. El segundo nodo, la formación y acompañamiento, procura el desarrollo de competencias de los colaboradores de cada una de las empresas de la red a partir de las necesidades comunes o particulares; en este aspecto, el vínculo con las universidades y otras instituciones de educación juega un papel importante. El tercer nodo, los procesos de apoyo, está vinculado con el desarrollo de productos y servicios turísticos entre las organizaciones de la red, los cuales, además, deben estar acordes con las metas individuales y grupales. Finalmente, todo gira alrededor de la gestión del producto turístico y está interrelacionado para garantizar la adaptabilidad y la innovación (**Figura 24**).

El modelo presenta componentes sectoriales y de ubicación geográfica; esto lo hace dinámico, innovador, y ayuda a generar procesos para el desarrollo local y regional. Además, está motivado por razones de dos tipos: estratégicas y operativas. Entre las estratégicas se identifican las siguientes: aprovechamiento de saberes, experiencias y logro de sinergias, mejora organizacional e incremento de la posición competitiva, flexibilidad, gestión, administración de la información y de la cultura solidaria organizacional. En cuanto a las razones operativas, se busca dosificar costos, adquisición de habilidades, economías de escala, mejoramiento de procesos comerciales con proveedores.

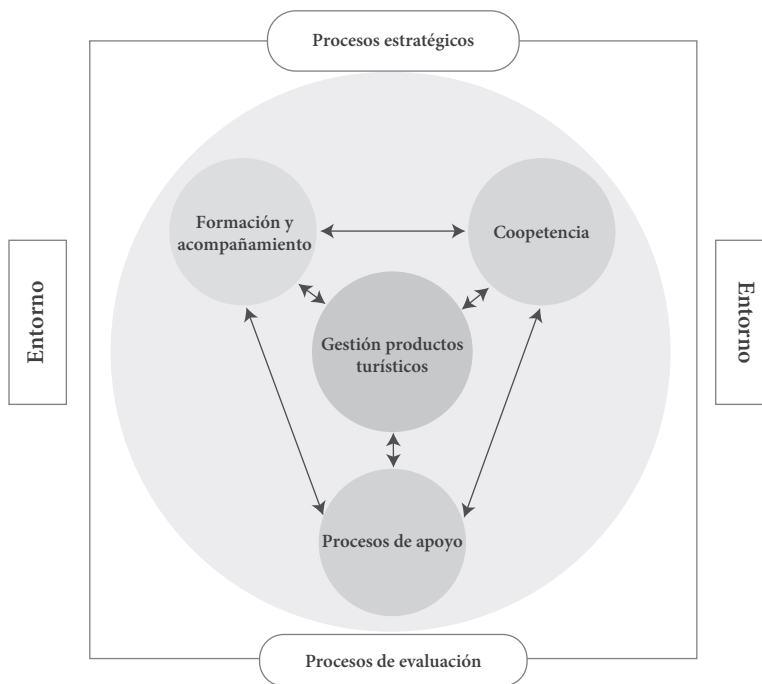


FIGURA 24. NODOS FUNDAMENTALES DEL MODELO ASOCIATIVO.

Otro aspecto importante para el desarrollo del modelo es la planeación de resultados y la definición de las etapas del plan de acción para pasar de resultados intangibles a tangibles. Dado que la actividad turística se fundamenta en el enfoque del desarrollo endógeno, el modelo presenta las siguientes características:

- Horizontal, es decir, las empresas trabajan cooperando en actividades, pero compitiendo entre sí en un mismo mercado.
- Competitivo y de coopetencia.
- Participación de empresas independientes, clasificadas como pymes, proyectadas para entablar relaciones de cooperación por razones financieras, organizacionales o de mercadeo.
- Alcance geográfico local, con el fin de lograr un desarrollo endógeno.
- Participación voluntaria de las partes independientes, con condiciones mínimas.

- Proximidad geográfica, fundamental en la constitución de la red, ya que por la disposición de capital social, es factible compartir recursos comunes, tradición productiva, entre otros. Lo anterior proporciona la reciprocidad de información y recursos entre las empresas que conforman la red.

La puesta en marcha del modelo asociativo demanda el desarrollo continuo de fases, con acciones que van a soportar la estructura asociativa (**Figura 25**). El presente modelo asociativo se ha conformado operacionalmente con seis fases, así:

- Promoción de la asociatividad.
- Integración del grupo de empresas. Disposición, capacidades, recursos.
- Diseño del proyecto. Elaboración del proyecto asociativo, diagnóstico interno y externo, planeación estratégica, normatividad, plan y costos.
- Ejecución del proyecto.
- Control y seguimiento.
- Autogestión.

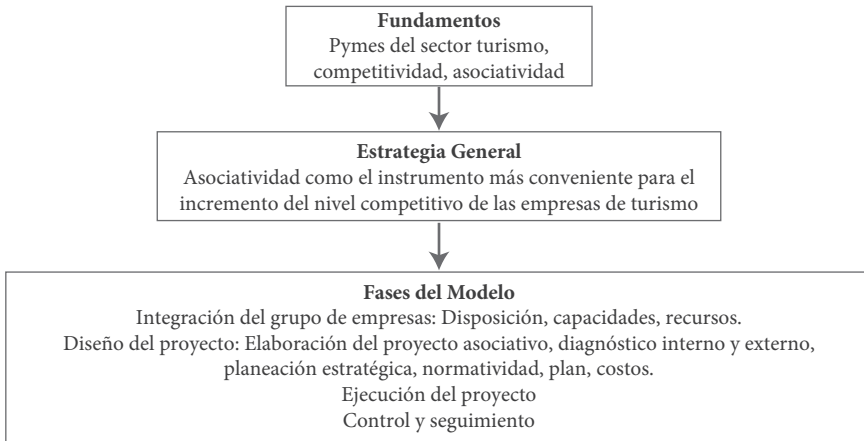


FIGURA 25. AUTOGESTIÓN DEL MODELO DE ASOCIATIVIDAD.

El modelo asociativo está conformado por pymes del sector turístico, organizadas dentro de una cultura de cooperación y competitividad, con estrategias de ejecución conjuntas y en pos de un objetivo compartido. Se realizarán alianzas con los diferentes grupos de interés: pymes del sector turístico, entidades del Gobierno, gremios, universidades y entidades financieras. Para participar en este modelo, se espera que las empresas vinculadas y sus directivos hayan desarrollado aspectos organizacionales y personales.

Asimismo, se espera autonomía organizacional, estabilidad en los servicios y ventas, estructura administrativa clara, competencias específicas para la asociatividad, capacidades organizacionales, definición y ejecución de procesos, y motivación para el trabajo en equipo. Por su parte, los directivos deben tener las siguientes características: interés por constituir alianzas con otras organizaciones, disposición para reconocer el trabajo colaborativo en beneficio mutuo, capacidad de relacionamiento, actitud abierta para compartir recursos e información social y económica según su capacidad, competencias gerenciales, responsabilidad, perseverancia y compromiso con la red. Dado que a través de la asociatividad pueden desarrollarse diferentes actividades, se debe estructurar el modelo de acuerdo con los siguientes criterios:

- En relación con las fases del proceso empresarial.
- En dependencia de las funciones de la empresa.
- Según el alcance de la asociatividad.

Finalmente, la **Figura 26** presenta el mapa de procesos del modelo asociativo, en el cual las entradas son las necesidades de las empresas o unidades productivas y las salidas, la satisfacción de aquellas. Es de resaltar, entre los procesos estratégicos, la cooepencia. De esta manera, se hace posible la gestión asociativa que suscite la creación de confianza, el trabajo en equipo, el bienestar común, la convivencia y la credibilidad. En cuanto a los procesos misionales, en esta estructura es importante la gestión del producto turístico apoyada por procesos como gestión humana, TIC, gestión financiera, infraestructura y compras.

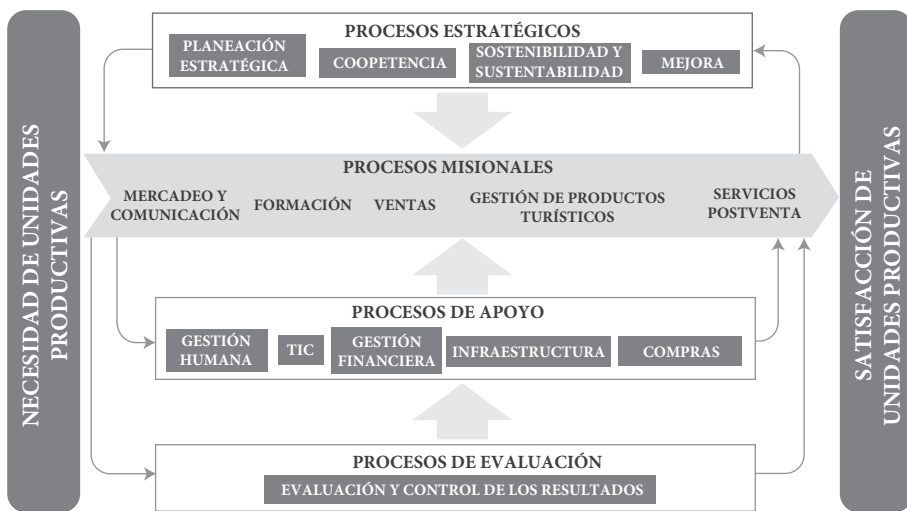


FIGURA 26. MAPA DE PROCESOS DEL MODELO ASOCIATIVO.

CAPÍTULO 12. UNA RUTA HACIA LA CONFIGURACIÓN DEL PRODUCTO TURÍSTICO

*Arnubio de Jesús Roldán Echeverri
Janeth del Carmen Restrepo Marín
Adriana Milena Bermúdez-Cardona
Tatiana Andrea Muñoz Vélez
Claudio Marco Cartagena-Rendón*

¿Cómo citar este capítulo?

How to cite this chapter?

Roldán Echeverri, A., Restrepo Marín, J., Bermúdez-Cardona, A. M., Muñoz Vélez, T. A. y Cartagena-Rendón, C. M. (2019). Una ruta hacia la configuración del producto turístico. En W. Montenegro-Velandia *et al.*, *Competitividad turística como motor del desarrollo regional* (pp. 163-173). Colombia: Ediciones ucc y Fondo Editorial Corporación Universitaria Uniremington.
doi: <https://dx.doi.org/10.16925/9789587601589>

En los talleres de transferencia de conocimiento que se desarrollaron en el marco del proyecto, se tuvo como tema central “la configuración de producto”. Teniendo en cuenta los aspectos que se han venido analizando, una de las opciones turísticas que contemplaron los empresarios fue la creación de un producto bandera basado en el avistamiento de aves, aprovechando el primer lugar que Colombia ocupa en número de especies con 1.889, 828 de las cuales están en Antioquia, y el crecimiento acelerado en todo el mundo del mercado de avistadores.

No obstante, y sin ánimo de desconocer el potencial de esta propuesta, hay que decir que en la actualidad la subregión Suroeste no cuenta con el reconocimiento exclusivo sobre este producto. Además, su diseño, configuración y promoción requieren de elementos técnicos y de gestión, con una participación activa de los actores que intervienen en la cadena productiva (ProColombia *et al.*, 2016).

La especialización de dicho producto requiere, entonces, de grandes esfuerzos, sobre todo porque la integración de los demás productos y subproductos (en torno al café, al patrimonio tangible e intangible) no recoge directamente esa vocación del territorio en dichos componentes, así como tampoco el desarrollo de turismo de naturaleza en el componente de ruralidad (agroturismo) y turismo recreativo y contemplativo. Dicho de otra forma, la búsqueda de un producto que se acerque a los elementos identitarios del territorio en toda su riqueza y complejidad sería limitada.

No obstante, su diseño e implementación como producto complementario en el marco del ecoturismo pueden afianzarse teniendo en cuenta los lineamientos del orden nacional desde lo técnico y comercial, con una clara identificación y responsabilidades de los actores que participan en la cadena productiva del avistamiento de aves.

En cuanto a lo cultural, si bien es un aspecto relevante, no se orientó el producto en esta dirección, aunque sí se enfatizó en el potencial para esta actividad en articulación con actividades de turismo de naturaleza como senderismo, turismo contemplativo, pedagógico y científico, sin perder de vista las dinámicas sociales y culturales del territorio. En esta orden de ideas, los componentes de

oferta natural, café y pueblos patrimonio fueron un eje articulador al momento del acercamiento a la configuración del producto turístico.

La propuesta de producto para el Suroeste articula componentes del turismo natural, cafetero y de pueblos patrimonio, en los cuales confluyen imaginarios y valores simbólicos en la comunidad receptora, en los prestadores de servicio y en el turista, representados en una geografía agreste por sus montañas y rica en biodiversidad; un territorio vivo con una historia y cultura asociadas al café, con reconocimiento regional y nacional, y con unos pueblos que expresan un color local propio de la cultura antioqueña. De esta manera, para la construcción de la propuesta se tuvieron en cuenta los antecedentes turísticos de la región, sus vocaciones económicas, las características de los atractivos identificados y la percepción de los empresarios y demás actores involucrados en el proyecto.

El ejercicio de diseño ubicó tres elementos estructurales identitarios del territorio que se reconocieron como claves para el producto turístico, a saber: la biodiversidad, el paisaje y la cultura. Para esto se evaluaron y priorizaron la tipología y el atractivo turístico articuladores de la oferta; y las opciones más relevantes fueron el turismo (cultural) en torno a las manifestaciones culturales del territorio, sus dos pueblos patrimonio, la tradición religiosa de sus gentes (afianzada por la presencia de dos figuras importantes de la Iglesia: un beato y una santa), y el turismo rural enmarcado en la experiencia, tradición y demás dinámicas en torno a la economía cafetera y al desarrollo potencial de la actividad de ecoturismo enfocada en turismo de naturaleza, como senderismo y avistamiento de aves, actividad que ha mostrado un incremento en el número de interesados en la región y que es tendencia mundial.

A manera de síntesis, se logró concertar que el producto turístico para el Suroeste debe estar enfocado al turismo de naturaleza, con la promoción de la contemplación del paisaje propio del territorio, sus características geográficas y su diversidad biológica y cultural. Así mismo, el producto debe evidenciar las características de la cultura antioqueña que caracteriza a la subregión.

A continuación, se hace una descripción de las características de la subregión y de los municipios que participan en el proyecto. El objetivo es presentar las características endógenas que permitan dilucidar su vocación económica y

sus principales atractivos reconocidos institucionalmente. En segundo lugar, presentar una propuesta de producto turístico que articule los elementos evidenciados en la metodología y sintetice tanto la evidencia empírica como el criterio objetivo de los actores del proyecto. Por último, se propone un modelo para la operación del producto.

Antioquia forma parte de una extensa área montañosa de las cordilleras Central y Occidental. Su capital, Medellín, es conocida como la Capital de la Montaña. Esta posición geográfica ha dado origen al vocablo “paisa” para referirse a los habitantes de esta región, una forma indirecta de decir “montañero” (Sistema Nacional de Información Cultural, SINIC, 2017; Solo Paisas, 2015; Wikipedia, 2017), ya que tradicionalmente esta última ha sido entendida como despectiva. En este orden de ideas, referirse a la cultura montañera es referirse a la cultura paisa y a las costumbres distintivas de esta región.

El Suroeste es una de las nueve subregiones de Antioquia. Localizado entre las cordilleras Occidental y Central, conforma el valle del río Cauca y la cuenca del río San Juan. Esta subregión tiene 23 municipios y “es un área que alcanzó un buen nivel de articulación regional, debido al cultivo del café. Se caracteriza por la actividad pecuaria y la producción de cítricos en algunos sectores; además posee las mejores condiciones de conectividad del departamento” (Instituto Geográfico Agustín Codazzi, IGAC, 2007). A continuación, en la **Tabla 28** se hace una descripción genérica de los municipios del Suroeste que forman parte del producto turístico.

TABLA 28. CARACTERÍSTICAS GEOGRÁFICAS Y PRINCIPALES ATRACTIVOS DE ANDES, CIUDAD BOLÍVAR, JARDÍN, JERICÓ Y URRAO

MUNICIPIO	CARACTERÍSTICAS GEOGRÁFICAS	PRINCIPALES ATRACTIVOS TURÍSTICOS
Andes	Situado en la cordillera Occidental de los Andes colombianos. Está ubicado a 1.350 msnm y su temperatura media es de 22 °C. Su cabecera dista 117 km de Medellín y posee una extensión de 403,42 km ² .	<ul style="list-style-type: none"> • Parque Simón Bolívar. • Los templos Nuestra Señora de las Mercedes, San Pedro Claver, capilla María Auxiliadora, capilla San Cayetano y San Judas. • El parque lineal San Juan. • El charco San Francisco. • Los chorros de Tapartó y la quebrada La Chaparrala. • La cascada El Cóndor. • El ecoparque Mario Aramburo Restrepo.
Ciudad Bolívar	Se encuentra localizado entre las vertientes de las cordilleras Central y Occidental, conformadas por el cañón del río Cauca y la cuenca del río San Juan. Su relieve montañoso presenta pendientes de fuertes a suaves, entre el 15% y 50%; predominan los cañones profundos.	<ul style="list-style-type: none"> • El parque principal Los Samanes. • El cerro de San Nicolás. • Corregimiento Alfonso López, conocido como el Balcón Natural del Suroeste. • Corregimiento San Bernardo de los Farallones. • Reserva Forestal los Farallones del Citará. • La Piedra del Indio. • Las Fiestas del Arriero.
Jardín	Localizado entre un ramal de la cordillera Occidental y el río San Juan; es un territorio quebrado. Limita por el occidente con el municipio de Andes y por el norte con el municipio de Jericó. Su extensión es de 224 km ² .	<ul style="list-style-type: none"> • Parque principal El Libertador, declarado Patrimonio Nacional en 1985. • La cueva del Esplendor. • El salto del Ángel. • La Basílica de la Inmaculada Concepción. • Casa Museo de la Cultura Rafael Rojas Peláez. • Museo Santa Cruz.
Jericó	Situado en las estribaciones de la cordillera Occidental. Su topografía es quebrada y montañosa, con alturas que alcanzan más de 2.500 msnm; esto le permite a Jericó contar con tierras de clima cálido en la zona del Cauca, templado en la zona ocupada por la cabecera municipal y frío en las zonas más elevadas.	<ul style="list-style-type: none"> • El carriel antioqueño, una de las manifestaciones culturales que más soporta la identidad de la cultura paisa. • La casa natal de la madre Laura y otros atractivos para el turismo religioso. • Jardín Botánico Los Balsos. • Parque Ecológico Las Nubes. • Parque Los Fundadores. • Plaza Bolívar y parque Reyes. • Distrito de Manejo Integrado Nubes, Trocha y Capota.

Continúa en la siguiente página.

Continuación de la **Tabla 28**.

MUNICIPIO	CARACTERÍSTICAS GEOGRÁFICAS	PRINCIPALES ATRACTIVOS TURÍSTICOS
Urrao	Ubicado en el valle del Penderisco, en la parte norte del Suroeste lejano antioqueño, con una extensión de 2.556 km ² . La cabecera municipal está situada a 1.800 msnm y la altura del territorio va entre los 100 y los 4.080 msnm en el cerro de Campanas, máxima altura de la cordillera Occidental en Antioquia.	<ul style="list-style-type: none"> • 14 asentamientos indígenas de aborígenes catíos. • Páramo del Sol. • Parque Nacional Las Orquídeas. • Reserva del Colibrí. • La Gruta. • Palacio municipal. • Parque principal. • Estadero Las Araucarias.

Con una oferta turística variada, gran parte enfocada a la temática cafetera, el Suroeste alberga diversidad de opciones para el empaquetamiento turístico. Su vocación agroeconómica ha favorecido la consolidación de equipamientos para el turismo de naturaleza, sobre todo actividades relacionadas con ecoturismo, turismo rural con temática cafetera, avistamiento de aves y turismo de aventura. Su infraestructura religiosa y la beatificación de la madre Laura, oriunda de Jericó, han generado un nuevo flujo turístico y excursionista. La presencia de dos de los 17 pueblos patrimonio de Colombia hace de esta subregión un área con alto potencial turístico. Entre las principales actividades turísticas identificadas en el área de influencia del proyecto, a partir de las cuales se puede configurar el producto, están las siguientes:

- Avistamiento de aves.
- Pesca deportiva.
- Paseos a caballo.
- Recorridos por fincas.
- Caminatas ecológicas.
- *Rappel, canopy*, parapente y torrentismo.
- Gastronomía.
- Planes románticos.
- Recorridos culturales.
- Peregrinaciones religiosas.

- Días de sol.
- Actividades recreativas para niños y adultos.

Para la construcción de esta propuesta se tuvieron en cuenta de manera holística e integrada los antecedentes turísticos de la subregión, sus vocaciones económicas, las características de los atractivos identificados y la percepción de los empresarios y demás actores involucrados. El ejercicio de diseño, liderado por la Universidad Cooperativa de Colombia y por la Corporación Académica Ambiental de la Universidad de Antioquia, identificó tres elementos estructurales identitarios del territorio reconocidos como claves para el producto turístico: la biodiversidad, el paisaje y la tradición montañera.

Este ejercicio permitió, además, evaluar y priorizar la tipología y el atractivo turístico, articuladores de la oferta; las opciones más relevantes son las que siguen: el turismo cultural en torno a las manifestaciones culturales del territorio, sus dos pueblos patrimonio y la tradición religiosa en cabeza de la santa madre Laura; el turismo rural, enmarcado en la experiencia, tradición y demás dinámicas en torno a la economía cafetera; y el turismo de naturaleza, con un enfoque especial en el avistamiento de aves, actividad que ha mostrado un incremento en el número de interesados en la región y que es tendencia mundial.

En este sentido, el producto gira alrededor de esta manifestación cultural propia del territorio y propone exaltar las características geográficas y la gran diversidad biológica y cultural. En la **Tabla 29** se muestran de manera genérica los componentes del producto propuesto para el Suroeste y se resalta como valor simbólico el reconocimiento y disfrute de las montañas y la cultura paisa. Esto deriva en beneficios para el turista, consistentes en disfrutar del paisaje natural, de actividades al aire libre y de las manifestaciones culturales.

TABLA 29. PROPUESTA DE PRODUCTO TURÍSTICO

NOMBRE MONTAÑAS Y SUEÑOS	SUROESTE: PAISAJE, BIODIVERSIDAD Y TERRITORIO (URRAO, JERICÓ, CIUDAD BOLÍVAR, ANDES, JARDÍN)	VALOR SIMBÓLICO	BENEFICIO
Atractivos	<ul style="list-style-type: none"> • Naturales • Montañas. • Reservas hídricas. • Fauna y flora endémicas. • Parques naturales, reservas forestales y áreas protegidas. • Cuevas para espeleología. <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • Culturales • Pueblos patrimonio. • Idiosincrasia paisa. • Santa madre Laura. • Arriería. • Gastronomía paisa. 		
Equipamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Hoteles, fincas hotel y hosterías. • Arquitectura patrimonial de época colonial. • Fincas cafeteras. • Balnearios. 		
Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> • Aeropuerto Alí Piedrahíta. • Sistema vial (troncal del Café, la vía marginal del Cauca y la troncal Occidental). • Red hospitalaria. • Servicios públicos básicos e internet limitado. 	Reconocimiento y disfrute de las montañas y la cultura paisa.	Vivir la experiencia de disfrutar del paisaje natural, de actividades al aire libre y de las manifestaciones culturales.
Servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Alojamiento en hoteles de zonas urbanas. • Alojamientos rurales en fincas hotel. • Servicios gastronómicos. • Días de sol. • Transporte. • Guía turística especializada. 		
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Avistamiento de aves. • Recorridos por las fincas cafeteras. • Senderismo. • Cabalgatas. • Recorridos por los pueblos patrimonio. • Visitas a los santuarios religiosos. • Turismo de aventura: <i>canopy</i>, torrentismo, escalada, <i>rappel</i>. 		

TOMADA Y MODIFICADA DE INFORMACIÓN RECOLECTADA EN LAS REUNIONES DEL EQUIPO INVESTIGADOR.

Los beneficios del producto turístico equivalen a la promesa de valor, en torno a la cual se propone la estructura de negocio que soporta la operación, para así garantizar la sostenibilidad y competitividad en el largo plazo. Esta promesa de valor corresponde a un elemento integrador de la oferta que es propio del territorio, y que está presente en la infraestructura, el equipamiento y los servicios ofrecidos. Respecto a la tipología del producto, se propone una mixtura entre el turismo de naturaleza y el turismo cultural, en un concepto genérico que se ha definido como Montañas y Sueños (**Tabla 30**). De esta forma, la operación del producto estaría basada en las actividades que se han venido realizando en el territorio, pero incluyendo el sello mediático del elemento articulador. Adicionalmente, la propuesta permite incluir otras actividades turísticas complementarias que permitirían aumentar el flujo de turistas sin que se pierda el núcleo definido para el producto. El siguiente modelo de negocio diseñado para el producto turístico propuesto está construido con la metodología Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010).

**TABLA 30. MODELO DE NEGOCIO PRODUCTO TURÍSTICO:
MONTAÑAS Y SUEÑOS**

ALIANZAS CLAVES	ACTIVIDADES CLAVES
<ul style="list-style-type: none"> • Red de Vigías del Patrimonio Cultural. • Escuelas de Historia. • Facultades de Turismo. • Gremios del sector turístico. • Entes territoriales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño y operación de paquetes turísticos. • Promoción y gestión de destino (mercadeo oportuno). • Gestión de la capacidad de carga. • Diseño de contenido relacionado con la idiosincrasia paisa.
RECURSOS CLAVES	PROPUESTA DE VALOR
<ul style="list-style-type: none"> • Equipamiento turístico. • Infraestructura turística. • Personal capacitado en turismo. • <i>Community manager</i>. 	Vivir la experiencia de disfrutar del paisaje natural, de actividades al aire libre y de las manifestaciones culturales.
RELACIONAMIENTO	CANALES
<ul style="list-style-type: none"> • Relacionamiento directo mediante visitas. • Plataforma mercadeo digital. • Canales institucionales de la superestructura turística regional. • Medios informativos de los operadores turísticos. • Canales de televisión temáticos (<i>History</i>, <i>NatGeo</i> y otros). 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercadeo digital. • Venta directa por parte de los operadores. • Agencias de viaje. • Hoteles. • Fondos de empleados. • Cooperativas.

Continúa en la siguiente página.

Continuación de la **Tabla 30**.

SEGMENTOS DE CLIENTES	
TURISMO LOCAL	TURISMO RECEPTIVO
<ul style="list-style-type: none"> • Empresas y fondos de empleados. • Sector cooperativo. • Sector educativo (escuelas, colegios y universidades). • Comunidad católica. • Sector <i>MICE</i> (<i>meetings, incentives, conferences and exhibitions</i>). 	<ul style="list-style-type: none"> • Avistadores de aves. • Catadores de café. • Turistas de bienestar.
ESTRUCTURA DE COSTO	FUENTES DE INGRESO
<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de marca. • Costos fijos de operación. • Gestión de la sostenibilidad del destino. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comercialización de paquetes turísticos. • Publicidad en medios institucionales. • Transferencias para el fortalecimiento vía convocatorias públicas. • Aportes fijos de los operadores.

TOMADA Y MODIFICADA DE LA INFORMACIÓN RECOLECTADA EN LAS REUNIONES
DEL EQUIPO INVESTIGADOR.

Finalmente, el componente de innovación del producto. Según la OCDE y Eurostat (2005), la innovación puede manifestarse en el producto mismo, en su proceso, en su método de comercialización o en su estructura administrativa. La condición, sin la cual no se valida la innovación, es la dinámica de mercado que se genera. El producto propuesto para el Suroeste es en sí mismo innovador, en el sentido de que rompe el imaginario en torno al cual, por lógica de mercado, debería articularse, para ir en rescate de un atractivo estructural que podría generarle un mayor flujo a futuro y permitirle la consolidación no solo como un producto regional, sino como un destino capaz de competir con otros ya posicionados, como el Eje Cafetero.

En este sentido, el producto debe ser capaz de crear nuevos imaginarios a partir de las construcciones culturales de la tradición paisa y rescatar estos elementos propios de la cultura para ponerlos en valor. La mitificación del paisa debe ser caracterizada y puesta en escena mediáticamente para crear conexión con el turista, independientemente de su ubicación, para crear así un referente de identidad que lo haga virar hacia el territorio y lo convierta en un detonador de demanda. A partir de esta caracterización del paisa, se pueden generar nuevas

fuentes de ingreso para los operadores y se facilitaría la construcción del contenido mediático, a la vez que se convertiría en un elemento de recordación. Esta caracterización permitiría, además, la inclusión del producto en contenidos de carácter digital, la creación o participación en servicios y una interacción más cercana con turistas potenciales.

Epílogo

En la configuración de un destino turístico influyen múltiples factores. No basta con la vocación del lugar expresada en atributos físicos, culturales o de actividades. Tampoco depende de la voluntad de actores que decretan el desarrollo turístico o del flujo de personas de paso temporal por un territorio. En realidad, es todo esto y mucho más, por cuanto implica el desarrollo de infraestructuras, la accesibilidad, los motivadores intrínsecos y creados, las facilidades, la gestión del territorio y la gestión de visitantes, gobernanza y planeación. Estos aspectos, de una u otra forma, fueron problematizados a lo largo del texto.

Por lo general, y en esto no es una excepción el Suroeste, el desarrollo turístico no se da de forma ordenada o por etapas. Esto depende de diversos aspectos que influyen en la consolidación de un destino turístico, como la construcción de los sentidos turísticos (valoración, disposición, disponibilidad, etc.) que el turista confiere a los lugares al momento de asignarles el calificativo de significativos para disfrutar, incluso, de unos que, en apariencia, no tienen nada que mostrar o decir. También depende del lugar mismo en cuanto sea poseedor de recursos “excepcionales”, que por sí solos atraigan a los visitantes, sin desconocer que se dan casos de destinos turísticos o de configuración de productos que nacieron alrededor de un atractivo natural “excepcional” y con el paso del tiempo se desarrollaron turísticamente con productos anclados en la historia y la cultura.

Lo anterior, sin embargo, no debe obviar la importancia que tienen en el diseño de un producto turístico, y más cuando este es pensado desde la construcción de un clúster, los diversos actores de la cadena productiva del turismo (sector público, privado y comunitario); esto se aúna a la identificación clara de las potencialidades del territorio y su puesta en valor de acuerdo con los requerimientos de la demanda. Desde esta mirada, no es gratuito que la asociatividad

se haya convertido en la estrategia más utilizada por empresas de diversos países para alcanzar la competitividad empresarial. Así las cosas, puede afirmarse que la asociatividad es una estrategia alternativa que incentiva el desarrollo local fusionando los sectores empresariales y los actores locales para dar respuesta a necesidades comunes.

Participar en un proceso de asociatividad contribuye a obtener niveles de crecimiento, participación de mercado, rentabilidad y productividad, y facilita la utilización de servicios especializados de tecnología, compra de insumos, diseño, comercialización, financiamiento y mejora de procesos. Aparte de esto, la asociatividad permite aportar en conglomerado soluciones estratégicas para los miembros, lo que estimula un crecimiento conjunto, brinda soluciones en bloque y permite una asesoría y acompañamiento integrales.

Si bien los actores empresariales que participaron del proyecto de investigación aportaron elementos de gran valor para la construcción de un producto turístico con enfoque regional teniendo en cuenta la cultura, la biodiversidad y el paisaje, hay una debilidad que deberá ser enfrentada: solo dos prestadores de la cadena productiva (alojamiento y restaurante) formaron parte de esta iniciativa. Esto implicó dejar por fuera actores territoriales esenciales, como el sector público, representado en las administraciones municipales, la dirección de turismo del departamento, que ha acompañado procesos turísticos asociados al café y al turismo cultural (religioso y patrimonial), la autoridad ambiental (Corantioquia), el sector transporte, el sector de agencias de viajes (VT, operadoras y de turismo receptivo), y la comunidad, representada en organizaciones ambientales, culturales y comerciales.

De ahí la complejidad experimentada a lo largo del proyecto a la hora de identificar un producto sombrilla y sus complementarios, así como productos turísticos que respondan a la identidad del territorio y otros que reflejen su potencial turístico. Esto está relacionado con la presión comercial inmediata, lo que genera un vacío en cuanto a la construcción de un producto que contenga, en buena medida, una mirada integral del territorio a partir de la demanda turística real y de las condiciones de atractividad, infraestructura y facilidades de los lugares.

En cuanto a la sostenibilidad del turismo, esta implica una amplia cooperación entre las empresas turísticas, los destinos turísticos y las autoridades nacionales, regionales y locales para cubrir los desafíos y, al mismo tiempo, seguir siendo competitivos. En consecuencia, la noción de equilibrio en el desarrollo sostenible para el turismo en el Suroeste requiere un cambio constante en la búsqueda de interrelaciones de los actores de la cadena de valor, fortalecimiento en la gestión empresarial con enfoque de calidad, articulación de los atractivos de naturaleza y riqueza cultural en propuestas turísticas con uso eficiente de los recursos, y desarrollo tecnológico para apoyar la gestión organizacional y mostrar a la subregión como destino a través del mercadeo digital.

Sin duda alguna, la capacidad de una región para crear riqueza y generar desarrollo, a fin de promover y mantener la prosperidad económica y social de sus habitantes, depende en gran medida de la gestión de las organizaciones que la conforman. Así las cosas, dada la responsabilidad de las organizaciones humanas frente a la crisis ambiental del planeta, les es imperativo, más por un sentido de supervivencia que por el cumplimiento de una norma, la aplicación de modelos de gestión capaces de fomentar el desarrollo sostenible. Primero, porque se espera que una correcta gestión ambiental promueva la sostenibilidad y la sustentabilidad; segundo, por las ventajas y oportunidades económicas, sociales, ambientales e institucionales que brinda.

Por el contrario, como se ha comprobado en este y otros estudios, la informalidad en los procesos de gestión genera baja competitividad en el sector, fuga de información y conocimiento, altos costos de operación, pérdida de oportunidades de negocio y afectación en la satisfacción del cliente, lo que finalmente deteriora la estabilidad de la estructura financiera (Blázquez & Peretti, 2012; Díaz, Cardona & Aguirre *et al.*, 2014; Freiling, 2017; Yepes, 2017).

En términos generales, el análisis de la cadena de valor del turismo en el Suroeste evidencia una infraestructura institucional débil en términos de relaciones y de acciones colectivas. Principalmente, porque en la subregión cada uno de los actores de la cadena se desempeña de forma independiente e ignorando los requerimientos y necesidades de otros elementos del sistema debido a la percepción de falta de reciprocidad. Además, es notoria la ausencia de un

sistema de gestión que promueva la innovación en la propuesta turística para la subregión e integre transversalmente los diferentes actores bajo condiciones de inclusión, sostenibilidad e innovación. Esta situación se presenta por varios aspectos negativos de las diversas unidades de la cadena de valor del sector turístico o del desarrollo regional como tal, entre los cuales se destacan los que se muestran en la **Figura 27**.

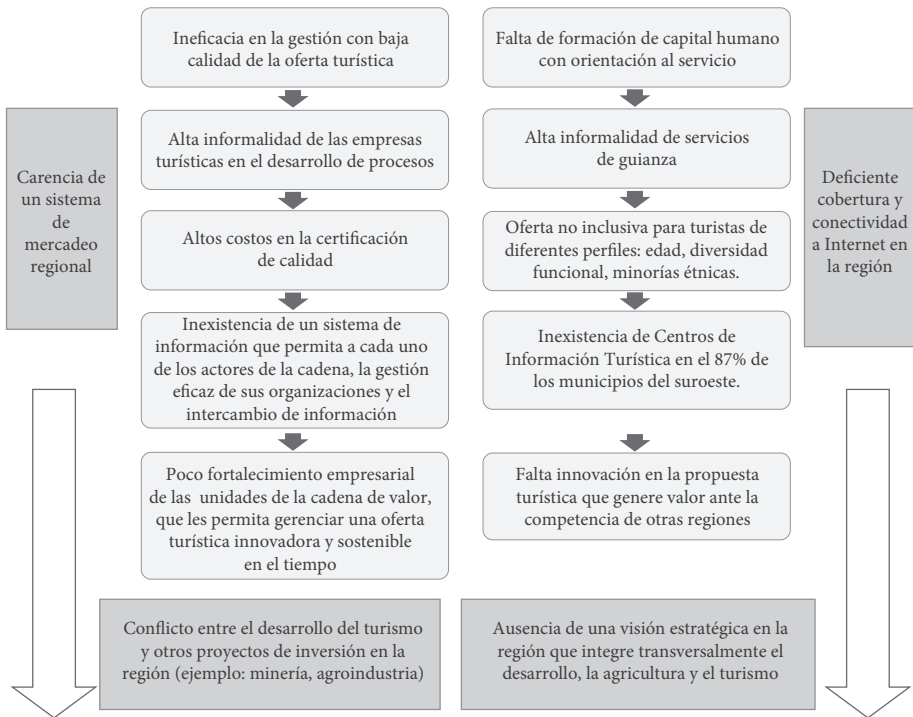


FIGURA 27. CAUSAS DEL PROBLEMA DE COMPETITIVIDAD TURÍSTICA.

Frente a las debilidades contenidas en el esquema anterior, no puede desconocerse la transición que vienen realizando en el Suroeste los empresarios cafeteros hacia empresas dedicadas a la prestación de servicios turísticos, situación que denota la capacidad de adaptación a las exigencias y dinámicas del mercado y a las tendencias de competitividad global. En esta perspectiva, en lo que respecta al fortalecimiento empresarial, se identificó que la gestión

financiera es clave, toda vez que de ella depende la generación y movilidad de los recursos financieros que son necesarios para la sostenibilidad y crecimiento de toda actividad económica.

La mayoría de las empresas asentadas en la zona fueron constituidas por las “ganas” de sus propietarios de tener un negocio que les generara ingresos permanentes, basados en la venta de productos tradicionales, sin una estrategia ni una estructura que permitiera consolidar permanencia a futuro. Entonces, han sido guiadas desde el concepto de venta-compra de productos o servicios, con mínimos estándares administrativos, lo que también está conectado con la falta de rigurosidad de las autoridades municipales de la subregión al momento de aplicar la reglamentación que regula la constitución de un establecimiento comercial. Finalmente, esto ha llevado a que los empresarios no realicen las gestiones necesarias para mejorar sus procesos y estructuras organizacionales.

La conectividad, por su parte, es vista como esencial por los empresarios, así como el fortalecimiento de sus estrategias de mercadeo; además, le asignan un alto valor al acceso a información que les permita el manejo de datos, como imperativo para estar al tanto de las diferentes ofertas de turismo que les permitan generar un flujo de visitantes en cualquier época del año. Hay que tener en cuenta que una de sus principales limitantes en cuanto a la gestión es su dependencia financiera de las temporadas altas.

En suma, otra de las preocupaciones es la carencia de estrategias innovadoras de mercadeo, lo que no es ajeno a la realidad que se vive en el resto de las subregiones del departamento con potencial turístico, las cuales todavía basan sus comunicaciones de *marketing* en el voz a voz. Las empresas que participaron del proyecto presentan debilidades en el enfoque del *marketing*, pero generan un tráfico y un porcentaje de visitas representativo. Otras empresas, por el contrario, tienen espacios dentro de otras páginas web que no representan un pensamiento comercial que los lleve a un mejor posicionamiento en el mercado.

En consecuencia, se sugiere que las diversas empresas recojan las directrices filosóficas del modelo de mercadeo oportuno (Imolko, 2017), con el fin de generar ese tráfico y visibilidad que requieren para el incremento del número de turistas nacionales e internacionales. La creación de la web debe ser individual,

por empresa, y, a su vez, deben crear un *hub* en una sola web que las concentre a todas, sin que ninguna de ellas pierda identidad particular. Un valor agregado fruto del hecho de estar asociadas en bloque es que pueden acceder más fácilmente a soluciones web que permitan, entre otras, pagos con cualquier medio por la web y administrar bases de datos turísticas para realizar reservas y compras, y, de esta forma, complementar el servicio al cliente con la calidad que ameritan los nuevos desafíos del mercado.

Pese a las debilidades aquí mencionadas, como resultado del proyecto se llegó a un consenso entre la experiencia empresarial y académica al intentar sustentar el producto desde las fincas cafeteras y el turismo rural, unido a municipios icónicos y al turismo de naturaleza a partir de las reservas naturales donde se puede poner “fácilmente” en valor el subproducto avistamiento de aves. De acuerdo con las características del destino, la propuesta construida debe orientarse como complemento del *MICE* (*meetings, incentives, conferences and exhibitions*) focalizado en la capital de Antioquia, que se podría llevar a cabo a través del siguiente plan de acción.

En primera instancia, identificar las necesidades de infraestructura de los atractivos inventariados que se vincularían al producto de naturaleza, con enfoque de bienestar y con las actividades que den soporte al producto. Seguidamente, deben vincularse los servicios al proyecto de fortalecimiento del tejido empresarial turístico (contemplado en el lineamiento estratégico del factor de producción), para, al final, diseñar los guiones interpretativos y que los guías los adopten.

Para fortalecer lo anterior, y partiendo de la construcción de producto que logró diseñarse durante la investigación, se sugiere que la subregión se apalanque en su inventario de atractivos de manera integral y defina un elemento articulador que promueva su identidad territorial y, así, se diferencie de cualquier otro producto posible en otras latitudes. Para tal caso, debe tenerse presente que sus inventarios de atractivos sugieren un enfoque hacia el turismo doméstico y que entre las alternativas para la internacionalización del destino está su capital patrimonial, el cual se considera un potencial prioritario.

En paralelo a las anteriores recomendaciones, en términos financieros la infraestructura es un factor de análisis permanente, dado que el valor de las inversiones realizadas no retorna la rentabilidad esperada por la estacionalidad de los servicios turísticos y por los bajos precios que deben ser sostenidos por términos competitivos y de mercado. No obstante, el Suroeste cada vez es más visto como una alternativa turística tanto para nacionales como para extranjeros. En este orden de ideas, es importante que los empresarios perseveren y se blinden con créditos, acompañados, claro está, de un adecuado plan financiero (lo que implica que las cuotas coincidan con las épocas de mayor demanda y de mayor ingreso). Crear, sostener y hacer crecer una empresa en términos financieros implica sacrificios monetarios y de rentabilidad en el presente para recibir retornos que superen el costo de capital o costo de funcionamiento en el futuro.

Así, el papel de la academia cobra valor en la práctica del turismo, por cuanto su construcción teórica da pistas al momento de identificar fenómenos claves para la comprensión de la realidad, que se nos presenta como un todo visible, controlable y, por ende, incuestionable. Por lo tanto, su papel no es agitar una varita mágica para dar soluciones, sino contribuir en medio de la complejidad al análisis de una situación concreta para aportar alternativas. Son amplios los caminos por los que puede dirigirse al momento de pensar de qué manera la asociatividad empresarial, la sostenibilidad, la gestión y el mercadeo se interrelacionan en la elaboración de un(os) producto(s) concretado(s) en una(s) ruta(s) a través de un esquema de productos y servicios.

Anexos

Los datos originales que soportan la presente publicación se encuentran publicados en el repositorio de Open Software Foundation OSF en el siguiente enlace

https://osf.io/d9q6j/?view_only=eaco234ee3ao4caob1ab83a862o4b916.

Referencias bibliográficas

- Ackoff, R. L. (2002). *El paradigma de Akoff: una administración sistémica*. (Limusa Wiley, Ed.).
- Aguilar-Cruz, C. (2000). La necesidad de la planeación estratégica en las organizaciones industriales modernas. *Temas de Ciencia y Tecnología*, 4(11), 17–28. Recuperado de <http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:La+necesidad+de+la+planeación+estratégica+en+las+organizaciones+industriales+modernas#1>
- Aguilera Castro, A. (2010). Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. *Pensamiento y Gestión*, Vol.1(No.28), 85–106.
- Aktouf, O. (2009). *La administración entre tradición y renovación*. Cali, Colombia: Universidad del Valle, Universidad Libre. Recuperado de <https://books.google.com/books?id=jeuVoAEACAAJ&pgis=1>
- Alberca, P., & Parte, L. (2013). Assessing the efficiency and productivity in the hotel sector Spanish: A regional analysis. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de La Empresa*, 19(2), 102–111. <https://doi.org/10.1016/j.iedee.2012.10.004>
- Alberti, F. G., & Giusti, J. D. (2012). Cultural heritage, tourism and regional competitiveness: The Motor Valley cluster. *City, Culture and Society*, 3(4), 261–273. <https://doi.org/10.1016/j.ccs.2012.11.003>
- Alcaldía de Medellín. (2016). *Plan de desarrollo, Medellín cuenta con vos 2016-2019*. Medellín. Recuperado de https://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/pccdesign/SubportaldelCiudadano_2/PlandeDesarrollo_o_17/Publicaciones/Shared Content/Documentos/2016/PlandedesarrolloMunicipalConsolidadoV229FEB16.pdf

- Aldrich, H. (1979). *Organizations and environments*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Álvarez, A., Salazar, O. L. Z., Hernando, Arboleda Álvarez, O. L., & Zabala Salazar, H. (2011). Condiciones clave para el éxito y sostenibilidad de los emprendimientos solidarios de Medellín. *Semestre Económico*, 14(28), 77–94. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/seec/v14n28/v14n28a6.pdf>
- Álvarez Correa, C., Vargas Orozco, J. A., & Vásquez Merchán, D. T. (2014). *Informe turismo Enero 2015*. Bogotá, DC, Colombia. Recuperado de file:///C:/Users/usuario/Downloads/INFORME_DE_TURISMO_ENERO_2014.pdf
- AMA, A. M. A. (1985). AMA Board Approves New Marketing Definitions. *Marketing News*, 19(5), 1.
- American Marketing Association, C. on T. (1960). Marketing Definitions: A Glossary Of Marketing Terms. R.S. Alexander (Chairman).
- Anderson, P. (1999). Perspective: Complexity Theory and Organization Science. *Organization Science*, 10(3), 216–232. <https://doi.org/10.1287/orsc.10.3.216>
- Andrades, L., & Dimanche, F. (2017). Destination competitiveness and tourism development in Russia: Issues and challenges. *Tourism Management*, 62, 360–376. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.05.008>
- Angelkova, T., Koteski, C., Jakovlev, Z., & Mitrevska, E. (2012). Sustainability and Competitiveness of Tourism. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 44, 221–227. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.05.023>
- Ansoff, H. I. (1991). Critique of Henry Mintzberg's "the Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management." *Strategic Management Journal*, 12(6), 449–461. <https://doi.org/10.1002/smj.4250120605>
- Anuradha, M. V, Srinivas, E. S., Singhal, M., & Ramnarayan, S. (2014). To Work or Not to Work: Construction of Meaning of Work and Making Work Choices. *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*. Retrieved from <http://eprints.exchange.isb.edu/309/1/5.pdf>
- Arnal, J., Rincón, D. del, & Latorre, A. (1992). *Investigación educativa: fundamentos y metodologías*. (Labor, Ed.) (1.ª ed.). Barcelona, España: Labor.

- Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=63011> LK - link%7C<http://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=63011> SRC - BaiduScholar FG - o
- Arocena, J. (1997). Lo global y lo local en la transición contemporánea (pp. 0–78). Cuadernos del CLAEH.
- Atehortúa, F. A. H., Bustamante, R. E. V., & Valencia, J. A. de los R. (2008). *Sistema de gestión integral, una sola gestión, un solo equipo*. Medellín, Colombia: Gestión y Conocimiento Ltda. Editorial Universidad de Antioquia.
- Aubry, M., Hobbs, B., & Thuillier, D. (2007). A new framework for understanding organisational project management through the PMO. *International Journal of Project Management*, 25(4), 328–336. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.01.004>
- Ayikoru, M. (2015). Destination competitiveness challenges: A Ugandan perspective. *Tourism Management*, 50, 14–158. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.01.009>
- Bada Carbajal, L. M., Rivas Tovar, L. A., & Littlewood Zimmerman, H. F. (2017). Modelo de asociatividad en la cadena productiva en las Mipymes agroindustriales. *Contaduría y Administración*, 62(4), 1100–1117. <https://doi.org/10.1016/j.cya.2017.06.006>
- Barber Kuri, M. (2009). ¿Sostenibilidad o sustentabilidad? Retrieved August 17, 2018, from <https://expansion.mx/actualidad/2009/05/22/sostenibilidad-o-sustentabilidad>
- Barnard, C. I. (1968). *The functions of the executive* (11th ed.). Harvard University Press.
- Barney, J. (1991). Firm resources and the theory of competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Becerra Rodríguez, F. (2008). Las redes empresariales y la dinámica de la empresa: aproximación teórica. *Innovar*, 18(32), 27–45. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81803203>
- Bedoya Villa, M. A., & Arango Alzate, B. (2017). Orientación emprendedora, recursos y capacidades: Una revisión de su marco conceptual para la innovación. *Revista Espacios*, 38(38).

- Benson, J. K. (1975). The Interorganizational Network as a Political Economy. *Administrative Science Quarterly*, 20(2), 229–249. <https://doi.org/10.2307/2391696>
- Bernal, L. D. P. (2013). La empresarialidad informal como un reto de política económica: El caso de La Paz y El Alto, Bolivia. *Estudios Gerenciales*, 29(129), 485–492. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2013.11.014>
- Bertalanffy, L. (1968). *General system theory: Foundations, development, applications* (1st ed.). New York, NY: George Braziller. Retrieved from <https://muse.jhu.edu/article/598665/summary>
- Blázquez, M., & Peretti, M. F. (2012). Modelo para gestionar la sustentabilidad de las organizaciones a través de la rentabilidad, adaptabilidad e imagen. *Estudios Gerenciales*, 28(125), 40–50. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(12\)70006-2](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(12)70006-2)
- Blázquez, M., & Romero, M. A. (2011). Los hexágonos de utilidad rentabilidad (HUR): fundamentos, enseñanzas y prácticas. Córdoba, Argentina: XXXIV Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos.
- Boddewyn, J. (1969). Comments on Management, Administration and Organization-And Their Comparison. *Academy of Management Journal*, 12(2), 259–261. <https://doi.org/10.2307/254821>
- Bohórquez Arévalo, L. E. (2013). La organización empresarial como sistema adaptativo complejo. *Estudios Gerenciales*, 29(127), 258–265. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2013.05.014>
- Boisier, S. (2001). Desarrollo (local): ¿De qué estamos hablando? En *Transformaciones globales, Instituciones y Políticas de desarrollo local* (p. 22). Editorial Homo Sapiens.
- Botero, L. (2006). “El Café en Antioquia” en *Geografía de Antioquia* (pp. 299–305). Medellín: Universidad EAFIT.
- Bravo, M. E. (2006). “La (s) cultura (s) en Antioquia” en *Geografía de Antioquia* (pp. 259–273). Medellín: Universidad EAFIT.
- Bruce S.K., Michel W., Kamakura, W. A. (2004). Identifying Innovators for the Cross Selling of New Products. *Management Science*, 50(8), 1120–1133.

- Buonincontri, P., Morvillo, A., Okumus, F., & van Niekerk, M. (2017). Managing the experience co-creation process in tourism destinations: Empirical findings from Naples. *Tourism Management*, 62, 264–277. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.04.014>
- Buriticá, P. (2006). “El agro en Antioquia” en *Geografía de Antioquia*. Medellín: Universidad EAFIT.
- Cabrera Martínez, A. M., López López, P. A., & Ramírez Méndez, C. (2011). *La competitividad empresarial: un marco conceptual para su estudio*. Ediciones Fundación Universidad Central.
- Calderón-Hernández, G., Álvarez Giraldo, C. M., & Naranjo Valencia, J. C. (2008). *Estrategia empresarial y gestión humana en empresas colombianas*. Manizales, Colombia: Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales.
- Calderón-Hernández, G., Aristizábal-Gallo, Á., Castaño-Duque, G. A., et al. (2017). *La generación de conocimiento en estrategia organizacional en Colombia*. (1.ª ed.). Bogotá: Universidad Sergio Arboleda. Retrieved from <http://repository.usergioarboleda.edu.co/handle/11232/968>
- Calla Fernández, J. F. (2014). *Capacidad de gestión en la producción y comercialización de ladrillo de los micro y pequeños empresarios de la región Puno*. Universidad Nacional del Altiplano. Retrieved from <http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/398/EPG769-00769-01.pdf?sequence=1>
- Calva, M. L., & Vásquez, M. C. (2014). Informal Economy, Employability and Professional Ethics in Mexico. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 139, 198–204. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.08.059>
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (2015). *Perfil socioeconómico de la subregión del Suroeste*. *Estudios Económicos*. Medellín, Colombia. Retrieved from http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/o/Documentos/2017/Publicaciones regionales/15-3Perfil Occidente_Oct14.pdf
- Campón-Cerro, A. M., Hernández-Mogollón, J. M., & Alves, H. (2015). Sustainable improvement of competitiveness in rural tourism destinations: The

- quest for tourist loyalty in Spain. *Journal of Destination Marketing and Management*, 1–15. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2016.04.005>
- Canavan, B. (2016). Tourism culture: Nexus, characteristics, context and sustainability. *Tourism Management*, 53, 229–243. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.10.002>
- Candau del Cid, M. (2018). La calidad colaborativa: un nuevo concepto para la calidad turística. *Cuadernos de Turismo*, 1(42), 47–70. <https://doi.org/10.6018/turismo.42.02>
- Carrillo, M., & Jorge, J. M. (2017). Multidimensional Analysis of Regional Tourism Sustainability in Spain. *Ecological Economics*, 140, 89–98. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2017.05.004>
- Carvajal Burbano, A. (2011). *Desarrollo local. Manual básico para agentes de desarrollo local y otros actores*. Malaga, España. Recuperado de http://www.bibliotecavirtual.info/wp-content/uploads/2011/06/desarrollo_local_manual_basico.pdf
- Casaló, L. V., Flavián, C., & Guinalú, M. (2011). Redes sociales virtuales desarrolladas por organizaciones empresariales: Antecedentes de la intención de participación del consumidor. *Muqarnas*, 28(1), 42–51. <https://doi.org/10.1016/j.cede.2011.06.003>
- Castillo, C. A., Soto, R. M., & Ferrada Bórquez, L. M. (2012). Estimación de funciones de producción en microempresas informales de la ciudad de Osorno, Chile. *Estudios Gerenciales*, 28(124), 107–123. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(12\)70218-8](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(12)70218-8)
- Castro-González, S., Peña-Vinces, J. C., & Guillen, J. (2016). The competitiveness of Latin-American economies: Consolidation of the double diamond theory. *Economic Systems*, 40(3), 373–386. <https://doi.org/10.1016/j.ecosys.2015.10.003>
- Catanni, A. D., Peixoto de Albuquerque, P., Mance, A. E., et al. (2000). *La otra economía*. Argentina: Editora Veraz Ltda; Fundación OSDE; Editorial Altamira. Recuperado de <https://www.economiasolidaria.org/sites/default/files/Laotraeconomia.pdf>

- Chain, N. S., & Chain, R. S. (2008). *Preparación y evaluación de proyectos* (5.a ed.). Bogotá, DC, Colombia: McGraw Hill.
- Chang, L. (2003). *Iniciativa de Asociatividad: Actores, Procesos y Experiencias: Programa Andino de Competitividad*. Quito, Ecuador.
- Child, J. (1997). Strategic Choice in the Analysis of Action, Structure, Organizations and Environment: Retrospect and Prospect. *Organization Studies*, 18(1), 43–76. <https://doi.org/10.1177/017084069701800104>
- Cibinskiene, A., & Snieskiene, G. (2015). Evaluation of City Tourism Competitiveness. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 213, 105–110. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.411>
- Congreso de la República de Colombia. Ley 454 de 1998. Recuperado de http://www.orgsolidarias.gov.co/sites/default/files/pagina-basica/pdf/LEY_454_DE_1998.pdf
- Congreso de la República de Colombia. Decreto 2536 de 1986.
- Congreso de la República de Colombia. Ley 300 de 1996. Recuperado de http://www.minambiente.gov.co/images/normativa/leyes/1996/ley_0300_1996.pdf
- Contreras, O. E., Stein, R. B., & Vecino, C. E. A. (2015). Estrategia de inversión optimizando la relación rentabilidad-riesgo: evidencia en el mercado accionario colombiano. *Estudios Gerenciales*, 10, 129–168.
- Coraggio, J. L. (2009). Los caminos de la economía social y solidaria. *Íconos*, 13(1), 29–38.
- Covipacífico S.A.S, & Ministerio de Transporte. (2018). *Consesionaria vial del Pacífico, boletín informativo*. Medellín, Colombia. Recuperado de <https://es.calameo.com/read/004742930649145478f38>
- Cruz Kronfly, F. (2010). Memorias del II Encuentro Congreso Internacional de Administración. En *Congreso Internacional en Administración*. Paipa, Boyacá, Colombia: Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia.
- Cruz Mejía, P. A., & Calderón Hernández, G. (2006). Cambio y generación de capacidades competitivas. *Revista EAN*, Vol.1(No.57), 27–44.

- Cuenú Cabezas, J. E. (2011). Perspectiva socio-fenomenológica de la estructura organizacional burocrática. *Cuadernos de Administración*, vol.27 (No.46), 169–180.
- Dale, P. (2013). *Estudio técnico sectorial de la guianza turística en Colombia*. Bogotá D. C, Colombia. Recuperado de http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=69319&name=1._Estudio_Tecnico_Sectorial_de_Guianza_Turistica-Peter_Dale.pdf&prefijo=file
- Dávila L. de Guevara, C. (2001). *Teorías organizacionales y administración: un enfoque crítico* (2.a ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- De la Hoz, E. J., Fontalvo, T. J., & Morelos, J. G. (2014). Evaluación del comportamiento de los indicadores de productividad y rentabilidad financiera del sector petróleo y gas en Colombia mediante el análisis discriminante. *Contaduría y Administración*, 59(4), 167–191. [https://doi.org/10.1016/S0186-1042\(14\)70159-7](https://doi.org/10.1016/S0186-1042(14)70159-7)
- Días, J. G. (2017). Environmental sustainability measurement in the Travel & Tourism Competitiveness Index: An empirical analysis of its reliability. *Ecological Indicators*, 73, 589–596. <https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2016.10.008>
- Díaz Argueta, J. C., & Ascoli Andreu, J. F. (2006). *Reflexiones sobre el desarrollo local y regional*. “Proyecto de desarrollo del gobierno de la República de Guatemala a través de la Universidad Rafael Landívar, cofinanciado por la República Federal de Alemania a través de KfW.” Programa de Fortalecimiento Académico de las Sedes Regionales (PROFASR). Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/PROFASR/Modulo-Formacion/05.pdf>
- Díaz, O., Cardona, M., & Aguirre, D. (2014). Aportes teórico-conceptuales a la dinámica de la gerencia desde el área de gestión humana. *Suma de Negocios*, 5(10), 22–28. [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70005-9](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70005-9)
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147. <https://doi.org/10.2307/2095101>

- Dini, M., Ferraro, C., & Gasaly, C. (2007). *Pymes y articulación productiva. Resultados y lecciones a partir de experiencias en América Latina. CEPAL serie Desarrollo Productivo*. Recuperado de <http://archivo.cepal.org/pdfs/2007/S0700832.pdf>
- Drucker, P. (1954). *The practice of management*. New York: Harper & Row.
- Drucker, P. (1986). *Management, task, responsibilities, practices*. New York, Recuperado de <https://books.google.com/books?id=hj1LHbP8Gb8C&pgis=1>
- Eccles, R. G., & White, H. C. (1988). Price and Authority in Inter-Profit Center Transactions. *American Journal of Sociology*, 94(s1), S17. <https://doi.org/10.1086/228941>
- Efe Verde. (2018). La construcción de hidroeléctricas altera nutrientes de ríos de la Amazonía. Recuperado de <https://www.efeverde.com/noticias/flujo-rios-amazonia-afectados-construccion-presas/>
- elespectador.com. (2018). Amazonas y Andes están perdiendo su conexión gracias a las hidroeléctricas. El efecto en peces es amenazador. Recuperado de <https://www.elespectador.com/noticias/medio-ambiente/el-amenazador-efecto-de-las-hidroelectricas-para-los-peces-del-amazonas-articulo-736655>
- Espinosa, F. R., Molina, Z. A. M., & Vera-Colina, M. A. (2015). Fracaso empresarial de las pequeñas y medianas empresas (pymes) en Colombia. *Suma de Negocios*, 6(13), 29–41. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2015.08.003>
- Fair, H. (2008). El sistema global neoliberal. *Polis Revista Latinoamericana*, 1(21). Retrieved from <https://polis.revues.org/2935>
- Fayol, H. (1916). *Administration industrielle et generale [General and Industrial Administration]*. Paris: Dunod Freres.
- Fernández, G., & Narváez, M. (2011). Asociatividad empresarial: estrategia para la competitividad en las pymes del sector turístico. *Visión Gerencial*, 0(2), 295–308. Recuperado de <http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/visiongerencial/article/view/3676>
- Fernández, P. (2011). WACC: Definición, Interpretaciones Equivocadas y Errores. *IESE, [En Línea]*, 3, 17. Recuperado de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1633408

- Flores Marín, M., & Vanoni, G. (2016). Competencias directivas requeridas por los CEO ante la complejidad de las organizaciones del siglo XXI. *Suma de Negocios*, 7(16), 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2016.02.005>
- Fondo de Promoción Turística de Antioquia. (2012). *Plan de Desarrollo Turístico de Antioquia Unión Temporal Turismo Chocolán*.
- Fondo de Promoción Turística de Colombia (Fontur). (2012). *Plan de desarrollo turístico de Antioquia*. Medellín, Colombia. <https://doi.org/10.15713/ins.mmj.3>
- Freeman, R. E., York, J. G., & Stewart, L. (2008). *Environment, ethics, and business* (No. 1). *Business Roundtable Institute for Corporate Ethics*. New York. Recuperado de http://www.corporate-ethics.org/pdf/environment_ethics.pdf
- Freiling, J. (2017). RBV and the Road to the Control of External Organizations. In *Human Resources, Labour Relations and Organizations* (Vol. 19, pp. 170–191). Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG. <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2017-2-170>
- Fuentes Ganzo, E. (2006). La responsabilidad social corporativa. Su dimensión normativa: implicaciones para las empresas españolas. *Pecunia*, 3(1), 1–20.
- Fuhr, L., Lehr, D., & Schalatek, L. (2017). La Conferencia de las Naciones Unidas sobre Cambio Climático en Fiyi, COP23: ¿qué está en juego en Bonn? Recuperado de <https://co.boell.org/es/2017/11/15/la-conferencia-de-las-naciones-unidas-sobre-cambio-climatico-en-fiyi-cop23-que-esta-en>
- Fundeanu, D. D. (2015). Innovative Regional Cluster, Model of Tourism Development. *Procedia Economics and Finance*, 23(October 2014), 744–749. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00501-8](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00501-8)
- Gaiger, L. I. (1995). As microexperiências populares: novas malhas de um tecido social? *Tempo e Presença*, 1(282), 11–13.
- Gaiger, Luiz Inácio. (2004). Emprendimientos económicos solidarios. En *La Otra Economía* (pp. 229–242). Porto Alegre, Brasil: Editores/Unitrabalho. Recuperado de http://www.tau.org.ar/upload/89foc2b656cao2ff45ef61a-4f2e5bf24/emprendimientos_econ_micos_solidarios.pdf

- Gallardo, D. M. V. (2011). Metodología para el cálculo del WACC y su aplicabilidad en la valoración de inversiones de capital, en empresas no cotizantes en bolsa. Cali, Colombia.
- García S., O. L. (2009). Introducción al Diagnóstico Financiero. En *Administración Financiera: Fundamentos y Aplicaciones* (Vol. 1, pp. 20–21).
- Garrido, F. J. (2001). El análisis de redes en el desarrollo local. En S. Novagráfi (Ed.), *Prácticas Locales de Creatividad Social. Construyendo ciudadanía* (pp. 49–64). Edición propiedad de El Viejo Topo. Recuperado de http://www.redcimas.org/wordpress/wp-content/uploads/2012/09/lcc2_practicas_locales_creatividad_social.pdf
- Gharajedaghi, J., & Ackoff, R. L. (1984). Mechanisms, organisms and social systems. *Strategic Management Journal*, 5(3), 289–300. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050308>
- Gide, C. (1968). Cooperativismo. Bogotá, Cundinamarca: SRC - BaiduScholar FG.
- Gómez, D. P. P. (2011). El pacto global de las Naciones Unidas: sobre la responsabilidad social, la anticorrupción y la seguridad. *Revista Prolegómenos-Derechos y Valores*, Vo.2(28), 217–231.
- Gonnet, J. P. (2013). El discurso contemporáneo del *management*. El caso del *coaching* ontológico. *Estudios Gerenciales*, 29(126), 86–91. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(13\)70023-8](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(13)70023-8)
- Gobernación de Antioquia. (2012). *El plan de desarrollo departamental 2012-2015 “Antioquia la más educada”*. Medellín, Colombia. Recuperado de http://antioquia.gov.co/Plan_de_desarrollo_2012_2015/PDD_FINAL/PDD_FINAL/3_Fundamentos.pdf
- Granados Díaz, S. (2015). Turismo, uno de los ejes de crecimiento económico. Recuperado de <http://www.mincit.gov.co/descargar.php?id=24348>.
- Greening, D. W., & Gray, B. (1994). Testing a model of organizational response to social and political issues. *Academy of Management Journal*, 37(3), 467–498. <https://doi.org/10.2307/256697>
- Grueso Hinestroza, M. P., Gómez, J. H., & Garay Quintero, L. (2009). Procesos de asociatividad empresarial: Aproximaciones conceptuales e impacto

- económico, social y organizacional. *Documentos de Investigación*, (44), 38. <https://doi.org/0124-8219>
- Grupo Inercia Valor. (2015). Turismo y Hotelería. Recuperado de https://www.sectorial.co/index.php?option=com_k2&view=item&layout=item&id=109&Itemid=254
- Guerra, P. (2006). La economía de la solidaridad. O la vuelta de los valores sociales a la economía 1[1]. *Revista Umbrales*, 1(168). Recuperado de <http://base.socioeco.org/docs/la-economia-de-la-solidaridad-pablo-guerra-uruguay.pdf>
- Guerrero-González, P.E. & Ramos-Mendoza, J. R. (2014). *Introducción al Turismo*. México: Grupo Editorial Patria, S.A. de C.V.
- Hall, R. H. (1990). Desarrollos recientes en teoría organizacional. *Ciencia y Sociedad*. Recuperado de <https://repositoriobiblioteca.intec.edu.do/handle/123456789/810>
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82(5), 929-964.
- Hernández Laos, E. (2013). Legislación laboral, sector informal y productividad multifactorial en México. *Economía UNAM*, 10(28), 5-52. [https://doi.org/10.1016/S1665-952X\(13\)72186-8](https://doi.org/10.1016/S1665-952X(13)72186-8)
- Imolko. (2017). Mercadeo Oportuno.
- Instituto Geográfico Agustín Codazzi (IGAC). (2007). *Antioquia. Características geográficas* (1.ª ed.). Medellín: Instituto Geográfico Agustín Codazzi. Retrieved from <https://www.libreriadelau.com/antioquia-caracteristicas-geograficas-igac-9789588323183-geografia/p>
- Instituto Geográfico Agustín Codazzi, I. (2011). *Geografía de Colombia*. Bogotá: IGAC.
- Jardin.Antioquia.in. (2019). Ubicación - Jardín Antioquia. Recuperado de <http://jardin.antioquia.in/home/ubicacion>
- Jiménez Guzmán, L. F., & Jiménez G, L. F. (1986). *Teoría turística: un enfoque integral del hecho social*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia. Recuperado de https://books.google.com.co/books/about/Teoría_turística.html?id=NtxfXwAACAAJ&redir_esc=y

- Jiménez Morales, M., & San Eugenio Vela, J. de. (2009). Identidad territorial y promoción turística: la organización de eventos como estrategia de creación, consolidación y difusión de la imagen de marca del territorio. *Zer*, 14(26), 277–297. Recuperado de http://dspace.uvic.cat:8888/xmlui/bitstream/handle/10854/1561/artconlli_a2009_jimenez_monika_identidad.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Johnston, R. (1997). Identifying the critical determinants of service quality in retail banking: Importance and effect. *International Journal of Bank Marketing*, 15(4), 111–116.
- Kast, F. E., & Rosenzweig, J. E. (1972). General systems theory: Applications for organization and management. *Academy of Management Journal*, (December), 447-. <https://doi.org/10.2307/255141>
- Kato, L. M. (2013). La problemática de la ganancia en la economía y su relación con la contabilidad empresarial. *Economía Informa*, 2013(383), 23–63. [https://doi.org/10.1016/S0185-0849\(13\)71340-9](https://doi.org/10.1016/S0185-0849(13)71340-9)
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). *The social psychology of organizations*. Oxford: Wiley.
- Kliksberg, B. (1985). *El pensamiento organizativo: Del taylorismo a la teoría de la organización: Estrategias modernas en administración: relaciones humanas y teoría de la organización* (10.ª ed.). Argentina: Paidós. Buenos Aires. Recuperado de <http://catalogosuba.sisbi.uba.ar/vufind/Record/20160317044256728/Details>
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva Global y Empresarial*. (Interamericana editores, Ed.) ((14.ª ed.). México: MacGraw-Hill. Recuperado de http://datateca.unad.edu.co/contenidos/100500/2016-1/libros/Administracion_una_perspectiva_global_y_empresarial_Koontz.pdf
- Kotler, P. (2002). *Dirección de Marketing. Conceptos Esenciales*. Estados Unidos: Pretince Hall.
- Krugman, P. (1994). Competitiveness: a dangerous obsession. *Foreign Affairs*, Vol.73(No.2), 28–44. Recuperado de <https://cs.uwaterloo.ca/~alopez-o/politics/dangcompet.html>

- Kubickova, M., Croes, R., & Rivera, M. (2017). Human agency shaping tourism competitiveness and quality of life in developing economies. *Tourism Management Perspectives*, 22, 120–131. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2017.03.002>
- Laos, Y. (2011). “Articulación Comercial”: Microempresas ingresan a competir. Recuperado de <https://yanlaos.wordpress.com/2011/09/26/“articulacion-comercial”-microempresas-ingresan-a-competir/>
- Laville, J.-L., & Sainsaulieu, R. (1997). Sociologie de l’association, des organisations à l’épreuve du changement social. *Les Annales de La Recherche Urbaine*, 1(79), 148–149. Retrieved from https://www.persee.fr/doc/arua_0180-930x_1998_num_79_1_2187_t1_0148_0000_2
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 1. <https://doi.org/10.2307/2391211>
- Lehman, E. W. (1988). The Theory of the State Versus the State of Theory. *American Sociological Review*, 53(6), 807. <https://doi.org/10.2307/2095892>
- Litchfield, E. H. (1956). Notes on a General Theory of Administration. *Administrative Science Quarterly*, 1(1), 3. <https://doi.org/10.2307/2390838>
- Lopera García, L. D., & Posada Hernández, G. J. (2009). Contribuciones de la Economía Solidaria al Desarrollo Local: El Caso del Altiplano Norte del Departamento de Antioquia. *Redalyc Volumen 12N 23*, 12(23), 119-132 SRC-BaiduScholar FG-o. Recuperado de <https://revistas.udem.edu.co/index.php/economico/article/view/296>
- López-Fernández, M. C., Serrano-Bedia, A. M., & Gómez-López, R. (2009). La decisión de innovar de las empresas turísticas: Un análisis empírico de la industria hostelera. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de La Empresa*, 15(3), 169–182. [https://doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)60107-5](https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60107-5)
- López Díez, J. C. (2003). El Modelo Gerencial Antioqueño: Taylorismo de Catriel y Camándula. *AD-Minister*, 1(2), 11–25. Recuperado de <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/administer/article/view/3179/2743>
- López, F. (2005). “Administración”, “organización” (y “empresa”): un intento de acotación semántica. *Revista Universidad EAFIT*, 41(137), 9–18. Recupera-

- do de <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-ea-fit/article/download/834/743/>.
- Lorino, P., & Gehrke, I. (2007). Coupling performance measurement and collective activity: the semiotic function of management systems. A case study. Retrieved May 6, 2016, from <http://www45.essec.edu/professors-CV/showRef.do?bibID=7084>
- Lozano Monroy, F. D. (2010). La asociatividad como modelo de gestión para promover las exportaciones en las pequeñas y medianas empresas en Colombia. *Revista de Relaciones Internacionales, Estrategia y Seguridad*, 5(2), 161–191. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1909-30632010000200007&script=sci_arttext
- Lugo, C. A. Y. (2017). Aportes teórico-conceptuales acerca del cambio organizacional de la industria cafetera colombiana Theoretical-conceptual aspects of organisational change in the Colombia coffee industry. *Suma De Negocios*, 8(2), 19–30. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2016.09.001>
- Maldovan, J., & Dzembrowski, N. (2011). Asociatividad y Trabajo: Una comparación de Casos entre Cooperativas provenientes de recuperación de empresas y Cooperativas de recuperadores urbanos en el Área Metropolitana de Buenos Aires. *Nómadas. Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas*, 1(Especial). Recuperado de <http://ri.conicet.gov.ar/handle/11336/8532>
- Mance, A. E. (2006). *Redes de colaboración solidaria Aspectos económico-filosóficos: complejidad y liberación*. (Universidad Autónoma de la Ciudad de México, Ed.). México, D.F: Colección Otras Voces. Recuperado de http://www.socioeco.org/bdf_fiche-publication-1467_pt.html
- Mance, A. E. (2008). *La revolución de las redes. La colaboración solidaria como una alternativa pos-capitalista a la globalización actual*. Brasil: Editora Vozes. Recuperado de <http://retosalsur.org/wp-content/uploads/2013/08/La-Revolucion-de-las-Redes-Euclides-Andrés-Mance.pdf>
- Marshall, A. (1890). *Principios de economía, introducción al estudio de esta ciencia*. (8.ª ed.). Barcelona, España: El consultor bibliográfica. Recuperado de <https://eet.pixel-online.org/files/etranslation/traduzioni/spagna/Marshall,Principiosdeeconomia.pdf>

- Martínez, R. S. M., Charterina, J. A., & Araujo, A. de la M. (2010). Un modelo causal de competitividad empresarial planteado desde la VBR: capacidades directivas, de innovación, *marketing* y calidad. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de La Empresa*, 16(2), 165–188. [https://doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)60117-8](https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60117-8)
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370–396.
- McKelvey, B., & Aldrich, H. (1983). Population, Natural Selection, Applied Organizational Science. *Administrative Science Quarterly*, 28(1), 101–128.
- Medrano Ramos, J. (2015). Taller de asociatividad empresarial. Facultad de Ciencias Administrativas y Contables. Recuperado de https://www.academia.edu/19443513/TAREA_DE_ASOCIATIVIDAD_2015_B
- Mejía, C., Agudelo, I., & Soto, O. C. (2016). Planeación por escenarios: un caso de estudio en una empresa de consultoría logística en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 32(138), 96–107. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2015.12.004>
- Méndez-Méndez, A., Serrano de la Cruz Santos-Olmo, M. A., Salinas Chávez, E., & García-Romero, A. (2018). Propuesta metodológica basada en indicadores para la valoración del potencial turístico del paisaje en áreas rurales: el caso del municipio de Atlautla (México). *Cuadernos de Turismo*, 1(42), 335–354. <https://doi.org/10.6018/turismo.42.15>
- Mendola, D., & Volo, S. (2017). Building composite indicators in tourism studies: Measurements and applications in tourism destination competitiveness. *Tourism Management*, 59, 541–553. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.08.011>
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 440–463.
- MinCIT. (2011). *Plan Sectorial de Turismo 2011-2014*. Bogotá. Recuperado de <http://www.mincit.gov.co/minturismo/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=40732&name=PlanSectorialTurismo2011.pdf&prefijo=file>

- MinCIT. (2014a). *Plan Sectorial de Turismo 2014-2018. Turismo para la construcción de la paz*. Bogotá. Recuperado de http://citur.linktic.com/upload/publicaciones/documentos/155.Plan_sectorial_de_turismo_2014_2018.pdf
- MinCIT. (2014b). *Turismo para la construcción de la paz*.
- MinCIT & Fontur. (2012a). Guía Turística de Antioquia Colombia. Recuperado de http://www.mincit.gov.co/minturismo/publicaciones/4938/guia_turistica_-_antioquia
- MinCIT & Fontur. (2012b). *Plan de Desarrollo Turístico de Antioquia* (Vol. 1). Medellín, Colombia. Recuperado de <http://www.mincit.gov.co/minturismo/publicaciones.php?id=5953>
- MinCIT, Proexport & Programa de Transformación Productiva. (2013). *Plan de negocio de turismo de naturaleza de Colombia*. Recuperado de [https://www.anato.org/images/stories/Comunicados_2013/plan de negocio de turismo de naturaleza.pdf](https://www.anato.org/images/stories/Comunicados_2013/plan_de_negocio_de_turismo_de_naturaleza.pdf)
- MinCIT & Situr. (2018). Turismo receptor. Recuperado de <http://www.situr.gov.co/estadisticas/DfRedesSociales/general>
- MinCIT. (2009). Política de mercadeo y promoción turística de Colombia. Colombia destino turístico de clase mundial. Bogotá. D.C. Recuperado de <http://www.mincit.gov.co/minturismo/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=63&name=PoliticaMercadeoPromocion2009.pdf&prefijo=file>
- Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: Five Ps for strategy. *California Management Review*, 30(1), 11–24. <https://doi.org/10.2307/41165263>
- Mintzberg, H. (1988). *La Estructuración de las Organizaciones*. Editorial Ariel. Recuperado de <http://books.google.com/books?id=9Xs5hN2QY04C&pgis=1>
- Mintzberg, H. (2009). *Managing* (1.ª ed.). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers. Recuperado de https://books.google.com.co/books?id=oU_Xjl3VXJoC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Safari a a la estrategia, una visita guiada por la jungla del management estratégico*.

- Montenegro-Velandia, W., & Álvarez-Rodríguez, L. F. (2011). Aproximación al concepto de competitividad organizacional. *Memorias*, 9(16), 39–51. <https://doi.org/10.16925/issn.0124-4361>
- Montenegro Velandia, W., Jaramillo Pulgarín, D. M., Arango Benjumea, J. J., et al. (2016). Competitividad turística, una estrategia de desarrollo regional. En *La investigación en administración y la responsabilidad de la academia en mercados globalizados. Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2016* (1.ª ed., Vol. 1, pp. 507–526). Santa Marta: Universidad Externado de Colombia, Universidad del Valle. Recuperado de <https://administracion.uexternado.edu.co/encuentroInvestigacion/plantillas/2016/MemoriasEncuentroInvestigacion2016.pdf>
- Mora-riapira, E. H., & Vera-Colina, M. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 79–87. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.08.001>
- Morin, E. (1994). *Introducción al pensamiento complejo*. Barcelona: Gedisa.
- Morin, E. (2004). La epistemología de la complejidad. *Gazeta de Antropología*, 2(20), 1–14. <https://doi.org/0214-7564>
- Naciones Unidas. (1997). Cumbre para la Tierra + 5. Recuperado de <http://www.un.org/spanish/conferences/cumbre&5.htm>
- Nalebuff, B. J., & Brandenburger, A. M. (1997). *Coo-petencia: Un modo de pensar revolucionario que combina competencia y cooperación*. Norma. Recuperado de <https://www.iberlibro.com/Coo-petencia-pensar-revolucionario-combina-competencia-cooperación/5272968158/bd>
- Nalebuff, B. J., & Brandenburger, A. M. (2005). *Coo-petencia*. New York: Grupo Editorial Norma. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=-2zkhZdHEFAC&printsec=frontcover&dq=COOPETENCIA#v=onepage&q=COOPETENCIA&f=false>
- Narváez, M., Fernández, G., Gutiérrez, C., Revilla, J. G., & Pérez, C. (2009). Asociatividad empresarial: un modelo para el fortalecimiento de la pyme en Paraguaná. *Multiciencias*, 9(2), 157–166. Recuperado de <http://www.redalyc.org/resumen.oa?id=90411687007> LK - [link%7Chttp://www.redalyc.org/resumen.oa?id=90411687007](http://www.redalyc.org/resumen.oa?id=90411687007) SRC - BaiduScholar FG - o

- Nonaka, I, von Krogh, G., & Voelpel, S. (2006). Organizational knowledge creation theory: Evolutionary paths and future advances. *Organization Studies*, 27(8), 1179–1208.
- Nonaka, Ikujiro, & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: how japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- OCDE, & Eurostat. (2005). *Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*. Oslo, Noruega. Recuperado de <http://www.itq.edu.mx/convocatorias/manualdeoslo.pdf>
- Ochoa Salazar, J. A. (2015). *Articulación del clúster textil, confección, diseño y moda de Medellín, de cara al desarrollo de mercados*. Institución Universitaria Esumer. Recuperado de <http://repositorio.esumer.edu.co/bitstream/ESUMER/417/1/TRABAJO DE GRADO .pdf>
- Ortiz, C. H., & Uribe, J. I. (2007). Hacia un modelo de desarrollo incluyente para el Valle del Cauca. *Estudios Gerenciales*, 23(102), 13–62. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(07\)70001-3](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(07)70001-3)
- Ortiz Roca, H. (2005). Hacia la solidaridad en la economía. *Revista Vinculando*, 1(1), 10. Recuperado de http://vinculando.org/economia_solidaria/humanizar_economia_global/solidaridad_economia_4.html?highlight=http%3A%2F%2Fvinculando.org%2Feconomia_solidaria%2Fhumanizar_economia_global%2Fsolidaridad_economia_4.html.%3A http%3A
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation*. (Wiley, Ed.) (1.^a ed.). New Jersey: John Wiley & Sons. Recuperado de https://profesores.virtual.uniandes.edu.co/~isis1404/dokuwiki/lib/exe/fetch.php?media=-bibliografia:9_business_model_generation.pdf
- Oyarzún, Edgardo, Szmulewicz, P. (2002). Fortalecimiento de la gestión en destinos turísticos. Recomendaciones para el diseño de programas operativos. *Turismo y Sociedad*, 170–181.
- Palma, L. M. (2017). Modernización Judicial, Gestión y Administración en América Latina. *Acta Sociológica*, 72, 149–203. <https://doi.org/10.1016/j.acso.2017.06.007>

- Parra M. C. & Beltrán M. A. (2017). *Marketing y Dirección Comercial*. Murcia: Universidad Católica San Antonio.
- Pérez Villa, P. (2017). Caracterización y Conceptualización de Territorio Solidario. Caso Ciudadela Nuevo Occidente Corregimiento San Cristóbal Municipio de Medellín. Manaus - Brasil Universidad Federal del Amazonas (UFAM).
- Pérez Certucha, E. (2017). La producción del territorio como proceso político. Anotaciones con respecto a la dimensión espacial del poder en el Estado. *Acta Sociológica*, 1(75), 247–271. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.acso.2017.08.009>
- Pérez Gálvez, J. C., Jaramillo Granda, M., López-Guzmán, T., & Reinoso Coronel, J. (2017). Local gastronomy, culture and tourism sustainable cities: The behavior of the American tourist. *Sustainable Cities and Society*, 32, 604–612. <https://doi.org/10.1016/j.scs.2017.04.021>
- Pérez Uribe, R. (2005). Descripción del modelo de modernización para la gestión de organizaciones. En *Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones* (p. 62). Santiago de Cali, Colombia.
- Pérez Uribe, R. I., Velásquez Contreras, A., Castellanos, G., et al. (2009). *Modelo de Modernización para la Gestión Organizaciones (MMGO)*. (1.ª ed.). Bogotá D. C, Colombia: Universidad EAN. Recuperado de <http://edicionesean.ean.edu.co/index.php/productos-de-investigacion1/libros/libros-impresos/27-libros-impresos/83-modelo-de-modernizacion-para-la-gestion-organizacional-mmgo>
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: a resource dependence perspective*. New York: Harper & Row.
- Pinzón Sánchez, G. (2017). Hábitat y cultura en las viviendas de la colonización Antioqueña. Recuperado de <http://www.almamater.edu.co/sitio/Archivos/Documentos/Documentos/00000112.pdf>
- Planea. (2005). *Plan Estratégico de Antioquia. Integración, clave para el desarrollo de Antioquia*. Medellín: Planea.

- Plaza Cárdenas, C. A. (2016). Validación del modelo de modernización para la gestión de las organizaciones (MMGO) versión 10. *Universidad & Empresa*, 18(30), 55–73. <https://doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.30.2016.03>
- Ponce Sánchez, M. D. (2006). Las administraciones ante el turismo de reuniones y congresos en Murcia. *Papeles de Geografía*, 1(44), 95–118. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=62028007009>
- Porter, M. (1980a). *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors: with a New Introduction. Techniques for Analyzing Industries and Competitors: with a New Introduction*. <https://doi.org/10.1002/jsc.540>
- Porter, M. E. (1980b). *Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- Porter, M. E. (1987). De la ventaja competitiva a la estrategia empresarial. *Harvard Business Review*, 126–159.
- Porter, M. E. (1990). Competitive Advantage of Nations. *Competitive Intelligence Review*, 1(1), 14–14. <https://doi.org/10.1002/cir.3880010112>
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 61–78.
- Porter, M. E. (2011). *Competitive Advantage of Nations: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Simon and Schuster. Recuperado de <https://books.google.com/books?id=CqZzxAxBpfEC&pgis=1>
- Porto, J.P. y Gardey, A. (2016). Definición de *Souvenir*.
- Prigogine, I., & Stengers, I. (1994). *La nueva alianza: metamorfosis de la ciencia* (368th ed.). Alianza. Recuperado de https://books.google.com.co/books?id=MnsqoBGqtccC&source=gbs_navlinks_s&redir_esc=y
- ProColombia, Calonje, C., Colombia Birdwatch, Ureña, L. E., & Manakin Nature Tours. (2016). El avistamiento de aves, una manera de aprovechar la biodiversidad. Recuperado de <http://www.procolombia.co/actualidad-internacional/vacacional/el-avistamiento-de-aves-una-manera-de-aprovechar-la-biodiversidad-colombiana>
- Quintanilla, R. H. (2013). ¿Cómo la teoría impide ver la realidad? Comentarios al libro de Santiago Levy: Buenas intenciones, malos resultados. *Economía Informa*, 380, 95–110. [https://doi.org/10.1016/S0185-0849\(13\)71323-9](https://doi.org/10.1016/S0185-0849(13)71323-9)

- Ramosaj, D. S. B., & Berisha, Ms. G. (2014). Systems Theory and Systems Approach to Leadership. *ILIRIA International Review*, 4(1), 59. <https://doi.org/10.21113/iir.v4i1.53>
- Razeto Migliaro, L. (1988). *Fundamentos de una teoría económica comprensiva*. (1.ª ed.). Santiago, Chile: Ediciones PET. Recuperado de http://www.socioeco.org/bdf_fiche-publication-663_es.html
- Real Academia Española (RAE). (2018). Definición de sostenible y sustentable. Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=YptI5oK>
- Restrepo Ayala, C. (2013). Fianbre típico. Recuperado de http://www.elmundo.com/portal/vida/gastronomia/fianbre_tipico.php#.WYMxcYg1-M8
- Restrepo, M. C., & Rosero, X. X. (2002). Teoría institucional y proceso de internacionalización de las empresas colombianas. *Estudios Gerenciales*, 18(84), 103–123. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=So123-59232002000300006
- Revista Semana. (1986). Con la boca llena no se habla.
- Rivera-Huerta, R., López, N., & Mendoza, A. (2016). Políticas de apoyo a la productividad de la microempresa informal ¿dónde está México? *Problemas del Desarrollo*, 47(184), 87–109. <https://doi.org/10.1016/j.rpd.2016.01.005>
- Robayo Acuña, P. V. (2016). La innovación como proceso y su gestión en la organización: una aplicación para el sector gráfico colombiano. *Suma de Negocios*. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2016.02.007>
- Robins, J. A. (2013). Organizations Organizational Economics: Notes on the Use of Transaction- Cost Theory in the Study of Organizations, 32(1), 68–86.
- Rodríguez, C. (2008). *Redes empresariales: alianzas productivas colaborar para competir*. Bogotá: Cámara de Comercio de Bogotá. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=JkDSoAEACAAJ&dq=Redes+Empresariales+Alianzas+productivas+colaborar+para+competir&hl=es&sa=X&ved=0oahUKEwj2azN8JHiAhXGqFkKHes7AXgQ6AEIKTAA>
- Rodríguez, R. B. (2015). Informalidad y precariedad laboral en el Distrito Federal. La economía de sobrevivencia. *Economía Informa*, 391, 69–84. <https://doi.org/10.1016/j.ecin.2015.05.005>

- Roper, S. (2001). Innovation, networks and plant location: Some evidence for Ireland. *Regional Studies*. <https://doi.org/10.1080/713693801>
- Rosales, R. (1997). La Asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las pymes. *Revista Capítulos SELA*, 1(51). Recuperado de http://www.geocities.ws/webhugo2001/Electiva_2/Foro/local12.htm
- Rúa Castañeda, S., Monroy Flores, V. E., Peñuela Lizcano, J. D., *et al.* (2016). *Integración económica solidaria en territorio. Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias*. Bogotá D. C, Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia.
- Saavedra García, M. L. (2012). Hacia la competitividad de la pyme latinoamericana. Recuperado de http://www.alafec.unam.mx/docs/macroyectos/competitividad_macro.pdf
- Sánchez Ballesta, J. P. (2002). Análisis de Rentabilidad de la empresa. Recuperado de <http://www.5campus.com/leccion/anarenta>
- Sanclémente Téllez, J. C. (2010). La colonización antioqueña, el emprendimiento y su aporte a la competitividad regional y nacional. *Estudios Gerenciales*, 26(114), 119–147. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(10\)70105-4](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(10)70105-4)
- Santiago Ibáñez, D. P., Cruz Cabrera, B. C., Acevedo Martínez, J. A., *et al.* (2014). Asociatividad para la Competitividad en la Agroindustria de Oaxaca, México. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 1(36), 1167–1177. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/141/14132408003/>
- Santos, F. (2013). Cálculo del WACC en Excel. Recuperado de <http://www.excel-avanzado.com/10416/calculo-del-wacc-excel.html>
- Secall, R. E. (2003). *Competitividad, tecnología, redes y cadenas de valor de zonas turísticas*. Málaga, España. Recuperado de <https://old.aacr.org/web/congresosAACR/2004/pdf/mesaA/A7.pdf>
- Secretaría de Turismo (Sectur). (2003). *Planeación y gestión del desarrollo turístico municipal (Un enfoque de cambio)* (1.ª ed.). México DF: Secretaría de Turismo (Sectur). Recuperado de <https://cedocvirtual.sectur.gob.mx/janium/Documentos/003162Pri0000.pdf>
- Sheldon, O. (1985). *La filosofía del management*. Barcelona, España: Ediciones Orbis S.A.

- Simon, H. A. (1979). Rational decision making in business organizations. *The American Economic Review*, 69(4), 493–514. Recuperado de http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/34020338/Simon_1979_Rational_Decision_Making_1.pdf?AWSAcce
- Singer, P. (2001). Autogestão. En *Foro Social Mundial, América Latina en movimiento*.
- Sistema de Indicadores Turísticos Medellín Antioquia (Situr). (2018). Estadísticas. Retrieved August 31, 2018, from <http://situr.gov.co/estadisticas/statistics/>
- Sistema Nacional de Información Cultural (SINC). (2017). Colombia cultural. Recuperado de <http://www.sinic.gov.co/SINIC/ColombiaCultural/CulturalBusca.aspx?AREID=3&SECID=8&IdDep=05&COLTEM=220>
- Solo Paisas. (2015). El significado del nombre Antioquia. Recuperado de <http://solopaisas.com.co/el-significado-del-nombre-antioquia/>
- Soto Uribe, D. (2006). *La identidad cultural y el desarrollo territorial rural, una aproximación desde Colombia*. Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural. (RIMISP). Recuperado de http://www.avanza.org.co/archivos/646f63756d656e746f732e2e2e2e2e/Identidadcultural_DesarrolloTerritorialColombia.pdf
- Spíndola Zago, O. (2016). Espacio, territorio y territorialidad: una aproximación teórica a la frontera. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 61(228), 27–55. [https://doi.org/10.1016/S0185-1918\(16\)30039-3](https://doi.org/10.1016/S0185-1918(16)30039-3)
- Stacey, R. D. (1995). The science of complexity: An alternative perspective for strategic change processes. *Strategic Management Journal*, 16(6), 477–495. Recuperado de http://www.jstor.org/stable/2486790?origin=JSTOR-pdf&seq=1#page_scan_tab_contents
- Stanton, W. J. (1969). *Fundamentals of Marketing*. Estados Unidos: McGraw-Hill.
- Subgerencia Cultural del Banco de la República. (2015). El neoliberalismo. Recuperado de http://www.banrep cultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/politica/el_neoliberalismo

- Supersolidaria. (2015). *Gestión documental, tablas de retención documental*. Bogotá D. C, Colombia. Recuperado de http://www.supersolidaria.gov.co/sites/default/files/public/data/t.r.d_2017_o.pdf
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. New York: Harper.
- Terminales Medellín. (2018). Destinos. Recuperado de <http://www.terminales-medellin.com/destinos/>
- Thamhain, H. (2013). Managing Risks in Complex Projects. *Project Management Journal Management*, 44(2), 20–35. <https://doi.org/10.1002/pmj.21325>
- Tolbert, P. S., & Hall, R. H. (2009). Leadership. En *Organizations Structures, Processes, and Outcomes* (Vol. 16, pp. 89–109). American Sociological Association. <https://doi.org/10.2307/1317700>
- Turismo por la Cultura Cafetera. (2017). Historia del Jeep Willys en Colombia. Recuperado de <https://turismoporlaculturacafetera.wordpress.com/tag/historia-del-jeep-willys-en-colombia/>
- United Nations. (2018). Latin America and Caribbean Climate Week Set to Galvanize Regional Climate Action. Recuperado de <https://unfccc.int/news/latin-america-and-caribbean-climate-week-set-to-galvanize-regional-climate-action>
- Universidad de Antioquia, Universidad EAFIT, & Cictourgune. (2013). *Análisis de las capacidades científico tecnológicas y de inteligencia competitiva y estratégica del sector turismo en Antioquia. Prueba piloto: Urabá y Suroeste Antioqueño*. Medellín, Colombia. Recuperado de <http://www.tourgune.org/es/4/80/o/o/proyectos-erica.html>
- Universidad Nacional Lomas de Zamora (UNLZ). (2018). Desarrollo sustentable o sostenible. Recuperado de <http://economicas.unlz.edu.ar/nuevosite/doc/pas/Desarrollosostenibleosustentable.pdf>
- Urrutia de la Garza, J. A., & Cuevas Contreras, T. J. (2016). Redes empresariales en el sector turismo y servicios para la mejora de competitividad en Ciudad Juárez, Chihuahua, México: caso Parque Central Hermanos Escobar y pymes aledañas. *Cuadernos de Turismo*, 1(37), 421–436. <https://doi.org/10.6018/turismo.37.256331>

- Valenzuela Arce, J. M. (2006). *El color de las sombras. Chicanos, identidad y racismo*. (ePub, Ed.). México, D.F.: Plaza y Valdés. Recuperado de <https://books.google.com/books?id=5Xie8KmgcqQC&pgis=1>
- Valenzuela, L., & Torres, E. (2008). Gestión empresarial orientada al valor del cliente como fuente de ventaja competitiva. Propuesta de un modelo explicativo. *Estudios Gerenciales*, 24(109), 65–86. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(08\)70053-6](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(08)70053-6)
- Vázquez Barquero, A. (2009). Desarrollo local, una estrategia para tiempos de crisis. *Revista Apuntes del Cenes*, 28(47), 117–132. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=479549575007%0ACómo>
- Velásquez, L. P. (2003). Estudio del alcance de la implantación de tecnologías de información, como apoyo al mejoramiento de los procesos, en las pequeñas y medianas empresas del sector manufacturero en Bogotá. 124.
- Vidal, D., & Domenge, R. (2017). Simulador de vuelo ejecutivo como medio de aprendizaje en la planeación de recursos de nuevas empresas bajo el enfoque del marcador balanceado. *Contaduría y Administración*, 62(2), 577–599. <https://doi.org/10.1016/j.cya.2017.02.005>
- Wamsley, G. L., & Zald, M. (1973). The political economy of public organisations. *Public Administration Review*, 33(1), 62–73.
- Wikimedia. (2015). Subregiones de Antioquia. Recuperado de <https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=45605110>
- Wikipedia. (2017). Paisa (Colombia). Recuperado de [https://es.wikipedia.org/wiki/Paisa_\(Colombia\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Paisa_(Colombia))
- Williamson, O. E. (1979). Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. *Journal of Law and Economics*, 22(2), 233–261.
- World Economic Forum (WEF). (2017). *The Travel & Competitiveness Report 2017*. Geneva. <https://doi.org/ISBN-13:978-1-944835-08-8>
- Zabaleta, A. T. (2003). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. *Psicología desde El Caribe*, 115–133. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21301208>

Zapata Rotundo, G. J., & Mirabal Martínez, A. (2011). El cambio en la organización: un estudio teórico desde la perspectiva de control externo. *Estudios Gerenciales*, 27(119), 79–98. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(11\)70158-9](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(11)70158-9)

Este libro se terminó de imprimir en
septiembre de 2019 en los talleres de Xpress Estudio Gráfico y Digital S.A.S.,
Bogotá D. C., Colombia

Fue publicado por el Fondo Editorial de la Universidad Cooperativa de Colombia.
Se empleó la familia tipográfica Minion Pro.