



**Capacidades de innovación en dos mipymes eco-turísticas. Caso Manizales y  
Popayán**

Leidy Viviana Quiñonez Salamanca

Juan David Rojas Betancourt

Maestría en Creatividad e Innovación en las Organizaciones

Facultad de Estudios Sociales y Empresariales

Universidad Autónoma de Manizales

Manizales, Colombia

2018

**Capacidades de innovación en dos mipymes eco-turísticas. Caso Manizales y  
Popayán**

Leidy Viviana Quiñonez Salamanca

Juan David Rojas Betancourt

Trabajo de trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

**Magíster en Creatividad e Innovación en las Organizaciones**

Director

Juan Carlos Sosa.

MBA-DBA

Línea de Investigación: Creatividad e Innovación

Grupo de Investigación: Diseño y Complejidad

Maestría en Creatividad e Innovación en las Organizaciones

Facultad de Estudios Sociales y Empresariales

Universidad Autónoma de Manizales

Manizales, Colombia

2018

## **Agradecimientos**

Queremos manifestar nuestros más sinceros agradecimientos a todos y cada una de las personas que hicieron parte de este transitar académico.

A los empresarios:

Sandra Larrarte, gerente de Agroparque las Villas quien nos abrió las puertas de su empresa y nos colaboró amablemente en todo lo que necesitamos.

Y a Lucero Orozco, gerente del eco hotel El Rincón del Búho por el tiempo prestado y su amabilidad.

a Juan Carlos Sosa, tutor de este proyecto de investigación, por brindarnos la orientación necesaria, su asesoría y buena disposición.

A nuestros padres por su apoyo, dedicación y amor incondicional. Y a nuestras respectivas parejas por su compañía y apoyo.

De corazón muchas Gracias.

Dedicatoria Juan David:

A mi familia... a la memoria de mi tía Bety, ejemplo de tenacidad y coraje,

A mi madre, luz de mi vida, a mi tía Yaneth ejemplo de trabajo duro y honesto, a mi tía Sonia

pilar de la familia, a Carolina mi hermana que es una madre ejemplar, a toda mi familia. A

Natalia mi novia por acompañarme durante todo este camino.

*A los soñadores de mundos imposibles, a los creadores de caminos innovadores.*

## Resumen

La presente investigación está enfocada en la comprensión de las capacidades de innovación, mediante el análisis de la realidad que atraviesan las empresas ecoturísticas, para lo que se tuvo en cuenta dos miradas, una conformada por los actores sociales que aportan al panorama que vive actualmente el sector ecoturístico, el cual atraviesa por un momento exponencial en el desarrollo socioeconómico de Colombia y ha tomado auge a nivel mundial y otra, basada en los autores sociales que han servido de soporte teórico sobre el tema de la innovación y las capacidades de innovación.

Para dicho fin se propuso un modelo metodológico basado en un estudio de caso múltiple que permitiera ahondar en el que hacer de dos empresas, una de la ciudad de Popayán y otra de la ciudad de Manizales, Con el objetivo de comprender las capacidades de innovación de dichas empresas se adaptó y aplicó una herramienta de recolección, sistematización y análisis basada en el Lienzo de Modelo de Negocio de Alexander Osterwalder y la cual se denominó "Lienzo de capacidades de innovación". Herramienta que contiene una batería de preguntas basadas en los principales referentes teóricos de capacidades de innovación, con la cual se aspira a que las unidades de análisis visualicen su modelo de negocio y entiendan la importancia que tiene hoy en día la innovación como fuente de ventaja competitiva en las organizaciones y por ende identifiquen si cuentan o no con capacidades de innovación.

**Palabras clave:** Innovación, Capacidades de Innovación, Lienzo de Modelo de Negocio, Mipymes Ecoturísticas

## **Abstract**

The present investigation is focused in the understanding of the innovation capabilities by means of the analysis of the reality that the ecotourism companies are going through, for which two perspectives were taken into account, one formed by the social actors that contribute to the current panorama of the sector ecotourism, which is going through an exponential moment in the socioeconomic development of Colombia and has taken boom worldwide and another, based on social authors who have served as theoretical support on the subject of innovation and innovation capabilities.

For this purpose, a methodological model based on a multiple case study was proposed that would allow us to delve into what to do with two companies, one from the Popayan city and another from the Manizales city, with the aim of understanding the innovation capabilities. These companies adapted and applied a collection, systematization and analysis tool based on the Alexander Osterwalder Business Model Canvas, which was called "Canvas of innovation capabilities". Tool that contains a battery of questions based on the main theoretical references of innovation capabilities, with which the units of analysis are expected to visualize their business model and understand the importance of innovation as a source of competitive advantage. in organizations and therefore identify whether or not they have innovation capabilities.

### **Key words:**

Innovation, Innovation capabilities, Canvas of Business Model and, SMEs Eco touristic

## **Contenido**

Resumen .....	v
Abstract .....	vi
Key words: .....	vi
Introducción .....	14
Capítulo I. Antecedentes .....	16
1.1.    Referencias Investigativas de Orden Internacional.....	16
1.2.    Referencias Investigativas de Orden Nacionales .....	22
1.3.    Referencias Investigativas de Orden Local.....	27
Capítulo II. Problematización y Justificación .....	31
2.1    Formulación del Problema.....	31
2.1.1 Pregunta Problema .....	45
2.2 Objetivos .....	45
2.2.1 Objetivo General .....	45
2.2.2 Objetivos Específicos.....	45
2.3 Justificación.....	46
Capítulo III. Referente Teórico .....	50
3.1 Innovación.....	50
3.2 Capacidad de Innovación .....	55
3.2.1 Capacidades Dinámicas .....	57

3.3 Modelo de Negocio .....	62
3.4 Turismo .....	67
3.5 Mipymes.....	72
Capítulo IV. Metodología .....	74
4.1 Tipo de estudio.....	74
4.2 Enfoque.....	77
4.3 Unidad de Trabajo y Análisis .....	78
4.3.1 Criterios de Selección.....	78
4.4 Diseño y Fases de la Investigación.....	80
4.4.1 Mapa mental fases metodológicas.....	85
4.5 Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información .....	85
4.6 Plan de Análisis de la Información.....	86
Capítulo V. Presentación de Resultados .....	88
5.1 Análisis descriptivo e interpretativo. Empresa: Agroparque las Villas. Caso Ciudad Popayán:.....	88
5.2 Análisis descriptivo e interpretativo. Empresa: Eco Hotel El Rincón del Búho. Caso Ciudad Manizales: .....	92
Capítulo VI. Discusión de Resultados .....	98
6.1 Agroparque las Villas.....	98
6.2 Eco Hotel el Rincón del Búho.....	104

Conclusiones .....	109
Recomendaciones.....	111
Bibliografía .....	117
ANEXOS.....	125

## Índice de Tablas

Tabla 1 Estructura de modelos de negocio .....	63
Tabla 2 Lienzo Modelos de Negocio .....	66
Tabla 3 Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Agroparque las Villas.....	91
Tabla 4 Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Rincón del Búho.....	95
Tabla 5 Cuadro comparativo de capacidades de innovación de las unidades de análisis .....	97
Tabla 6 Matriz de categorías de análisis. Agroparque las Villas .....	108
Tabla 7 Matriz de categorías de análisis. El Rincón del Búho.....	108

## Índice de figuras

Figura 1 Variación PIB anual. Fuente: Mincit. Informe sobre la dinámica de la economía mundial y comportamiento en Colombia del primer trimestre de 2017. ....	31
Figura 2. Mipymes Latinoamérica. Fuente: Estimaciones de la OIT con base en información de encuestas de hogares de 18 países. (2015) .....	36
Figura 3 Capacidad turística dto. Cauca. Fuente: Registro Nacional de Turismo. 2016 .....	40
Figura 4. Lienzo Modelos de Negocio, Canvas. (2011) Fuente: www.businessmodelgeneration.com.....	67
Figura 5. Procesos para la elaboración del Estudio de Caso. Fuente: Sector Conocimiento y Aprendizaje-BID-Vicepresidencia de Sectores y Conocimiento. (2011). ....	75
Figura 6. Mapa mental fases metodológicas. Elaboración propia. ....	85
Figura 7. Clasificación de Capacidades de Innovación. Elaboración propia, basado en Robledo, Gómez y Restrepo (2008).....	102
Figura 8. Definición Capacidades de Innovación. Elaboración propia.....	104

## Índice de Anexo

Anexos A Analogía empresas estadounidenses .....	125
Anexos B Cuestionario 1: Análisis situacional de la empresa.....	127
Anexos C. Cuadro caracterización empresas .....	128
Anexos D Caracterización empresa: RINCON DEL BUHO.....	132
Anexos E. Adaptación Lienzo de Modelos de Negocio. Vínculo: <a href="https://canvanizer.com/canvas/w0UYobIG3yu9g">https://canvanizer.com/canvas/w0UYobIG3yu9g</a> .....	137
Anexos F Recolección Información. Agroparque las Villas.....	138
Anexos G Sistematización Información. AGROPARQUE LAS VILLAS .....	143
Anexos H Análisis Información. AGROPARQUE LAS VILLAS.....	154
Anexos I Sistematización Rincón Del Búho .....	167
Anexos J Análisis Información. Rincón del Búho .....	175
Anexos K. Transcripciones entrevistas .....	185
Anexos L. Registros observacionales .....	196

## **PRESENTACIÓN**

La presente investigación está dividida en VI capítulos de la siguiente manera: el primer capítulo contiene los antecedentes de orden internacional, nacional y local que dan cuenta de la relevancia y fuerza que han tenido los temas, de capacidades de innovación y el ecoturismo.

El segundo capítulo corresponde a la problematización, la justificación y los objetivos de la investigación, expone la importancia del tema en cuestión. El tercer capítulo plantea los referentes teóricos, dando un soporte fundamental a este estudio.

El cuarto capítulo expone el enfoque metodológico, tipo de estudio, unidad de trabajo y análisis, diseño y fases de la investigación, técnicas e instrumentos de recolección de información y plan de análisis.

El quinto y sexto capítulo exponen la presentación y discusión de los resultados que arrojó la investigación, así como las conclusiones y recomendaciones con las cuales se espera se dé continuidad a futuros estudios sobre el tema de capacidades de innovación en el ámbito empresarial.

## **Introducción**

Toda sociedad genera vínculos o colectivos de personas quienes, de acuerdo a las expectativas e intereses que tengan, se reúnen en torno a propósitos y objetivos comunes. Estos grupos organizados establecen ciertas funciones relacionales, normas, reglas, costumbres, creencias, sistemas de valores, estos últimos bien sean principios, códigos de ética, rituales, políticas, formas de comunicación, entre otros, hacen parte de una estructura organizacional y cultural, que en ciertos casos guarda relación con capacidades innovación en las empresas, tema que con el paso del tiempo y el cambio acelerado del mundo globalizado, ha adquirido mayor fuerza y relevancia en las organizaciones.

La innovación es vista como factor clave en el progreso empresarial, siempre y cuando se enfoque a las necesidades reales del entorno en el que se desenvuelve la empresa y no como un elemento estandarizado que se puede aplicar a cualquier caso. Por consiguiente, la presente investigación tiene interés específico en las empresas de pequeño rubro dedicadas al sector ecoturístico, ya que, al revisar estudios previos relacionados al tema de la innovación empresarial, se resalta la falta de investigaciones centradas en las micro empresas; que son germinadoras del futuro empresarial de las naciones y desde las que se puede comprender las capacidades de innovación susceptibles de ser estudiadas.

Por tanto, la innovación es entendida como pieza estratégica para el funcionamiento de dichas empresas, al impulsar procesos de mejora, tanto a nivel interno como externo, que permiten ampliar su panorama de acción y participar en un contexto mundial altamente competitivo, con

capacidades que impliquen mantenerse vigentes en el mercado, y responder a las exigencias y demandas diferenciadoras. Aquí radica la importancia de desarrollar y continuar estudios relacionados a las capacidades de innovación empresariales.

Complementario a lo expuesto, llama la atención uno de los macro sectores de la economía del país, como lo es el de servicios, en el que está inmerso el sector turístico, marco de múltiples oportunidades socioeconómicas que benefician a Colombia, país con creciente riqueza natural, exponente de un apreciado ecoturismo regional encontrado, por ejemplo, en las ciudades de Popayán y Manizales, en torno a los que se desarrolló dicha investigación, con una base teórica centrada en las capacidades de innovación y un desarrollo metodológico de tipo cualitativo, con estudio de caso múltiple, desde el que se mantuvo un diálogo permanente entre los actores sociales de dos empresas ecoturísticas de las ciudades antes mencionadas, del mismo modo se consultaron teóricos que han sumado aportes al tema de capacidades de innovación.

Lo anterior permitió cumplir con el objetivo principal de esta investigación de, determinar las capacidades de innovación en dos mipymes ecoturísticas, además de brindar una herramienta metodológica que ayuda a conocer y analizar las capacidades de innovación de cualquier empresa, dinamizando su funcionamiento, con vista al cambio y orientado a procesos de innovación.

## **Capítulo I. Antecedentes**

Los estudios científicos y trabajos académicos que se muestran a continuación son hombros de gigantes en los que se levanta la presente investigación, que después de una búsqueda sistemática en las bases de datos académicas Science direct, Scopus, Redalyc en español y en inglés sobre las capacidades de innovación en el sector del turismo, se han seleccionado los estudios que aportan conceptos o que proponen maneras de medir y entender las capacidades de innovación, además de teorías fuertes que dan sustento teórico a esta estudio de caso de las capacidades de innovación de dos mipymes ecoturísticas de las ciudades de Manizales y Popayán.

### **1.1.Referencias Investigativas de Orden Internacional**

Por ejemplo, Anderson, Potočnik y Zhou (2014) realizaron una revisión del estado del arte sobre la Innovación y la creatividad en las organizaciones en su estudio titulado: “Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework”.

Los autores revisaron investigaciones entre los años 2002 a 2013 y comenzaron proponiendo una nueva visión completa de la creatividad y la innovación como partes integrantes de un mismo proceso, expusieron que la investigación sobre la creatividad ha examinado típicamente la etapa de generación de ideas, mientras que los estudios de innovación han incluido comúnmente la última fase de la implementación de ideas.

Y finalmente propusieron un marco de referencia que comprende 11 temas principales y 60 preguntas específicas para futuros estudios. Por lo que esta revisión permite conocer cuál es el panorama general sobre la creatividad e innovación y tener una base de datos que ayuda a generar una visión propia sobre el tema en cuestión

En esta misma dirección, Camisón y Monfort-Mir (2012). Realizaron un diagnóstico del "estado de la cuestión" con respecto a la medición de la innovación en la industria del turismo a nivel de empresa en su estudio "Measuring innovation in tourism from the Schumpeterian and the dynamic-capabilities perspectives", en el cual abordaron dos temas centrales: cómo las bases de datos secundarias existentes de actividad innovadora definen los límites de la industria del turismo y el grado en que estas bases de datos reflejan las características particulares de esta actividad económica.

Concluyeron que estos análisis presentan graves sesgos y anomalías que obstaculizan la comprensión de la situación a nivel micro y complican la cuestión de la comparabilidad internacional y los análisis no capturan la heterogeneidad interna del comportamiento innovador de las empresas turísticas de los sectores específicos y ocupaciones intersectoriales. Los problemas se refieren a indicadores inapropiados y la necesidad de métodos de encuesta para complementar el desarrollo de cuadros de indicadores de innovación en fuentes secundarias.

Y finalizando con las revisiones sistemáticas encontradas en las bases de datos consultadas, Gomezelj y Gomezelj (2016) sistematizaron su búsqueda sobre investigaciones en hotelería y turismo en su trabajo titulado: "A systematic review of research on innovation in hospitality and

tourism”. El propósito de este trabajo fue identificar el estado de la investigación académica sobre la innovación en el turismo. Los autores presentaron una revisión sistemática de la literatura, mostraron los diferentes enfoques de investigación y perspectivas sobre la innovación turística; ofrecieron una síntesis de resultados y proporcionaron una discusión y propuestas para la investigación futura.

Revisaron los estudios existentes sobre innovación en hostelería y turismo (incluidos en la base de datos de Web of Knowledge), y se identificaron sus limitaciones. aplicaron un procedimiento utilizado en estudios previos (Crossan y Apaydin, 2010, Tranfield et al., 2003, Becheikh et al., 2006). Además, con el objetivo de revelar los fundamentos teóricos de la investigación en innovación turística y de identificar su estructura, realizaron un análisis bibliométrico.

El recuento de estudios científicos relacionados a temas de turismo e innovación son material valioso que expone teorías, herramientas, metodologías, futuras líneas de investigación y sobretodo un amplio contexto de lo que acontece en el mundo académico a tener en cuenta para el desarrollo de la presente y posteriores investigaciones.

Por su parte “La innovación de servicios en el sector turístico: revisión de la literatura aplicable al sector hotelero” (2016) tuvo como objetivo realizar una revisión sistemática de la literatura sobre innovación en servicios y un análisis comparativo de la evolución de los factores determinantes de la innovación en estos servicios. Para ello los autores examinaron las

principales contribuciones científicas, clasificándolas según dos criterios: 1) el objeto de la investigación y 2) el enfoque de la misma.

A partir de esta revisión, se concluye la importancia del factor humano relacionado con la orientación al cliente en el éxito de las innovaciones, especialmente importante en las empresas turísticas. Por ello, analizar la gestión del talento en estas empresas será determinante en su potencial innovador y en el desempeño empresarial, lo cual aporta a la justificación de la presente investigación.

Sobre la construcción de capacidades de innovación Wang y Dass (2017) en su estudio: “Building innovation capability: The role of top management innovativeness and relative-exploration orientation” mostraron que las empresas se esfuerzan por desarrollar capacidades de innovación que les ayuden a lograr una ventaja competitiva en el mercado y cómo los gerentes pueden contribuir a las capacidades de innovación de las empresas al involucrarse directamente.

Basado en un conjunto de datos multi-fuente único (cartas de los accionistas, COMPUSTAT y base de datos del Banco Mundial) que cubre 335 empresas a lo largo de nueve años, el análisis empírico reveló que la innovación de los altos directivos les hace más propensos a adoptar orientaciones sobre exploración. Esta orientación relativa a la exploración es un mediador clave que puede transformar la innovación de los altos directivos en un mejor desempeño financiero, y la efectividad de este papel mediador depende de los recursos de la empresa y del entorno de la industria.

Así mismo el estudio titulado “Capacidades de Innovación de los Equipos Directivos para el Dinamismo Innovador en las Empresas Hoteleras”, de los autores José Luis Bravo Silva, María Antonieta Andrade Vallejo y Luz Amparo Delgado Díaz, en el año (2014), planteó como objetivo de investigación analizar las relaciones que existen entre las capacidades de innovación de los equipos directivos y el dinamismo innovador alcanzado en hoteles clasificados como cinco estrellas, en la ciudad de Puerto Vallarta, mediante un muestreo por conveniencia, en el que se escogieron 65 empresas.

Para obtener la información se realizó un análisis correlacional y transversal de las variables: capacidades de innovación y dinamismo innovador, utilizando como herramientas metodológicas entrevistas, cuestionarios que permitieron medir y obtener como respuesta a la pregunta de investigación ¿qué capacidades de innovación se relacionan con el dinamismo innovador de las empresas en el sector hotelero de Puerto Vallarta? que las capacidades de adaptación de ideas, gestión del cambio, colaboración, liderazgo están altamente relacionadas con el dinamismo innovador de estas empresas, aprovechando de manera eficaz y eficiente los recursos tangibles e intangibles con los que cuentan los directivos de dichas empresas.

Esta investigación, recalcó la falta de estudios efectuados sobre el tema de innovación en sectores como el hotelero y ofrece información respecto a las capacidades que deben fortalecerse para impulsar el dinamismo innovador en este sector. Aspecto clave para el desarrollo de la investigación en curso.

Mientras tanto Moreno & García plantearon en su investigación titulada, “Sistema Para La Evaluación De Capacidades De Innovación En Pymes De Países En Desarrollo: Caso Panamá”, del año (2014) , realizar un análisis documental sobre herramientas, metodologías, enfoques, modelos y pautas de innovación y una verificación de resultados, mediante cuatro casos de estudio que fueron seleccionados por conveniencia, con el fin de identificar las falencias y necesidades sobre las que se pueda trabajar para mejorar su funcionamiento.

De esta manera generaron un sistema de evaluación de capacidades de innovación que según las autoras “permitió identificar componentes y factores de la CI a los cuales ha denominado capacidades endógenas” (p.6). Su revisión literaria mostró un recuento de los trabajos efectuados sobre el tema de capacidades de innovación y principalmente las correspondientes a nivel exógeno, el cual hace parte de la unidad de análisis de la investigación en curso, aportando material bibliográfico y metodológico a tener en cuenta.

Además da unos resultados que aportan a la justificación del presente trabajo de investigación, al concluir que “el estudio de las capacidades para innovar permite profundizar en el ámbito funcional de la empresa lográndose identificar procesos de aprendizajes y posibles innovaciones incrementales, que se pueden constituir en hoja de ruta para una empresa en post de una mayor competitividad” (pág. 13).

La tesis doctoral, titulada “Actitud directiva: La esencia de la capacidad para innovar” del autor José María De la Varga Salto, del año (2013), Planteó como objetivo principal: analizar la influencia que la actitud del directivo tiene sobre la capacidad para innovar de su organización.

Para el logro de éste estableció una base conceptual de la capacidad para innovar, propuso un modelo representativo de las dimensiones de las que depende la capacidad para innovar de la organización y lo comprobó empíricamente.

Por lo que el marco teórico de este autor es un referente de gran aporte para el presente estudio, ya que tuvo una amplia selección de autores que han tratado el concepto de innovación y hace un completo recuento histórico sobre este tema; además esta tesis doctoral propone un concepto propio de innovación y capacidades de innovación, termino base del estudio en curso.

## **1.2.Referencias Investigativas de Orden Nacionales**

A su vez el trabajo sobre “Una aproximación a la gestión de capacidades de innovación en la pyme colombiana” (2014) tuvo como objetivo de estudio identificar los aspectos que afectan las capacidades de innovación en la pyme colombiana, e implementa una metodología que parte de la teoría de recursos y capacidades para identificar aspectos de gestión en la pyme, partiendo del enfoque sistémico de la organización representado en el modelo de congruencia del comportamiento organizacional.

Los autores concluyeron que las problemáticas de las pymes dependen de los siguientes aspectos: falta de financiamiento, tecnología precaria, deficiente gestión organizacional, recurso humano no calificado, no hay toma de riesgos, de trabajo en equipo, y poca relación con entes universitarios, empresariales y gubernamentales que facilite la investigación. Recomendaron a

futuras investigaciones identificar los componentes de la organización que son críticos para convertirse en elementos que potencialicen sus capacidades de innovación.

Esta investigación ofrece un aporte desde lo contextual, los resultados y recomendaciones que llevan a analizar aspectos limitantes en las mipymes, que puedan derivar soluciones y mejoren el desarrollo de las capacidades de innovación empresarial, que para el tema de interés se tendrá en cuenta desde los aspectos que revele el estudio en las micropymes. Así que conocer de antemano las capacidades de innovación en las pymes colombianas es de utilidad para contextualizar el ambiente en el que a futuro se pueden mover las mipymes del país.

Además, propuso conceptos de las capacidades que estructuran las organizaciones y que son fuente de mejoras empresariales si se saben manejar. Conceptos que sirven de base teórica y metodológica, ya que pueden ser utilizadas en la elaboración de entrevistas a la unidad de trabajo del presente estudio.

El “Diagnóstico de capacidades de innovación desde la perspectiva de los modelos de madurez”, realizado por José E. Arias-Pérez, Nelson E. Lozada-Barahona, en el año (2016) planteó como objetivo de investigación establecer la madurez de las capacidades de innovación de cinco empresas líderes en I+D+i.

A nivel metodológico desarrolló un análisis mediante 42 variables reunidas en una escala de madurez dividida en tres categorías: Ad Hoc y Limitado, Formalizado y Predecible, e Integración, Sinergia y Autonomía a cinco empresas líderes en I+D+i de la ciudad de Medellín,

aunque este es un estudio de investigación cuantitativa deja entrever elementos de análisis a efectuar de manera detallada desde una investigación cualitativa, como es el caso de la presente investigación.

Continuando con la revisión de investigaciones que abordan el tema de capacidades de innovación en las mipymes, y que es de gran relevancia para el trabajo de investigación en curso a pesar de haberse realizado hace siete años, se encuentra el “Desarrollo de una Metodología de Evaluación de Capacidades de Innovación” por Jorge Robledo V. Cristina López G. Willmar Zapata L. Juan David Pérez V (2010).

El estudio, desde la Perspectiva Basada en los Recursos, propuso que la competitividad de las empresas depende críticamente de activos acumulados por la organización; en particular, la atención de los analistas se centra con frecuencia en las denominadas “capacidades de innovación”. En esta dirección, “una preocupación central de teóricos y practicantes de la gestión tecnológica es identificar el tipo y el nivel de las capacidades necesarias para soportar sistemas exitosos de Gestión de I+D+i (Investigación, Desarrollo Experimental e Innovación).

Así el estudio buscó contribuir a este propósito mediante el desarrollo de una metodología de evaluación de capacidades que “integra tres componentes: un modelo conceptual basado en una aproximación sistémica a la organización que toma la propuesta conceptual de Nadler y Thusman y elabora una caracterización de capacidades, una métrica elaborada a partir del Modelo de Madurez de Capacidades (CMM) y un instrumento de

implementación basado en entrevistas semi-estructuradas” (pág. 133). Se convierte entonces, el modelo conceptual propuesto por Jorge Robledo Velázquez, en un referente de posible influencia a la propuesta metodológica de esta investigación.

En relación con este último autor y continuando la referencia a su obra, el profesor Robledo (2013) brindó un marco teórico sobre innovación muy valioso, “Introducción a la Gestión de la Tecnología y La Innovación”. En este texto se abordó la innovación desde sus elementos conceptuales básicos, ligándola con el desarrollo económico, por una parte, y con la organización productiva, por otra, exponiendo la concepción sistémica de la innovación, eje de los planteamientos teóricos contemporáneos en este tema.

En este propósito Robledo Velásquez, junto a Malaver Rodríguez, F., y Vargas Pérez, M. publicaron en el año (2016) el estudio titulado: “Encuestas, datos y descubrimiento de conocimiento sobre la innovación en Colombia”, que brindó un marco teórico actualizado sobre innovación. Se llevó a cabo el proyecto “Descubrimiento de conocimiento sobre la innovación en Colombia” (Proyecto descubrimiento), en el cual se exploraron técnicas para descubrir conocimiento en bases de datos (KDD, por su sigla en inglés), con el propósito general de contribuir a desarrollar los análisis de los procesos de innovación en Colombia. Con este fin acudieron a las amplias posibilidades que ofrecen dichas herramientas para escudriñar en los datos (de las encuestas de innovación).

En cuanto a la categoría de turismo la investigación de Zúñiga-Collazos mostró en el trabajo titulado: “El análisis de la investigación y desarrollo turístico en Colombia”, realizado en el año

(2015), la pérdida de competitividad turística de Colombia entre los años 2009-2013 pasando del puesto 72 (2009) al 84 (2013). Una pérdida de doce posiciones en cinco años. No obstante, en el año 2014 el país experimentó una recuperación, al pasar al puesto 68 recuperando catorce posiciones.

Sobre los índices de competitividad concluyeron que, “las evaluaciones relativas de cada uno de los indicadores de competitividad turística de Colombia son aún bajos y requieren de intervención del gobierno para ser mejorados. Asimismo, es clave incrementar la investigación, con el objetivo de entender de mejor manera el comportamiento del turismo en Colombia y ayudar a mejorar su competitividad y desarrollo” (p. 9).

Y destacaron el rol de la innovación como parte de la solución para ser más competitivos a nivel global: “la innovación en turismo y su efecto sobre el rendimiento en las empresas del sector turístico colombiano, son parte fundamental de la solución de este conjunto de deficiencias. Su comprensión, interpretación y aplicación es necesaria” (p. 9). Conclusiones a tener en cuenta para la investigación en curso y que sirven como parte de la justificación, contextualización y planteamiento del problema.

En esta misma línea de investigación el estudio titulado: “Análisis de la gestión de competitividad en Colombia como destino turístico”, realizado en el año (2014) desarrolló un análisis teórico de los principales factores que pueden estar afectando la competitividad de Colombia como destino turístico, a partir de la comparación con los países más exitosos a nivel mundial.

El análisis resulta interesante toda vez que resaltó los aspectos más relevantes de cada país en comparación con Colombia, ubicándola según el último informe del Índice de Competitividad en Viajes y Turismo en el puesto 16 en la región de las Américas, lo cual se evaluó mediante la posición que ocupa en los diferentes aspectos analizados, destacando su riqueza cultural.

En este estudio se expuso como argumento final que “para mejorar la competitividad de Colombia como destino turístico, hay que trabajar en la seguridad, es claro que la imagen de la Nación a nivel mundial en este aspecto, no es precisamente la mejor. Los continuos episodios de violencia que ocurren y que son publicados por los medios de comunicación, reflejan al exterior una impresión de inseguridad que debe ser disminuida lo antes posible, con el fin de atraer cada vez más turistas” (Prieto, 2014, pág. 27).

### **1.3.Referencias Investigativas de Orden Local**

El “Estudio de la Gestión y de la Inversión en Innovación en pymes de la ciudad de Popayán-Colombia” (2014), brindó un panorama sobre el estado de la innovación y la inversión que realizan en la gestión de la misma en las pymes de esta ciudad, revelando los siguientes porcentajes:

El 36% (22) de las pymes no ha implementado sistemas de mejora continua. El 48% (30) refiere tener clientes a nivel local, regional y nacional y el 27% (17) menciona que sus clientes son a nivel local y regional solamente. Ninguna de las pymes mencionó tener clientes a nivel internacional. (p.2)

Además, evidenció un “nivel de gestión de la innovación del 29%, identificándose las siguientes fortalezas: la infraestructura y recursos materiales, las fuentes y medios de acceso a la información y la relevancia que le otorgan a los indicadores inductores de innovación”. (pág. 3)

Las características establecidas en este trabajo son un punto de partida para contextualizar las mipymes de la ciudad y enfocar la investigación en las capacidades de innovación en el sector ecoturístico.

En este mismo sentido la “Adaptación de un modelo para caracterizar los procesos de gestión de la innovación en las empresas del sector de las TIC de la ciudad de Popayán”, realizado por Yury Yohana Castillo Molina, en el año 2013 solventó la pregunta de ¿qué están haciendo las empresas del Cauca para llegar a gestionar la innovación en áreas estratégicas de la organización? mediante la adaptación de un modelo para diagnosticar procesos de Gestión de la Innovación, que tuvo como fuente de análisis 5 empresas del sector tic de Popayán vinculadas al Sistema Regional de Ciencia, Tecnología e Innovación del Cauca (SRCTI).

Esta investigación hizo una revisión teórica sobre la Gestión de la Innovación y de las herramientas que se han diseñado para diagnosticar procesos de G.I, luego caracterizó el entorno regional frente a la innovación y adaptó y validó un modelo para caracterizar los procesos de G.I desde las dimensiones de cultura y liderazgo, estrategia, estructura organizacional, procesos, gestión del conocimiento y gestión de la tecnología. Desarrollo metodológico similar al que se pretende aplicar en la presente investigación con otras dimensiones de análisis. Obteniendo así

aportes sobre referentes contextuales, teóricos y metodológicos que para el caso se centraran en micropymes del sector turístico.

Del mismo modo los resultados que arrojó este estudio de que “el sector de las TIC tiene un alto potencial innovador, pero con obstáculos como: falta de recursos monetarios, cultura de G.I y G.C, sistema articulador entre academia, estado y empresa” (pág. 12) , son muestra de lo que acontece frente al tema de innovación en la ciudad y dejan ver la necesidad de realizar otros estudios que amplíen la óptica sobre este tema.

Continuando la línea que investiga las mipymes en Manizales, Ospina Martínez, en su trabajo titulado “Caracterización del riesgo financiero en las pymes: estudio de caso ciudad de Manizales” del año (2013) centró su interés en el riesgo financiero de las pymes de la Ciudad de Manizales, fundamental para conocer el estado de las mismas, y en este sentido, establecer herramientas que permitan una buena evaluación de su gestión para tomar las decisiones pertinentes, debido al impacto que pueden ocasionar los mismos.

Según los resultados del estudio:

En todos los sectores de las compañías analizadas se presentó riesgo en los tres indicadores, pero el indicador con mayor porcentaje de riesgo fue endeudamiento con promedio entre los 6 sectores del 87%; lo cual quiere decir que las empresas comprometieron más del patrimonio que tenían en ese período. (p63)

A su vez, Muñoz Ocampo, J. M. en su trabajo titulado “Planeación estratégica como factor determinante para la competitividad en las Pymes del sector metalmecánico de la ciudad de Manizales” implementó una metodología de estudio cualitativo descriptivo, la población objeto de estudio se limitó a empresas registradas en la Cámara de Comercio de la ciudad de Manizales del sector metalmecánico que cumplieran los requisitos para catalogarse como micro, pequeñas y medianas empresas. Muñoz Ocampo, J. M. Planeación estratégica como factor determinante para la competitividad en las Pymes del sector metalmecánico de la ciudad de Manizales (Doctoral dissertation, Universidad Nacional de Colombia-Sede Manizales).

Los resultados indicaron que la planeación estratégica es un factor fundamental para la alineación y ordenación de los factores favorables de la empresa, con el fin de mantener una ventaja competitiva sostenible a largo plazo.

## Capítulo II. Problemática y Justificación

### 2.1 Formulación del Problema

Según el informe sobre la dinámica de la economía mundial y comportamiento en Colombia desde el año 2012 hasta el primer trimestre del año 2017, América Latina y el Caribe está creciendo a un menor ritmo que la economía mundial; la región, en especial, se afectó por los bajos precios internacionales de las materias primas. El cierre del 2016 fue de desaceleración económica en los países de América Latina, con variaciones negativas en Argentina, Brasil, Ecuador, Venezuela, sin embargo, se prevé un leve crecimiento (1,1%) en 2017. Mincit (2017)

El panorama parece alentador y en cuanto a la producción interna bruta de los países emergentes se espera un aumento gradual como lo muestra la siguiente gráfica.

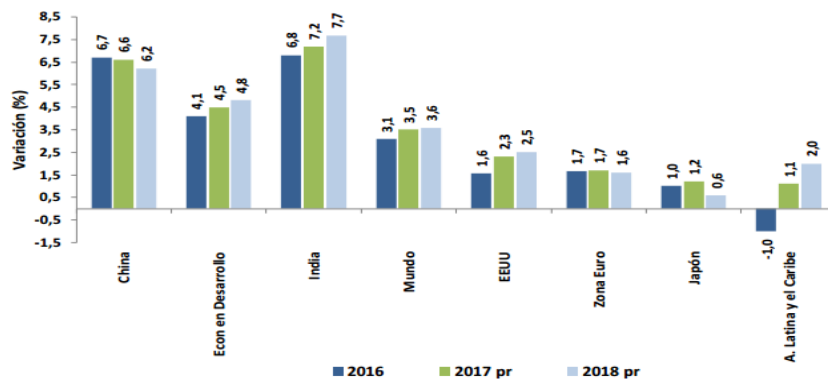


Figura 1 Variación PIB anual. Fuente: Mincit. Informe sobre la dinámica de la economía mundial y comportamiento en Colombia del primer trimestre de 2017.

A nivel nacional, el entorno económico de Colombia para el IV trimestre de 2016 presentó una variación del PIB de 1,6% y continuó la desaceleración de la economía. En el 2016, el PIB

creció 2%, inferior en 1,1 pp. al registro de 2015. Desde 2009 (1,7%) no se crecía a una tasa tan baja (2017, pág. 22). Lo cual indica que es necesario conocer las dinámicas de quienes mueven la economía de los países, como es el caso de las pequeñas y medianas empresas y de esta forma contribuir a soluciones que impulsen el buen desarrollo del país.

En medio de esta dinámica lenta de la economía nacional, según el informe del ministerio de comercio industria y turismo (2017) en el 2016, el sector de Industria representó el (11,2%) y comercio-restaurantes-hoteles el (12,2%) de la producción interna bruta, juntas representaron el 23,4% del PIB, lo que muestra la importancia del sector de turismo, foco temático de la presente investigación.

La influencia del sector del turismo en la ocupación laboral en Colombia es alta, se mantiene la tendencia del buen comportamiento laboral del sector comercio, hoteles, restaurante, con incrementos constantes en la ocupación. En el trimestre diciembre 2016-y febrero 2017, el sector con mayor participación en la ocupación nacional fue comercio, hoteles y restaurantes (28,2%) Mincit (2017).

La época que se vive hoy en Colombia es determinante, Morales (2017) representa el panorama nacional en el informe, “La paz y la protección ambiental en Colombia” explicando que:

Hoy, Colombia está pasando por una etapa de transformación en la historia del conflicto armado. Tras más de medio siglo de confrontación y casi cinco años de negociaciones, a finales de 2016 el gobierno de Juan Manuel Santos firmó un acuerdo de paz con las

FARC, la más grande y antigua guerrilla del continente (...) El acuerdo, más que un simple pacto de dejación de armas, propone una transformación profunda de la organización política y social con el propósito último de integrar a todos los territorios bajo un solo proyecto de nación. (Morales, 2017)

Esta nueva era de pos acuerdo, permea todas las instancias de la economía y la sociedad en Colombia y las mipymes del sector turístico no escapan a esta nueva realidad, proyectando rutas eco turísticas ubicadas en los departamentos de Caldas y Cauca, unidad de trabajo en cuestión. Una realidad que se construye cada día desde la academia, desde el gobierno, desde el empresariado y desde la sociedad en general.

### **Turismo en Colombia**

Colombia es un lugar privilegiado por naturaleza, cuenta con una enorme diversidad de ambientes naturales. La gran variedad de fauna, flora y paisajes maravillosos está distribuida en las cinco regiones del país, el Caribe, el Pacífico, la zona Andina, los Llanos Orientales y la Amazonía, cada una de ellas brinda un sin número de destinos: playas, sabanas, bosques húmedos y secos tropicales, zonas áridas, selvas, manglares, áreas marinas, en las cuales se pueden desarrollar actividades ecoturísticas. (Parques Nacionales Naturales de Colombia, 2013)

A pesar de las tremendas características geográficas de Colombia descritas anteriormente, al comparar tanto el número de visitantes extranjeros al país, así como los ingresos por

este concepto, con otras económicas en condiciones similares, se podría concluir que el desarrollo turístico colombiano es aún insipiente. Este bajo grado de desarrollo podría ser dado por diferentes causas en la que el Estado y la empresa privada deben enfrentar. Una de ellas es la imagen percibida de Colombia en el extranjero. (Zuñiga-Collazos, 2015)

Las evaluaciones relativas de cada uno de los indicadores de competitividad turística de Colombia son aun bajos, y requieren de intervención del estado para ser mejorados, pero también la investigación, con el objetivo de entender de una mejor manera los comportamientos del turismo en Colombia, y ayudar a mejorar su competitividad y desarrollo, son necesarios. (Zuñiga-Collazos, 2015)

(...) En este sentido, la innovación en turismo y su efecto sobre el rendimiento en las empresas del sector turístico colombiano son parte fundamental como parte de la solución de este problema. Su comprensión, interpretación y aplicación es necesaria, justificando y mostrando la pertinencia de este trabajo de investigación. (p. 24)

Otra mirada del sector turístico en Colombia la da el Índice de Competitividad Turística, publicada en 2016 por el ministerio de comercio, industria y turismo, al explicar la dinámica del sector en donde cada trimestre, desde el inicio de 2015, el crecimiento de la rama de restaurantes y hoteles ha sido superior al de la economía y los flujos de inversión extranjera directa, a Comercio, Hoteles y Restaurantes aumentaron 741% pasando de US\$221 millones en 2010 a US\$1.858 millones en 2015 (Mincit 2016).

Se resalta entonces que a este panorama se suma que soplan vientos de cambio, que la bandera de la paz se iza en la mente de los colombianos y en lo alto de las políticas de gobierno, con la esperanza de acabar con un conflicto armado que según cifras del Centro de memoria histórica entre 1996 y 2012 ha dejado 4.744.046 víctimas de desplazamiento forzado y que ahora brinda la posibilidad a los macro y micro sectores empresariales del país, entre ellos al sector ecoturístico, de extender su mercado a otras naciones, ofreciendo seguridad para los visitantes interesados en recorrer el territorio colombiano y sus bondades naturales.

Así las cosas, de acuerdo a la Organización Internacional del Trabajo, OIT 2015 “las mipymes, son las mayores creadoras de empleo en la región, se estima que en América Latina y el Caribe existían en 2013 alrededor de 11 millones de unidades económicas que contaban con al menos un trabajador (además del empleador). De éstas, la mayoría son micro y pequeñas empresas (alrededor de 10 millones) y cerca de un millón son medianas y grandes empresas” (pág. 14). Como se muestra en la siguiente gráfica:

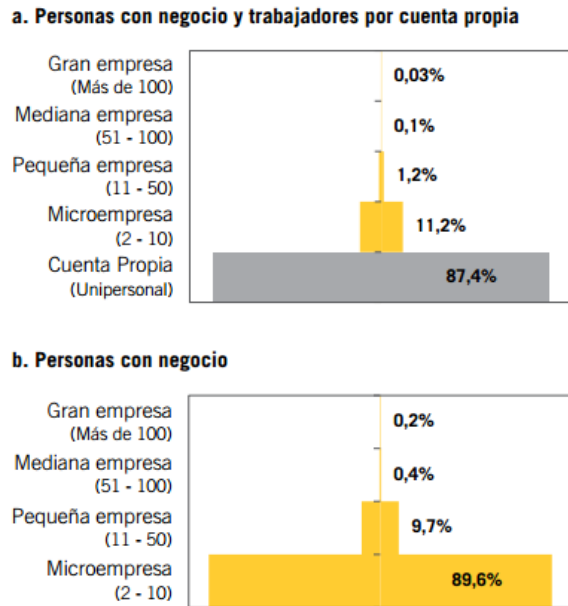


Figura 2. Mipymes Latinoamérica. Fuente: Estimaciones de la OIT con base en información de encuestas de hogares de 18 países. (2015)

Sin embargo, la atención requerida por este tipo de empresas es menor a la que presenta la gran empresa, situación que García Esquivá 2015 mostró como:

La falta de ampliar el medio de conocimiento científico de las empresas de pequeño rubro, la importancia de avanzar en la resolución del problema señalado por la literatura al establecer la necesidad de ampliar el cuerpo de conocimiento científico acerca de la pyme en todos los ámbitos en que esta pueda ser afectada, especialmente en aquellos que son de valor estratégico como ocurre con la innovación. (pág. 18)

Lo expuesto por García lleva a pensar en el papel que juegan las mipymes en el funcionamiento de las regiones, resaltando aspectos como empleo, emprendimiento, producción,

comercio, impacto sociocultural, ambiental y sobre todo la relevancia que tienen la implementación de la innovación como factor de cambio, de pautas diferenciales y generador de valor agregado a nivel empresarial.

Entre los macro sectores económicos de servicio, comercio e industria del país, llama la atención en términos generales la descripción que la Organización Internacional del Trabajo (2016) hace sobre el sector turismo, al denominarlo como “uno de los sectores de la economía mundial que ha experimentado un crecimiento más rápido. Se cuenta asimismo entre los sectores que más empleo ha creado, debido a su alto coeficiente de mano de obra y al considerable efecto multiplicador en el empleo en otros sectores relacionados”.

Y en términos específicos, llama la atención el desarrollo que el sector ecoturístico ha tenido en ciudades como Manizales y Popayán, que desde sus apuestas productivas pretenden fortalecer y potencializar el turismo natural, al ser ciudades capitales poseedoras de ventajas geográficas y paisajísticas que exaltan el valor turístico de estas regiones.

### **Contexto Popayán**

En Popayán se ha destacado el turismo religioso, cultural, arquitectónico y gastronómico debido a la tradición de Semana Santa y al Festival Gastronómico de la ciudad, como los principales atractivos turísticos a los que propios y visitantes han prestado mayor atención; pero existe una extensa oferta de las actividades naturales que engrosan la competencia turística de la

región, centrado en el ecoturismo, con recorridos a sus Parques Nacionales Naturales o simplemente realizar visitas locales a los municipios cercanos a la capital del departamento.

En sí los alrededores de la ciudad y en general el territorio que conforma el Cauca son fuente de atractivos turísticos naturales, que desde la Gobernación del departamento pretenden aprovechar y ofertar como fuente de dinámica económica. “Una de las tareas que impulsa la Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad del Departamento es fortalecer la industria del turismo, que hace parte de la visión establecida en el Plan de Desarrollo “Cauca, Territorio de Paz” 2016-2019” (pág. 22). pues el “Cauca cuenta con 6 Parques Nacionales Naturales, así como con los territorios de las comunidades indígenas de los Misak o Guambianos y de los Nasa o Paeces, que hacen única la experiencia de cualquier viajero” (PROCOLOMBIA, 2016).

De acuerdo a los registros de la Cámara de Comercio del Cauca existe en el departamento un total de 987 empresas pertenecientes al sector turístico, de las cuales se concentran en la ciudad de Popayán 126 Hoteles, 422 restaurantes y 33 Agencias de viaje, por lo que:

Entre las estrategias de productividad del cauca se encuentra proyectar el turismo en la región, sobre todo un ecoturismo consciente, sostenible, constructivo, educativo que preserve las propiedades naturales, ya que este territorio es fuente de espacios naturales ancestrales, el cual concentra 256 atractivos para promoción y comercialización en el corto y mediano plazo: 76 se ubican en los 4 Parques Nacionales Naturales, 67 en Popayán urbano y alrededores como Patrimonio Cultural; y otros 113 que pueden catalogarse como ecológicos, culturales y de aventura. (Departamento Nacional de Planeación, 2013)

Esta apuesta productiva y de competitividad pretende:

Evidenciar los procesos productivos, las expresiones y prácticas ancestrales de las comunidades y sus manifestaciones, para reafirmar su identidad convirtiéndolos en un producto turístico altamente motivador para determinado segmento del mercado en el contexto de una caracterizada vocación por el ecoturismo y el turismo cultural. (Cauca vive digital, 2016)

Lo anterior podría ser parte de la solución a lo que el informe de la Cámara de Comercio del Cauca (2015), expone sobre el entorno económico del departamento señalando que:

Está lleno de contrastes; por un lado, altas potencialidades turísticas, pero con deficiente conectividad de vías secundarias y terciarias, capital humano calificado, pero dificultades para atraer grandes inversiones al territorio regional, lo cual se refleja en volatilidad del crecimiento del PIB y su bajo aporte al agregado nacional.

La siguiente tabla muestra la capacidad turística del departamento del Cauca.

<b>HOTELES</b>	89
Habitaciones	1.694
Camas	2.631
<b>HOTELES CON SALONES PARA EVENTOS</b>	4
Capacidad máxima salón más grande	500 personas
<b>OPERADORES TURÍSTICOS O AGENCIAS DE VIAJES</b>	44
Agencias de viajes y turismo	29
Agencias de viajes operadora	10
Oficina de representación turística	4
Agencias de viajes mayoristas	1

*Figura 3 Capacidad turística dto. Cauca. Fuente: Registro Nacional de Turismo. 2016*

## **Contexto Manizales**

Al igual que la ciudad de Popayán, la ciudad de Manizales es reconocida por el turismo cultural que ofrece, como el festival de teatro, recorridos religiosos, arquitectónicos y de algunos Parques Naturales como el Nevado del Ruiz, el Eco parque los Yarumos o a las termales.

El turismo es uno de los sectores con más probabilidades de crecimiento en Caldas y está priorizado en el Plan de Desarrollo, teniendo en cuenta las fortalezas de cada una de las subregiones y de los 27 municipios del departamento. Agroturismo, avistamiento de aves y destinos patrimonio son algunos enfoques estratégicos que se consideran para el sector.

PROCOLOMBIA (2016)

Así, esta ciudad resalta otro tipo de destinos turísticos que, al igual que el Cauca, pretenden centrar la atención de los visitantes en las riquezas naturales de la región, desde las que se promueva las ventajas ecológicas con las que cuentan.

Manizales nace como un fortín de los Antioqueños conservadores del norte frente a los caucanos liberales del sur en la Guerra que precedió la independencia española, se decía que de esas montañas los caucanos no pararían y así fue. Una tierra que alguna vez fue frontera por su privilegiada topografía, es hoy tesoro de maravillas naturales, como lo refleja su riqueza avifaúnica, de la que hacen parte 439 especies. (Botero, Lentijo, López, Castellanos, Aristizábal, Franco & Arbeláez, 2005) Y son esas mismas condiciones geográficas que hoy le permiten cultivar el café más suave del mundo, y brindar un paisaje certificado por la UNESCO como patrimonio de la humanidad.

Manizales es la capital de Caldas, este departamento ubicado en el centro del país, que alguna vez fue llamado el Gran Caldas, comprendió el territorio que actualmente se divide en los departamentos de Risaralda y Quindío. Es considerada la zona o Eje cafetera por excelencia y recibe su nombre en honor al sabio Francisco José de Caldas. Hace parte del Parque de los Nevados, considerado una de las grandes reservas de agua del país. Cinco cumbres nevadas sobre la Cordillera Central, tienen más de 5.000 metros de altura. Ríos y quebradas se desprenden de sus cumbres para abastecer de agua a los departamentos de Caldas, Quindío, Risaralda y Tolima. En su área hay cráteres volcánicos inactivos en su gran mayoría. (Ospina, 2013, p36).

En cuanto a la economía de la región, la investigación titulada “Caracterización del riesgo financiero en las pymes: estudio de caso ciudad de Manizales” Ospina Martínez, 2013 aseguró que:

El cultivo del café ha sido el eje productivo y económico de esta región, acompañado de otras actividades principales como la lechería, la ganadería, y la producción de madera de guadua y pino. Estas condiciones, sumadas al cultivo de frutas tropicales, a la belleza paisajística de sus pueblos, y a la hospitalidad de su gente, han convertido a esta zona cafetera en un novedoso destino turístico para quienes se interesan por el ecoturismo. (pág. 40)

La información de la Asociación Hotelera de Colombia (Cotelco) en el 2016, revela que durante el cuarto trimestre de 2015 Caldas presentó un alza de 2,9 aunque este aumento no logró sobrepasar el observado en el trimestre anterior, según lo expuesto en el Boletín Económico Regional del Eje Cafetero (2016).

En general Manizales cuenta con el Parque Nacional Natural Los Nevados, uno de sus mayores atractivos turísticos. Por la vía que conduce de Manizales a Medellín se hallan lugares de interés turísticos como el cerro Aguadas y el puente de piedra sobre el río Arma, entre los límites de los departamentos de Antioquia y Caldas. Al oriente, en municipios como La Dorada, Guarinocito y Victoria el principal atractivo es el río Magdalena, donde se presenta buena pesca en los tres primeros meses del año; el río La

Miel y la ciénaga de Guarinocito son también lugares importantes de descanso. (Ospina Martínez, 2013, pág. 39)

La siguiente tabla muestra la capacidad turística del departamento de Caldas

<b>HOTELES</b>	<b>161</b>
Habitaciones	3.187
Camas	5.351
<b>RECINTOS PARA LA REALIZACIÓN DE EVENTOS</b>	<b>9</b>
Centros de convenciones	3
Hoteles con salones	4
Venues no tradicionales	2
<b>OPERADORES TURÍSTICOS O AGENCIAS DE VIAJES</b>	<b>106</b>
Agencias de viajes y turismo	46
Agencias de viajes operadora	37
Agencias de viajes mayoristas	4
Oficina de representación turística	5
Operador profesional de congresos, ferias y convenciones	14

Figura 4. Datos turísticos dpto. Caldas. Fuente: Registro Nacional de Turismo, cálculos Pro Colombia. 2016

Lo anterior evidencia la proyección que estas dos regiones pretenden dar respecto al sector ecoturístico, convirtiéndolo en uno de los ejes estratégicos de su plan de desarrollo departamental, con miras a obtener ventajas competitivas que aprovechen las bondades de sus territorios, lo cual precisa enfocar esfuerzos en pro de destacar más que un turismo de masa, un turismo consciente que acerque al patrimonio natural tanto a propios como foráneos.

Cabe resaltar que las proyecciones económicas y sociales de las regiones antes mencionadas se refuerzan en la visión del Plan de Negocio de turismo natural de Colombia 2027, la cual presenta al país como “el punto de encuentro del turismo de naturaleza, conformado por paisajes

exuberantes que albergan la mayor diversidad de aves del mundo. La naturaleza prístina, los lugares míticos, los saberes ancestrales y la hospitalidad de su gente brindan experiencias innovadoras y sostenibles”. (pág. 26) El turismo natural, del que hace parte el ecoturismo, es llamado entonces a generar oportunidades de empleo, a proteger y aprovechar las riquezas naturaleza, jugando un papel importante en la consolidación de la paz, con productos y servicios turístico diferenciados y de clase mundial que ayuden en el cumplimiento de la visión del Plan de Negocio de TN de Colombia 2027.

Para tal propósito, el Banco Interamericano de Desarrollo ha resaltado el valor de innovar en las empresas expresando que:

Las actividades de Innovación involucran tanto los esfuerzos en procura de generar nuevos conocimientos como los de adquirir, adaptar o desarrollar conocimientos existentes, así como, en general, a las diversas formas de incrementar las capacidades productivas y tecnológicas de la empresa ya sea en su equipamiento como en su dotación de recursos humanos. (pág. 11)

Es evidente entonces, que para lograr mayor participación en el mercado y poder crecer, las mipymes requieren de las capacidades de innovación que impulsen su desarrollo, flexibilidad y apertura, mejorando su competitividad empresarial y ampliando su campo de trabajo. Por tanto, se piensa en las mipymes como parte fundamental en el motor del tren de la economía, y la innovación como ese proceso constante de combustión que hace mover los engranajes de esta

máquina de la economía sobre los rieles del mercado, cobrando valor el indagar sobre las capacidades de innovación en las micro empresas.

### **2.1.1 Pregunta Problema**

¿Cuáles son las capacidades de innovación de dos mipymes del sector ecoturístico de la ciudad de Manizales y Popayán?

## **2.2 Objetivos**

### **2.2.1 Objetivo General**

Comprender las capacidades de innovación de dos mipymes ecoturísticas de las ciudades de Manizales y Popayán.

### **2.2.2 Objetivos Específicos**

1. Caracterizar la situación actual de las unidades de estudio.
2. Identificar las capacidades de innovación de dos Mipymes ecoturísticas de la ciudad de Popayán y Manizales
3. Analizar las capacidades de innovación de dos Mipymes ecoturísticas de la ciudad de Manizales y Popayán

4. Establecer las características comunes del análisis de las capacidades de innovación entre las dos mipymes.

### **2.3 Justificación**

Estudiar las capacidades de innovación en el sector del ecoturismo reviste de importancia ya que uno de los factores relevantes que permite a las empresas ser altamente productivas y competitivas es la innovación, pero innovar no solo significa “implementar nuevas ideas o relaciones en el mercado” (Prato, 2010), va más allá de esto, se trata de generar un impacto social, que en el caso de las empresas a investigar, funcione como pieza clave de desarrollo, brindando valor agregado a sus objetivos misionales y visionales.

Las mipymes al ser entes organizados tienen un fin común y unos actores sociales que se reúnen en torno a éste, con el propósito de satisfacer sus necesidades e intereses, “aprenden a compartir significados con otras personas y a desarrollar expectativas mutuas, en la que el comportamiento de una persona puede ser causa-efecto del comportamiento de otra” (Tolela Myers, 1983), lo cual puede incidir en el desarrollo de las capacidades de innovación de las empresas, que para el caso del presente estudio, pretende enfocarse en las mipymes ecoturísticas.

En efecto, cabe resaltar el papel que juegan las capacidades de innovación que faciliten un mejor funcionamiento empresarial y sirvan de enlace promotor de procesos y estrategias ligadas al objeto de negocio entre los proveedores, los clientes y los actores sociales en general que participan en el quehacer de estas empresas. Capacidades dignas de ser estudiadas debido a los

beneficios que traen consigo para el buen funcionamiento y competitividad de las empresas y por el valor que cobran en un mundo globalizado.

Además, conocer las capacidades de innovación de dos mipymes ecoturísticas, una de Manizales y otra de Popayán resulta muy importante, por la influencia del sector ecoturístico en el desarrollo económico y social en la época actual de pos acuerdo en estas regiones, que trae la esperanza de incrementar las oportunidades de competitividad del país.

A su vez, el acelerado ritmo de las sociedades demanda de las empresas disposición al cambio, flexibilidad, apertura y monitoreo constante de lo que acontece, no solo del contexto al que pertenecen, sino del panorama global, que les permita ir un paso más allá de la competencia y mantenerse vigentes en el mercado. Labores que deben tener en cuenta las empresas dedicadas al ecoturismo, ya que su mercado está en constante movimiento y los turistas demandan servicios atractivos e información suficiente, lo que genera interrogantes sobre cómo están manejando estas empresas el tema de la innovación y cuáles son características tendientes a las capacidades de innovación. Interrogantes que justifican un estudio científico que dé respuestas sobre este tema que ha tomado gran fuerza en el desarrollo de las sociedades actuales.

Si se busca un cambio y la generación de valor agregado en el progreso empresarial, que marque la diferencia y establezca competencias económicas y sociales, es necesario enfocar estudios sobre el tema de la innovación, donde se revise las capacidades y oportunidades que tienen las mipymes para innovar o qué acciones pueden ser consideradas parte de la innovación, con la intención de que más adelante, los empresarios tengan nociones claras sobre el tema, con

las que ayuden a fortalecer y potencializar el funcionamiento de sus empresas. Así mismo se pretende que este estudio suministre información relevante para otras empresas interesadas en el tema.

Revisiones previas a material de estudio encaminado a los temas sobre mipymes e innovación a nivel local muestran la falta de estudios científicos en las ciudades de Manizales y Popayán, que tomen como base de conocimiento la innovación aplicada a sectores potenciales, como el ecoturismo que, según la OMT, “durante las seis últimas décadas ha experimentado una continua expansión y diversificación, convirtiéndose en uno de los sectores económicos de mayor envergadura y crecimiento del mundo” (2015). A esto se suma que la mayoría de investigaciones desarrollan metodologías tipo cuantitativas, mostrando la necesidad de indagar a profundidad y con el máximo de detalles desde investigaciones tipo cualitativas.

Se prevé a largo plazo, incluidas en *Tourism Towards 2030* (Turismo hacia 2030), que las llegadas de turistas internacionales a escala mundial crecerán un 3,3% anualmente entre 2010 y 2030, hasta alcanzar los 1.800 millones (OMT, 2015). Por lo que se espera que los resultados obtenidos en este trabajo impulsen a los empresarios del sector turismo a adoptar en sus estrategias de negocio las capacidades de innovación, que respondan a las dinámicas del mercado actual.

Por consiguiente, el trabajo proporcionará aspectos teóricos y metodológicos con los que los empresarios, principalmente los pertenecientes al sector ecoturístico, podrán aclarar conceptos,

aptos de llevar a la práctica con el fin de mejorar su desarrollo, lo que posibilita la participación e interés de estas empresas en el estudio a realizar.

Al presumirse falta de claridad con respecto a las capacidades de innovación en las mipymes del sector ecoturístico, resulta pertinente desarrollar una metodología de trabajo que tiene como instrumento transversal el Canvas, con el que se busca obtener resultados sobre la gestión empresarial que vienen realizando dichas empresas, sus aproximaciones y experiencias con el tema de innovación, mediante la interacción práctica y dinámica en talleres, donde los empresarios tendrán mayor claridad, no solo sobre las capacidades de innovación, sino de su modelo de negocio actual.

En cuanto respecta al tema empresarial, la investigación servirá de referencia a futuros estudios tanto en las regiones mencionadas, como a nivel nacional, y aportará a la literatura sobre innovación como materia de reflexión y evaluación académica, empresarial, gubernamental y de interés social que corresponda.

Cabe resaltar que este estudio ofrece la oportunidad de comprender la situación actual de las empresas de cara a un fenómeno, que va adquiriendo mayor fuerza y poder en el mundo, como es la innovación orientada a estrategias de mercadeo empresarial y al ser el objetivo general, de la Maestría en Creatividad e Innovación en la Organización, el generar transformaciones al interior de las organizaciones, se espera obtener cambios relevantes en el proceder de las empresas participantes, así como un stock de las oportunidades encaminadas a desarrollar capacidades de innovación empresarial.

### **Capítulo III. Referente Teórico**

En torno al término innovación giran diferentes aspectos claves relacionados con el desarrollo de las naciones, como el de ventaja competitiva o valor diferencial. El concepto de innovación ha sido expuesto por diferentes autores y su evolución cuenta con bastas definiciones, entre las que se sustenta que, la innovación tiene un significado complejo de definir, pues es un concepto que puede ser entendido desde diferentes ámbitos, bien sea tecnológicos, sociales, empresariales, entre otros. Para el caso de interés se tendrán en cuenta definiciones relacionadas, principalmente, con la innovación empresarial. A continuación, se exponen los aportes teóricos relevantes para esta investigación, centrados en dos macro conceptos: Innovación y Capacidades de Innovación.

#### **3.1 Innovación**

Para empezar la Innovación: “debe entenderse no sólo a través de la dimensión tradicional de la “tecnología dura” (relacionada con las inversiones y la infraestructura), sino también como la “tecnología blanda” (cambio en la gestión y la organización) y en general de los intangibles del conocimiento y la creatividad” (Instituto Madrileño de Desarrollo, IMADE, pág. 6).

El Manual de Oslo (2005) argumentó que, “las empresas innovan para defender su posición actual con relación a sus competidores, así como para obtener nuevas ventajas competitivas” (pág. 41). Este manual definió la innovación como:

La introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores” (OCDE, 2005, pág. 58).

Anteriormente se entendía innovación como un referente tecnológico, con el tiempo el significado de esta palabra se ha hecho complejo, ha evolucionado e implica otros sentidos, inmersos en el conocimiento humano, en sus habilidades, capacidades o talentos. En consecuencia, el término innovación guarda estrecha relación con el ámbito empresarial, el cual se mueve por las dinámicas de los actores que hacen parte de ésta. Así lo expuso (Murcia Cabra, 2011) al expresar que:

El auge relativo de la innovación empresarial, como proceso dinámico ha llevado al desarrollo a nivel mundial de un proceso de gestión en el que se privilegia el desarrollo de la imaginación, para promover que fomente efectivamente a nivel de las organizaciones y en el ámbito personal la secuencia ideal de formulación de ideas creativas y su real transformación y materialización en innovaciones y consecuentemente la obtención de los propósitos empresariales que se buscan. Esta tendencia se une en la actualidad con la necesidad de la inserción de economías como la colombiana en las corrientes de la globalización de la economía mundial, lo que ha llevado también al fortalecimiento del potencial creativo e innovador como estrategia de competitividad. (p. 113)

En este sentido “innovar no es solamente la generación brillante de ideas, pues consiste en transformarlas en productos y/o servicios para que sean valoradas positivamente por el mercado, garantizando el éxito comercial” (Rueda, 20016 citado por Murcia Cabra, 2011, p. 113).

Para Peter Drucker (1987) la Innovación “es un término económico o social más que técnico. Puede definirse como el cambio en el rendimiento de los recursos o en función de la demanda más bien que en función de la oferta, es decir, cambiando el valor y la satisfacción obtenida por el consumidor” (pág. 48). Recalcó que, “actualmente cobra relevancia la experiencia y satisfacción que los clientes tengan frente a la oferta, volviendo la atención a sus necesidades e intereses desde los que se pueda captar su participación con la marca” (pág. 51).

La concepción de Drucker refleja un aspecto sumamente importante en el quehacer de las mipymes del sector turístico, como es el cliente, quien representa el corazón de esta economía y hace que las empresas estén alertas a las demandas de un mercado que está en constante cambio, con la posibilidad de innovar y dar un giro a su estrategia empresarial. Pues “la innovación (la base del conocimiento del empresariado innovador) es una disciplina de diagnóstico; es el examen sistemático de las áreas de cambio que podrían ofrecer oportunidades al empresario” (pág. 48).

En sí, para Peter Drucker (1987) innovar consiste en ver las oportunidades más que tomar riesgos, se trata de ser organizado y sistematizar la innovación según las necesidades presentes. Estos aspectos son muestra de que es posible llegar a innovar siendo organizados, teniendo ideas

claras, concisas y sistemáticas, lo cual permite, para efectos de este estudio, evaluar las estrategias o iniciativas de los empresarios del sector ecoturístico frente al tema de innovación.

Claro está que, al hablar de innovación, también se habla de riesgos e incertidumbre, ya que se considera que innovar no es un proceso lineal o repetitivo, cada acción deriva un resultado nuevo, diferente y único. Por tal razón los niveles internos y externos de las mipymes ecoturísticas, se convierten en materia de análisis metodológico.

Por su parte para Xavier Ferras (2008) considera que:

Innovar precisa de un camino de aprendizaje que debe recorrerse sin pausa, pero con calma, y con una estrategia previa a la que deben destinar, en primer lugar, recursos directivos, para discriminar en que campos de operación, y en que nichos de mercado la empresa puede desarrollar capacidades exclusivas sobre las cuales construir diferencias estratégicas en producto o servicio. (pág. 124)

Capacidades que pretenden ser analizadas, más allá de los nichos de mercado a los que apuesta la unidad de análisis del presente estudio, profundizando en la estructura de modelo de negocio que manejan.

Ferras (2008) contrario a lo expresado anteriormente por Drucker argumentó que:

La innovación significa asumir riesgos técnicos, financieros, organizativos, comerciales, de aprendizaje y que además para convertirse realmente en proceso estratégico de negocio precisa de ambientes y espacios organizativos adecuados para la creación de ideas, siempre ligados a la estrategia empresarial que marque un ritmo unísono. (pág. 202)

Así pues, la innovación hace referencia al, “área emergente de conocimiento de las ciencias de gestión empresarial, como pilar de las políticas industriales y de desarrollo económico de las economías occidentales e incluso como forma de vida, nuevo modelo de cultura emprendedora y referente social de éxito” (Ponti, 2008).

“La Innovación es el nombre del juego empresarial del futuro y sólo las empresas que tengan una buena proporción de “clase creativa” en su interior serán capaces de sobrevivir” (Varela, 2008, pág. 45). Por lo que el presente estudio busca conocer cuáles son las capacidades de innovación que las micropymes manejan tanto en la ciudad de Popayán como de Manizales y así darse una idea de qué tan relacionadas están y que elementos en común guardan con el tema de la innovación y el desarrollo socioeconómico regional.

En palabras de Mario Albornoz (2009) “la innovación, en términos más específicos, entraña el propósito de mejorar la posición competitiva de las empresas mediante la incorporación de nuevas tecnologías y conocimientos de distinto tipo” (pág. 4). Añadió que:

El proceso de innovación consiste en una serie de actividades no solamente científicas y tecnológicas, sino también organizacionales, financieras y comerciales; acciones que, en

potencia, transforman las fases productiva y comercial de las empresas. Adicionalmente, para quienes analizan la innovación como fenómeno portador de transformaciones, la innovación comporta la capacidad de asumir los cambios y desarrollar capacidades creativas. (pág. 5)

Estos referentes reafirman que los cambios socioeconómicos que trae consigo la globalización requieren acciones basadas en la estrategia empresarial, las cuales pueden afectar positiva o negativamente el funcionamiento de las empresas según se desarrollen. Acciones que, de acuerdo a diferentes autores como Murcia, Ferras, Drucker, Mario Albornoz, o Varela, deben estar dirigidas a la innovación, ya que se ha convertido en la pieza fundamental para que el engranaje empresarial funcione adecuadamente, al ser fuente de cambio, de valor agregado diferencial y catalizador de ideas creativas, a partir de las cuales se imprime un sello único a su quehacer. Por tanto, este estudio requiere revisar, respecto al tema de la innovación, si las mipymes fuente de análisis, cuentan con una estrategia empresarial que se incline por este tema.

### **3.2 Capacidad de Innovación**

En efecto el concepto de capacidades de innovación, base de la presente investigación, se ha vislumbrado desde los aportes de los autores hasta el momento mencionados, para entenderlo como “la capacidad sistémica derivada de la combinación de recursos organizacionales que permiten generar capacidades para crear novedades en los productos, procesos, mercadotecnia y organización de una empresa, assimilarlas dentro de la organización y explotarlas con éxito en el mercado” (Silva, 2014, pág. 7).

En este sentido Varga Salto (2013) concordó al referir que:

La innovación debe ser sistemática y, por tanto, no debe ser algo aleatorio. No puede entenderse como un suceso aislado, sino como un conjunto de sucesos encadenados que dan como consecuencia una innovación sostenible, lo que permitirá a las organizaciones progresar de manera continua. (p. 77)

Este autor, al hacer una revisión respecto a diferentes autores que hablan sobre el término de innovación y capacidades de innovación, encontró que el común denominador son las personas, el conocimiento que en ellos reside, las habilidades que cada uno tiene y que potencializan al conformar equipos, siendo fuente esencial en el desarrollo de capacidades para la innovación en las empresas; además de la atención que requiere el contexto en el que se desenvuelven, como fuente de factores que influyen directa e indirectamente en dichas capacidades.

Los aportes de estos dos autores coinciden con lo expuesto anteriormente por Drucker (1987) al pensar en la innovación como una actividad sistémica, que requiere acciones organizadas y bien planificadas, para obtener sostenibilidad a largo plazo, acciones que no se conviertan en algo repetitivo, sino en lecciones aprendidas y mejoradas que lleven a un accionar más sólido, dirigido por el conocimiento de los sujetos que hacen parte de una organización.

Entonces la capacidad de innovación es “la capacidad para generar o adoptar e implementar ideas diferentes y mejores de manera sostenible” (Varga Salto, 2013, pág. 79). Pues:

La empresa se concibe como un conjunto de recursos y capacidades, de ahí que sus principales alternativas estratégicas deriven de la consecución de los recursos y del desarrollo de las capacidades que les resulten esenciales para la puesta en marcha de estrategias de creación de valor. (Makadok, 2001, citado por Varga Salto, 2013, pág. 35).

Según Varga Salto, esta capacidad, “presentada como una capacidad dinámica, ha sido denominada en la literatura científica con términos como capacidad de innovación, capacidad innovadora, capacidad para innovar, habilidad innovadora, potencial innovador, los cuáles son utilizados con el mismo sentido refiriéndose a la capacidad de una organización para innovar o generar resultados innovadores” (2013, pág. 78). En consecuencia, se puede entender las capacidades de innovación desde las capacidades dinámicas, que guardan relación con las capacidades empresariales u organizacionales.

### **3.2.1 Capacidades Dinámicas**

Aguilar y Yepes (2006) Se refiere a las capacidades dinámicas como un conjunto de rutinas organizacionales con las cuales la organización pueda modificar sus recursos (adquiriendo, integrando y recombinando) para generar nuevas estrategias de creación de valor.

Esto significa que la empresa debe integrar capacidades que permitan la creación, evolución y recombinación de otros recursos en nueva fuente de ventaja competitiva (Eisenhardt; Martin, 2000, Teece; Pisano; Shuen, 1997; Hargadon, 2002). A este proceso sistemático de generar nuevas capacidades a través de procesos sistemáticos de

aprendizaje se le ha denominado capacidades dinámicas (Teece; Pisano; Shuen, 1997, Eisenhardt; Martin, 2000, Zollo; Winter, 2002, Bolomqvist; Seppänen, 2003). (p 8)

En este mismo orden y dirección, González y Velásquez (2014) mostraron como por su parte, Adler et al. (1999) definieron las capacidades dinámicas como “las meta-rutinas que logran transformar las rutinas existentes y, por tanto, sistematizan el proceso creativo”.

Complementando además que las capacidades dinámicas pueden, por tanto, dar lugar a organizaciones más eficientes en el proceso de transformación de sus rutinas, lo que puede constituir una importante fuente de ventajas competitivas (Baden-Fuller y Volberda, 1997).

Entonces las capacidades dinámicas se refieren a:

Los procesos de la empresa que utilizan recursos -específicamente los procesos para integrar, reconfigurar, obtener y liberar recursos- para igualar e incluso crear cambios en el mercado. Las capacidades dinámicas son, por lo tanto, las rutinas organizativas y estratégicas por las cuales las empresas logran nuevas configuraciones de recursos a medida que los mercados emergen, chocan, se dividen, evolucionan y mueren”

(Eisenhardt, 2000, pág. 3).

Además, “las capacidades varían según el dinamismo del mercado, deben estar atentas a los cambios que esté presente y su valor para la ventaja competitiva reside en las configuraciones de recursos que crean, no en las capacidades mismas (2000, pág. 6).

El desarrollo de capacidades dinámicas posibilita a la organización innovadora formular e implementar exitosamente estrategias orientadoras a la innovación, buscando construir ventajas competitivas duraderas. Esto le permite a la organización, si no necesariamente disponer de fórmulas seguras para asegurar el éxito, sí responder ante los retos del mercado con mayor acierto y flexibilidad. Este conjunto particular de capacidades organizacionales, con carácter dinámico y orientado a la innovación, constituyen las capacidades de innovación. (Robledo V. L., 2010, pág. 4)

El concepto de capacidad de innovación está altamente asociado a la capacidad de I+D de la empresa, pero sin lugar a dudas esta ha de ser complementada por la gestión necesaria que debe desarrollarse en otras áreas funcionales de la organización. En este sentido González y Velásquez (2014) enuncian el siguiente grupo de capacidades necesarias en la organización, definidas por Yam, Guan, Pun y Tang (2004), y que sirvieron como marco de referencia para conocer las capacidades de innovación de dos mipymes ecoturísticas:

**Capacidad de aprendizaje organizacional:** Para gestionar el conocimiento que proviene del ambiente circundante y construir una organización que aprende.

**Capacidad de I+D: para generar ideas;** gestionar el portafolio de proyectos de I+D+i, y proteger, valorar, negociar y contratar tecnología.

**Capacidad de gestión de recursos:** Para identificar, adquirir y asignar apropiadamente los recursos (capital, experiencia y tecnología a los procesos) necesarios para innovar.

**Capacidad de producción:** para implementar las innovaciones en los procesos productivos que satisfacen las necesidades del mercado.

**Capacidad de mercadeo:** para publicitar y realizar el valor de las innovaciones con base en el entendimiento de las necesidades de los grupos de interés y las exigencias de la responsabilidad social empresarial.

**Capacidad de organización:** para garantizar la organización y armonía, cultivar la cultura organizacional y la adopción de buenas prácticas.

**Capacidad de dirección estratégica:** Para formular e implementar de manera adecuada las estrategias que requiere la organización, incluyendo aquellas estrategias o componentes de estas que sean necesarios para construir una organización innovadora.

González y Velásquez (2014 p56)

Algunos autores asocian las capacidades a las rutinas organizacionales y sugieren que aquéllas están inmersas en las rutinas de los procesos organizacionales encaminadas al cambio (cfr. Zott, 2003). Por lo que se podría decir que:

Las capacidades que posee una empresa le permiten explotar las oportunidades y neutralizar las amenazas, y en el campo de la innovación les permite llevar con éxito nuevos productos y servicios al mercado. Estas capacidades son poseídas sólo por un pequeño número de empresas competidoras y son costosas de copiar o difíciles de obtener en el mercado, por lo tanto, pueden constituir fortalezas de la empresa y de este modo fuentes potenciales de ventaja competitiva. (Barney, 1997 citado por (Silva, 2014)

Las capacidades de innovación, se pueden entender entonces como las aptitudes, las cualidades y disposiciones de una organización para sostener un sistema de gestión de

innovación, que permita ir de las ideas a los portafolios de proyectos y al desarrollo de nuevos productos y servicios, pero también de nuevas relaciones con los clientes, nuevos canales, actividades, recursos, aliados, fuentes de ingresos o estructuras de costos.

A este panorama se suma el término "Sistema de innovación mínimo viable ", el cual se refiere a: “los componentes esenciales que permiten a una empresa comenzar a crear una función de innovación estratégica y fiable (...) un Sistema de innovación viable mínimo, se asegurará de que las buenas ideas sean estimuladas, identificadas, compartidas, revisadas, priorizadas, financiadas, desarrolladas, recompensadas y celebradas” (Anthony, 2016). Este modelo es de gran ayuda para que las empresas empiecen a generar un pensamiento estratégico desde la innovación que impulse su desarrollo y aumente las capacidades de innovación.

Por consiguiente, para determinar las capacidades de innovación en las empresas tomadas como unidad de trabajo, es necesario conocer las bases teóricas sobre el Lienzo de Modelo de Negocio, el cual se escogió como el instrumento metodológico transversal del presente estudio, por dividir el funcionamiento de una empresa en nueve bloques, haciendo más detallado y práctico el tipo de investigación que se pretende efectuar, además de prestarse para adaptar a las necesidades e intereses de los investigadores. Por tanto, se expondrá a continuación lo que es un Modelo de Negocio y específicamente el Canvas.

### 3.3 Modelo de Negocio

La expresión en inglés “Business Model”, que puede ser traducida como modelo empresarial o como modelo de negocio, siendo la segunda expresión la más difundida y adaptada por los autores de habla hispana, es hoy un término que se usa frecuentemente en el ámbito empresarial, pero sobre el cual existe aún cierta disparidad de criterios a la hora de definirlo. No hay una comprensión clara del término, y esta falta de entendimiento crea un desafío al discutir en la literatura, así como en forjar el camino para el futuro estudios (Groth & Nielsen 2015).

Algunos autores enfocaron el desarrollo del término en función de los intereses del investigador, explica Zott et al (citado en Groth y Nielsen 2015) que mientras algunos se centraron en las diferentes áreas de la literatura de modelos de negocios como definiciones generales, otros lo hicieron en los tipos genéricos de ejemplos específicos de empresas como Osterwalder et al. (2005)

La definición simple y práctica que mejor explica un modelo de negocio, la propuso Osterwalder y Pigneur cuando dijeron que, “describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (2011). Los autores de esta definición son el referente base a tener en cuenta para el presente estudio en relación con el tema de Modelos De Negocio.

Estos autores crearon el libro “Business Model Generation” (Generación de modelos de negocio), que se tradujo a más de 30 idiomas, en el que propone un método que usan hoy las grandes marcas del mundo mediante bases fuertes, sobre las cuales se edificará este estudio,

convirtiéndose en un sustento metodológico que permita conocer las capacidades de innovación de dos mipymes ecoturísticas, usando el famoso método que divide la complejidad de las organizaciones en nueve bloques.

La tabla a continuación resume las contribuciones de los autores de los modelos de negocio más importantes encontrados por Osterwalder (2004), siendo explicada por el mismo autor así:

Tabla 1  
*Estructura de modelos de negocio*

Estructura de modelos de negocio				
Heskett et al. (1994)	Bell et al. (1997)	Chesbrough & Rosenbloom (2002)	Linder & Cantrell (2000)	Petrovic, Kittl et al. (2001)
Participación de los empleados - Compromiso con el cliente - Creación de beneficios y crecimiento sostenibles	Fuerzas externas – Mercados - Procesos de gestión estratégica - Procesos básicos de negocio - Alianzas y Productos y servicios - clientes	Propuesta de valor - Segmento de mercado - Cadena de valor - Estructura de costes y potencial de beneficios - Red de valor - Estrategia de competencia	Fuentes de ingresos - Propuesta de valor - Factores clave – entrega - Activos, habilidades, relaciones y conocimientos más importantes	Modelo de valor - Modelo de recursos - Modelo de producción - Modelo de relación con el cliente - Modelo de ingresos - Modelo de capital - Modelo de mercado
Alt & Zimmerman (2001) - Misión - Estructuras - Procesos - Ingresos - Reglamentos - Tecnología	Gordijn et al. (2001) - Actores - Objetos de valor - Entrada de valor - Interfaces de valor - Valor de comercio - Propuesta de valor - Segmento de mercado - Actores compuestos - Actividades de valor	Dubosson-Torbay et al. (2001) - Productos y servicios - Relaciones del cliente - Infraestructura y red de socios - Aspectos financieros	Kaplan & Norton (2001) Financiero - Clientes - Procesos de negocio internos - Aprendizaje y crecimiento	
Betz (2002)	Mouritsen et al. (2003)	Morris et al. (2005)	Osterwalder et al. (2005)	

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos</li> <li>- Venta</li> <li>- Lucro</li> <li>- Capital</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El intercambio de conocimientos</li> <li>- Retos de gestión</li> <li>- Iniciativas</li> <li>- Indicadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Propuesta de valor</li> <li>- Mercado</li> <li>- Capacidades internas</li> <li>- Estrategia de competencia</li> <li>- Factores económicos</li> <li>- Crecimiento / posibilidades de salida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Propuesta de valor</li> <li>- Segmento de clientes</li> <li>- Relación con el cliente</li> <li>- Canales de entrega</li> <li>- Actividades - Recursos</li> <li>- Socios</li> <li>- Flujos de ingresos</li> <li>- Costo</li> </ul>	
---	---	--	--	--

*Fuente: Groth y Nielsen (2015)*

Para tener una cosmovisión completa de lo que es y para qué sirven los modelos de negocio, Johnson (2010) (citado por Ovans 2015) en su obra “Seizing the white space: Business model innovation for growth and renewal” que traduce “Aprovechamiento del espacio en blanco: Innovación de modelo empresarial para el crecimiento y la renovación” hizo una clasificación práctica de los modelos de negocio, mediante una analogía con empresas actuales estadounidenses que usan el tipo de modelo de negocio descrito. (anexo A)

Luego de este recuento de algunos autores que han contribuido a construir el marco teórico que sostiene los métodos actuales de generación y gestión de modelo de negocio, continúa este viaje por la literatura empresarial haciendo puerto en el ya citado autor y fundador de Stratigeiser, Alex Osterwalder y su más renombrada guía para generar modelos de negocio

El Lienzo de Modelos de Negocio es una obra maestra para la innovación en modelos de negocio, que se concibió de manera innovadora no solo porque participaron más de 400 personas en su elaboración, sino también por la forma en que se financió, permitiendo recaudar los fondos mucho antes de su lanzamiento en una especie de “crowdfunding” que comenzó en 29 dólares

por cada participante, y termino en más de 300 dólares. Haciendo de esa una co-creación internacional sin precedentes.

La genialidad de la obra propuesta por Osterwalder está en dividir la complejidad de la organización en nueve bloques, para poder entender como la organización crea, capta y trasmite valor. Entender esta dinámica abordando la empresa como un todo, resulta sumamente complejo, pero si se divide en bloques, se reduce la complejidad y es posible abordar cada bloque como un todo.

El Lienzo de modelos de negocio, que en ingles se entiende como “Canvas”, y en el mundo empresarial de Colombia se ha adaptado este anglicismo, refiriéndose al lienzo de Osterwalder como “Canvas”, lo que resulta un error de traducción, pero que ha ayudado a difundir esta teoría que hoy pocos conocen como el Lienzo de modelo de negocio, pero sí como “Canvas”. Este lienzo, es un espacio de creación como el lienzo de un pintor, en este caso la obra es la estructura lógica, la dinámica de llevar la propuesta de valor a los segmentos de mercado y todo lo que pasa en el camino, así lo explicó el equipo liderado por Osterwalder:

Creemos que la mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. El modelo de negocio es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa. (Osterwalder, 2011, pág. 13)

A continuación, se expondrán los nueve bloques en que se divide el lienzo de modelos de negocio en el orden que están en el libro “Business Model Generation”, sin embargo, los autores explicaron que este lienzo puede desarrollarse comenzando por otros bloques. En la experiencia de los investigadores, encontraron que la manera más práctica es comenzar por un borrador de la propuesta y luego seguir con los segmentos, para recorrer el lienzo y finalizar de nuevo en la propuesta, esta vez ya estructurada.

Tabla 2

*Lienzo Modelos de Negocio*

<b>Segmentos de mercado</b>	Un modelo de negocio puede definir uno o varios segmentos de mercado, ya sean grandes o pequeños. Las empresas deben seleccionar, con una decisión fundamentada, los segmentos a los que se van a dirigir y, al mismo tiempo, los que no tendrán en cuenta.
<b>Propuestas de valor</b>	La propuesta de valor se podría definir entonces como “el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente”. Osterwalder y Pigneur (2011)
<b>Relaciones con clientes</b>	Según Osterwalder y Pigneur (2011) las empresas deben definir el tipo de relación que desean establecer con cada segmento de mercado, aclarando que el tipo de relación que exige el modelo de negocio de una empresa repercute en gran medida en la experiencia global del cliente. El tipo de relación con el cliente está basado en <ul style="list-style-type: none"> <li>• Captación de clientes.</li> <li>• Fidelización de clientes.</li> <li>• Estimulación de las ventas (venta sugestiva).</li> </ul>
<b>Fuentes de ingresos</b>	Una fuente de ingresos es el pago que recibe la empresa por entregar la propuesta de valor, así mismo una empresa puede tener distintas fuentes de ingreso, Si los clientes constituyen el corazón de un modelo de negocio, las fuentes de ingresos son sus arterias. Osterwalder y Pigneur (2011, p 35)
<b>Recursos clave</b>	“Los recursos clave pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos. Además, la empresa puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios clave”.
<b>Actividades clave</b>	Todos los modelos de negocio requieren una serie de actividades clave. Estas actividades son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito, y al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos. Además, las actividades también varían en función del modelo de negocio. Osterwalder y Pigneur (2011, p39)
<b>Asociaciones clave</b>	Osterwalder y Pigneur (2011) explicaron que las empresas se asocian por múltiples motivos y estas asociaciones son cada vez más importantes para muchos modelos de negocio, y que las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos. <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras.</li> <li>2. Coopetición: asociaciones estratégicas entre empresas competidoras.</li> <li>3. Joint ventures: (empresas conjuntas) para crear nuevos negocios</li> <li>4. Relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros.</li> </ol> Osterwalder y Pigneur (2011 p 42)
<b>Estructura de costes</b>	En este último módulo se describen todos los costes que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio. Tanto la creación y la entrega de valor como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos tienen un coste. Estos costes son relativamente fáciles de calcular una vez que se han definido los recursos clave, las actividades clave y las asociaciones clave. Osterwalder y Pigneur (2011).
<b>Canales de distribución</b>	Establecen el contacto entre la empresa y los clientes, permiten llevar la propuesta de valor a los segmentos de mercado, tender puentes entre el cliente y la empresa

Fuente: Osterwalder y Pigneur (2011)

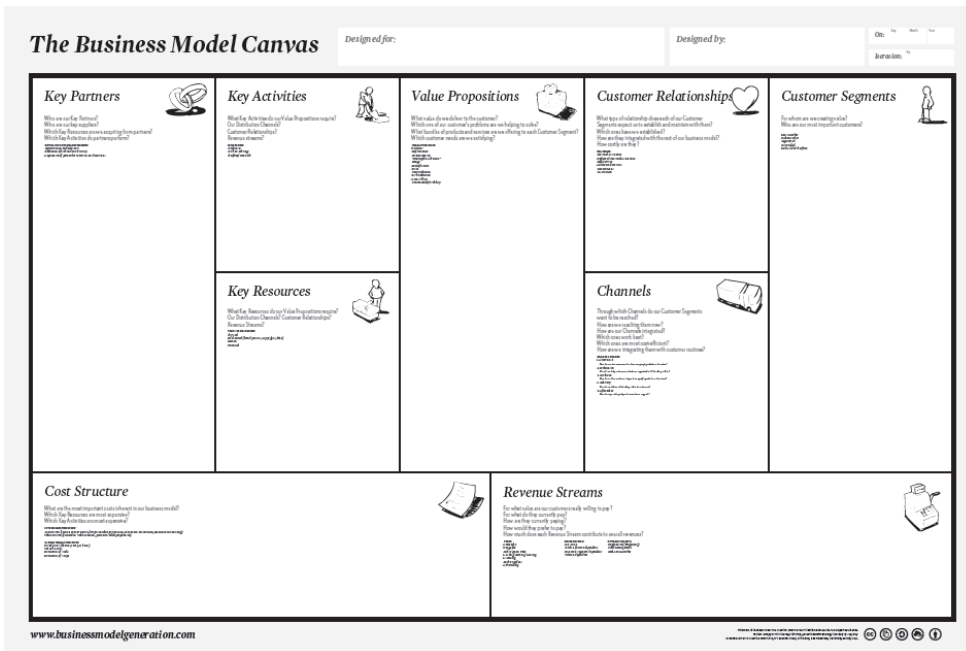


Figura 4. Lienzo Modelos de Negocio, Canvas. (2011) Fuente: [www.businessmodelgeneration.com](http://www.businessmodelgeneration.com).

### 3.4 Turismo

En cuanto al concepto de turismo, cabe recalcar que la estructura institucional del país depende de la Dirección de Turismo, en manos del Viceministerio de Desarrollo Empresarial, que corresponde al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, entidad que ofrece información sobre los conceptos correspondientes al turismo, que más adelante serán tenidos en cuenta.

De acuerdo a lo expuesto por Molina (2007) , se entiende por sistema turístico:

La integración de los siguientes elementos: superestructura, donde se ubican instituciones públicas y privadas. Demanda turística, entendido como subsistema que hace referencia a los turistas, clientes y la subdivisión de mercados nacionales y extranjeros.

Equipamiento e instalación, que comprende hoteles centros de diversión, agencias de viaje, transportes, instalaciones deportivas, entre otros. Comunidad local, o sea la población residente de un destino turístico. Infraestructura, puertos y aeropuertos, sistemas de alumbrado público, drenaje, energía eléctrica y agua potable. (p.12).

Este autor advirtió dos grandes etapas históricas en el turismo, y resaltó la existencia de valores ligados a la innovación:

La primera corresponde al turismo moderno, visto como turismo industrial o producción en serie, destacando valores como la economía de escala, estructura jerárquica dura, eficiencia, orden y control y sistematización de las tareas. La segunda etapa denominada turismo posmoderno, da lugar a una producción flexible, son capaces de apartarse al cambio, a la incertidumbre y se orienta a valores como, la experimentación, imaginación, diversidad, creatividad, sensación de pertenencia, desarrollo de talentos, capacidades y habilidades, comunicación, motivación y trabajo en equipo. (Molina, 2007, pág. 72)

Así pues, Molina (2007) argumentó que:

Durante décadas se entendió en el sector turístico que la innovación dependía del recambio de instalaciones, de equipos y de infraestructura, y en casos extremos, de la percepción de la imagen y de la marca. Empero, la verdadera innovación se produce en las estrategias, en políticas, en procesos vinculados al desarrollo y operación de productos y a las experiencias que se ponen al alcance de los consumidores” (pág. 70).

Y que también puede identificarse en la revisión de los valores anteriormente expuestos, como parte de una estructura posindustrial de las empresas turísticas. En consecuencia, este autor recalcó la necesidad de dar importancia a los recursos intangibles de las empresas turísticas, pues son el motor de la empresa y afirmó que, “es el capital intelectual el que conduce la innovación de una empresa para competir con base en valores agregados, en atributos únicos y en experiencias nuevas” (Molina, 2007, pág. 68).

A continuación, se presentan los conceptos base sobre turismo, expuestos por la Organización Mundial del Turismo, OMT:

El Turismo entendido como, “fenómeno social, cultural y económico relacionado con el movimiento de las personas a lugares que se encuentran fuera de su lugar de residencia habitual por motivos personales, de negocios, de ocio o profesionales” (...) Entre los conceptos relacionados al turismo está el de Sector del turismo, entendido como, “el conjunto de unidades de producción en diferentes industrias que producen bienes y servicios de consumo demandados por los visitantes” (2008).

Existen diferentes tipos de turismo, entre los que se encuentra, el Turismo natural, entendido como:

Aquel cuya oferta de productos y servicios se desarrolla en torno a un atractivo natural que se rige por principios de sostenibilidad. Y se puede clasificar en, sobre y por naturaleza, esta última se refiere al que tiene como motivación principal la contemplación,

disfrute y/o conocimiento del medio natural, con diferente grado de profundidad, para lo que puede realizar actividades físicas de baja intensidad sin degradar los recursos naturales. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2012).

Lo anterior implica directamente un Turismo ecológico, sector de análisis específico de la presente investigación. El Ministerio de Comercio, industria y Turismo (2011), definió al ecoturismo como:

La actividad económica que ofrece al visitante la posibilidad de disfrutar de la oferta ambiental de un área geográfica, representada ya sea en su diversidad biológica (número total de especies) o eco sistémica (características geológicas o geomorfológicas) o en sus paisajes y acervo cultural, a cambio de una retribución (manifiesta en términos de ingresos) que benefician, en primera instancia, a las comunidades que viven en las zonas de influencia de las áreas protegidas o de cualquier otra área natural con atractivos para los visitantes.

Se refuerza este concepto con lo expuesto por la OMT (2002), que planteó las siguientes características del ecoturismo, que se tendrán en cuenta para la selección de las empresas fuente de análisis del presente estudio:

1. Toda forma de turismo basado en la naturaleza en la que la motivación principal de los turistas sea la observación y apreciación de esa naturaleza o de las culturas tradicionales dominantes en las zonas naturales.

2. Incluye elementos educacionales y de interpretación.
3. Generalmente, si bien no exclusivamente, está organizado para pequeños grupos por empresas especializadas. Los proveedores de servicios que colaboran en el destino tienden a ser pequeñas empresas de propiedad local.
4. Procura reducir todo lo posible los impactos negativos sobre el entorno natural y sociocultural.
5. Contribuye a la protección de las zonas naturales utilizadas como centros de atracción de ecoturismo.

Para tener en cuenta, el MCIT (2011), mediante la ley 1558 de 2012, que modifica la ley general de turismo 300 de 1996, precisó que:

El ecoturismo es aquella forma de turismo especializado y dirigido que se desarrolla en áreas con un atractivo natural especial y se enmarca dentro de los parámetros del desarrollo humano sostenible. El ecoturismo busca la recreación, el esparcimiento y la educación del visitante a través de la observación, el estudio de los valores naturales y de los aspectos culturales relacionados con ellos. Por lo tanto, el ecoturismo es una actividad controlada y dirigida que produce un mínimo impacto sobre los ecosistemas naturales, respeta el patrimonio cultural, educa y sensibiliza a los actores involucrados acerca de la importancia de conservar la naturaleza. El desarrollo del ecoturismo debe generar ingresos destinados al apoyo y fomento de la conservación de las áreas naturales en las que se realiza y a las comunidades aledañas.

En el documento, “Política para el desarrollo del ecoturismo”, la Unión Mundial para la Naturaleza –UICN- se definió al ecoturismo como:

Aquella modalidad turística ambientalmente responsable, consistente en viajar o visitar áreas naturales relativamente sin disturbar con el fin de disfrutar, apreciar y estudiar los atractivos naturales (paisaje, flora y fauna silvestres) de dichas áreas, así como cualquier manifestación cultural (del presente y del pasado) que puedan encontrarse ahí, a través de un proceso que promueve la conservación, tiene bajo impacto ambiental y cultural y propicia un involucramiento activo y socioeconómicamente benéfico de las poblaciones locales. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2011).

Como resultado de estas definiciones se entiende que el turismo y principalmente el del sector ecoturístico, es una actividad económica que busca un desarrollo sostenible de las regiones y sus culturas. Ha ido incrementando su valor y cada vez adquiere mayor atención por los visitantes que se desplazan de un lugar a otro.

### **3.5 Mipymes**

En cuanto a la definición de Mipyme, unidad base de este estudio, como tal no se encuentra una definición común e identificable a nivel mundial, ya que cada país selecciona ciertos elementos para dicha definición. En el caso de Colombia se tienen en cuenta el número de empleados y nivel de activos.

De acuerdo a la ley 905 de 2004, por medio de la cual se modifica la ley 590 del 2000, se dictan las medidas para la creación de micro, pequeñas y medianas empresas del país, definidas en el artículo 2° de la siguiente manera:

Para todos los efectos, se entiende por micro, incluidas las Famiempresas, pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana. Para el caso de interés se entiende por micro toda empresa que responda a los siguientes parámetros:

Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores o,

Activos totales excluida la vivienda por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes. (Secretaria Genral del Senado de la Republica de Colombia, 2004)

## Capítulo IV. Metodología

### 4.1 Tipo de estudio

El presente estudio parte de una realidad determinada, en este caso la de dos mipymes dedicadas al ecoturismo, una de la ciudad de Manizales y otra de Popayán, para llegar a la teoría centrada en las Capacidades de Innovación, por lo que es una investigación de tipo cualitativo al “hacer de lo cotidiano un espacio de comprensión de la realidad (...) Desde y a través de lo cotidiano busca la comprensión de relaciones, visiones, rutinas, temporalidades, sentidos, significados” (Galeano M. E., 2004, pág.19). que permitió comprender las capacidades de innovación en las empresas ya mencionadas. De tal forma se abordó un estudio de caso múltiple, al escoger como unidad de análisis dos mipymes ecoturísticas. Pues:

“La metodología de la investigación de casos se orienta principalmente por la descripción del objeto de estudio, es decir, por el estudio exhaustivo de la diversidad de rasgos que lo caracterizan” (...) “Lo que interesa es rescatar la complejidad de un caso, se analiza no solo el detalle del estado actual de la unidad, sino también el proceso evolutivo y la interacción con los contextos (Navarrete, 2004, pág. 21).

Este método giró en torno al tipo de estudio de múltiples casos en el que “se persigue la replicación lógica de los resultados repitiendo el mismo estudio sobre casos diferentes para obtener más pruebas y mejorar la validez externa de la investigación. Realizados con dos o más

unidades de análisis” (Díaz De Salas, 2011, pág. 13). Y presenta el siguiente esquema de elaboración:

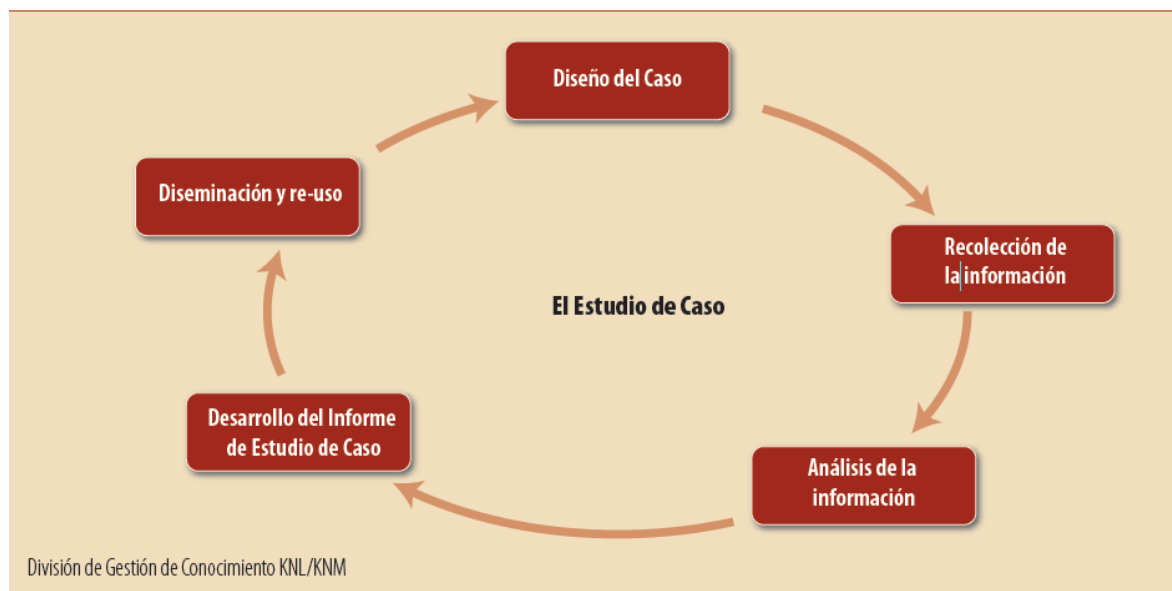


Figura 5. Procesos para la elaboración del Estudio de Caso. Fuente: Sector Conocimiento y Aprendizaje-BID-Vicepresidencia de Sectores y Conocimiento. (2011).

En consecuencia, “el investigador ve al escenario y a las personas en una perspectiva holística; las personas, los escenarios y los grupos no son reducibles a variables, sino considerados como un todo” (Galeano M. E., 2004, pág. 20). Razón por la que el estudio se inclinó por este tipo de investigación, con el fin de obtener una visión objetiva, comprensiva y detallada del tema propiamente dicho, mediante interacciones directas con los actores sociales que hicieron parte de la unidad de estudio, sin olvidar, claro está, el contexto al que se inscriben.

Por tanto, esta investigación corresponde a un estudio de carácter inductivo, al partir de la realidad particular de las mipymes del sector ecoturístico de las ciudades de Manizales y Popayán, para llegar a un todo, a un contexto general, después de lo observado. Pues “el fin

inmediato de la inducción es hallar leyes del ser y del comportamiento de las cosas” (Beck, 1968, pág. 14). O como lo expuso Sampieri el “proceso inductivo “explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas. Van de lo particular a lo general” (Hernández Sampieri, 2008, pág. 51) .

El proceso investigativo cualitativo es de naturaleza multiciclo, o de desarrollo en espiral, donde cada momento del proceso investigativo (pre configuración- configuración, reconfiguración) implica reflexionar sobre la fase anterior para avanzar en la construcción de conocimiento. Cada hallazgo o descubrimiento se convierte en un nuevo punto de partida. Por lo que, se trata de un diseño abierto y emergente, es decir cambiante, va “saliendo”, se va configurando de acuerdo a las condiciones, propósitos y hallazgos de la investigación. (Galeano M. E., 2004, pág. 28).

Inicialmente se tuvo en cuenta dos macro categorías de análisis: Innovación y Capacidades de Innovación, las cuales se fueron reconfigurando en el transcurso de la investigación con las categorías de análisis emergentes, como: talento humano y liderazgo, además se analizó la información obtenida de las dos unidades de estudio, cada una por separado, para después encontrar puntos en común de la dinámica empresarial del sector ecoturístico, aclarando que esta investigación no tuvo como propósito hacer una correlación entre las empresas de cada ciudad, sino establecer características comunes entre las capacidades de innovación que éstas desarrollan, las cuales son presentadas en los resultados del estudio, sin ser punto central del mismo.

## 4.2 Enfoque

Esta metodológica se complementó con un enfoque descriptivo ya que permitió “integrar las mediciones de cada una de las categorías para decir cómo es y se manifiesta el fenómeno de interés, su objetivo no es indicar cómo se relacionan entre sí”. (Hernández Sampieri, 2008)

Además, es descriptivo porque “abarca comportamientos sociales, actitudes, formas de pensar y actuar de un grupo o una colectividad” (Galeano M. E., 2004, pág. 45). en el presente caso profundizó en las percepciones de los actores sociales de las mipymes ecoturísticas frente al tema de capacidades de innovación.

Para Tamayo (1998) la investigación descriptiva:

Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos. El enfoque que se hace sobre conclusiones es dominante, o como una persona, grupo o cosa, conduce a funciones en el presente. La investigación descriptiva trabaja sobre las realidades de los hechos y sus características fundamentales es de presentarnos una interpretación correcta. (p. 54)

También es interpretativo ya que “intenta encontrar sentido a los fenómenos en función de los significados que las personas les otorguen” (Hernández Sampieri, 2008, pág. 52).

### **4.3 Unidad de Trabajo y Análisis**

La investigación se realizó en mipymes pertenecientes al sector ecoturístico, puntualmente dos eco destinos, uno de la ciudad de Popayán y el otro de la ciudad de Manizales. Teniendo como participantes principales a los gerentes y de manera complementaria a otros integrantes de dichas empresas que desempeñan funciones relacionadas al tema de innovación, con quienes se llevaron a cabo entrevistas personales para la recolección de información.

#### **4.3.1 Criterios de Selección**

Se hizo una selección por conveniencia de mipymes que ofrecieran servicios relacionados al ecoturismo, que estuvieran activas en el mercado hace más de tres años, que contaran con documentación actualizada, con contenido de los servicios que ofrecen en la web y en las redes sociales y con disposición a colaborar en el proceso. Dicha selección se llevó a cabo mediante una búsqueda en la web de mipymes que cumplieran con estas características, de las cuales se hizo una preselección y se escogió a las empresas que se destacan en el tema.

Así pues, de la ciudad de Popayán se seleccionó por conveniencia a la empresa Agroparque las Villas, inscrita a la Fundación Red de Experiencias Ambientales, FREA la cual pertenece a la Mesa Departamental de Turismo y a la Corporación Mixta de Turismo del Cauca. Esta organización reúne eco destinos que ofrecen:

variedad de servicios turísticos tales como: senderos ecológicos, eventos, hospedaje rural, venta de productos, asesoría y capacitación, agroturismo, camping, restaurantes, deporte y aventura, granjas integrales, vida nocturna, bienestar y salud, educación ambiental, viajes y salidas pedagógicas, fincas cafeteras, arte y cultura que hacen posible vivir una verdadera experiencia ambiental. (Fundación Red de Experiencias Ambientales, FREA)

Y de Manizales se escogió el eco hotel El Rincón del Búho, por presentar un fuerte interés por cuidar su entorno y la cultura de la región, por lo que dirigen sus acciones de mercadeo hacia entes del ámbito cultural, artístico y pedagógico, exaltando una labor de preservación.

Tanto para la selección de la unidad de análisis como para el desarrollo de la investigación se hizo uso de fuentes primarias y secundarias que permitieron obtener la información adecuada. Se tuvo en cuenta los directivos de las empresas, con los que se tuvo una entrevista inicial que permitió reunir información y caracterizar la situación actual de cada empresa.

Para esta investigación las fuentes secundarias se constituyeron en la información de las empresas en la red global: sus sitios web, sus redes sociales y diferentes medios sociales especializados, las tesis y monografías de grado sobre el tema, las leyes, reglamentos, informes y toda la información pública, así como de uso exclusivo de las empresas.

#### **4.4 Diseño y Fases de la Investigación**

La investigación se dividió en las siguientes fases:

**Fase 1:** Revisión de la literatura relacionada con el tema de Capacidades de Innovación y ecoturismo, así como el referente teórico del Lienzo de Modelo de Negocio, Canvas, de Osterwalder & Pigneur, con el fin de adaptarlo como instrumento de recolección, organización, sistematización y análisis de información en cada una de las dos mipymes seleccionadas. Se abordaron ocho bloques de los nueve que conforman el Lienzo original, descartando los bloques, el de Estructura de costes y Fuentes de ingreso por ser temas que van más relacionados al tema económico y que para la presente investigación no hacen un aporte sustancial sobre capacidades de innovación., centradas en el recurso humano. Además, se plantearon preguntas relacionadas a estos dos aspectos en diferentes bloques, que brindaron información interrelacionada entre sí.

También se fusionó el bloque de Relaciones con el cliente y Canales para completar los ocho bloques con un bloque que los investigadores han denominado Equipo de trabajo y Gestión del conocimiento. La razón de esto es que de acuerdo al trabajo previo y la experiencia de los investigadores aplicando dicho lienzo, falta un bloque dedicado a evaluar aspectos internos del equipo de trabajo de la organización y el cual permite identificar capacidades de innovación tanto en el personal de trabajo como en el ambiente laboral.

**Fase 2:** Esta fase consistió en escoger las dos empresas objeto de estudio de acuerdo a los criterios de selección, una por cada ciudad. Después se realizó una revisión documental relevante

del proceso empresarial que han tenido y se entrevistó a los gerentes de las empresas para reforzar la información documental encontrada, esto con el propósito de contextualizar estas mipymes mediante ítems que ofrecieran un panorama general de la situación actual de la organización (Anexos B-C-D).

**Fase 3:** Adaptación final por parte de los investigadores y validación por parte de expertos del instrumento de análisis basado en el Canvas. Esta adaptación fue fruto del diálogo entre los autores teóricos y actores sociales, orientado por los investigadores. (Anexo E).

Al entender la innovación como un fenómeno complejo, como es usual que sean los fenómenos sociales sistémicos y según González (2014), “Su éxito es multicausal y específico. No tiene causas simples ni generalizables. Por ello es difícil establecer relaciones causa-efecto, y las extrapolaciones en el tiempo y en el espacio son altamente problemáticas” (González 2014, pág. 21).

Por lo que comprender las capacidades de innovación de una organización, entendiendo esta como un todo, puede resultar demasiado complejo. Pero si se divide y representa la complejidad de la organización en ocho bloques, como lo hizo Osterwalder y Pigneur (2011) con su Lienzo de Generación de Modelos de Negocio, y se toman preguntas orientadoras del Modelo de Evaluación de Capacidades de Innovación de Robledo, et al (2010) resulta práctico.

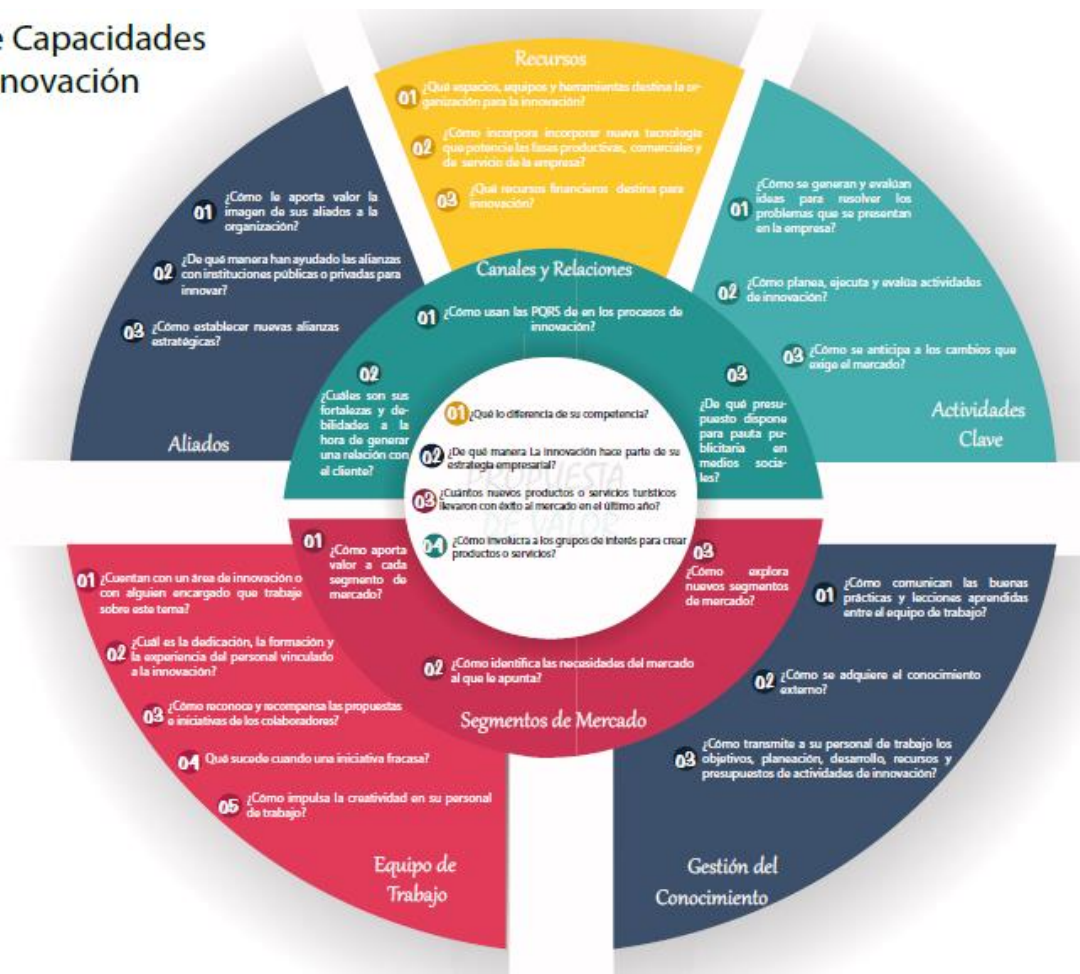
El ejercicio de adaptar y aplicar este instrumento hizo más dinámico el desarrollo metodológico y el poder usar técnicas de creatividad como el Design Thinking o los principios

de escribir en notas de papel(post-it), leerlas y luego pegarlas en el lienzo que estaba en un lugar visible para todos los participantes, permitió el fluir de las ideas y de la recolección de información sobre las capacidades de innovación en la organización.

Se plasmó gráficamente el Lienzo de Capacidades de Innovación de forma circular y colorida, con la intención de volverlo atractivo y fácil de entender, dando la misma relevancia a cada bloque, con un sentido en espiral entre los ellos, denotando el valor de su interconexión. De esta manera el Lienzo de Capacidades de Innovación resultó muy útil tanto para los investigadores como para los directivos de la organización, que en el ejercicio encontraron puntos débiles y también fortalezas, lo que les permite tomar un rumbo empresarial diferenciado, apoyándose donde son más fuertes.

La adaptación del Lienzo se presenta en la siguiente gráfica:

## Lienzo de Capacidades de Innovación



Fuente: Elaboración propia

**Fase 4:** Aplicación final del instrumento a los gerentes de las dos empresas seleccionadas.

Este momento también hizo parte del contraste permanente entre teóricos y actores sociales y se desarrolló de manera simultánea a los momentos anteriores, es decir, no fueron secuenciales sino, que se desarrollaron de manera conjunta e interconectada, con el ánimo de construir y reconstruir las categorías de la investigación.

Se efectuaron dos talleres por empresa, en el primero se hizo una breve introducción al tema de capacidades de innovación, se mostró un cuadro de definiciones década bloque que conforma

el Lienzo y se explicó cómo se aplicaría este instrumento. La aplicación se realizó en una sesión de tres horas y treinta minutos, con los dos investigadores como moderadores y como participantes los gerentes y coordinadores de servicios turísticos de cada empresa, mediante sesiones por separado. En el primer taller se obtuvo la información necesaria para el análisis de contenido por lo que en el segundo taller se revisaron los puntos clave sobre capacidades de innovación, que hace parte de la retroalimentación respecto a la información y análisis sobre el primer taller con los participantes de cada Mipyme. Estas actividades se desarrollaron en las instalaciones de las empresas, lo que brindó una observación directa del contexto empresarial y del comportamiento de los participantes en su ambiente laboral.

**Fase 5:** Selección y análisis de información relevante para la investigación a través de guías o protocolos de recolección de información y bibliografía, como fichas temáticas; además se manejaron notas de campo, fotografías, grabaciones de audio y video y mapas conceptuales, (Anexo F-G-H). Esta fase ayudó a identificar las capacidades de innovación en las mipymes ecoturísticas, mediante un análisis desde el que se elaboraron los resultados finales de la investigación, por cada bloque del Lienzo de Capacidades de Innovación.

#### 4.4.1 Mapa mental fases metodológicas

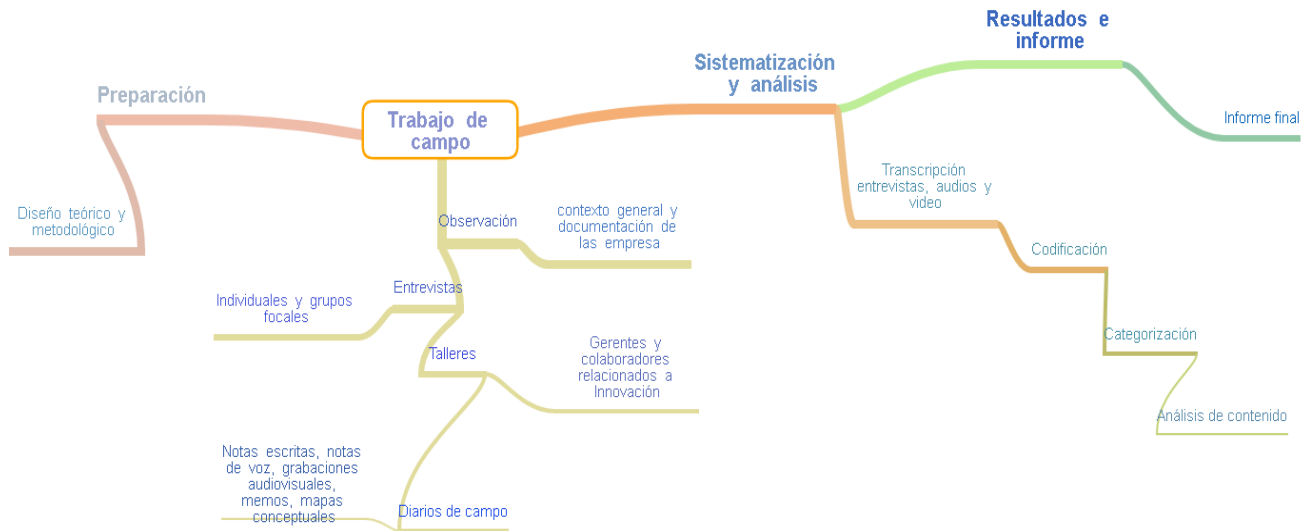


Figura 6. Mapa mental fases metodológicas. Elaboración propia.

#### 4.5 Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información

Se utilizó como principal instrumento la adaptación del Lienzo de Modelos de Negocio de Osterwalder y Pigneur (2011), denominado: **Lienzo de capacidades de innovación**, convirtiéndolo en una herramienta de recolección, análisis, y evaluación de la información transversal a la investigación en curso.

La técnica seleccionada fueron entrevistas semiestructuradas y abiertas que orientaron la conversación y ofrecieron mayor flexibilidad y naturalidad entre el entrevistado y entrevistador, así mismo se tuvo en cuenta la estructura del Lienzo capacidades de innovación con baterías de preguntas por bloque que derivaron en una conversación y relatoría fluida y detallada por parte

de los participantes, lo que permitió agilizar el proceso de recolección, análisis, y evaluación de la información. (Anexo E)

### **Lienzo de Capacidades de Innovación.**

La adaptación básicamente consistió en fusionar los bloques de Relaciones y Canales, creando un nuevo bloque llamado Trabajo en Equipo y Gestión del conocimiento. Se modificaron a conveniencia las preguntas orientadoras de Osterwalder. Además, algunas preguntas orientadoras sobre capacidades de innovación están basadas en obras que proponen modelos metodológicos para medir y conocer las capacidades de innovación en mipymes como la de: Robledo et al (2010) y Moreno y García (2012).

### **4.6 Plan de Análisis de la Información**

Se llevó a cabo un análisis de contenido de la entrevista inicial y de la información recogida en cada bloque del Lienzo con los gerentes de las mipymes, entendiendo el análisis de contenido como:

Técnica de interpretación y comprensión de textos –escritos, orales, filmados, fotográficos, transcripciones de entrevistas y observaciones, discursos, documentos- es decir, todo tipo de registro teniendo en cuenta el contexto en el que se produce tanto lo manifiesto como lo latente de los discursos. (Schettini, pág. 45)

La recolección y sistematización de la información se hizo por cada bloque del Canvas, los cuales se separaron del gráfico del modelo en general, realizando de forma continua una relectura que llevó a una interpretación, comprensión y análisis profundos, mediante la utilización de códigos que permitieron a los investigadores unificar sus percepciones. Los archivos se guardaron cronológicamente para su identificación y recordación, en un macro archivo que facilitó el trabajo en conjunto de los investigadores. (Anexo F-G)

Para llegar a la codificación y posterior categorización se hizo una revisión de la documentación suministrada por los empresarios y de las bases teóricas ligadas al tema de análisis, de las notas de campo con anotaciones y reflexión sobre lo observado, de lo cual se fue subrayando y seleccionando lo que se consideró relevante para el análisis.

## **Capítulo V. Presentación de Resultados**

A continuación, se presenta el análisis de cada unidad seleccionada para el estudio de caso, derivado de los objetivos y diseño metodológico propuestos en esta investigación. El análisis está basado en ocho bloques que dividen y estudian el direccionamiento de las empresas de forma detallada y práctica, mediante la adaptación del Lienzo de modelo de negocios de Alexander Osterwalder, instrumento que sirvió para la recolección, sistematización y análisis de la información.

Las principales categorías de análisis del estudio fueron: innovación y capacidades de innovación y como categorías emergentes se encuentran talento humano y liderazgo.

### **5.1 Análisis descriptivo e interpretativo. Empresa: Agroparque las Villas. Caso Ciudad Popayán:**

Según la información general obtenida, el Agroparque abrió sus puertas al público hace diez años, presentando diferentes cambios, entre los principales un cambio de gerencia, desde el que se empezó a formalizar cada actividad del Agroparque, marcando un ritmo progresivo de trabajo, con una actual capacidad de mejora organizacional.

La empresa tiene tres ejes centrales de trabajo, divididos en tres fincas ubicadas en el mismo sector, la primera finca llamada Villa Sandra, dedicada al cultivo de café, una segunda finca denominada Villa Cecilia, en la que se lleva a cabo procesos de ganadería y lechería y la tercera

finca Villa Liliana, destinada al hospedaje, organización de eventos y todo lo relacionado con el ecoturismo. Estas fincas están interconectadas entre sí para ofrecer servicios y productos pensados a partir de las necesidades e intereses de los clientes.

Durante los últimos dos años la empresa ha volcado sus esfuerzos al sistema de gestión de calidad, con el cual rigen cada actividad que desempeñan. Con la implementación de este sistema llegaron nuevos colaboradores a unirse al equipo de trabajo, con los que han logrado una buena articulación organizacional. Y de acuerdo al clima organizacional observado y a la información suministrada por la gerencia y personal administrativo, hay una tendencia al ambiente creativo, pues las instalaciones, enmarcadas por la naturaleza, propician espacios de proactividad, colaboración y apoyo entre compañeros de trabajo, aumentando la capacidad de innovación en la empresa, con políticas de puertas abiertas, dispuestas a la recepción de nuevas ideas, a compartirlas, evaluarlas y plantear proyectos que impulsen la competitividad del Agroparque.

Se conocen y valoran las habilidades y funciones de cada integrante del equipo de trabajo, pues desde la gerencia se ha entendido, listado, analizado y proyectado actividades que involucren a todos y cada uno de los colaboradores con la intención de conseguir una mejora continua del Agroparque. Se reciben nuevas ideas, sin embargo, falta una planeación estratégica documentada para los proyectos que surgen, que permita la materialización de los mismos.

En términos generales y de acuerdo a los bloques que componen el Lienzo de Capacidades de Innovación se encontró que:

La **propuesta de valor** del Agroparque las Villas radica en la atención personalizada y en la oferta de diferentes servicios reunidos en un solo lugar, ubicado cerca de la ciudad. La empresa tiene bien definido el tipo de público al que ofrecen sus servicios siendo los principales **segmentos de mercado** las empresas e instituciones educativas y posteriormente apuntan a las familias y turistas, con la capacidad de aumentar los segmentos de mercado más allá de lo local y enfocar esfuerzos que abarquen el mercado nacional e internacional, para lo cual necesita efectuar una vigilancia tecnológica que amplíe su panorama y rango de acción como empresa ecoturística.

En cuanto a los **canales de distribución y la relación con los clientes** actualmente cuenta con el personal capacitado y en disposición completa de ampliar la capacidad de comunicación interna y externa de la empresa, con el propósito de afianzar la relación con los clientes, así como hacer que las experiencias y aprendizaje circule y se transmita en pro de un mejor desarrollo organizacional.

Según los **recursos y actividades clave** falta disposición de recursos monetarios que movilicen los recursos humanos y materiales para un mejor desempeño empresarial. Según la gerencia a corto plazo optaran por adquirir fuentes de financiación diferentes al capital familiar con el que ha funcionado la empresa durante este tiempo. La idea es ejecutar los proyectos más viables, en los cuales participaría todo el personal de trabajo, reforzando la capacidad de trabajo en equipo; empero falta involucrar la innovación directamente a la estrategia empresarial, que lleve a formalizar procesos de innovación.

El funcionamiento del Agroparque las Villas depende en gran parte por las **alianzas** que generan con otras organizaciones, tales como las encargadas del sonido, la alimentación, la música, la decoración, entre otros aspectos a tener en cuenta en la organización de eventos. Hasta el momento este modelo de negocio les ha funcionado adecuadamente, ampliando la capacidad de alianzas claves con diferentes entidades.

Frente al **equipo de trabajo y la gestión del conocimiento** todas las áreas de trabajo se encuentran articuladas, con la capacidad de interrelacionarse e intercambiar funciones de ser necesario, ya que en el último año han procurado que cada uno de los colaboradores tenga conocimiento pleno sobre el funcionamiento del Agroparque y así poder brindar un mejor servicio.

Han logrado crear un ambiente de empatía y de buen clima laboral propenso a la creatividad y aunque no hayan diseñado un modelo formal de gestión del conocimiento, han logrado capturar información clave en el desarrollo de la empresa a través de la circulación de lecciones aprendidas, de las experiencias y el conocimiento de los actores sociales que la conforman.

Tabla 3  
*Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Agroparque las Villas*

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Buen clima laboral</li> <li>• Disponibilidad de usar los espacios que conforman la infraestructura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta protocolos para sistema de comunicación</li> <li>• Bajo manejo de Canales de distribución alternativos a la voz a voz</li> <li>• No están dispuestos completamente a asumir riesgos</li> <li>• No han buscados apoyos financieros para desarrollar diferentes actividades,</li> </ul>

	lo que los ha llevado a posponer proyectos innovadores.
<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar nuevas alianzas con organizaciones fuertes en el mercado.</li> <li>• Apoyarse en organismos que trabajen por la innovación</li> <li>• Gestionar un sistema de innovación que impulse el desarrollo de sus ideas y aumente su competitividad en el mercado local, regional, nacional e internal.</li> </ul>	<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aparición de nuevas empresas que incursionan en el sector del ecoturismo</li> <li>• La Competencia existente tome ventaja con servicios que superen la propuesta de valor del Agroparque</li> <li>• No tener alianzas permanentes con organizaciones que se destaquen en la región</li> </ul>

La anterior información esta condensada en el anexo F.3

**5.2 Análisis descriptivo e interpretativo. Empresa: Eco Hotel El Rincón del Búho. Caso Ciudad Manizales:**

El Eco-Hotel Rincón del Búho está ubicado en un ambiente rural, pero muy cercano a la ciudad, lo que hace del Eco hotel un lugar privilegiado. La empresa lleva nueve años en el mercado y tiene actualmente ocho colaboradores de planta y se sub-centran colaboradores que apoyen los eventos.

La planta física consta de una edificación con 14 habitaciones, cada una con baño privado y agua caliente. Las habitaciones están dispuestas alrededor de un jardín interior donde hay un estanque con peces ornamentales. Así mismo la edificación está rodeada de zonas verdes ajardinadas, donde se ha improvisado un escenario para realizar eventos culturales, sociales, artísticos y pedagógicos.

El Eco-hotel cuenta con una zona boscosa a través de la cual están diseñando un sendero temático. La vegetación y la fauna que se puede observar es típica de esta región cafetera montañosa, siendo a la vez lugar de paso para especies migratorias de aves.

En términos generales y de acuerdo a los bloques que componen el Lienzo de Capacidades de Innovación se encontró que:

En cuanto a las capacidades de innovación en la **propuesta de valor**, el eco-hotel Rincón del Búho, está demostrado que pueden llevar con éxito sus propuestas al mercado, pero es necesario re-pensar lo que se está haciendo, detenerse y evaluar los productos y servicios actuales (planes) y acomodarlos a las necesidades de sus clientes.

El eco-hotel tiene un diferenciador claro en el mercado, pero ha surgido competencia y ya no es un diferenciador único, por eso es necesario innovar, proponer nuevas alternativas de turismo con los recursos e infraestructura que se cuenta, y si las ventas han bajado, con mayor razón se deben apresurar los proyectos que están sobre la mesa, no detenerlos.

Las capacidades de innovación en los **canales y relaciones** con los clientes son medianas. Usan los medios sociales digitales con éxito, sin embargo, el sitio web podría mejorarse muchísimo e implementar pasarela de pago en línea y de reservas.

Revisando las capacidades de innovación en las **actividades clave**, No existen protocolos de vigilancia tecnología ni de estudios de mercado que permitan anticiparse a los cambios que exige el mercado, aunque es importante resaltar el buen clima organizacional que permite que las ideas fluyan y se puedan resolver los problemas que se presentan.

El hotel con un trabajo que se hizo hace un par de años, dominó su categoría en el mercado y si se resuelven las dificultades en las capacidades de innovación, e implementa un sistema de gestión de la innovación puede retomar el liderazgo de su categoría con propuestas innovadoras.

Respecto a las capacidades de innovación en las **alianzas claves**, el apoyo de las instituciones ha sido enfocado en las certificaciones necesarias para obtener el registro nacional de turismo, a pesar de que en Manizales se tiene un ecosistema de emprendimiento e innovación maduro, no se han aprovechado las oportunidades que brindan estos programas como Manizales más y el pacto por la innovación.

En relación con los **recursos clave**, el eco hotel no cuenta con un espacio ni con personas dedicadas exclusivamente a innovación, sin embargo, tiene potencial con espacios suficientes para realizar las actividades concernientes a implementar y gestionar un sistema de gestión de la innovación. Sin embargo, es necesario destinar recursos humanos y de capital para implementar dicho sistema de gestión de la innovación, además de conectarse con un aliado o institución que los guíe en el proceso.

En el **equipo de trabajo** las capacidades de innovación son muy bajas, ya que no hay un departamento o una persona encargada de los procesos de innovación, tampoco se cuentan con procesos claros de comunicación entre los colaboradores que permitan generar nuevas ideas que lleven a solucionar los problemas que se presentan.

Si el eco-hotel tiene un punto débil es este, el hecho que los colaboradores sean parte de la familia de los propietarios, a juicio de los investigadores y debido a las observaciones realizadas en campo, es contraproducente para el desempeño innovador de la organización, por lo que sería conveniente contratar personal ajeno al núcleo familiar que enfoque esfuerzos en mejorar su funcionamiento empresarial e implementar un sistema de gestión de la innovación.

En cuanto a las capacidades de innovación en la **gestión del conocimiento**, esta todo por hacer, se podría decir que no se tiene el capital intelectual documentado más allá de las certificaciones en calidad y sostenibilidad necesarias para renovar el registro nacional de turismo.

a continuación, se muestran las fortalezas y debilidades del eco hotel, al igual que sus oportunidades y debilidades:

Tabla 4

*Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Rincón del Búho*

<b>FORTALEZAS:</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<p>La principal fortaleza del hotel es su infraestructura física y su privilegiada ubicación en el corazón del paisaje cultural cafetero y en el lugar del mundo con mayor diversidad de aves.</p> <p>Otra fortaleza del Hotel es que hace parte del mini-cluster de turismo que está conformando la alcaldía de Manizales de la</p>	<p>La principal debilidad es la contratación de familiares sin tener en cuenta sus competencias y capacidades, ya que esto da como resultado personas no calificadas para las funciones que desempeñan y los propietarios, con el ánimo de ayudar a sus familiares ponen en riesgo la operación de la organización. Es importante aclarar que la</p>

<p>mano de la cámara de comercio de Manizales por Caldas.</p>	<p>contratación de familiares no es un problema en sí mismo, aunque la autoridad queda mediada por la relación familiar lo que no permite la mejora continua y entorpece la operación de la organización.</p> <p>El principal problema radica en que sus familiares no cuentan con las competencias adecuadas para realizar las labores necesarias para su cargo.</p> <p>Otra debilidad de la gestión humana es la falta de capacidades de dirección y liderazgo de los directivos debido a su falta de educación formal en campos administrativos.</p>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>Gracias al buen momento que vive el turismo en Colombia debido a la finalización del conflicto armado, el mercado del turismo trae grandes oportunidades para el eco-hotel ya que hace parte del paisaje cultural cafetero y la ruta del paisaje, que es un programa adelantado por el ministerio del turismo en asocio con las gobernaciones de los departamentos involucrados. De estas situaciones, el capital humano del eco-hotel se puede ver beneficiado de las capacitaciones que traen estos programas.</p> <p>Otra gran oportunidad para el eco-hotel es lo relacionado con el avistamiento de aves, categoría de turismo de naturaleza que ve en Manizales y Caldas el mejor escenario para desarrollarse, al ser considerado el lugar del mundo con más aves. Y así mismo, los colaboradores del Búho pueden aprender de este mundo de las aves y aprovechar esta gran oportunidad.</p> <p>La principal debilidad mencionada líneas atrás, se puede entender también como una oportunidad para mejorar la gestión del talento humano, reemplazando los colaboradores por personas idóneas para sus cargos y que los directivos realicen capacitaciones puntuales en liderazgo.</p>	<p><b>AMENAZAS:</b></p> <p>Las amenazas de la gestión del talento humano provienen de los asesores que, a pesar de estar en varios programas con instituciones como cámara de comercio, no han logrado que el equipo de trabajo esté integrado por personas idóneas.</p> <p>Otras amenazas provienen de nuevos modelos de negocio que surgen de la economía digital como las plataformas digitales AIRBNB y otras similares que ofrecen servicios de alojamiento a muy bajos costos en residencias particulares. Aumentando la competencia del sector.</p>

La anterior información esta condensada en el anexo F.3

El siguiente cuadro comparativo muestra los elementos comunes entre las dos unidades de análisis encontrados de acuerdo a la información obtenida en cada bloque del Lienzo de Capacidades de innovación:

Tabla 5

*Cuadro comparativo de capacidades de innovación de las unidades de análisis*

<b>Características comparativa</b>	<b>Elementos comunes. Agroparque las villas y Eco hotel Rincón del Búho</b>
<b>Segmentos de mercado</b>	Capacidad para incursionar en nuevos mercados y fidelizar clientes.
<b>Propuestas de valor</b>	Capacidad de innovar en su propuesta de mercado desde los aportes que hacen los clientes y público en general.
<b>Canales y relaciones con los clientes</b>	Capacidad de afianzar relaciones con los clientes con una oferta diferenciadora en el mercado.
<b>Actividades clave</b>	Capacidad y disponibilidad de generar cambios en sus rutinas organizacionales.
<b>Recursos clave</b>	Capacidad de infraestructura en la que pueden generar nuevos proyectos que abarquen procesos de innovación.
<b>Alianzas clave</b>	Capacidad de relacionarse con otras organizaciones para proporcionar diferentes servicios
<b>Equipo de trabajo y gestión del conocimiento</b>	no se encontraron elementos comunes

## Capítulo VI. Discusión de Resultados

### 6.1 Agroparque las Villas

De acuerdo al trabajo de campo y al análisis de la información obtenida en el “Lienzo de capacidades de innovación” se alcanzaron los objetivos de esta investigación, a partir de la observación y comprensión de la realidad de dos mipymes ecoturísticas, caso Manizales y Popayán, que fue contrastada con los aportes teóricos de autores que han tratado el tema en cuestión, para posteriormente obtener los resultados finales del estudio de caso múltiple.

El Lienzo fue pieza clave en el diseño y desarrollo metodológico, ya que permitió la recolección, sistematización y análisis de la información de las dos empresas seleccionadas como unidad de análisis para la presente investigación, así como la interpretación de resultados y la discusión de los mismos.

Cada uno de los bloques que conforman el Lienzo guarda una estrecha conexión entre sí, brindando la posibilidad de profundizar en cada eje temático, convirtiéndose en una especie de cartografía que explica el funcionamiento de una empresa, lo que llevó a interpretar de forma detallada el tema de capacidades de innovación, foco de esta investigación, mediante ocho bloques, entre ellos, uno denominado Equipo de trabajo y Gestión del conocimiento, creado por los investigadores, el cual reunió información sensible e importante para los dos estudios de caso, pues resume el valor del capital humano, parte indispensable de cualquier organización, al ser es la columna vertebral, donde se originan las capacidades de innovación, a partir de las

habilidades, talentos, actitudes, motivaciones, conocimientos y demás características propias del ser humano.

En efecto las “competencias empresariales son el conjunto de atributos (motivaciones, actitudes, valores, conocimientos, habilidades, etc.) de una persona, que se manifiestan en comportamientos definibles, observables y medibles, que están vinculados, en forma casual, con un desempeño superior en la acción empresarial”. (Varela, 2008, pág. 149). Desempeño que se ve reflejado en la articulación de la estructura organizacional y en los nuevos fines competitivos de la empresa. En este sentido para Agroparque las Villas es de suma importancia que sus colaboradores intercambien talento humano, centrando sus esfuerzos según la misión y visión de la empresa, dispuestos a transitar nuevos caminos orientados a potencializar su oferta y atraer una mayor demanda.

Lo anterior “exige un conocimiento del mercado, una mentalidad práctica y una orientación empresarial que permita llevar a cabo, en la realidad, la empresa diseñada” (Varela, 2008, pág. 265), lo cual se muestra incipiente en el Agroparque, a pesar de tener una mentalidad abierta al cambio, con una estructura organizacional y objetivos empresariales bien definidos, no han implementado un sistema de monitoreo del acontecer en el mercado global, lo cual sería de utilidad para gestionar cambios acordes a las dinámicas mundiales.

El Sistema Nacional de Innovación de Colombia (SNIC) concibe la innovación empresarial como una disposición mental; como una forma de pensar acerca de las estrategias y prácticas de las empresas; como una contribución al éxito comercial y financiero de la empresa. (Varela,

2008, pág. 266). aspectos que Agroparque las Villas ha tenido con su disposición a mejorar y ser cada vez más competitiva en el mercado, con una mentalidad de trabajo en equipo, de gestión del conocimiento, de flexibilidad en su estructura organizacional, de atención a los cambios; sin embargo, falta pasar del pensamiento e ideación a la acción y práctica, con un modelo de innovación que se ajuste a las necesidades de la empresa y que haga parte formal de su estrategia empresarial.

Según los datos obtenidos en el desarrollo metodológico de la presente investigación, para la dirección de la empresa lo anterior ha sido un paso que han duda en efectuar, debido al temor de tomar riesgos y sobre todo por la poca disposición de recursos monetarios para dicho fin. Y es aquí donde radica la principal dificultad de esta Mipyme ecoturística, pues en la categoría de análisis de innovación se muestra que es una empresa potencialmente innovadora pero que no ha logrado consolidar procesos estratégicos en los que estén inmersos las capacidades de innovación. Pues no hay que perder de vista que:

La innovación va unida, sin duda, a una propuesta de diferenciación estratégica permanente, a una constante búsqueda de la diferencia, llamada por Ferras la semilla de la innovación (...) Innovar significa asumir riesgos técnicos, financieros, organizativos, comerciales, de aprendizaje. (Ponti, 2008, pág. 202)

Cabe aclarar que no existen fórmulas o modelos estandarizados que se puedan aplicar a diferentes situaciones organizacionales, obteniendo los mismos resultados entre sí. Es de suma importancia que cada organización dirija la innovación y sus capacidades según su

quehacer, sus necesidades, sus propósitos y su desarrollo tanto endógeno como exógeno, por lo que la toma de decisiones y la de asumir riesgos depende inicialmente del tipo de liderazgo de quien esté a cargo y del contexto en el que este inmerso la empresa.

Y existen formas de comprender las características propias de las capacidades de innovación en las organizaciones con el fin de gestionar la innovación según convenga. Para lo cual este trabajo de investigación adaptó ciertas herramientas de autores que han trabajado el tema de innovación y capacidades de innovación, como es el caso de Robledo et al, 2008, quien propone unas categorías de análisis de las capacidades de innovación. Categorías que soportan el presente análisis y se explican a continuación:

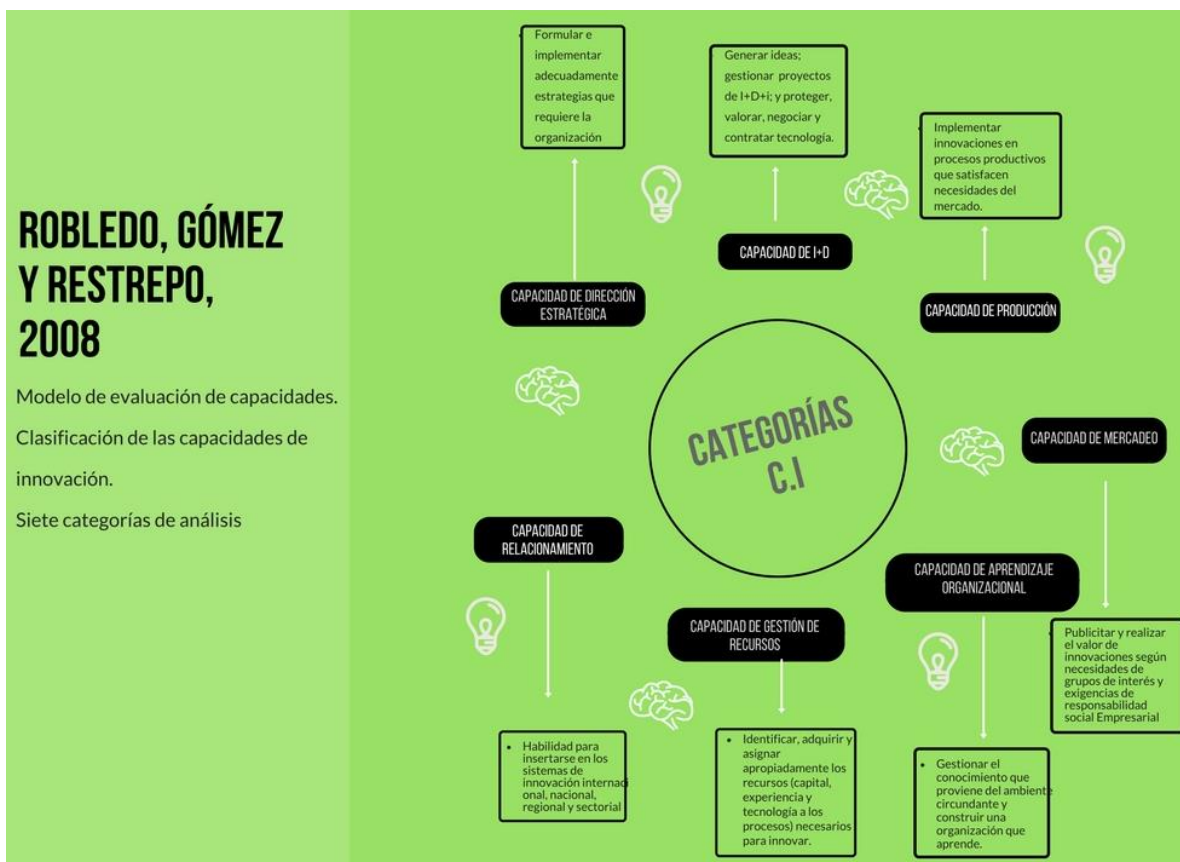


Figura 7. Clasificación de Capacidades de Innovación. Elaboración propia, basado en Robledo, Gómez y Restrepo (2008)

- **Capacidad de Dirección Estratégica:** Agroparque las Villas tiene la capacidad de formular estrategias organizacionales en pro de impulsar su competitividad empresarial, aunque es un aspecto que requiere ser tratado con mayor detalle y a partir de ahí fomentar la implementación de proyectos dirigidos a la innovación.
- **Capacidad de I+D:** como tal no existe un área de I+D en el Agroparque, por cuestiones de recursos económicos y humanos, que permita explorar y explotar al máximo la capacidad de investigación, desarrollo e innovación. Pero dese la dirección se ha buscado que entre todos los integrantes de la empresa se gestione un portafolio de proyectos a desarrollar a un mediano y corto plazo.

- **Capacidad de Producción:** para los procesos productivos referentes a la lechería y el cultivo de café la empresa ha tratado de renovar equipos técnicos que aporten practicidad y calidad a sus productos y por ende ayude a una adecuada comercialización. Procesos que están bajo normas que protegen el medio ambiente.
- **Capacidad de Mercadeo:** Agroparque las villas tiene en cuenta las necesidades e intereses de sus grupos de interés para ofrecer servicios de calidad que permitan fidelizar a sus clientes y hacer que otros se inclinen por su oferta. Sin embargo, la capacidad de publicitar, dar valor y atender las capacidades de innovación esta apenas gestándose.
- **Capacidad de Aprendizaje Organizacional:** el Agroparque procura ser una organización que aprende, centrando sus capacidades en la gestión del conocimiento interno, lo que se podría complementar con la apertura a captar conocimiento externo.
- **Capacidad de Gestión de Recursos:** en el último año la empresa identificó, adquirió y asignó, según lo expuesto por la gerente, un buen equipo de trabajo que solventa apropiadamente el funcionamiento actual de la empresa, para posteriormente promover recursos económicos y materiales necesarios para innovar.
- **Capacidad de Relacionamento:** Agroparque las Villas ha tenido buenas experiencias en cuanto a alianzas claves, que han ayudado a su crecimiento empresarial, pero hasta el momento no hace parte de algún sistema de innovación que le permita revelar y aprovechar sus capacidades de innovación a plenitud

Las siete categorías expuestas complementan el análisis hecho por cada bloque del Lienzo de Capacidades de Innovación y dejan ver los puntos álgidos respecto a la

innovación en el Agroparque las Villas. Para los investigadores estas categorías están contenidas en las capacidades organizacionales y dinámicas de las que hablan diferentes autores, y que aluden a las capacidades de innovación, las cuales fueron tenidas en cuenta en la elaboración del marco teórico de la presente investigación, siendo de gran aporte para entender su concepto y comprender la realidad de los casos de estudio. En la siguiente figura se resumen dichos conceptos:

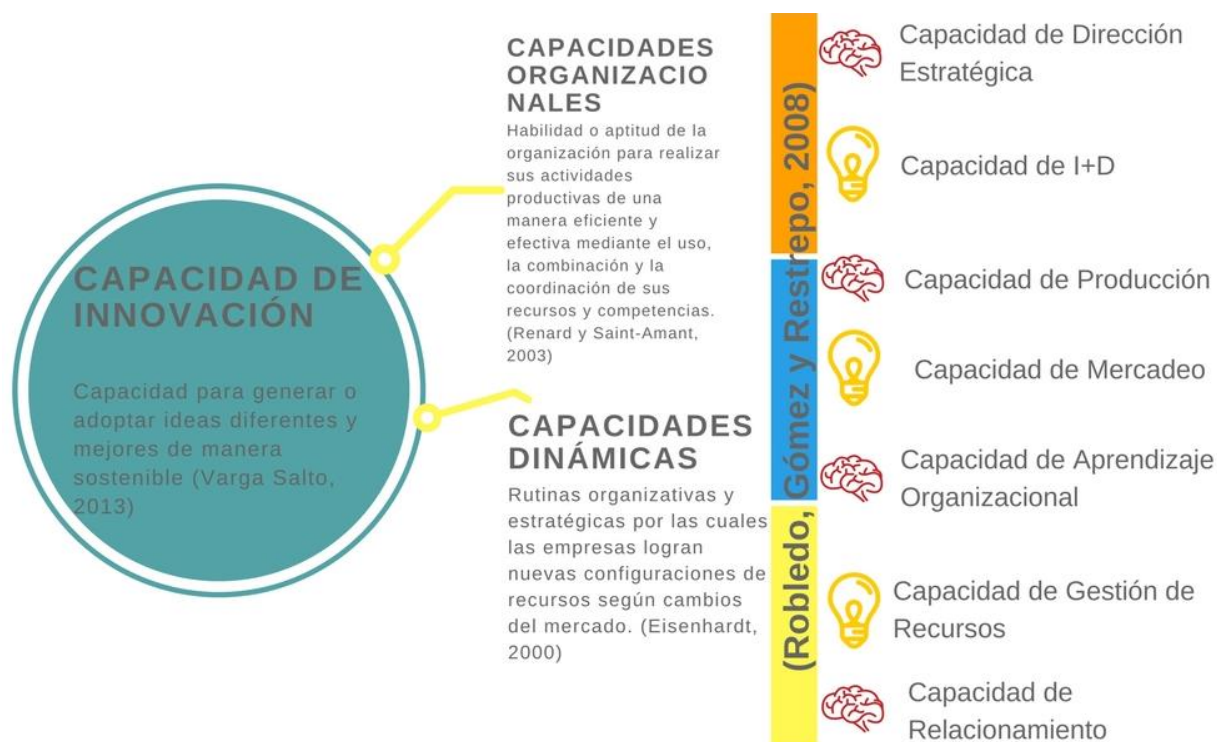


Figura 8. Definición Capacidades de Innovación. Elaboración propia

## 6.2 Eco Hotel el Rincón del Búho

Partiendo de la comprensión de las capacidades de innovación como:

Las capacidades sistémicas derivadas de la combinación de recursos organizacionales que permiten generar capacidades para crear novedades en los productos, procesos, mercadotecnia y organización de una empresa, assimilarlas dentro de la organización y explotarlas con éxito en el mercado. (Silva, 2014, pág. 7)

El eco hotel dispuso de recursos monetarios para contratar un consultor que les ayudó a cambiar el modelo de negocio y desarrolló una estrategia de mercadeo digital, que ofrecía planes románticos, basada en Facebook que les funcionó apropiadamente y se puede decir que en ese momento el eco-hotel innovó, tanto así que dinamizó el mercado y hasta las grandes cadenas de hoteles con presencia en la ciudad de Manizales se vieron obligados a crear planes de alojamiento romántico, hasta surgieron en el mercado algunas propuestas “piratas” en apartamentos con ofertas muy parecidas a las del eco-hotel, ahora romántico rural de alta calidad.

Pero esa explosión de innovación no podría durar por siempre, el error del hotel, fue no continuar innovando, no crear un sistema de gestión de la innovación que les permitiera continuar creando productos de turismo nuevos. Se hizo una buena labor, pero no se continuó.

Ahora, cuando las ventas han bajado, realizan esfuerzos para retomar su participación en el mercado, pero las inversiones han estado alejadas de las necesidades de sus clientes y son más por hacer cosas parecidas a su competencia, pero desenfocados de las necesidades de su mercado objetivo. Por ejemplo, el eco hotel cuenta con spa y al preguntar por si ¿era necesario este servicio? que, según lo expuesto por la gerencia, actualmente no está dando resultados o si ¿podrían haber invertido en otros proyectos que los apalancara de nuevo al liderazgo de su

categoría? Se obtuvo como respuestas que hace falta una mejor planeación y ejecución de las actividades empresariales. Lo que podría implementarse bajo un sistema de gestión de la innovación que ayude a direccionar estratégicamente el desarrollo del eco hotel.

La situación anterior, se ve reflejada en los argumentos de Varga Salto (2013), al explicar que:

La innovación debe ser sistemática y, por tanto, no debe ser algo aleatorio. No puede entenderse como un suceso aislado, sino como un conjunto de sucesos encadenados que dan como consecuencia una innovación sostenible, lo que permitirá a las organizaciones progresar de manera continua. (p. 77)

Esta visión sistémica y perseverante de la innovación es introducida por Drucker (1987) al pensar en la innovación como una actividad sistémica, que requiere acciones organizadas y bien planificadas, para obtener sostenibilidad a largo plazo, acciones que no se conviertan en algo repetitivo, sino en lecciones aprendidas y mejoradas que lleven a un accionar más sólido, dirigido por el conocimiento de los sujetos que hacen parte de una organización.

En este orden de ideas, el primer paso para construir un sistema de gestión de la innovación es implementar esta visión sistémica y perseverante de la innovación en los directivos del eco hotel, ya que, si se continúan haciendo esfuerzos desconectados y sin un sistema que los guíe, estos esfuerzos serán en vano, ya que la innovación es el resultado de muchos esfuerzos e ideas unidos por un sistema que le da orden. La gestión del tanto humano, la reestructuración e incorporación

de talento nuevo encaminado a la innovación y un liderazgo más participativo, son necesarios para implementar con éxito un sistema de gestión de la innovación.

De acuerdo a lo que sostienen diferentes referentes teóricos, incluir la innovación en la estrategia empresarial es de gran ventaja para las empresas que pretenden un desarrollo sostenible que impacte en los niveles locales, nacionales e internacionales del mercado por lo que crear un sistema de gestión de la innovación mínimo viable es dar un plus al quehacer empresarial, el cual se refiere a:

Los componentes esenciales que permiten a una empresa comenzar a crear una función de innovación estratégica y fiable (...) un Sistema de innovación viable mínimo, se asegurará de que las buenas ideas sean estimuladas, identificadas, compartidas, revisadas, priorizadas, financiadas, desarrolladas, recompensadas y celebradas. (Anthony, 2016).

Sin embargo, los directivos del eco hotel, no han destinado recursos necesarios para hacer innovación, no han dado los espacios ni herramientas, así como no se ha incorpora nueva tecnología que potencie las fases productivas, comerciales y de servicio de la empresa. Los recursos financieros se han destinado a proyectos que no han dado los resultados esperados, al surgir de procesos aislados de las necesidades de sus clientes, por tanto, hay mucho por hacer, para que se consolide un sistema de gestión de la innovación mínimo viable adecuado para el eco hotel.

Lo expuesto anteriormente llevó a construir una matriz en la que se visualiza los ítems de las macro categorías y las subcategorías de análisis, los bloques temáticos que conforman el Lienzo de Capacidades de Innovación y el nivel que maneja las dos empresas, estudio de caso, respecto a los anteriores ítems, representados en colores según su nivel, bien sea alto, medio, bajo o nulo.

Tabla 6  
*Matriz de categorías de análisis. Agroparque las Villas*





















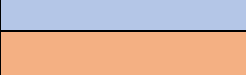







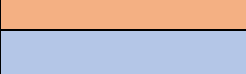
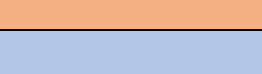
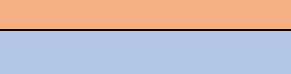





<b>Matriz de categorías de análisis</b>				
<b>Empresa: Agroparque las Villas</b>				
Alta  Media  Baja  Nula 				
<b>Bloques de análisis</b>	<b>Innovación</b>	<b>Capacidad de innovación</b>	<b>Talento humano</b>	<b>Liderazgo</b>
<b>Segmentos de mercado</b>				
<b>Propuestas de valor</b>				
<b>Canales y relaciones con los clientes</b>				
<b>Actividades clave</b>				
<b>Recursos clave</b>				
<b>Alianzas clave</b>				
<b>Equipo de trabajo y gestión del conocimiento</b>				

Tabla 7  
*Matriz de categorías de análisis. El Rincón del Búho*

<b>Matriz de categorías de análisis</b>				
<b>Empresa: Eco hotel Rincón del Búho</b>				
Alta  Media  Baja  Nula 				

<b>Bloques de análisis</b>	<b>Innovación</b>	<b>Capacidad de innovación</b>	<b>Talento humano</b>	<b>Liderazgo</b>
<b>Segmentos de mercado</b>				
<b>Propuestas de valor</b>				
<b>Canales y relaciones con los clientes</b>				
<b>Actividades clave</b>				
<b>Recursos clave</b>				
<b>Alianzas clave</b>				
<b>Equipo de trabajo y gestión del conocimiento</b>				

### **Conclusiones**

Utilizar el Lienzo de Capacidades de Innovación, propuesto en esta investigación, resultó útil y práctico para analizar las capacidades de innovación en estas dos mipymes eco turísticas. Comprender estas capacidades para sostener un sistema o modelo que gestione la innovación en relación con los ocho bloques basados en el lienzo de generación de modelos de negocio propuesto por Osterwalder y Pigneur (2011), combinado con las preguntas adaptadas de los instrumentos y teorías propuestos por Robledo, Gómez y Restrepo (2008) y Varga Salto (2013) dan como resultado una herramienta poderosa para el análisis de las capacidades de innovación aplicable a empresa de diferentes sectores.

Luego de la aplicación de este Lienzo de Capacidades de Innovación, se encontró que la principal dificultad de las mipymes para sostener un sistema o modelo que permita gestionar el complejo proceso de innovar, es la poca disposición financiera con la que cuentan para gestionar procesos diferenciados que agreguen valor a su quehacer, debido al temor al cambio y posteriormente no obtener los resultados deseados. En este punto se refleja la falta de acompañamiento en procesos de innovación y de gestión al cambio para poder asumir los riesgos de manera calculada por parte de los directivos de cada una de las empresas.

Tener una estrategia empresarial y unos segmentos de mercado bien definidos es importante para el adecuado funcionamiento de las empresas y si a esto se suma un direccionamiento de un sistema de innovación acorde a las necesidades organizacionales y al contexto del que hace parte se obtienen ventajas competitivas tanto en el mercado local como nacional e internacional, como lo expuso la OCDE (2005) al argumentar que “para lograr competitividad en el largo plazo, la innovación constituye un elemento clave para ganar participación de mercado, reducir costos e incrementar utilidades. Por lo tanto, las empresas que innovan, están en mejores oportunidades de incrementar su competitividad a largo plazo”.

Se ratifica la relevancia que tiene el recurso humano, como fuente de las capacidades de innovación en las organizaciones, pues son el eje en el engranaje que mueve la innovación, convirtiéndose en el recurso máspreciado en estas “mini sociedades” llamadas empresas, las cuales deben apostar a reunir colaboradores talentosos y conformar un buen equipo de trabajo en el que se propenda por la gestión al conocimiento y al cambio.

Las mipymes unidad de estudio muestran elementos diferenciadores entre ellas, que las caracteriza en su labor, principalmente por cuestiones del contexto en que se encuentran insertas, pues cada región maneja dinámicas sociales, culturales, económicas y políticas proporcionando ciertos beneficios competitivos para cada una de las empresas. Lo cierto es que las dos empresas tienen un fuerte potencial debido a la biodiversidad que poseen los departamentos del Cauca y Caldas, sobre lo que tienen un camino abierto por recorrer que les conduzca a generar un valor agregado a su quehacer.

### **Recomendaciones**

Es necesario que las empresas, unidades de estudio, indaguen respecto a sus fortalezas, oportunidades y trabajen para contrarrestar sus debilidades y amenazas, centrando la atención en las capacidades de su equipo de trabajo, con el que promuevan procesos de innovación acordes a las necesidades e intereses de la empresa.

Del mismo modo se recomienda formalizar todos los procesos empresariales (gestión del concomimiento y del cambio) y en el momento en que se pueda implementar la innovación, incluirla en la estrategia empresarial, con el propósito de gestionar adecuadamente, desde el comienzo hasta el final, el desarrollo organizacional.

Sería prudente, en este mundo globalizado, hacer frente a los cambios que se producen día a día con una planeación, ejecución, evaluación y control de actividades diferenciadoras que

permitan sobresalir en el mercado de una manera sostenible, sobretodo en el sector ecoturístico, que está tomando gran fuerza en el país y que es fuente de oportunidades socioeconómicas, así como un fuerte atractivo turístico a nivel mundial. Por tanto, se recomienda efectuar un monitoreo y vigilancia tecnológica del acontecer en el mercado bien sea del mismo sector en que ofrecen servicios o de otros que amplíen el panorama y campo de acción.

Además, se recomienda que las empresas, unidad de estudio, ejerzan su capacidad de relacionamiento, vinculándose a programas, proyectos, sistemas o cualquier organización que trabaje temas de innovación y así empiecen adquirir un aprendizaje frente al tema y se vean beneficiadas desde sus capacidades de innovación.

Cabe mencionar que sería oportuno efectuar más estudios de naturaleza cualitativa en mipymes, las cuales desempeñan un papel significativo en el desarrollo del país, sobre todo en las pertenecientes al sector de turismo de naturaleza, ya que cada vez toman mayor fuerza, dinamizando el desarrollo nacional e impulsando su competitividad a nivel mundial. Junto con una mira cuantitativa que amplíe y soporté este tipo de estudios, construyendo conocimiento en temas que tienen un gran auge, como son la innovación y las capacidades de innovación.

Al hacer recomendaciones puntuales, para el **Agroparque las Villas**, deben tener en cuenta que podrían atender las necesidades de sus actuales segmentos de clientes y penetrar nuevos mercados con propuestas de productos y servicios turísticos que aporten valor a personas y empresas, sacando mayor provecho a su infraestructura y a su ubicación privilegiada a las afueras, pero muy cerca de la ciudad, aumentando así su ventaja frente a la competencia.

El sector del turismo debe cumplir unos requerimientos y certificaciones que incluyen para los eco-hoteles un certificado en sostenibilidad que implica, por ejemplo, el manejo de las basuras de manera clasificada, la documentación de los procesos en la recepción de los huéspedes, que sumados a los procesos de salud y seguridad en el trabajo permiten la identificación de oportunidades de mejora en la prestación de servicios turísticos. Por tanto, los Procesos certificados que lleva el Agroparque contribuyen para que la innovación haga parte de la estrategia empresarial, pero no de manera formal, por lo que se recomienda pensar en un sistema de innovación adecuado a la estructura organizacional del Agroparque.

En cuanto a las capacidades de innovación es importante anotar que los órganos directivos están dispuestos a invertir en innovación, además de contar con los espacios suficientes para realizar las actividades concernientes a implementar y gestionar un sistema de gestión de la innovación. Sin embargo, es necesario destinar recursos humanos y de capital para implementar dicho sistema de gestión de la innovación.

El hotel está vinculado a la Cámara de Comercio del Cauca a programas que han contribuido sobre todo en los procesos de certificación necesarios para el Registro Nacional de Turismo y los certificados de calidad que poseen, pero puntualmente para innovación no se encuentran en ningún programa o alianza con una institución pública o privada. Las alianzas se limitan a intercambio de servicios y con proveedores clave, por lo que se recomienda que le Agroparque se incorpore a programas nacionales, regionales y locales de fomento de la innovación, aprovechando oportunidades como, convocatorias para fondos condenables para el desarrollo de

programas que lleven a mejorar los servicios turísticos actuales mediante innovaciones graduales y también buscar oportunidades para incursionar en el mercado con propuestas creativas , de la mano de aliados estratégicos que aporten valor con su buena imagen en el mercado y le permita traer nuevos clientes de otras ciudades y países.

Las nuevas ideas son bien recibidas, pero no existen procesos establecidos para la generación y gestión de las mismas, no hay un departamento o una persona encargada de los procesos de innovación, la solución de problemas tampoco cuenta con procesos y técnicas que encaminen las nuevas ideas, a lo que se recomienda designar personal capacitado que oriente el quehacer empresarial hacia la innovación.

El proceso de pasar el conocimiento residente en las personas, el conocimiento implícito a conocimiento explícito, que se convierta en capital intelectual de la organización, es sumamente importante en la gestión del conocimiento y aunque en el Agroparque se está llevando este proceso, requiere organizar de forma adecuada su capital socio cognitivo, con protocolos, sistemas o procesos que permitan compartir el conocimiento que vive en y entre las personas con toda la organización, lo cual es fundamental para desarrollar e implementar capacidades de innovación en la empresa.

Por su parte para el **eco hotel El Rincón del Búho** se recomienda replantear las funciones de los colaboradores del hotel y vivir un proceso de selección que se base en las competencias, en los cuales los actuales colaboradores puedan participar. Un proceso de selección que realice pruebas psicotécnicas y sea acompañado de expertos.

Es comprensible que, por ser una micro empresa, no se cuente con el personal necesario para desarrollar una estrategia de innovación creando un sistema de gestión de la innovación propio, y que construirlo implicará un gran esfuerzo, pero este esfuerzo será recompensado con la participación en nuevos mercados y la fidelización de los clientes actuales, ya que, en un mercado globalizado y tan competido, la innovación es el único camino para sobre vivir. Lo primero que se debe hacer es dar el lugar que merece a la innovación, hacerla parte de la estrategia empresarial y reforzar el equipo de trabajo con alguien que se encargue del sistema de gestión de la innovación, todo esto de la mano de instituciones de apoyo.

El trabajo realizado para identificar las capacidades de innovación en el eco-hotel, es el primer paso para crear un sistema de gestión de la innovación, madurar las capacidades en cada uno de los bloques, comenzado por el liderazgo que está representado en la propuesta de valor y continuar con la optimización del equipo de trabajo, para finalmente, al tener esas bases fuertes que puedan sostener el sistema de gestión de la innovación, crearlo, cuidarlo, quererlo y fortalecerlo para que de él surgen los nuevos productos y servicios, además de los mejores procesos de prestación del servicio y comercialización que lleven al hotel a ser el líder de su categoría de nuevo y se mantenga por muchos años.

De la misma manera, se recomienda que los directivos del eco hotel se formen en gestión del talento humano y en liderazgo. El sueldo emocional debe ser parte de la organización. El clima organizacional deberá ser medido y retroalimentado constantemente.

Se recomienda hacer un plan con los objetivos que se quieren lograr y fijar actividades clave para alcanzar cada objetivo. El plan de acción se podría expresar en la siguiente fórmula:

Personas adecuadas en el cargo adecuado + motivación + formación continua = capital humano feliz y eficiente. Por lo que se recomienda hacer un plan de mejoramiento de las capacidades de innovación de la mano de una institución de apoyo, o un aliado estratégico con un cronograma de trabajo apoyados en el Lienzo de Capacidades de Innovación, de Quiñonez y Rojas (2018).

## Bibliografía

- . Anderson, N. P. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297-1333.
- (11 de Marzo de 2016). Obtenido de Boletín Económico Regional. Eje Cafetero IV trimestre : <http://www.banrep.gov.co/es/ber-ejecafetero-2015-4>
- Albornoz, M. (2009). Indicadores de innovación: las dificultades de un concepto en evolución. *Revista iberoamericana de ciencia tecnología y sociedad*, 5 (13), 9-25.
- Anthony, S. D. (2016). Build an innovation engine in 90 days. *Harvard business review*, 92(16), 12.
- Arias-Pérez, J. E.-B.-C. (2016). Diagnóstico de capacidades de innovación desde la perspectiva de los modelos de madurez. *Orinoquia*, 20(1), 87-96.
- BALMASEDA, E. V. (Diciembre de 2010). EL BENCHMARKING APLICADO LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN. *Revista de Dirección y Administración de Empresas*(17), 9.
- Banco de la República Colombia. (diciembre de 2015). *Banco de la República Colombia*. Recuperado el 25 de enero de 2016, de [http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/ber\\_suroccidente\\_tri3\\_2015.pdf](http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/ber_suroccidente_tri3_2015.pdf)
- Banco Interamericano de Desarrollo. (s.f.). *Módulo de capacitación para la recolección y análisis de indicadores de innovación*.
- Beck, H. (1968). Concepto y presupuestos gnoseológicos del método inductivo.
- Cámara de Comercio del Cauca. (2015). *Cámara de Comercio del Cauca*. Recuperado el octubre de 2015, de Entorno económico del departamento del Cauca año 2015:

<https://www.cccauca.org.co/publicaciones/entorno-economico-del-departamento-del-cauca-ano-2015>

Camisón, C. &.-M. (2012). Measuring innovation in tourism from the Schumpeterian and the dynamic-capabilities perspectives. *Tourism management*, 33(4), 776-789.

Castillo Molina, Y. Y. (s.f.). Adaptación de un modelo para caracterizar los procesos de gestión de la innovación en las empresas del sector de las TIC de la ciudad de Popayán. *Revista Gestión de las Personas y Tecnología*, 6(16), 13.

*Cauca vive digital*. (6 de enero de 2016). Recuperado el mayo de 2016, de InvestinCauca: <http://investincauca.com/descargas/impulso-al-turismo>

Consejo Privado de Competitividad. (2015). *Informe Nacional de Competitividad*.

Correa, E. &. (2014). Estudio de la Gestión y de la Inversión en Innovación en pymes de la ciudad de Popayán-Colombia 2014. 5.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (8 de enero de 2017). *DANE*. Obtenido de <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>

Departamento Nacional de Planeación. (2013). *AGENDA INTERNA PARA LA PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD DEL DEPARTAMENTO DEL CAUCA*. Popayán.

Díaz De Salas, M. M. (2011). Una Guía para la elaboración de estudios de caso. *16*(75).

Drucker, P. F. (1987). *La innovación y el empresario innovador. la práctica y los principios*. Bogotá: Norma.

Eisenhardt, K. M. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic management journal*, 1105(1121).

El mercado inglés del ecoturismo, O. (2002). *Organización Mundial del Turismo OMT*.

Recuperado el enero de 2017, de Ecoturismo y áreas protegidas:

<http://www2.unwto.org/es/content/ecoturismo-y-areas-protegidas>

Fundación Red de Experiencias Ambientales, FREA. (s.f.). *FREA*. Recuperado el Agosto de

2017, de FREA: <http://www.frea.com.co/index.html>

Galeano, M. E. (2004). *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa*. Universidad Eafit.

Galeano, M. E. (2004). *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa*. Universidad Eafit.

García Esquivá, M. (2015). Análisis y modelado del proceso de gestión de la innovación en

PYMES y su implementación en una plataforma WEB. Murcia , España.

Garzón Castrillon, M. A. (2013). El aprendizaje tecnológico como acelerador de la innovación.

Gomezelj, D. O. (2016). A systematic review of research on innovation in hospitality and

tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(3), 516-558.

González Torres, T. P. (2016). La innovación de servicios en el sector turístico: Revisión de la

literatura aplicable al sector hotelero. *El turismo y la experiencia del cliente: IX jornadas de investigación en turismo*, 357-384, 357-384.

González, C. L. (2014). Una aproximación a la gestión de capacidades de innovación en la pyme

colombiana. *Gestión & Sociedad*, 7(2), 11-30.

Hernández Sampieri, R. F. (2008). *Metodología de la Investigación* (5ta Edición ed.). Mexico :

McGraw-Hill.

Instituto Madrileño de Desarrollo, IMADE. (s.f.). <https://es.scribd.com/>. Recuperado el 2016, de

<https://es.scribd.com/>: <https://es.scribd.com/document/51972722/Guia-de-buenas-practic-as-en-materia-de-Creatividad-Empresarial#>

Ministerio de Comercio Industria y Turismo de Colombia. (2017). *Dinámica de la economía mundial y comportamiento en Colombia*.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2012). *POLÍTICA DE TURISMO DE NATURALEZA*. Obtenido de Ministerio de Comercio, Industria y Turismo:  
[www.mincit.gov.co/descargar.php?id=64224](http://www.mincit.gov.co/descargar.php?id=64224)

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (05 de 09 de 2011). *Ministerio de Comercio, Industria y Turismo*. Recuperado el 2 de noviembre de 2016, de Ministerio de Comercio, Industria y Turismo:  
[http://www.mincit.gov.co/minturismo/publicaciones/200/politica\\_de\\_ecoturismo](http://www.mincit.gov.co/minturismo/publicaciones/200/politica_de_ecoturismo)

Molina, S. (2007). *Fundamentos del Nuevo Turismo*. Editorial Trillas.

Montoya, Y. M. (2017). Turismo en Colombia ¿Es el turismo una alternativa real para enfrentar el déficit externo? *Ploutos*, 6(2), 48-55.

Morales, L. (2017). *LA PAZ Y LA PROTECCIÓN AMBIENTAL EN COLOMBIA: Propuestas para un desarrollo rural sostenible*.

MORENO ROJAS, S. I. (2014). Sistema para la evaluación de capacidades de innovación en pymes de países en desarrollo: caso Panamá. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 22(2).

MORENO ROJAS, S. I. (2014). Sistema para la evaluación de capacidades de innovación en pymes de países en desarrollo: caso Panamá. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 22(2), 109-122.

Murcia Cabra, H. H. (2011). *Creatividad e innovación para el desarrollo empresarial*. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.

- Navarrete, J. M. (2004). Sobre la Investigación Cualitativa. Nuevos Conceptos y campos de desarrollo. 8(13), 277-299.
- OCDE. (2005). Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation, 3rd Edition. (G. tagsa, Ed.) Paris: OECD Publications.
- OMT. (2015). *Panorama OMT del turismo internacional* .
- Organización Mundial del Turismo OMT. (2008). *Organismo especializado de las Naciones Unidas. OMT*. Recuperado el 23 de Agosto de 2016, de Organismo especializado de las Naciones Unidas. OMT. Entender el turismo: Glosario Básico:  
<http://media.unwto.org/es/content/entender-el-turismo-glosario-basico>
- Organización Internacional del Trabajo, O. (2015). *Panorama Laboral Temático. Pequeñas empresas, grandes brechas. Empleo y condiciones de trabajo en las MYPE de América Latina y el Caribe*. Lima.
- Organización Internacional del Trabajo, OIT. (2016). *Hotelería, restauración, turismo*. Recuperado el febrero de 2016, de <http://ilo.org/global/industries-and-sectors/hotels-catering-tourism/lang--es/index.htm>
- Ospina Martínez, A. (2013). Caracterización del riesgo financiero en las pymes: estudio de caso ciudad de Manizales.
- Osterwalder, A. &. (2011). *Business Model Generation* . Madrid: Grupo Planeta .
- Pablos-Heredero, S.-L. S.-E. (2013). Un Modelo de Medición de Resultados en las Prácticas de Innovación Abierta. *Technol. Manag. Innov*, 8.
- Parques Nacionales Naturales de Colombia. (2013). *Parques Nacionales Naturales de Colombia*. Obtenido de Guia para la planificación del ecoturismo en Parques Nacionales Naturales

de Colombia: [https://storage.googleapis.com/pnn-web/uploads/2014/05/guia\\_planificacion\\_ecoturismo\\_pnn.pdf](https://storage.googleapis.com/pnn-web/uploads/2014/05/guia_planificacion_ecoturismo_pnn.pdf)

Ponti, F. &. (2008). *Pasión por Innovar*. Bogotá: Norma. Obtenido de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=K2SePLeihSsC&oi=fnd&pg=PA11&dq=asi%C3%B3n+por+innovar,+franc+ponti,+xavier+ferras&ots=iSRFGGQVRR&sig=iLq9NrW20P7nvmoq8bUjYF6OKCk#v=onepage&q&f=false>

Prato, A. R. (2010). *Innovación el único camino*.

Prieto, L. A. (2014). Análisis de la gestión de competitividad en Colombia como destino turístico. *Revista EAN*, 76, 78-90.

Prieto, L. A. (2014). Análisis de la gestión de competitividad en Colombia como destino turístico. 76(78-90).

PROCOLOMBIA. (27 de Julio de 2016). *PROCOLOMBIA*. Obtenido de PROCOLOMBIA : <http://www.procolombia.co/publicaciones/guia-de-oportunidades-cauca>

Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. (2013). *Informe de Diagnóstico Mercado de trabajo en la Ciudad de Popayán*.

Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. (2013). *Diagnostico Mercado Laboral Popayán*.

Programa de Transformación Productiva, PTP. (marzo de 2013). *Programa de Transformación Productiva*. Recuperado el noviembre de 2015, de Plan de Negocio de Turismo Plan de Negocio de Turismo:

<http://www.ptp.com.co/documentos/Presentaci%C3%B3n%20Final.pdf>

Robledo Velásquez, J. M. (2016). Encuestas, datos y descubrimiento de conocimiento sobre la innovación en Colombia.

- Robledo, J. (2013). *Introducción a la Gestión de la Tecnología y la Innovación*. (U. N.-S. Medellín, Ed.)
- Robledo, V. L. (2010). Desarrollo de una Metodología de Evaluación de Capacidades de Innovación. *Perfil de coyuntura económica*, 15, 133-148.
- Schettini, P. &. (2015). *Análisis de datos cualitativos en la investigación social*. Editorial de la Universidad Nacional de La Plata (EDULP).
- Secretaria de Desarrollo y Competitividad, G. d. (2016). *Impulso al turismo, prioridad de Secretaria de Desarrollo y Competitividad*. Popayán.
- Secretaria Genral del Senado de la Republica de Colombia. (02 de 08 de 2004). *Secretaria Genral del Senado de la Republica de Colombia*. (D. O. 45.628, Editor) Recuperado el 17 de febrero de 2017, de Secretaria Genral del Senado de la Republica de Colombia: [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_0905\\_2004.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0905_2004.html)
- Silva, J. L. (2014). Capacidades de Innovación de los Equipos Directivos para el Dinamismo Innovador en las Empresas Hoteleras. *International Review of Business Research Papers*, 10(3).
- Silva, J. L. (2014). Capacidades de Innovación de los Equipos Directivos para el Dinamismo Innovador en las Empresas Hoteleras. *International Review of Business Research Papers*, 10(3).
- Sistema Nacional de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación. (2017). *Sistema Nacional de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación*. Obtenido de Sistema Nacional de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación: <http://www.colombiacompetitiva.gov.co/sneci/Paginas/indicadores-internacionales-igc.aspx>

- Tolela Myers, M. &. (1983). *Administración mediante la comunicación: Un enfoque Organizacional*. México: McGraw Hill.
- Varela, R. (2008). *Innovación empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas* (tercera ed.). Pearson educación de Colombia.
- Varga Salto, J. M. (2013). Actitud directiva: La esencia de la capacidad para innovar. Análisis en la alta cocina española. Málaga , España: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Málaga. Obtenido de [riuma.uma.es](http://riuma.uma.es)
- Wang, X. &. (2017). Building innovation capability: The role of top management innovativeness and relative-exploration orientation. *Journal of Business Research*, 76, 127-135.
- Zuñiga-Collazos, A. (2015). Analisis de la investigación y desarrollo turistico en Colombia. *Revista ESPACIOS*, 36(18).

## ANEXOS

### Anexos A Analogía empresas estadounidenses

Analogía	Como Funciona	Ejemplo
Club de afinidad	Pagar regalías a alguna gran organización por el derecho a vender su producto exclusivamente a sus clientes	MBNA
Corretaje Intermediarios	Reunir a compradores y vendedores cobrando una tarifa por transacción a uno a otra parte	Century 21 Orbitz
Agrupación	Productos y servicios relacionados con el paquete	Ipod / itunes
Teléfono móvil	Cobrar tarifas diferentes para niveles discretos de un servicio	Sprint Better place
Crowdsourcing	Obtener un gran grupo de personas para contribuir contenido de forma gratuita a cambio de acceso a contenidos de otras personas.	Wikipedia youtube
Desintermediación	Venta directa Evitando los intermediarios tradicionales	Dell webMD
Fraccionamiento	Vender el uso parcial de algo	Netjet Time-sharres
Freemium	Ofrece servicios básicos de forma gratuita, cargo por servicio premium	linkedin
Arrendamiento, Alquiler	En lugar de vender, de alto margen, productos de alto precio	Cars Machinery
Bajo precio	Bajar los precios disminuyendo el servicio	Walmart Ikea
Ciclo Negativo de funcionamiento	Bajar los precios al recibir el pago antes de entregar la oferta	Amazon
Hojas de afeitar	Ofrecer la maquinilla de afeitar de alto margen por debajo del costo para aumentar el volumen de ventas de las cuchillas de afeitar de bajo margen	Impresoras y tintas X box
Cuchillas de afeitar reversa	Ofrecer el elemento de margen bajo por debajo del costo para estimular las ventas del producto complementario de alto margen	Kindle Ipod I tunes
Subasta inversa	Fije el príncipe del techo y haga que los participantes hagan ofertas mientras que el precio cae	Elance.com

Producto a servicio	En lugar de vender un producto, vender el servicio que realiza el producto	zipcar
Normalización	Estandarizar un servicio previamente personalizado a un costo menor	Minute clinic
suscripción	Cargar una cuota de suscripción para ganar al servicio	Netflix
Comunidades de usuarios	Conceda a los miembros acceso a una red, cobrando tanto las cuotas de membresía como la publicidad	Angies List

## Anexos B Cuestionario 1: Análisis situacional de la empresa

### AGROPARQUE LAS VILLAS

1. Según su historia: Años relevantes en su proceso después del 2009 (línea de tiempo)
2. ¿Con cuántos empleados cuenta la empresa? cuántos fijos y cuántos temporales? ¿Lugar de origen?
3. ¿Activos totales SMMLV? Bienes + activos + pasivos

Tamaño	Activos Totales SMMLV
Microempresa	Hasta 500 (\$368.858.500)
Pequeña	Superior a 500 y hasta 5.000 (\$3.688.585.000)
Mediana	Superior a 5.000 y hasta 30.000 (\$22.131.510.000 )
Grande	Superior a 30.000 (\$22.131.510.000 )
SMMLV para el año 2017 \$737.717	

4. ¿Cuál es el marco legal y la regulación interna de la empresa?
5. ¿Cuál es su objeto social?
6. ¿En qué medida han logrado alcanzar su misión, visión...?
7. organigrama
8. ¿cómo estructuran su proyecto ecológico?
9. ¿Cuál es el grado de trabajo en equipo, de participación y de proposición entre su personal de trabajo?
10. ¿Qué diferencias aportan respecto a lo que ofrecen otras empresas relacionadas con sus servicios?
11. ¿Cuál es su proceso de productividad, comercialización y servicios?
12. ¿Cómo mantienen la fidelidad de sus clientes?
13. ¿Cuáles son los equipos tecnológicos y las tecnologías que manejan?
14. ¿Cuál es el nivel de capacitación o conocimiento para el manejo de estas tecnologías?
15. ¿Cuál es el corazón (emocional) y cerebro (habilidades intelectuales) de la empresa? que más valoran y generan valor agregado
16. ¿Cuáles son los sistemas de financiamiento con los que cuentan?
17. ¿Qué alianzas o convenios tienen con otras organizaciones?
18. ¿Cómo ve su potencial empresarial en el mercado local y nacional?
19. ¿Cuál es el concepto que tiene de innovación?
20. ¿Ha implementado acciones innovadoras en la empresa? de ser así ¿Cuáles han sido los resultados?

### Anexos C. Cuadro caracterización empresas

<b>Microempresa del sector ecoturístico</b> <b>AGROPARQUE LAS VILLAS</b> <b>caracterización de la organización</b>		
Condiciones endógenas	Descripción	Observación
<b>Tipo de organización</b>	<b>Agroparque las villas</b> Se constituye como una empresa de producción, comercialización y servicios dedicados al agroturismo, atraviesa los tres tipos de economía, sin embargo, su actividad económica se centra en el sector terciario al ofrecer diferentes servicios como el ecoturismo.  Tiene como objeto social integrar el desarrollo rural sostenible y el agroturismo a las dinámicas lúdicas y de esparcimiento que se ofrecen en la ciudad de Popayán y el dpto. del Cauca, generando bienestar social.	La dinámica económica de la empresa articula los tres sectores, productivo, comercial y de servicios, desde los que se reúne un personal capacitado y recursos necesario para su quehacer. De acuerdo a lo expresado por la gerente, siempre se rigen por el ámbito legal.
	En total cuenta con 11 integrantes, siete de forma permanente y tres de forma temporal	
<b>Marco legal y regulación interna</b>	De carácter privado y regido por las autoridades ambientales y leyes de turismo	A cada proceso que empieza la empresa se hace una revisión y aplicación según lo que la norma exija. Lo cual les ha implicado procesos lentos, pero bien reglamentados. También ha sido motivo de aplazamiento de varios proyectos debido a la inversión monetaria y de tiempo.
<b>Visión</b>	En el año 2015, Agroparque las Villas será reconocido como uno de los centros de esparcimiento y desarrollo. de eventos más importantes del dpto. del Cauca, especialmente por sus dinámicas agropecuarias y medioambientales, lo que le permitirá ser ejemplo de proyectos empresariales con sentido ambiental, que	La proyección a mediano y largo plazo de propósitos empresariales se han pensado desde la gerencia, más no se tiene un registro documental o formal en el que se exponga una visión después del año 2015, lo

	propende por la conservación ambiental y la sensibilización del agroturismo.	cual haría más concisas las metas empresariales y marcaría el paso a paso para llegar a fines definidos. Falta renovar visión.
Misión	Brindar espacios de sano esparcimiento y conocimiento frente a temas agropecuarios, al igual que espacios para el desarrollo de eventos, logrando que sus visitantes puedan gozar de una experiencia lúdica y a la vez formativa, gracias a la estructura de un importante proyecto ecológico centrado en la protección del medio ambiente y la sostenibilidad.	La empresa ha logrado durante los diez años de funcionamiento mantener una estabilidad productiva y comercial, con tendencias al crecimiento local y regional. Sin embargo esta misión debe complementarse con una visión bien establecida para ampliar su capacidad de impacto en mercados nacionales e internacionales.
Estructura organizativa, poder y direccionamiento	La empresa tiene una organización jerárquica con dirección en junta de accionistas, representada en dirección ejecutiva y gerente general.  Su organigrama es de <i>naturaleza</i> Microadministrativa, ya que representa una sola organización y muestra las áreas que conforman la empresa. Por su <i>ámbito</i> , es integral, ya que muestra gráficamente los niveles jerárquicos. Es <i>vertical</i> por su forma escalonada de arriba hacia abajo. Por su <i>finalidad</i> es informativo, pues está a disposición del público interesado.	No muestra las principales funciones de cada área, lo cual permitiría tener una visión general del funcionamiento de la empresa y ayudaría a capacitar al personal y a fortalecer las interrelaciones presentes.  Al ser una pequeña empresa tiene la posibilidad de abrirse al cambio, empezando por una estructura organización más flexible.
<b>Historia (datos de fundación, línea de tiempo)</b>	Inicia como proyecto familiar de esparcimiento y aprovechamiento de la infraestructura de su finca. Con cultivos de limón, abonos orgánicos, ganado bovino y equino, huerta y lechería.  En año 2004 cambio de administración.  2005 renovación cultivos de café	

	<p>En 2005-2006 se empieza registro documental de todo el proceso de las fincas.</p> <p>2007- 2008 obtienen certificado Rain Forest Alliance y empieza venta de café especial.</p> <p>En 2009 abren sus puertas al público ofreciendo hospedaje y recepción de eventos. Con Registro Nacional de Turismo</p> <p>2011 empieza producción ganadera- lechería.</p> <p>2012 Obtienen certificación de buenas prácticas ganaderas ICA</p> <p>Formalización ante Cámara y Comercio del Cauca de la empresa Agroparque las Villas SAS.</p> <p>2013-2014 ofrecen organización de eventos</p> <p>“En este contexto, cada uno de los productos y servicios que se desarrollan en las fincas que conforman El Agroparque, es proyectado para ser de la mejor calidad, sin olvidarse nunca de la comunidad, del entorno, el medio ambiente, trayendo como resultado crecimiento y armonía para toda la región. Es así que como nace AGROPARQUE LAS VILLAS <i>del Cauca naturalmente</i>, un lugar que agrupa muchas actividades, integrando procesos, producciones, aprendizaje, descanso y recreación”.</p>	
<p><b>Concepto de innovación</b></p>	<p>La gerente se refiere a la innovación como “Hacer cosas nuevas”. Renovar los servicios.</p>	<p>En entrevista previa a la gerente se resalta las ganas de mejorar y ofrecer siempre algo nuevo, diferente.</p> <p>Desde la administración han buscado innovar, pero las ideas que han surgido no se han llevado a cabo por falta de planeación y de recursos monetarios suficientes para un buen desarrollo.</p>

		No obstante se mantiene la intención y los esfuerzos para concretar las ideas que impulsen un mejor funcionamiento del Agroparque
--	--	---

<b>AGROPARQUE LAS VILLAS</b>		
<b>Condiciones exógenas</b>		
<b>Área</b>	<b>Estado</b>	<b>Observación</b>
<b>Finanzas</b>	La empresa desde sus inicios se ha mantenido con capital monetario derivado de la familia.	No han realizado ningún tipo de préstamos o financiamientos. La gerencia manifiesta que se pretende más adelante aprovechar recursos destinados al agro.
<b>Productividad Comercialización Servicios</b>	<p>Agroparque las Villas está bien organizada, destinando su quehacer en tres procesos, que en conjunto conforman un todo como empresa que piensa siempre en su proyecto ecológico.</p> <p>En cuanto a la productividad se destaca la lechería y el cultivo de café, lo cual va ligado a una comercialización de dichos productos.</p> <p>En servicios ofrece diferentes opciones reunidas como destino ecoturístico entre los que se encuentra hospedaje, organización de eventos, sendero ecológico, recorrido por las fincas que conforman el Agroparque.</p>	<p>En su proceso productivo y comercial Agroparque las Villas ha obtenido certificaciones como: <i>Rain Forest Alliance</i> o “Alianza para Bosques, ONG internacional que trabaja por la protección y el aprovechamiento sostenible de los bosques nativos del mundo”.</p> <p>Buenas prácticas ganaderas ICA sistema de aseguramiento de inocuidad enfocado a la producción primaria, su objetivo es la gestión de riesgos biológicos, físicos y químicos generados en el predio y que pudieran afectar la salud de los consumidores</p>
<b>Alianzas o convenios</b>	Shakti Casa del Ser Sas Wisdom Group Sas Comfamiliar Protegemos Organización Larrarte Palacio	Agroparque Las Villas trabaja en pro del medio ambiente estableciendo procesos de protección y cuidado que permitan mantener la flora y fauna, por lo que actualmente hace parte de Fundación Red

	Estas organizaciones reciben descuentos mediante el convenio.	de Experiencias Ambientales FREA, Cafambiente del Cauca, Círculos de Excelencia Tecnig@n.
<b>Recursos humanos</b>	Cuenta con más de 11 empleados, entre los que se encuentran los cargos de: gerente general, contador, auxiliar contable y administrativo, coordinador de servicios turísticos, auxiliar de recursos humanos, mayordomos, jornaleros y recolectores	Son fijos los cargos de: gerencia, mayordomos, coordinador de servicios turísticos, auxiliar contable administrativa, auxiliar de sistema de gestión. Y son temporales los cargos de: jornaleros, recolectores, veterinario, ingeniero agrónomo y contador, quienes laboran de acuerdo a los eventos que se organicen.

#### **Anexos D Caracterización empresa: RINCON DEL BUHO**

<b>PROCESOS DE GH</b>	<b>Práctica en la Organización</b>	<b>Comparación – Aporte Personal</b>
Planeación Estratégica	<p>La planeación estratégica en la empresa se hace cada año y se apoya con asesores de la cámara de comercio.</p> <p>Se fijan objetivos financieros y los proyectos que se quieren desarrollar.</p> <p>se han contratado consultorías externas en temas de modelos de negocio y mercadeo digital y gracias a estas se ha definido una propuesta de valor relacionada con el alojamiento romántico.</p>	<p>En cuanto a la planeación estratégica, se encuentran procesos ordenados que se han continuado desde hace tres años cuando se decidió cambiar el modelo de negocio y apuntar al alojamiento romántico.</p> <p>La planeación en el hotel utiliza herramientas interesantes que les han traído buenos resultados y es positivo que desde la dirección de la empresa se busque apoyo y asesoría de instituciones como cámara de comercio y asesores externos.</p>
Reclutamiento	Primero es necesario aclarar que el hotel es una microempresa que	Es adecuado el reclutamiento de las personas de apoyo a los eventos por

	<p>cuenta con 8 empleados de planta, por lo que no hay mucha rotación de personal. Sin embargo, para los eventos se deben contratar personas que apoyen la operación. en algunos casos hasta 10 personas en eventos grandes.</p> <p>En este último caso, el reclutamiento en el hotel se da por medio de una empresa encargada de las contrataciones, es decir se subcontrata el servicio y se paga el turno de cada persona de acuerdo a las horas trabajadas.</p> <p>En el caso del equipo de trabajo del hotel, el reclutamiento al tratarse de una empresa familiar, se hace en el círculo social íntimo de los propietarios.</p>	<p>medio de una empresa que maneje estos procesos.</p> <p>No se considera adecuado el proceso de reclutamiento del personal de planta en los círculos familiares y de amigos de los propietarios, pues debido a esto las personas que trabajan terminan siendo familiares y la relación laboral es complicada en estos casos.</p>
Selección	<p>Los procesos de selección, como se explicaba en líneas atrás se puede dividir en dos grupos.</p> <p>Las personas de apoyo en eventos, para las cuales los procesos de selección son realizados por otra empresa garantizando así la idoneidad del equipo de trabajo y permitiendo a los directivos del hotel ocuparse de todo lo relacionado con la logística del evento.</p> <p>En estos procesos de selección también se tienen en cuenta los criterios del hotel para el equipo de trabajo, y se da prioridad a las mujeres cabeza de familia.</p> <p>En los procesos de selección del capital humano de planta del hotel no se siguen procedimientos</p>	<p>La selección del capital humano de planta del hotel está muy relacionada con la naturaleza familiar de la empresa y se seleccionan más por afinidad familiar que por sus competencias.</p> <p>Esta práctica que es usual en las empresas familiares y las microempresas es lamentable, y tal vez en alguna medida, por estas prácticas informales de reclutamiento y selección las empresas de este tipo fracasan en más del 90% antes del tercer año (CCM, 2012)</p> <p>El hotel rincón del búho ha logrado sobrevivir a esta estadística negativa de las microempresas, pero se puede pensar que el hotel podría tener un personal mejor capacitado e idóneo para las labores que se desempeñan.</p>

	estandarizados, no se hace ninguna prueba o test.	También se entiende que tensiones en las relaciones familiares pueden llevar a causar conflictos en las relaciones laborales, y también los problemas que se pudieran llegar a tener el el trabajo causan malestar en la familia.
Contratación	<p>La contratación en los dos escenarios descritos cumple con toda la normatividad y se realiza en el caso del capital humano de planta mediante contrato de trabajo formal pagando un poco más del sueldo mínimo a las personas encargadas de la recepción y pagando en caso de ser necesario horas extras y todas las prestaciones sociales que dicta la ley.</p> <p>y en el segundo escenario, en donde se contratan personas para atender eventos ocasionales, la contratación se realiza por horas, mediante una empresa subcontratada.</p>	Es adecuada la subcontratación que tiene lugar en los momentos que necesite personal adicional debido a un evento, ya que así se garantiza el pago de la seguridad social de los colaboradores. En relación con los colaboradores, la forma de contratación es la adecuada y se ajusta a la normatividad laboral.
Inducción	<p>En la inducción de los colaboradores, operativos, es decir las personas encargadas del aseo y labores de mantenimiento, por ejemplo. Primero se muestra el funcionamiento de la organización y luego se muestran las labores a desempeñar y se guía durante los primeros días con paciencia hasta que la labor sea aprendida.</p> <p>En relación con las personas que apoyan los eventos, la inducción es realizada por la empresa que se subcontrata, luego de esta ser informada del tipo de evento y los requerimientos del cliente.</p>	Los procesos de inducción son adecuados, sin embargo, desde mi punto de vista el hecho de que trabaje con familiares afecta mucho todos los procesos de la organización y por supuesto la inducción es fundamental para el buen desempeño de la organización.

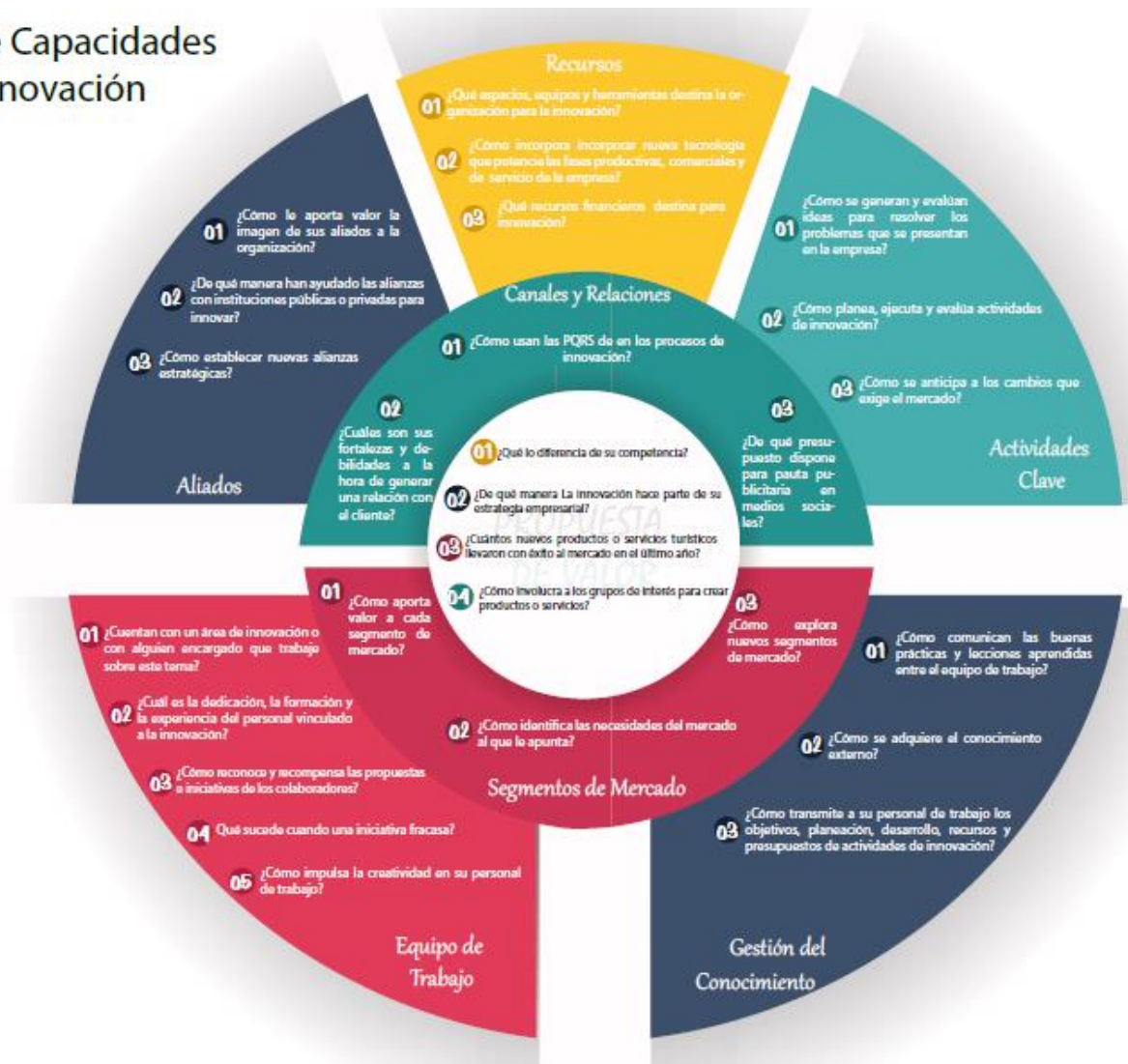
	<p>Sin embargo, el día que las personas llegan a trabajar al hotel, se hace una breve explicación de su labor y las recomendaciones del caso.</p>	
Entrenamiento	<p>El entrenamiento del capital humano en Rincón del Búho se puede considerar como una retroalimentación constante y es puntual en las fallas que se comenten en el servicio.</p>	<p>El entrenamiento en el hotel, como muchos de sus procesos para mejorar la atención al público, muchas veces no surten el efecto esperado debidos a la inadecuada selección de los colaboradores.</p>
Capacitación	<p>La capacitación es continua y de la mano de instituciones de apoyo como cámara de comercio y consultores externos.</p> <p>En el último año se ha contratado capacitación en atención al cliente, y mercadeo digital para el equipo de trabajo de recepción y las encargadas del aseo.</p> <p>y se ha recibido capacitación en modelos de negocio para la dirección de la empresa.</p>	<p>La capacitación es adecuada y se busca el apoyo de instituciones y expertos, lo que resultado mucho valor. Sin embargo, estos esfuerzos no tienen el efecto esperado por las razones ya mencionadas de la mala selección del capital humano.</p>
Desarrollo (incluir evaluación del desempeño)	<p>El desarrollo de las funciones de los colaboradores de planta está medido en gran parte por las PQRS de los clientes, pues ellos son finalmente los que valoran la calidad del servicio.</p> <p>Y de las personas que apoyan los eventos, la evaluación de desempeño se realiza luego de cada evento mediante una comunicación entre los directivos del hotel y la empresa prestadora de servicios de gestión de talento humano.</p>	<p>A pesar de hacer un seguimiento al servicio y revisar las sugerencias, quejas y reclamos de los clientes. Puede pasar que la autoridad de los directivos está mediada por la relación familiar lo que hace difícil la retroalimentación y poder corregir las fallas del servicio.</p>
Compensación (incluir beneficios)	<p>En cuanto a la compensación, los directivos del hotel son conscientes de la importancia de compensar los</p>	<p>Entre los principales beneficios de trabajar en hotel es disfrutar de un agradable clima organizacional y contar</p>

	<p>esfuerzos adicionales como por ejemplo el pago de horas extras y de bonificar a los empleados cuando los resultados de la empresa han sido mejor de lo esperado.</p> <p>Trabajar en el hotel tiene muchos beneficios que tal vez en otro lugar no se podrían tener como los permisos en caso de presentarse situaciones personales o citas médicas. además de poder disfrutar de los espacios del hotel con la familia si es solicitado.</p>	<p>con el apoyo de la organización en caso de emergencia o presentarse alguna situación inesperada. El liderazgo humano y en algunos casos demasiado comprensivo con los colaboradores es algo que no es valorado por las personas que trabajan en el hotel.</p>
<p>Seguridad y Salud en el Trabajo</p>	<p>Debido a que el eco hotel está certificado en sostenibilidad como parte del proceso de renovación del certificado nacional de turismo, y de la mano de la cámara de comercio, se encuentra al día en cuanto a la salud y seguridad en el trabajo.</p> <p>Todos los procesos documentados por una persona certificada, las salidas de emergencia señalizadas, y hasta cuenta con camilla y están todos los colaboradores capacitados para actuar en caso de emergencia.</p>	<p>Desde hace meses, antes de que venciera el primer plazo para la certificación en salud y seguridad en el trabajo, el eco-hotel ya se encontraba con todos los documentos, procesos y colaboradores capacitados en estos temas.</p>

## Anexos E. Adaptación Lienzo de Modelos de Negocio.

Vínculo: <https://canvanizer.com/canvas/w0UYobIG3vu9g>

### Lienzo de Capacidades de Innovación



## **Anexos F Recolección Información. Agroparque las Villas**

### **RECURSOS**

- Equipos, herramientas y espacios para la innovación:
  - Mejoramiento de equipos, espacios y herramientas de la parte productiva (certificaciones)
  - Contratación de personal calificado (nuevos perfiles)
- Equipos, herramientas y espacios para la innovación:
  - Todos los espacios están disponibles para la innovación. Nos queda aun espacio aproximadamente de media hora el cual no se ha implementado nada y se tiene subutilizado. Hay varios proyectos para implementar en este lugar. El resto del agro-parque con sus equipos y herramientas son para mejora constante.
- Ubicación estratégica (el campo dentro de la ciudad)
- Recursos para
  - Mariposario \$20.000.000
  - Fuente de agua \$50.000.000
  - Cancha sintética \$70.000.000
  - La Asamblea General se reúne cada año en marzo.
  - Dispuestos a invertir en innovación (abiertos)

### **ALIADOS**

- Intercambio de servicios.
- Promoción
- Recordación
- Fortalecer / mejorar servicios ofrecidos
- Fidelización
- Capacidad nuevas alianzas
  - Disponibilidad 100%
  - Etapa de búsqueda de nuevas oportunidades
  - Infraestructura y servicios atractivos
- Aliados. Nos han contribuido por intercambio de servicios o productos a través de convenios. Siempre pensando en que sea gana – gana y siempre estos convenios nos traen muchos más clientes.
- Capacidad. Pienso que estamos muy abiertos a las nuevas alianzas que nos llegan pensando siempre en mejorar y ganar.
- Mayores Aliados.

- Pio pio
- Capacidad alojamiento 214 personas – 10 habitaciones
- Aliados claves.
  - Música
  - Comida
  - Importantes, empresas grandes
  - Cristal
  - Comfacauca
  - Fundación Larrarte

## **EQUIPO DE TRABAJO**

- Le favorece flexibilidad, permitido pensar y actuar. Motiva / permitido ensayo y error. Restricción solo monetaria.
- Se complementan con profesión y experiencia todos en capacidad de rotarse funciones. Por dinámica de trabajo.
- Ahora fluyen bien las ideas en equipo. Falta de información de empresa hacia nuevos colaboradores frustraron ideas.
- Ahora que están bien organizados se ha transmitido información completa. Bienvenidas ideas, más fácil organizarse y desarrollar.

## **CANALES Y RELACIONES**

- Fortalezas
  - Alejandra.
  - Voz a voz es lo que más nos trae gente y si llegan es porque ya vienen recomendados por un servicio anterior.
  - El lugar al contrario por teléfono o verlo en fotos es una cosa y otra cuando llegan y conocen en vivo y en directo les agrada mucho más.
  - Atención personalizada
  - Cercanía / familiaridad
  - Diferentes canales de comunicación habilitados
- Debilidades
  - Limitaciones propias de infraestructura, servicios y márgenes de utilidad
  - Que teníamos mal los datos y apenas se corrigieron. No se hacía una respuesta rápida lo cual ya se está solucionando.
- Antes
  - Virtual, telefónica, personal (informativa)

- La relación es inicialmente por medios virtuales (redes sociales, página Web). Solo se hace un contacto inicial donde se piden los pasos para entablar comunicación.
- Durante
  - Personal, cercana, contacto con equipo de trabajo (se busca satisfacer necesidades en tiempo real)
  - Se invitan al lugar y se hace personalizado ya sea en el lugar o por correo o teléfono.
- Después
  - Virtual y telefónica (evaluación)
  - Se hace un seguimiento de post-venta para saber cómo les fue.
- Se maneja buzón de sugerencias, pero no hay control de revisar periódicamente ni de dar respuesta al cliente o hacer cambios. Mucho tiempo se escribía en un libro de visitantes y nos funcionó, aunque la gran mayoría era felicitándonos. Nos dejaban sugerencias.
- PQRS
  - Después de cada evento u hospedaje se toma la evaluación del cliente y se expone ante grupo de trabajo. Se sacan “lecciones aprendidas” y se intenta solucionar para el siguiente evento / hospedaje.

## **PROPUESTA DE VALOR**

- Oportunidad de aprendizaje
  - Café
  - Ganadería / lechería
  - Medio ambiente
- Pasaditas para Grupos
- Exclusividad. No se realizan dos eventos al tiempo
- Reactivación en
  - Trivago
  - Tripadvisor
  - Booking
- Activación
  - Air bnb
- Mariposario (en proceso – frenado)
- Infraestructura. Lugar de eventos e medio de jardines
- El Vagón Turístico. Como complemento a recorridos
- Hormiguero
- La ubicación. Campestre dentro de la ciudad.
- La mezcla de servicios de turismo con proceso de cambio.
- Procesos certificados
- Huerta orgánica. “mejoramiento”

## SEGMENTOS DE MERCADO

- Necesidades
  - Lugar para eventos campestre
  - Hospedaje rural
  - Procesos certificados para guías
  - Recorridos cercanos en el campo
  - Pasadía, buscando hacer algo diferente
  - Eventos académicos en salón, pero en medio de la naturaleza
- Necesidades insatisfechas.
  - Servicio de restaurante
  - Entrega de cotizaciones rápidamente (se dificulta a veces porque dependemos proveedores)
- Necesidades satisfechas
  - Familias. Ofertas de pasadías
  - Empresas. Espacios privados descuentos por alta frecuencia. Opción de elegir proveedores.
  - Instituciones educativas. Tarifas especiales para estudiantes.
- Segmentos de mercado
  - Académicos. Eventos
  - Recorridos – hospedaje. Técnicos
  - Familiar. Pasadías, recorrido, resumido, hospedaje.
  - Empresarial. Eventos pasadía
  - Sociales. Eventos
  - Colegios. Convivencias
- Familias e instituciones educativas (pasadías)
- Empresas y personas de 30 años en adelante con capacidad adquisitiva (eventos)
- Familias, empresas, turistas (hospedaje)
- Instituciones educativas superiores y turísticas especializadas (recorridos específicos ganadero, cafetero, ambiental)

## GESTION DEL CONOCIMIENTO

- Prácticas / lecciones aprendidas. Comunicación informal / en receso
- Se hacen comités cada 2 meses (ganadería/cafetero/eventos)
- Se analiza y se ve como se aplica (se deja tareas para la acción)
- Todo se desarrolla xxxxxx hay protocolos xxxxxxxx

- Inducción a los nuevos sistemas de Gestión
- Comunicación constante con el equipo de trabajo para solucionar
- Reuniones
- Comités (se van a reactivar)
- Conversaciones del día a día entre empleados
- Protocolos y manual de funciones (se debe actualizar)
- Cámara de comercio
- Programación anual de capacidades (sistema de gestión) de acuerdo a nuestras necesidades
- Capacitaciones sugeridas por la ARL
- Capacitación a nuevos, a cada uno con lo que tiene que hacer. Reuniones anuales %
- Ahora con personal nuevo información general de todas las funciones. Interconectados
- Proceso de acuerdo a como va fluyendo
- Programación para capacitación específica se programa cada año. Desde necesidades y las de la ARL de acuerdo a exigencias

#### **ACTIVIDADES CLAVE**

- Sistema de Gestión (desde 2015)
  - Muy buen clima laboral
  - Personal nuevo. Relaciones buenas, de apoyo no de competencia
  - Sistema de Gestión de calidad 2015. Se organizaron para hacer frente a problemas
  - Relación de apoyo (aunque cada uno en su función, pero se siente en familia)
  - Se resuelve entre todos
  - Comités (de convivencia)
- Planeación, ejecución y capacitación más flexible se ayudan entre todos.
  - Proactivo. Recepcionan están atentos a sugerencias
  - Reactivo. Con clientes directamente. Dependiendo de competencias
  - Sin protocolo.
- Desde coordinación turística monitoreo y vigilancia solo para eventos (de cómo, qué, cuánto) más puntual de acuerdo a la necesidad.

**Anexos G Sistematización Información. AGROPARQUE LAS VILLAS**

<b>Códigos</b>	<b>Bloque 1: Segmentación de clientes</b>	<b>Descripción</b>	
<b>1.S.C</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Respuestas</b>	<b>Observaciones</b>
1.S.C. características	¿Cuáles son sus segmentos de mercado? Describe características que los diferencie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Segmentos de mercado               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Académicos. Eventos</li> <li>- Recorridos – hospedaje. Técnicos</li> <li>- Familiar. Pasadías, recorrido, hospedaje.</li> <li>- Empresarial. Eventos pasadía</li> <li>- Sociales. Eventos</li> <li>- Colegios. Convivencias</li> </ul> </li> <li>• Familias e instituciones educativas (pasadías)</li> <li>• Empresas y personas de 30 años en adelante con capacidad adquisitiva (eventos)</li> <li>• Familias, empresas, turistas (hospedaje)</li> <li>• Instituciones educativas superiores y turísticas especializadas (recorridos específicos ganadero, cafetero, ambiental)</li> </ul>	<p>El mercado está dividido principalmente en tres segmentos: Familias, empresas e instituciones educativas.</p> <p>El resto de segmentos, como turistas y público en general tiene un flujo de participación moderado y depende del voz a voz para que conozcan y acudan a los servicios que ofrece el Agroparque.</p> <p>La empresa muestra mayor enfoque en los segmentos de clientes empresariales e institucionales.</p> <p>Las necesidades identificadas surgen en primera medida de los grupos</p>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesidades</li> </ul>	

<p>1.S.C. necesidades</p>	<p>¿Cómo identifica las necesidades del mercado al que le apunta?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lugar para eventos campestre</li> <li>- Hospedaje rural</li> <li>- Procesos certificados para guías</li> <li>- Recorridos cercanos en el campo</li> <li>- Pasadía, buscando hacer algo diferente</li> <li>- Eventos académicos en salón, pero en medio de la naturaleza</li> <li>• Necesidades insatisfechas.             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Servicio de restaurante</li> <li>- Entrega de cotizaciones rápidamente (se dificulta a veces porque dependemos proveedores)</li> </ul> </li> <li>• Necesidades satisfechas             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Familias. Ofertas de pasadías</li> <li>- Empresas. Espacios privados descuentos por alta frecuencia. Opción de elegir proveedores.</li> <li>- Instituciones educativas. Tarifas especiales para estudiantes.</li> </ul> </li> </ul>	<p>destinatarios que han hecho uso de los servicios del Agroparque y en segunda medida de la revisión de las ofertas del mercado local y nal.</p>
<p>1.S.C. Nuevos</p>	<p>¿Cómo explora nuevos segmentos de mercado (Atraer nuevos clientes)?</p>	<p>A través de los mismos clientes</p>	

Código	Bloque 2: Propuesta de valor	Descripción
--------	------------------------------	-------------

2.P.V	Preguntas	Respuestas	Observaciones
2.P.V. Diferencia	1. ¿Qué lo diferencia de su competencia?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunidad de aprendizaje                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Café</li> <li>- Ganadería / lechería</li> <li>- Medio ambiente</li> </ul> </li> <li>• Pasaditas para Grupos</li> <li>• Exclusividad. No se realizan dos eventos al tiempo</li> </ul>	<p>Agroparque las Villas trabajo bajo tres áreas: hospedaje y eventos, lechería y cultivos de café. Reunidos en un solo lugar.</p> <p>Manejan una atención personalizada.</p>
2.P.V. Innova	2. ¿De qué manera incluye la innovación en su estrategia empresarial?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reactivación en                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Trivago</li> <li>- Tripadvisor</li> <li>- Booking</li> </ul> </li> <li>• Activación                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Air bnb</li> </ul> </li> </ul>	<p>La innovación es un tema que está latente en el funcionamiento de la empresa, sin embargo, no han logrado organizar y llevar a cabo los proyectos de innovación que surgen principalmente desde la gerencia.</p>
2.P.V Nuevos S-P	3. ¿Cuántos nuevos productos o servicios turísticos sacaron al mercado el último año?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mariposario (en proceso – frenado)</li> <li>• Infraestructura. Lugar de eventos en medio de jardines</li> <li>• El Vagón Turístico. Como complemento a recorridos</li> <li>• Hormiguero</li> <li>• La ubicación. Campestre dentro de la ciudad.</li> </ul>	<p>Los altos cargos de la empresa se muestran receptivos al cambio y a las ideas que aportan los colaboradores con la intención de ser incluidas en la estrategia empresarial.</p>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• La mezcla de servicios de turismo con proceso de cambio.</li> <li>• Procesos certificados</li> <li>• Huerta orgánica. “mejoramiento”</li> </ul>	
--	--	--	--

<b>Código</b>	<b>Bloque 3: Canales Y Relación con los clientes</b>	<b>Descripción</b>	
<b>3. C</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Respuestas</b>	<b>Observaciones</b>
<b>3.C.pqrs</b>	<p>2. ¿Cómo usan las PQRS de sus clientes para generar procesos de innovación en la empresa?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durante                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Personal, cercana, contacto con equipo de trabajo (se busca satisfacer necesidades en tiempo real)</li> <li>- Se invitan al lugar y se hace personalizado ya sea en el lugar o por correo o teléfono.</li> </ul> </li> <li>• Después                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Virtual y telefónica (evaluación)</li> <li>- Se hace un seguimiento de post-venta para saber cómo les fue.</li> </ul> </li> </ul>	<p>En el último año se manifestó la intención de mejorar el contacto que se efectúa con sus grupos destinatarios. Por ejemplo, haciendo uso constante de medios, formas y canales de comunicación que antes no se manejaban adecuadamente.</p> <p>Anteriormente no se hacía una revisión continua del buzón de sugerencias y se desaprovechaba este espacio.</p> <p>Aún falta una retroalimentación con los clientes que profundice en la post servicio.</p>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se maneja buzón de sugerencias, pero no hay control de revisar periódicamente ni de dar respuesta al cliente o hacer cambios. Mucho tiempo se escribía en un libro de visitantes y nos funcionó mucho, aunque la gran mayoría era felicitándonos. Nos dejaban sugerencias.</li> <li>• PQRS             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Después de cada evento u hospedaje se toma la evaluación del cliente y se expone ante grupo de trabajo. Se sacan “lecciones aprendidas” y se intenta solucionar para el siguiente evento / hospedaje.</li> </ul> </li> </ul>	
--	--	---	--

<b>Código</b>	<b>Bloque 4: Relación con los clientes</b>	<b>Descripción</b>	
<b>4. R.C</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Respuestas</b>	<b>Observaciones</b>
<b>4.R.C.f-d</b>	1. ¿Cuál son sus fortalezas y debilidades a la hora de generar una relación con el cliente?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalezas             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alejandra.</li> <li>- Voz a voz es lo que más nos trae gente y si llegan es porque ya vienen recomendados por un servicio anterior.</li> </ul> </li> </ul>	La gerente destaca la labor que tiene la coordinadora de servicios turísticos, como una fortaleza de su equipo de trabajo. Lo cual demuestra el valor de cada colaborador en el quehacer empresarial.

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- El lugar al contrario por teléfono o verlo en fotos es una cosa y otra cuando llegan y conocen en vivo y en directo les agrada mucho más.</li> <li>- Atención personalizada</li> <li>- Cercanía / familiaridad</li> <li>- Diferentes canales de comunicación habilitados</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Debilidades             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Limitaciones propias de infraestructura, servicios y márgenes de utilidad</li> <li>- Que teníamos mal los datos y apenas se corrigieron. No se hacía una respuesta rápida lo cual ya se está solucionando.</li> </ul> </li> </ul>	<p>En cuanto a la relación con los clientes se manifiesta la intención de mejorar el contacto que se efectúa con sus grupos destinatarios. Por ejemplo, haciendo uso constante de medios, formas y canales y canales de comunicación que antes no se manejaban adecuadamente.</p>
--	--	--	---

Código	Bloque 5: Recursos clave	Descripción	
5.R.Clave	Preguntas	Respuestas	Observaciones
5.R.Clave. e.h.e	1. ¿Qué espacios, equipos y herramientas destina la	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Equipos, herramientas y espacios para la innovación:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejoramiento de equipos, espacios y herramientas de</li> </ul> </li> </ul>	Se piensa destinar recursos monetarios, de infraestructura y humano para aprovechar el espacio del Agroparque y las

<p>5.R. clave. R.f</p>	<p>organización para la innovación?</p> <p>2. ¿Qué recursos financieros destina a la innovación?</p>	<p>la parte productiva (certificaciones)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contratación de personal calificado (nuevos perfiles)</li> <li>• <u>Equipos, herramientas y espacios para la innovación:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Todos los espacios están disponibles para la innovación. Nos queda aún espacio aproximadamente de media hora el cual no se ha implementado nada y se tiene subutilizado. Hay varios proyectos para implementar en este lugar. El resto del agro-parque con sus equipos y herramientas son para mejora constante.</li> </ul> </li> <li>• Ubicación estratégica (el campo dentro de la ciudad)</li> <li>• Recursos para           <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mariposario \$20.000.000</li> <li>- Fuente de agua \$50.000.000</li> <li>- Cancha sintética \$70.000.000</li> </ul> </li> </ul>	<p>utilidades que se puedan generar en él desde procesos de innovación enfocados más al producto y servicio.</p> <p>La capacidad de incorporar procesos de innovación en la empresa depende de una buena planeación, ejecución y control de los altos mandos para que hasta al momento están en evaluación para su realización. Sobre todo, por el tema monetario.</p> <p>Como tal no se ha destinado recursos financieros para los proyectos de innovación que tienen en mente. han elaborado bocetos de cada uno de ellos los cuales priorizaran para llevarlos a cabo a mediano plazo.</p>
----------------------------	--	--	---

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- La Asamblea General se reúne cada año en marzo.</li> <li>- Dispuestos a invertir en innovación (abierto)</li> </ul>	
--	--	--	--

<b>Código</b>	<b>Bloque 6: Actividades clave</b>	<b>Descripción</b>	
<b>6.A.C</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Respuesta</b>	<b>Observaciones</b>
6.A.C. p.e.e	1- ¿Cómo planea, ejecuta y evalúa actividades de innovación?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de Gestión (desde 2015)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Muy buen clima laboral</li> <li>- Personal nuevo. Relaciones buenas, de apoyo no de competencia</li> <li>- Sistema de Gestión de calidad 2015. Se organizaron para hacer frente a problemas</li> <li>- Relación de apoyo (aunque cada uno en su función, pero se siente en familia)</li> <li>- Se resuelve entre todos</li> <li>- Comités (de convivencia)</li> </ul> </li> </ul>	<p>Para cada actividad planteada se rigen por las normas vigentes y hace dos años desde sistema de gestión de calidad.</p>
6.A.C. m.vtecno	2- ¿Cómo monitorea y hace vigilancia tecnológica del servicio en el mercado?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeación, ejecución y capacitación más flexible se ayudan entre todos.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Proactivo. Reciben y atienden sugerencias.</li> <li>- Reactivo. Con clientes directamente. Dependiendo de competencias</li> </ul> </li> </ul>	<p>Se manifiesta un clima laboral donde todos se ayudan, existe un equipo de trabajo. Consideran que se debe al lugar, al espacio en el que desarrollan sus actividades, el cual se presta para mantener buenas interrelaciones.</p>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sin protocolo.</li> <li>• Desde coordinación turística monitoreo y vigilancia solo para eventos (de cómo, qué, cuánto) más puntual de acuerdo a la necesidad.</li> </ul>	
--	--	---	--

<b>Código</b>	<b>Bloque 7: Alianzas clave</b>	<b>Descripción</b>	
<b>7.A</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Respuestas</b>	<b>Observaciones</b>
7.A.int.p.p	1- ¿De qué manera han ayudado las alianzas con instituciones públicas o privadas en su fomento empresarial?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intercambio de servicios.</li> <li>- Promoción</li> <li>- Recordación</li> <li>- Fortalecer / mejorar servicios ofrecidos</li> <li>- Fidelización</li> <li>• Capacidad nuevas alianzas                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilidad 100%</li> <li>- Etapa de búsqueda de nuevas oportunidades</li> <li>- Infraestructura y servicios atractivos</li> </ul> </li> <li>• Aliados. Nos han contribuido por intercambio de servicios o productos a través de convenios. Siempre pensando en que sea gana – gana y siempre estos convenios nos traen muchos más clientes.</li> </ul>	Buena parte del funcionamiento del Agroparque depende de las alianzas que realizan y en el último año han efectuado cambios entre sus aliados en pro de resaltar el buen funcionamiento y cobertura de servicios de la empresa. Estos cambios se deben a las demandas de los clientes que los antiguos aliados no alcanzan a suplir.
7.A.nuevas	2 - ¿Cuál es su capacidad de establecer nuevas		

	alianzas estratégicas?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad. Pienso que estamos muy abiertos a las nuevas alianzas que nos llegan pensando siempre en mejorar y ganar.</li> <li>• Los Mayores Aliados han sido:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pio pio</li> <li>- Capacidad alojamiento 214 personas – 10 habitaciones</li> </ul> </li> <li>• Aliados claves, quienes proveen:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Música</li> <li>- Comida</li> </ul> </li> </ul>	
--	------------------------	--	--

<b>Bloque 8: Equipo de trabajo</b>	<b>Descripción</b>	
<b>Preguntas</b>	<b>Respuestas</b>	<b>Observaciones</b>
2. ¿Cuál es la dedicación, la formación y la experiencia del personal vinculado a la innovación?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le favorece flexibilidad, permitido pensar y actuar. Motiva / permitido ensayo y error. Restricción solo monetaria.</li> <li>• Se complementan con profesión y experiencia todos en capacidad de rotarse funciones. Por dinámica de trabajo.</li> <li>• Ahora fluyen bien las ideas en equipo. Falta de información de empresa hacia nuevos colaboradores frustraron ideas.</li> <li>• Ahora bien, organizados se ha transmitido información completa. Bienvenidas ideas, más fácil organizarse y desarrollar.</li> </ul>	<p>El personal de trabajo tuvo un cambio de funcionarios en el último año, el cual se conformó con integrantes capacitados y con profesiones directamente relacionadas con sus funciones.</p> <p>han expresado obtener un buen equipo de trabajo entre los que se pueden rotar o</p>

		suplir funciones con resultados óptimos.
--	--	--

<b>Bloque 9: Gestión del conocimiento</b>	<b>Descripción</b>	
<b>Preguntas</b>	<b>Respuestas</b>	<b>Observaciones</b>
<p>¿Cómo comunican las buenas prácticas y lecciones aprendidas entre el equipo de trabajo?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prácticas / lecciones aprendidas. Comunicación informal / en receso</li> <li>• Se hacen comités cada 2 meses (ganadería/cafetero/eventos)</li> <li>• Se analiza y se ve como se aplica (se deja tareas para la acción)</li> <li>• Inducción a los nuevos sistemas de Gestión</li> <li>• Comunicación constante con el equipo de trabajo para solucionar</li> <li>• Reuniones</li> <li>• Comités (se van a reactivar)</li> <li>• Conversaciones del día a día entre empleados</li> <li>• Protocolos y manual de funciones (se debe actualizar)</li> <li>• Cámara de comercio</li> <li>• Programación anual de capacidades (sistema de gestión) de acuerdo a nuestras necesidades</li> <li>• Capacitaciones sugeridas por la ARL</li> <li>• Capacitación a nuevos, a cada uno con lo que tiene que hacer. Reuniones anuales %</li> <li>• Ahora con personal nuevo información general de todas las funciones. Interconectados</li> <li>• Proceso de acuerdo a como va fluyendo</li> <li>• Programación para capacitación específica se programa cada año. Desde necesidades y las de la ARL de acuerdo a exigencias.</li> </ul>	<p>Manejan su quehacer bajo un sistema de gestión de calidad en que todos participen por igual.</p>

**Anexos H Análisis Información. AGROPARQUE LAS VILLAS**

**Sesión: 1**

**Taller: Lienzo capacidades de innovación**

**Fecha: 20 de nov de 2017**

**Duración sesión: 2:45pm /5: 50pm**

**Moderador(es): Juan Betancourt y Leidy Quiñonez**

**Lugar: instalaciones Agroparque las Villas**

**Número de participantes: 2**

**Nombre y cargo: Sandra Larrarte. Gerente / Alejandra Rocha. Coordinadora servicios turísticos**

**Tiempo que llevan en la empresa: 10 años y 6 meses**

<b>Código</b>	<b>Bloque 1: Segmentación de clientes</b>	
<b>1.S.C</b>	<b>Descripción</b>	<b>Análisis</b>
1.S.C. características	<p><b>Gerente:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Segmentos de mercado               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Académicos. Eventos</li> <li>- Recorridos – hospedaje. Técnicos</li> <li>- Familiar. Pasadías, recorrido, hospedaje.</li> <li>- Empresarial. Eventos pasadía</li> <li>- Sociales. Eventos</li> <li>- Colegios. Convivencias</li> </ul> </li> </ul>	<p>Principales segmentos de mercado a los que apuntan: empresas e instituciones educativas, luego familias y por ultimo turistas o público en general.</p> <p>Las dos fuentes coinciden con que tienen bien definido el tipo de público al que ofrecen sus servicios. Y que tienen la capacidad de ampliar los segmentos de mercado, en lo cual están trabajando a corto plazo.</p>

<p>1.S.C. necesidades</p>	<p><b>Coordinadora:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Familias e instituciones educativas (pasadías)</li> <li>• Empresas y personas de 30 años en adelante con capacidad adquisitiva (eventos)</li> <li>• Familias, empresas, turistas (hospedaje)</li> <li>• Instituciones educativas superiores y turísticas especializadas (recorridos específicos ganadero, cafetero, ambiental)</li> </ul> <p><b>Coordinadora:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesidades             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lugar para eventos campestre</li> <li>- Hospedaje rural</li> <li>- Procesos certificados para guías</li> <li>- Recorridos cercanos en el campo</li> <li>- Pasadía, buscando hacer algo diferente</li> <li>- Eventos académicos en salón, pero en medio de la naturaleza</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Gerente:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesidades insatisfechas.             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Servicio de restaurante</li> </ul> </li> </ul>	<p>Identifican las necesidades del mercado a través de los clientes que han solicitado y/o han hecho uso de los servicios que oferta el Agroparque.</p> <p>Revisan que está ofreciendo el mercado local e identifican cuáles son sus principales competencias, así mismo hacen una revisión del mercado nacional.</p> <p>Muestran capacidad de comparar y accionar frente a lo que ocurre en el mercado, detectando las necesidades e intereses de los clientes, sin embargo, su capacidad de ampliar su oferta a otros mercados, como el internal aún es incipiente.</p> <p>Son conscientes que tienen la capacidad (infraestructura) de atraer nuevos clientes, por lo que</p>
-------------------------------	--	--

<p>1.S.C. nuevos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrega de cotizaciones rápidamente (se dificulta a veces porque dependemos proveedores)</li> <li>• Necesidades satisfechas             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Familias. Ofertas de pasadías</li> <li>- Empresas. Espacios privados descuentos por alta frecuencia. Opción de elegir proveedores.</li> <li>- Instituciones educativas. Tarifas especiales para estudiantes.</li> </ul> </li> </ul> <p>A través de los mismos clientes</p>	<p>pretenden mejorar las capacidad organizacionales y dinámicas para ampliar su rango de acción como empresa ecoturística.</p>
--------------------------	--	--

<b>Código</b>	<b>Bloque 2: Propuesta de valor</b>	
<b>2.P.V</b>	<b>Descripción</b>	<b>Análisis</b>
<p>2.P.V. Diferencia</p>	<p><b>Coordinadora</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunidad de aprendizaje             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Café</li> <li>- Ganadería / lechería</li> <li>- Medio ambiente</li> </ul> </li> </ul>	<p>Según información reunida Agroparque trabaja bajo tres ejes fundamentales: ganadería-lechería, café y hospedaje.</p> <p>Su propuesta de valor radica en la atención personalizada y en la oferta de diferentes servicios reunidos en un solo lugar, ubicado cerca de la ciudad.</p>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La ubicación. Campestre dentro de la ciudad.</li> <li>• La mezcla de servicios de turismo con proceso de cambio.</li> <li>• Procesos certificados</li> <li>• Huerta orgánica. “mejoramiento”</li> </ul>	<p>Tienen la capacidad de apertura y recepción, están dispuestos al cambio y pretenden ejecutar proyectos innovadores bajo el marco reglamentario con el que han manejado su quehacer empresarial.</p>
--	--	--

<b>Código</b>	<b>Bloque 3: Canales</b>	
<b>3. C</b>	<b>Descripción</b>	<b>Análisis</b>
<b>3.C.pqrs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durante                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Personal, cercana, contacto con equipo de trabajo (se busca satisfacer necesidades en tiempo real)</li> <li>- Se invitan al lugar y se hace personalizado ya sea en el lugar o por correo o teléfono.</li> </ul> </li> <li>• Después                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Virtual y telefónica (evaluación)</li> <li>- Se hace un seguimiento de post-venta para saber cómo les fue.</li> </ul> </li> </ul>	<p>La coordinadora de servicios turísticos está a cargo de alimentar contenidos en las plataformas web, de generar y responder mensajes internos y externos, ampliando la capacidad de comunicación continua y oportuna con los clientes.</p> <p>Tienen la capacidad de generar una comunicación asertiva manejando tres tiempos de contacto con los clientes, antes, durante y después de ofrecer el servicio, esto con la intención de mejorar los medios, formas, espacios y canales de comunicación, así como la relación que se crea con los clientes y la competitividad en el mercado.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se maneja buzón de sugerencias, pero no hay control de revisar periódicamente ni de dar respuesta al cliente o hacer cambios. Mucho tiempo se escribía en un libro de visitantes y nos funcionó mucho, aunque la gran mayoría era felicitándonos. Nos dejaban sugerencias.</li> <li>• PQRS</li> </ul> <p>Después de cada evento u hospedaje se toma la evaluación del cliente y se expone ante grupo de trabajo. Se sacan “lecciones aprendidas” y se intenta solucionar para el siguiente evento / hospedaje</p>	<p>Al buzón de sugerencias no se estaba dando un buen uso y la información depositada en él pasaba desapercibida. A mitad del último año se ha tenido en cuenta este medio de comunicación con el fin de que exista un feed back entre el personal de trabajo y los clientes. En este punto se muestra una gestión del conocimiento al tomar como lecciones aprendidas las PQRS con la intención de que las experiencias y aprendizaje circule y se trasmita en pro de un mejor desarrollo organizacional. CAPACIDAD ORGANIZACIONAL. Cambian rutinas para generar cambios ...</p>
--	--	---

<b>Código</b>	<b>Bloque 4: Relación con los clientes</b>	
<b>4.R.C</b>	<b>Descripción</b>	<b>Análisis</b>
<b>4.R.C.f-d</b>	<p><b>Gerente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalezas                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alejandra.</li> <li>- Voz a voz es lo que más nos trae gente y si llegan es porque ya vienen recomendados por un servicio anterior.</li> </ul> </li> </ul>	<p>Su capacidad de innovar frente a la relación con los clientes está en proceso, pretenden con el nuevo personal de trabajo brindar una atención directa y adecuado, capacitando a cada uno de los integrantes para que puedan atender a los clientes en caso de que la persona directamente encargada no pueda en ese momento.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El lugar al contrario por teléfono o verlo en fotos es una cosa y otra cuando llegan y conocen en vivo y en directo les agrada mucho más.</li> <li>- Atención personalizada</li> <li>- Cercanía / familiaridad</li> <li>- Diferentes canales de comunicación habilitados</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Debilidades             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Limitaciones propias de infraestructura, servicios y márgenes de utilidad</li> </ul> </li> </ul> <p>Que teníamos mal los datos y apenas se corrigieron. No se hacía una respuesta rápida lo cual ya se está solucionando.</p>	<p>Valoran los aportes del equipo de trabajo, manifestando un clima laboral propicio para un buen desempeño empresarial.</p> <p>Se manifiesta desactualización de datos sobre lo que están trabajando para mejorar el funcionamiento del Agroparque y contrarrestar dificultades de comunicación y relación con los clientes. CAPACIDAD DE ANTICIPARSE AL CAMBIO</p> <p>Siempre están pensando en mejorar sus servicios y tienen la capacidad de analizar a profundidad cada paso a seguir.</p>
--	--	---

<b>Código</b>	<b>Bloque 5: Recursos clave</b>	
<b>5.R.C</b>	<b>Descripción</b>	<b>Análisis</b>
5.R. Clave. e.h.e	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Equipos, herramientas y espacios para la innovación:</u></li> </ul>	<p>Cuentan con los equipos y herramientas actualizadas para los procesos de ganadería y cultivos de café, bajo la mira de certificaciones y premios que destaquen su buena imagen y su competitividad en el mercado.</p>

<p>5.R. clave. R.f</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejoramiento de equipos, espacios y herramientas de la parte productiva (certificaciones)</li> <li>- Contratación de personal calificado (nuevos perfiles)</li> <li>• <u>Equipos, herramientas y espacios para la innovación:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Todos los espacios están disponibles para la innovación. Nos queda aún espacio aproximadamente de media hora el cual no se ha implementado nada y se tiene subutilizado. Hay varios proyectos para implementar en este lugar. El resto del agro-parque con sus equipos y herramientas son para mejora constante.</li> </ul> </li> <li>• Ubicación estratégica (el campo dentro de la ciudad)</li> <li>• Recursos para             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mariposario \$20.000.000</li> <li>- Fuente de agua \$50.000.000</li> </ul> </li> </ul>	<p>Proyectan el buen manejo del Agroparque para llevar a cabo proyectos de innovación, aprovechando cada espacio de este lugar, con nuevas actividades que atraiga una mayor demanda.</p> <p>Uno de las dificultades ha sido el recurso monetario que les permita materializar su banco de ideas, por lo que están pensando en acogerse a diferentes fuentes financieras que ayude a movilizar sus proyectos de innovación.</p> <p>Latente la capacidad de un sistema mínimo viable de innovación. Ampliar panorama de gestión de la innovación que formalice este tema y lo haga parte de su estrategia empresarial.</p>
----------------------------	---	---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cancha sintética \$70.000.000</li> <li>- La Asamblea General se reúne cada año en marzo.</li> </ul> <p>Dispuestos a invertir en innovación (abiertos)</p>	
--	--	--

<b>Código</b>	<b>Bloque 6: Actividades clave</b>	
<b>6.A.C</b>	<b>Descripción</b>	<b>Análisis</b>
6.A.C. p.e.e	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de Gestión (desde 2015) <ul style="list-style-type: none"> <li>- Muy buen clima laboral</li> <li>- Personal nuevo. Relaciones buenas, de apoyo no de competencia</li> <li>- Sistema de Gestión de calidad 2015. Se organizaron para hacer frente a problemas</li> <li>- Relación de apoyo (aunque cada uno en su función, pero se siente en familia)</li> <li>- Se resuelve entre todos</li> <li>- Comités (de convivencia)</li> </ul> </li> <li>• Planeación, ejecución y capacitación más flexible se ayudan entre todos.</li> </ul>	<p>Para la planeación, ejecución y evaluación de actividades de innovación se rigen por el sistema de gestión de calidad, no existe un sistema formal destinado a la innovación como tal, están conscientes de la importancia de este tema y de la ventaja competitiva que brinda, pero falta recurso humano capacitado y destinado a gestionar la innovación en la empresa como parte clave de su estrategia, así como recursos monetarios.</p>

<p>6.A.C. m.vtecn</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proactivo. Recepcionan están atentos a sugerencias.</li> <li>- Reactivo. Con clientes directamente. Dependiendo de competencias</li> <li>- Sin protocolo.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desde coordinación turística monitoreo y vigilancia solo para eventos (de cómo, qué, cuánto) más puntual de acuerdo a la necesidad.</li> </ul>	<p>No existe un monitoreo y vigilancia tecnológica constante del mercado. Falta benchmarking y una evaluación general de lo que acontece a nivel global</p>
---------------------------	---	---

<b>Código</b>	<b>Bloque 7: Alianzas</b>	
<b>7.A</b>	<b>Descripción</b>	
7.A.int.p.p		<b>Análisis</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intercambio de servicios.</li> <li>- Promoción</li> <li>- Recordación</li> <li>- Fortalecer / mejorar servicios ofrecidos</li> <li>- Fidelización</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad nuevas alianzas                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilidad 100%</li> <li>- Etapa de búsqueda de nuevas oportunidades</li> </ul> </li> </ul>	<p>Cuentan con la capacidad de efectuar alianzas que mejoren su desarrollo empresarial. Abiertos a generar nuevas alianzas que fortalezcan y potencialicen su quehacer.</p> <p>Para cada alianza tienen cuenta las necesidades e intereses de sus clientes, optando por una receptividad y flexibilidad en los servicios que ofrecen.</p>

<p>7.A.nuevas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Infraestructura y servicios atractivos</li> <li>• Aliados. Nos han contribuido por intercambio de servicios o productos a través de convenios. Siempre pensando en que sea gana – gana y siempre estos convenios nos traen muchos más clientes.</li> <li>• Capacidad. Pienso que estamos muy abiertos a las nuevas alianzas que nos llegan pensando siempre en mejorar y ganar.</li> <li>• Los Mayores Aliados han sido:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pio pio</li> <li>- Capacidad alojamiento 214 personas – 10 habitaciones</li> </ul> </li> <li>• Aliados claves, quienes proveen:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Música</li> <li>- Comida</li> </ul> </li> </ul>	<p>Actualmente están enfocados en las oportunidades que el mercado proporciona. Buen aparte de las actividades ecoturísticas está sujeta a las alianzas que realizan, por lo que buscan mejorar dichas alianzas. Capacidad de alianzas claves.</p> <p>Abiertos a generar nuevas alianzas que mejoren su competitividad empresarial.</p> <p>Pueden optar por alternativas gestadas al interior de la organización que les permitan ser sus propios proveedores y ampliar su campo de acción en el mercado.</p> <p>Capacidad de fijar nuevas metas con diferentes convenios empresariales.</p>
-------------------	---	--

<b>Código</b>	<b>Bloque 8: Equipo de trabajo</b>	
<b>8.E.T</b>	<b>Descripción</b>	<b>Análisis</b>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le favorece flexibilidad, permitido pensar y actuar. Motiva / permitido ensayo y error. Restricción solo monetaria.</li> <li>• Se complementan con profesión y experiencia todos en capacidad de rotarse funciones. Por dinámica de trabajo.</li> <li>• Ahora fluyen bien las ideas en equipo. Falta de información de empresa hacia nuevos colaboradores frustraron ideas.</li> <li>• Ahora bien, organizados se ha transmitido información completa. Bienvenidas ideas, más fácil organizarse y desarrollar.</li> </ul>	<p>Existe un buen clima laboral y trabajo en equipo.</p> <p>Todas las áreas de trabajo están articuladas para que se desempeñe una buena labor.</p> <p>Persona de trabajo calificado para cada rol.</p> <p>Están en una continua organización que les ayude a afianzar relaciones entre los integrantes.</p> <p>El espacio del Agroparque les ha ayudado a conforma trabajar como una “familia” con un ambiente más de apoyo que de competencia.</p> <p>Se transmiten conocimientos y se rotan experiencias y funciones, lo que permite a cada integrante desempeñar capacidades dinámicas en ro de la empresa.</p>
--	--	---

<b>Código</b>	<b>Bloque 8: Gestión del conocimiento</b>	
<b>9.G.C</b>	<b>Descripción</b>	<b>Análisis</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prácticas / lecciones aprendidas. Comunicación informal / en receso</li> <li>• Se hacen comités cada 2 meses (ganadería/cafetero/eventos)</li> <li>• Se analiza y se ve cómo se aplica (se deja tareas para la acción)</li> </ul>	<p>Capacidad de transmitir experiencias, hacen que circule el conocimiento, creando empatía entre los integrantes de Agroparque</p> <p>Tienen en cuenta lecciones aprendidas que permitan mejorar continuamente.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inducción a los nuevos sistemas de Gestión</li> <li>• Comunicación constante con el equipo de trabajo para solucionar</li> <li>• Reuniones</li> <li>• Comités (se van a reactivar)</li> <li>• Conversaciones del día a día entre empleados</li> <li>• Protocolos y manual de funciones (se debe actualizar)</li> <li>• Cámara de comercio</li> <li>• Programación anual de capacidades (sistema de gestión) de acuerdo a nuestras necesidades</li> <li>• Capacitaciones sugeridas por la ARL</li> <li>• Capacitación a nuevos, a cada uno con lo que tiene que hacer. Reuniones anuales %</li> <li>• Ahora con personal nuevo información general de todas las funciones. Interconectados</li> <li>• Proceso de acuerdo a como va fluyendo</li> </ul> <p>Programación para capacitación específica se programa cada año. Desde necesidades y las de la ARL de acuerdo a exigencias.</p>	<p>Se captura la información y todo lo relacionado al conocimiento dentro de la empresa mediante una comunicación formal e informal. quedan registros en el SGC, soporte de evaluación de su quehacer empresarial</p> <p>Se capacita al personal de trabajo frecuentemente.</p>
--	--	---

### Anexos I Sistematización Rincón Del Búho

<b>Códigos</b>	<b>Bloque 1: Segmentación de clientes</b>	<b>Descripción</b>
<b>1.S.C</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Respuestas</b>
1.S.C. características	¿Cuáles son sus segmentos de mercado? Describa características que los diferencie.	Todo tipo de público, especialmente parejas
1.S.C. necesidades	¿Cómo identifica las necesidades del mercado al que le apunta?	Preguntamos a amigos y familiares que les gustaría tener, se nos ocurren cosas viendo decoraciones de otros hoteles de otros países y cosas así. Por las sugerencias de los clientes en las redes sociales.
1.S.C. nuevos	¿Cómo explora nuevos segmentos de mercado (Atraer nuevos clientes)?	Por medio de las redes sociales.

<b>Código</b>	<b>Bloque 2: Propuesta de valor</b>	<b>Descripción</b>
<b>2.P.V</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Respuestas</b>

<p>2.P.V. Diferencia</p>	<p>1. ¿Qué lo diferencia de su competencia?</p>	<p>Básicamente el eco-hotel tiene tres líneas de negocio: alojamiento romántico rural de alta calidad, restaurante (eventos) y spa.</p>
<p>2.P.V. Innova</p>	<p>2. ¿De qué manera incluye la innovación en su estrategia empresarial?</p>	<p>Siempre se está pensando en que planes nuevos se pueden ofrecer, aunque la mayoría de planes son los que se inicialmente se pusieron, pero últimamente hemos visto la necesidad de sacar cosas nuevas, porque las ventas han bajado mucho.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Suite cupido</li> <li>• Spa</li> </ul>
<p>2.P.V Nuevos S-P</p>	<p>3. ¿Cuántos nuevos productos o servicios turísticos sacaron al mercado el último año?</p>	<p>Proyectos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cabañas temáticas</li> <li>• Suite japonesa</li> </ul> <p>El hotel vivió un momento de innovación hace tres años cuando se cambió el modelo de negocio de alojamiento tradicional a alojamiento romántico rural de alta calidad, en ese momento de crearon nuevos planes turísticos para parejas y estancias de corto tiempo que fueron muy exitosos, pero con el tiempo las personas han dejado de interesarse en estos planes</p>

<b>Código</b>	<b>Bloque 3: Canales Y Relación con los clientes</b>	<b>Descripción</b>
<b>3. C</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Respuestas</b>
<b>3.C.pqrs</b>	2. ¿Cómo usan las PQRS de sus clientes para generar procesos de innovación en la empresa?	<p>Tenemos muy encueta todos los comentarios de los clientes que nos dejan en las redes sociales y en los buzones de sugerencias, aunque estos últimos casi no se usan.</p> <p>Tratamos de corregir los errores del servicio y acatar las recomendaciones de los clientes, pero a veces no se puede por tiempo y recursos.</p>

<b>Código</b>	<b>Bloque 4: Relación con los clientes</b>	<b>Descripción</b>
<b>4. R.C</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Respuestas</b>
<b>4.R.C.f-d</b>	1. ¿Cuál son sus fortalezas y debilidades a la hora de generar una relación con el cliente?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Antes: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Redes sociales</li> <li>- Whatsapp</li> </ul> </li> <li>• Durante <ul style="list-style-type: none"> <li>- Durante la prestación del servicio atendemos a los clientes en el hotel, restaurante o spa.</li> </ul> </li> </ul> <p>Después: Algunos clientes dejan sus comentarios en las redes sociales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalezas <ul style="list-style-type: none"> <li>Mercadeo en redes sociales</li> </ul> </li> </ul>

		<p>La página web</p> <p>La buena atención</p> <p>La planta física del hotel</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Debilidades             <ul style="list-style-type: none"> <li>- No hay un sistema para hacer las reservas, se hacen a mano en una libreta.</li> <li>- No se hace publicidad en radio ni prensa</li> <li>- El equipo de trabajo no maneja las tecnologías de la información.</li> </ul> </li> </ul>
--	--	--

<b>Código</b>	<b>Bloque 5: Recursos clave</b>	<b>Descripción</b>
<b>5.R.Clave</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Respuestas</b>
5.R.Clave. e.h.e	2. ¿Qué espacios, equipos y herramientas destina la organización para la innovación?	<p>EL hotel cuenta con espacios en donde está ubicada la dirección del hotel, que están junto a la recepción en donde se realizan las asesorías y reuniones.</p> <p>El hotel cuenta con amplias zonas verdes en donde se piensan hacer las cabañas temáticas.</p> <p>El hotel casi no invierte en tecnología, la mayoría de inversiones son en muebles y decoraciones.</p> <p>La última adquisición en tecnología fueron unas cámaras de seguridad y tal vez el jacuzzi nuevo si se puede considerar tecnología.</p>

<p>5.R. clave. R.f</p>	<p>¿Al pensar en innovación, enfoca más sus esfuerzos hacia el servicio, producto, proceso empresarial, o marketing?</p> <p>2. ¿Qué recursos financieros destina a la innovación?</p>	<p>Siempre nos preocupamos por mejorar el servicio, la atención para nosotros es lo más importante.</p> <p>Para la adecuación del spa se destinaron \$25.000.000, para la adecuación de la suite cupido \$7.000.000 y se planea destinar \$50.000.000 para las cabañas temáticas, pero ese proyecto está detenido por la bajada en las ventas.</p>
----------------------------	---	--

<b>Código</b>	<b>Bloque 6: Actividades clave</b>	<b>Descripción</b>
<b>6.A.C</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Respuesta</b>
<p>6.A.C. p.e.e</p> <p>6.A.C.</p>	<p>1- ¿Cómo planea, ejecuta y evalúa actividades de innovación?</p>	<p>Las ideas de los nuevos planes salen de la dirección. Desde la gerencia se proponen los nuevos servicios. Se busca asesoría para comercialización.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nos reunimos y buscamos asesoría de personas de confianza</li> </ul>

m.vtecn	2- ¿Cómo monitorea y hace vigilancia tecnológica del servicio en el mercado?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atendemos los problemas que van surgiendo</li> </ul>
---------	--	---

<b>Código</b>	<b>Bloque 7: Alianzas clave</b>	<b>Descripción</b>
<b>7.A</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Respuestas</b>
7.A.int.p.p	1- ¿De qué manera han ayudado las alianzas con instituciones públicas o privadas en su fomento empresarial?	La Cámara de Comercio nos ha ayudado mucho con el tema de las certificaciones en sostenibilidad que nos dieron mucha dificultad para poder renovar el registro nacional de turismo. Pero no estamos en ningún programa de innovación, nos han invitado, pero no nos queda tiempo de ir.
7.A.nuevas	2 - ¿Cuál es su capacidad de establecer nuevas alianzas estratégicas?	<p>A nosotros nos buscan muchas personas ofreciendo sus servicios y productos, si los necesitamos los compramos.</p> <p>Se buscan en el directorio cuando se necesita contratar algo que no tenemos.</p>

<b>Bloque 8: Equipo de trabajo</b>	<b>Descripción</b>
<b>Preguntas</b>	<b>Respuestas</b>
2. ¿Cuál es la dedicación, la formación y la experiencia del	La mitad de los colaboradores del eco-hotel son familiares cercanos a los propietarios y no poseen formación en los cargos que desempeñan, pero si tienen experiencia en atención al cliente y se evidencia un sentido pertenencia con el cargo y la organización.

<p>personal vinculado a la innovación?</p> <p>6. ¿Cómo reconoce y recompensa las propuestas e iniciativas de los empleados? Y ¿Qué sucede cuando una iniciativa fracasa?</p> <p>7.¿Cómo impulsa la creatividad en su personal de trabajo?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los colaboradores tienen autonomía de decidir en los quehaceres diarios, pero todas las decisiones importantes deben tener la aprobación de la dirección del hotel.</li> <li>• Los empleados casi no proponen soluciones, se imitan a informar y cumplir las directrices.             <ul style="list-style-type: none"> <li>• No se hace.</li> <li>• Para las funciones que se desempeñan no consideramos importante la creatividad en el equipo de trabajo.</li> </ul> </li> </ul>
---	---

<b>Bloque 9: Gestión del conocimiento</b>	<b>Descripción</b>
<b>Preguntas</b>	<b>Respuestas</b>
<p>¿Cómo comunican las buenas prácticas y lecciones aprendidas entre el equipo de trabajo?</p> <p>¿Cuál es su capacidad de adquirir conocimiento externo?</p>	<p>La comunicación con el equipo de trabajo no siempre es muy buena y no tenemos tiempo e reunirnos mucho.</p> <p>Cuando pasa algo si hablamos y mostramos como se solucionó.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se buscan capacitaciones, aunque hace tiempo que no se hacen, es que no nos queda tiempo.</li> <li>• Las labores diarias del hotel no dejan tiempo de capacitaciones.</li> </ul>

<p>¿Cuál es su capacidad de adquirir conocimiento externo?</p> <p>¿Cuáles son los esfuerzos para garantizar la permanencia del conocimiento del personal activo y saliente (conocimiento documentado)?</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La capacitación del personal se hace sobre la marcha</li><li>• Como no se cambia mucho de colaboradores no se hacen inducciones</li> <li>• No se llevan registros.</li></ul>
--	--

**Anexos J Análisis Información. Rincón del Búho**

<b>Código</b>	<b>Bloque 1: Segmentación de clientes</b>	
<b>1.S.C</b>	<b>Descripción</b>	<b>Análisis</b>
1.S.C. características  1.S.C. necesidades  1.S.C. nuevos	<p>Todo tipo de público, especialmente parejas</p> <p>Preguntamos a amigos y familiares que les gustaría tener, se nos ocurren cosas viendo decoraciones de otros hoteles de otros países y cosas así.</p> <p>Por las sugerencias de los clientes en las redes sociales.</p> <p>Por medio de las redes sociales.</p>	<p>Se tiene en cuenta las sugerencias y recomendaciones de clientes, mostrando capacidad de recepción frente a demandas del mercado al que apuntan.</p> <p>Diferencian los segmentos de mercado por medio de redes sociales, lo que los acerca al público en general de forma prácticamente “instantánea”</p>

<b>Código</b>	<b>Bloque 2: Propuesta de valor</b>	
<b>2.P.V</b>	<b>Descripción</b>	<b>Análisis</b>
2.P.V.  Diferencia	<p>Básicamente el eco-hotel tiene tres líneas de negocio: alojamiento romántico rural de alta calidad, restaurante (eventos) y spa.</p>	<p>Desde hace 3 años, el modelo de negocio del hotel cambió de alojamiento tradicional a alojamiento romántico de alta calidad, innovando y dinamizando el mercado, haciendo que se creara una nueva categoría de alojamiento</p>



		<p>las ventas de los últimos meses. El hotel vivió un momento de innovación hace tres años cuando se cambió el modelo de negocio de alojamiento tradicional a alojamiento romántico rural de alta calidad, en ese momento de crearon nuevos planes turísticos para parejas y estancias de corto tiempo que fueron muy exitosos, pero con el tiempo las personas han dejado de interesarse en estos planes</p>
--	--	---

<b>Código</b>	<b>Bloque 3: Canales</b>	
<b>3. C</b>	<b>Descripción</b>	
<b>3.C.pqrs</b>		<b>Análisis</b>
	<p>Tenemos muy encuesta todos los comentarios de los clientes que nos dejan en las redes sociales y en los buzones de sugerencias, aunque estos últimos casi no se usan.</p> <p>Tratamos de corregir los errores del servicio y acatar las recomendaciones de los clientes, pero a veces no se puede por tiempo y recursos.</p>	<p>El presupuesto del que dispone el Búho para pauta publicitaria en medios sociales es de \$500.000 para pauta publicitaria en Facebook. Uno de los puntos fuertes a la hora de innovar es el uso de Facebook para comunicarse y vender por parte del eco-hotel, pero se ha abusado de este canal sin usar otros y usando las mismas fotos y videos durante tres años, las calidades de las publicaciones no reflejan la calidad del hotel, las nuevas fotos son tomadas con el celular, a pesar de tener equipos profesionales a su disposición.</p> <p>Si bien se viene haciendo labores de mercadeo en canales digitales, esta labor puede ser mucho mejor y</p>

		también se han abandonado canales tradicionales concentrando sus esfuerzos en un canal que cada vez en más caro de usar.
--	--	--

Código	Bloque 4: Relación con los clientes	
4.R.C	Descripción	Análisis
4.R.C.f-d	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Antes:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Redes sociales</li> <li>- Whatsapp</li> </ul> </li> <li>• Durante                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Durante la prestación del servicio atendemos a los clientes en el hotel, restaurante o spa.</li> </ul> </li> </ul> <p>Después: Algunos clientes dejan sus comentarios en las redes sociales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalezas                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Mercadeo en redes sociales</li> <li>La página web</li> <li>La buena atención</li> <li>La planta física del hotel</li> </ul> </li> </ul>	<p>EL hotel encontró en Facebook el mejor canal de comunicación y venta, luego de un proceso de consultoría vivido hace tres años cuando se cambió el modelo de negocio, sin embargo, se siguen usando las mismas herramientas, estrategias y hasta las mismas fotos de hace tres años.</p> <p>Tampoco se hace mercadeo digital en buscadores, solo se usa Facebook.</p> <p>Los canales tradicionales no se usan, ni radio, ni prensa, ni campañas con volantes o activaciones marca.</p> <p>Si bien, el mercadeo en medios sociales digitales ha dado buenos resultados, ya no son los de antes y el presupuesto de publicidad debe aumentar cada mes para tener resultados. El hotel tuvo una explosión de innovación hace tres años, y todavía sobre vive gracias a los buenos resultados de esta,</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debilidades             <ul style="list-style-type: none"> <li>- No hay un sistema para hacer las reservas, se hacen a mano en una libreta.</li> <li>- No se hace publicidad en radio ni prensa</li> <li>- El equipo de trabajo no maneja las tecnologías dela información.</li> </ul> </li> </ul>	<p>pero el mercado comienza a cansarse de los mismo y así lo muestran las ventas.</p>
--	---	---

<b>Código</b>	<b>Bloque 5: Recursos clave</b>	
<b>5.R.C</b>	<b>Descripción</b>	<b>Análisis</b>
<p>5.R. Clave. e.h.e</p>	<p>EL hotel cuenta con espacios en donde está ubicadas las oficinas de la dirección del hotel, que están junto a la recepción en donde se realizan las asesorías y reuniones.</p> <p>El hotel cuenta con amplias zonas verdes en donde se piensan hacer las cabañas temáticas.</p> <p>El hotel casi no invierte en tecnología, la mayoría de inversiones con en muebles y decoraciones.</p>	<p>El Eco-hotel rincón del búho cuenta con los espacios suficientes para llevar a cabo las reuniones y dinámicas necesarias para la implementación de un sistema de gestión de la innovación, pero no cuenta con el recurso humano necesario para implementar dicho sistema.</p> <p>Los propietarios del hotel son conscientes de la importancia de la inversión para la innovación, se invierte en nuevos proyectos y en adecuaciones de las habitaciones y en decoración, pero no se invierte en la planeación</p>

<p>5.R. clave. R.f</p>	<p>La última adquisición en tecnología fueron unas cámaras de seguridad y tal vez el jacuzzi nuevo si se puede considerar tecnología.</p> <p>Siempre nos preocupamos por mejorar el servicio, la atención para nosotros es lo más importante.</p> <p>Para la adecuación del spa se destinaron \$25.000.000, para la adecuación de la suite cupido \$7.000.000 y se planea destinar \$50.000.000 para las cabañas temáticas, pero ese proyecto está detenido por la bajada en las ventas.</p>	<p>adecuada y la gestión de los proyectos de innovación, les parece buena una idea y la realizan de manera un poco desorganizada y sin una adecuada planeación, por eso los últimos proyectos han tenido retrasos sobrecostos y no han dado los resultados esperados.</p>
----------------------------	--	---

<b>Código</b>	<b>Bloque 6: Actividades clave</b>	
<b>6.A.C</b>	<b>Descripción</b>	<b>Análisis</b>
<p>6.A.C. p.e.e</p>	<p>Las ideas de los nuevos planes salen de la dirección. Desde la gerencia se proponen los nuevos servicios. Se busca asesoría para comercialización.</p>	<p>Las ideas para resolver problemas salen de las oficinas de la dirección y las soluciones deben pasar por estas oficinas, no se involucra el equipo de trabajo en las posibles soluciones.</p>
<p>6.A.C. m.vtecno</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nos reunimos y buscamos asesoría de personas de confianza</li> <li>• Atendemos los problemas que van surgiendo</li> </ul>	<p>No se evidencia una planeación ni los medios para anticiparse a los cambios de manera proactiva, la dinámica</p>

		del hotel es más reactiva y se van solucionado los problemas que se presentan.
--	--	--

<b>Código</b>	<b>Bloque 7: Alianzas</b>	
<b>7.A</b>	<b>Descripción</b>	<b>Análisis</b>
7.A.int.p.p	La Cámara de Comercio nos ha ayudado mucho con el tema de las certificaciones en sostenibilidad que nos dieron mucha dificultad para poder renovar el registro nacional de turismo. Pero no estamos en ningún programa de innovación, nos han invitado, pero no nos queda tiempo de ir.	Las decisiones de contratación y de establecer alianzas en el hotel son mediadas por la amistad y las relaciones familiares, los músicos que se contratan no son de la mejor calidad y en algunos casos se han presentado inconformidades en la prestación de sus servicios, pero se continúa trabajando con ellos por la amistad con los propietarios.
7.A.nuevas	<p>A nosotros nos buscan muchas personas ofreciendo sus servicios y productos, si los necesitamos los compramos.</p> <p>Se buscan en el directorio cuando se necesita contratar algo que no tenemos.</p>	El apoyo de las instituciones ha sido enfocado en las certificaciones necesarias para obtener el registro nacional de turismo, a pesar de que en Manizales se tiene un ecosistema de emprendimiento e innovación maduro, no se han aprovechado las oportunidades que brindan estos programas como Manizales más y el pacto por la innovación.

		<p>El hotel presenta una debilidad a la hora de establecer alianzas tanto con otras empresas y proveedores de servicios, como con instituciones, a pesar de estar ubicada en uno de los ecosistemas de emprendimiento e innovación más maduros del país.</p>
--	--	--

<b>Código</b>	<b>Bloque 8: Equipo de trabajo</b>	
<b>8.E.T</b>	<b>Descripción</b>	<b>Análisis</b>
<b>8.E.T. formación empleados</b>	<p>La mitad de los colaboradores del eco-hotel son familiares cercanos a los propietarios y no poseen formación en los cargos que desempeñan, pero si tienen experiencia en atención al cliente y se evidencia un sentido de pertenencia con el cargo y la organización.</p>	<p>No existe un programa que responda a las propuestas de los colaboradores, tampoco existen protocolos de comunicación ni reuniones del equipo de trabajo</p>
<b>8.E.T. recompensa empleados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los colaboradores tienen autonomía de decidir en los quehaceres diarios, pero todas las decisiones importantes deben tener la aprobación de la dirección del hotel.</li> <li>• Los empleados casi no proponen soluciones, se limitan a informar y cumplir las directrices.</li> </ul>	<p>El punto débil del eco-hotel rincón del búho a la hora de innovar es el equipo de trabajo, las personas que lo conforman actualmente no tienen ninguna formación administrativa o empresarial, y su vinculación se debe más a su vínculo familiar que a sus capacidades y competencias.</p> <p>Para que se pueda sostener un sistema de gestión de la innovación es necesario apoyarse de expertos que capaciten al equipo de trabajo en temas de creatividad, trabajo en equipo, resolución de problemas y también vincular a una persona que se pueda hacer responsable de este proceso.</p>

<p><b>8.E.T. promueve creatividad</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se hace.</li> <li>• Para las funciones que se desempeñan no consideramos importante la creatividad en el equipo de trabajo.</li> </ul>	<p>El liderazgo enfocado a la innovación también debe ser implementado en el hotel, un liderazgo que genere confianza en los colaboradores y les permita participar en la creación de valor, de nuevos productos y servicios y mejorar los procesos actuales de prestación del servicio y comercialización.</p> <p>En necesario implantar el chip de la innovación desde la dirección a todo el equipo de trabajo.</p>
---	--	--

Código	Bloque 8: Gestión del conocimiento	
8.G.C	Descripción	Análisis
<p><b>8.G.C. lecciones aprendidas</b></p>	<p>La comunicación con el equipo de trabajo no siempre es muy buena y no tenemos tiempo e reunirnos mucho.</p> <p>Cuando pasa algo si hablamos y mostramos como se solucionó.</p>	<p>La comunicación con el equipo de trabajo es otro punto débil del eco-hotel a la hora de innovar, no existen protocolos si procesos claros de comunicación</p> <p>El desarrollo de competencias en el equipo de trabajo, la adquisición de conocimiento externo no se hace con regularidad, no es una prioridad en el hotel.</p> <p>La gestión del talento humano es el hotel es deficiente, no se evidencias procesos de inducción o capacitación en los que se trasmitan los objetivos, planeación, desarrollo,</p>
<p><b>8.G.C. conocimiento externo</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se buscan capacitaciones, aunque hace tiempo que no se hacen, es que no nos queda tiempo.</li> <li>• Las labores diarias del hotel no dejan tiempo de capacitaciones.</li> </ul>	



**Anexos K. Transcripciones entrevistas**

**Transcripción número: 1**  
**Fecha entrevista: jueves 19 de 2017**  
**entrevistado: Sandra Larrarte**  
**cargo: Gerente**  
**entrevistador: Leidy v. Quiñonez**  
**Lugar: Instalaciones Agroparque.**

<b>Transcripción</b>	<b>Descripción contextual</b>
<p><b>1. Años relevantes en su proceso después del 2009 (línea de tiempo)</b></p> <p>Fincas familiares, se construye el kiosco y se empieza siembra de café. Fue creciendo la parte del recreo de la finca.</p> <p>En crisis cafetera del país empezaron a cambiar a cultivos de limón. En <b>2003</b> fallece admón. Entró a administrar yo y empiezo a conocer funcionamiento de la finca con un potencial que no se manejaba bien, era plata de bolsillo, casi que un bolsillo roto porque era saque y saque más que lo que devolvía.</p> <p>Los dos primeros años me dedique a aprender y registrar todo lo que hacían los mayordomos, aprender de todos los temas nuevos y empezar a ver que nos daba y que no.</p>	<p>Espacio conformado por tres fincas destinadas a procesos diferentes desde los que se creó la empresa para brindar un servicio todo en uno.</p> <p>Crecimiento rápido desde 2012 hasta 2015.</p> <p>Finales de 2016 transcurso 2017 se han efectuado cambios,</p>

La conclusión que sacaba era que la siembra del café, con la que se estaba acabando era lo que realmente estaba manteniendo la finca, el poquito ingreso que llegaba era por café y el limón era pérdida total. A mitad de año al limón le dan muchas plagas por el clima caliente y la otra mitad por el clima fríos. Y la cosecha es marcada solo a principio de año, como en febrero y no había como comercializarla, no se había hecho una labor de comercialización, o sea que el limón casi que se botaba parejo, toda la inversión del año se botaba en febrero, se traía mucha gente para la siembra y cosecha del limón y el limón es como el café que se puede tener ahí y jugar con el precio. Era una tristeza infinita.

**2004-2005** Con todo esto se empezaron hacer cambios con mayordomos, mano de obra, todo eso lo fui aprendiendo en el camino y se fueron tomando decisiones. Una de las primeras decisiones era no darle prioridad al limón y empezar a recuperar el café, empezamos a renovar cultivos de café

**2007** nos certificamos a raíz de la Federación de Cafeteros que nos invitaron a conocer toda la norma de rain forest la norma que nos permitía vender el café especial por ser una norma que protegía el medio ambiente. Entonces conocimos todo sobre la norma, lo que había que hacer, 100 normas diferentes de protección del medio ambiente, del suelo, de aguas, bienestar de los trabajadores, o sea una cantidad de normas, empezamos a cambiar toda la finca enfocados a la norma. Desde ahí ha sido nuestra punta de flecha, hemos seguido ese mismo camino de la certificación, fue organizar toda la finca y de ahí no hemos parado de hacer.

**2008** logramos la certificación por primera vez y desde ahí la hemos mantenido.

principalmente en personal de trabajo. Renovación y organización de la empresa con el fin de dar un nuevo impulso al desarrollo de la misma.

Instalaciones están ubicadas cerca de la ciudad, en una vereda hacia el norte llamada Punta Larga.

Desde comienzos de los procesos empresariales se ha involucrado a la comunidad de la vereda y principalmente a los familiares de los empleados.

La gerente recalca que tiene claro lo que quiere lograr, Agroparque las Villas es un sueño que cada

El café se siembre cada metro y medio de lado a lado y el limón cada 7 metros, entonces las zonas donde cortaron el café eran zonas grandísimas que estaba un limón sembrado cada siete metros, crecía braquearía, que es el pasto que le sirve al ganado y me tocaba traer gente de afuera que guadañara todo eso para que la gente pudiera abonar y recolectar el limón , se gastaba muchísimo más en simplemente cortar el prado para mantener el limón que se tomó la decisión que en las partes más cercanas donde estaba el café se empezaba a resembrar café entre limón y limón entonces volvimos a recuperar esas zonas.

**2009** se tomó la decisión de aprovechar la infraestructura de la finca y montar hospedaje. Era conocer todo lo de ley. Se sacó Registro Nacional de Turismo y lo hemos mantenido.

En las zonas donde el pasto era mejor y crecía muy fácil, lo que hicimos fue meter terneros, empezamos a ensayar y los vendimos al año porque todo era nuevo para nosotros, no sabíamos el manejo, pero vimos que era un muy buen negocio que en vez de gastar para la guadaña el levante estaba ahí listo, era solo empezar a abonar.

**2011** Metimos terneras, llegaron a la parte de producción, empezó todo el tema de lechería, la búsqueda de aprender y llegamos a la certificación de buenas prácticas ganaderas. Actualmente le vendemos la leche a Alpina. Cuando nos certificaron solo eran dos fincas certificadas y para nosotros fue fácil porque ya sabíamos del tema.

vez es más tangible, es cuestión de organizarse mejor. Cada cosa hacerlo bien hecho.

<p>Cada decisión era un cuento diferente, no era llegar y hacerlo y listo, sino hacerlo bien, legalmente</p> <p>Todo esto fue creciendo separado, pero creció mucho, era difícil manejarlo en todo. Por lo que se creó la empresa y se hizo la sociedad, Agroparque las Villas SAS. Estamos mis papas y mis hermanas. Ahí se empezó a manejar todo como una empresa con contabilidad, creado ante cámara y ahí surgió la empresa en 2012 y ha ido creciendo.</p> <p>En <b>2012</b> todo estaba funcionando, al tener la marca como tal era más fácil montar la página, ofrecerlo como un solo producto, empezamos a montar todo esto de publicidad, nos dimos a conocer. No falta muchísimo.</p> <p>La gente que nos llega es por voz a voz o la pág., pero no porque estemos en medios o nada así en grande.</p> <p>Fue muy fácil crecer porque estaba todo por hacer, fue un tema de organizarnos, vernos los puntos de trabajo, que iba hacer cada persona.</p> <p>En 2012 todavía no había lo de eventos, solo era hospedaje en <b>2013- 2014</b> ampliamos salón y abrimos lo de eventos que fue un servicio nuevo y nos iba muy bien. Hay muchos lugares de eventos en Popayán, pero encerrados o en casas, pero no encuentran todo eso alrededor. Tenemos varias opciones, una es que se alquila todo el salón, otras es que se monta decoración, todo va de acuerdo a la necesidad.</p>	
---	--

Con la norma de rain forest debíamos identificar los puntos donde teníamos agua, por ejemplo, tenemos una quebrada, un nacimiento de agua y esos puntos había que respetarlos, darles todo ese cuidado. De la quebrada debíamos tener después siete metros a la redonda la primera planta de café. De aquí fue que empezó a disfrutarse la finca de otra manera, se empezó hacer el sendero ecológico.

Otro punto que nos exigía la norma pensando en el bienestar de los trabajadores, que son personas mayores teníamos que identificar las partes que más pendiente tenía la finca, hacerles caminos seguros, con gradas, barandas por donde subieran los cultivos

Son tres fincas:

Villa Liliana: reúne todo lo de turismo

Villa Sandra: esta todo el beneficiadero del café

Villa Cecilia: lo de lechería, establo, rotación de ganado

El recorrido del sendero pasa por las tres, es muy completo.

**2. ¿Con cuántos empleados cuenta la empresa? cuántos fijos y cuántos temporales? ¿Lugar de origen?**

Fijos:

Tres mayordomos, uno responsable de cada finca

Alejandra, encargado de servicios turísticos

Auxiliar contable administrativa

Auxiliar encargada del sistema de gestión

<p>Gerente</p> <p>Temporales:</p> <p>Veterinario</p> <p>Agrónomo</p> <p>Contador</p> <p>Y para eventos: lo que he tratado es que se involucren las esposas de los mayordomos y nos colaboren en la parte de eventos, aseo, hospedaje.</p> <p>Traemos gente de la vereda Punta Larga o fliares de nuestros trabajadores. La mano derecha para lo del hotel y eventos es Claudia esposa del mayordomo de Villa Liliana.</p> <p>La rotación e los mayordomos es mayor, es difícil tener una persona mucho tiempo. tratamos de vincular las esposas de mayordomos en cada finca y par los eventos también.</p> <p>Dependiendo de evento todo se contrata por fuera sonido, decoración, alimentación.</p> <p>En jornales se contrata por labor dependiendo del trabajo que haya. En cultivo de café se paga por kilo recogido.</p> <p>Es cada vez más difícil la mano de obra porque estamos muy cerca de la ciudad, la gente ya prefiere otro tipo de trabajo, pero no nos ha faltado mano de obra.</p> <p><b>3. ¿Activos totales SMMLV? Bienes + activos + pasivos</b></p> <p>Pequeña.</p>	
---	--

En 2015-2016 nos estancamos, fue un crecimiento rápido, necesitábamos más personal para seguir creciendo, pero era difícil tomar decisiones y poder solventar estos cambios.

**4. ¿Cuál es su objeto social? Es el mismo del objetivo de la pag**

Dar a conocer que el campo está en la ciudad, que todos puedan conocer los procesos técnicos del campo, principalmente que los niños disfruten y aprendan, que los estudiantes universitarios apliquen procesos enseñados en la academia.

Nace La fundación se crea para realizar trabajo social en la vereda punta larga, trabajo comunitario con madres de familia, se realiza proyecto de reforestación, y ahora se replica en varias veredas de la ciudad de Popayán.

**5. ¿En qué medida han logrado alcanzar su misión, visión?**

Estos propósitos fueron alcanzados en su totalidad, pero la idea es actualizar y poner nuevas metas.

De las cosas que frenaban era la dificultad de atender a la gente, ya que las oficinas se encontraban en Popayán, y las personas que trabajan en la finca estaban en su jornada productiva, para lo cual se le imposibilita ayudar con un recorrido, por ende, no se tenía publicidad, por lo cual el Agroparque solo se dio a conocer de voz a voz.

La etapa que se viene es la atención continua al público intentando suplir todas las necesidades que una familia busca al dar un paseo un fds.

**6. Proyecto ecológico+**

Nace a raíz de reforest para la protección del medioambiente desde el 2007 en el cuidado de las quebradas, empezar a respetar el espacio natural, aprovechar los lixiviados para realizar nuestro propio abono, filtramos el agua para entregarle a las quebradas aguas limpias. También poseemos tratamiento de lavado de químicos con carbón coque el que no permite que los químicos penetren en la tierra, y que los fumigadores puedan regresar a casa sin llevar rastro de los químicos.

Tenemos un inventario de las aves que se hacen presente en la zona y sus respectivas temporadas, inventario de árboles y su especie.

**7. ¿Cuál es el grado de trabajo en equipo, de participación y de proposición entre su personal de trabajo?**

El equipo es nuevo que está preparado para el organigrama, el ambiente es tranquilo, todos están dispuestos a ayudar son receptivos

**8. ¿Qué diferencias aportan respecto a lo que ofrecen otras empresas relacionadas con sus servicios?**

Que estamos cerca de la ciudad. Los que tienen algo parecido, están por fuera de la ciudad, aquí llega todo tipo de transporte.

**9. ¿Cómo mantienen la fidelidad de sus clientes?**

Nos ha ido bien, la gente vuelve, porque no encuentran un lugar igual. Hacen eventos y así quieran cambiar no encuentran otra opción, les gusta el servicio, el lugar, todo y vuelven.

**10. ¿Cuáles son los equipos tecnológicos y las tecnologías que manejan?**

Equipos:

Para el café tenemos el demusilaginador, despulpadora, silo de café que son como unos hornos especiales. Tanque de frio para la leche de 800 litros. Eroflow que da la presión de agua para el hotel, calentadores

**11. ¿Cuál es el corazón (emocional) y cerebro (habilidades intelectuales) de la empresa? que más valoran y generan valor agregado**

Para mí el corazón es la finca fliar, es donde crecimos todos y permite mostrar todo lo que se hace aquí que es el valor familiar.

Y el cerebro poder enseñar y todo esto generando un ingreso que también es el objetivo de la empresa.

**12. ¿Cuáles son los sistemas de financiamiento con los que cuentan?**

No hemos tenido financiamiento externo, hemos tratado de usar lo que heredamos. Ha sido un pro y un contra, nunca nos endeudamos, sino que la misma empresa se ha mantenido. Pero creo que hemos perdido oportunidades de crecer mucho más haciendo un crédito o facilidades que dan para el agro,

turismo y muchas otras cosas y es lo que tengo que buscar ahora. Poder hacer lo que tengo proyectado en grande y así poder crecer.

**13. ¿Cómo ve su potencial empresarial en el mercado local y nacional?**

En el local estamos muy bien posicionados, aunque falta lanzarlo más, en redes. Nunca tuvimos a alguien que estuviera pendiente de la página y de las redes. Nos conocen sobretodo grandes empresas y los clientes fieles que siempre vuelven y con eso nos hemos mantenido

Y nal no hemos hecho, pues es como lo de mover las redes, igual llega gente, nos buscan, estamos en booking, nos encuentran y llegan mucho extranjero. La idea es estar en otras plataformas. Y del voz a voz también ha funcionado a nivel nal.

**14. ¿Cuál es el concepto que tiene de innovación?**

Hacer cosas nuevas. Renovar los servicios. Tengo muchas ideas, pero no se han dado. Cada cosa que pienso hacer amerita todo un proceso y todo es paso a paso.

Por ejemplo, en sendero hay etapas vírgenes a las que se quiere hacer más estaciones con temas relacionados a lo que ofrecemos.

Queremos hacer el mariposario, hacerlo poco a poca.

También la graja. Antes estaba reacia a este tema, pero a los niños les gusta mucho y podríamos sacarle provecho. Hasta no conocer bien el protocolo de mantenimiento de cada animal no se montaría. Igual el espacio ya está destinado, hice una maqueta.

<p>Hemos tenido otras propuestas, como recreación de aventura, zona de camping</p> <p>Se pensó también en el parque de las aguas. Todo se cotizó y por presupuesto y por todo se quedó frenado</p> <p>O sea, ideas hay, muchas que no sé cómo desarrollar y otras que quisiera pero que no sé qué idea concretar y el tema de inversión es un impedimento.</p>	
--	--

## **Anexos L. Registros observacionales**

### **Entrevista N° 1: Situación actual de la empresa.**

**Fecha:** octubre 19 de 2017

**Lugar:** Agroparque las Villas

**Participante:** Gerente

**Contexto:** primer encuentro con gerente del Agroparque. Primera entrevista llevada a cabo en la sala comedor del hotel, frente a la oficina de coordinación de servicios turísticos.

El espacio se prestó para generar un dialogo fluido entre gerente e investigadores, teniendo un alto nivel de participación de la entrevistada, con un discurso claro sobre lo que ha sido el desarrollo empresarial de Agroparque. Ofreciendo en primera sesión un panorama general de la situación actual de la empresa, lo cual posteriormente ayudo en la caracterización de la misma.

**Ambiente percibido:** el lugar estuvo en completa calma, no se presentaron interrupciones y se tejió una atmosfera receptiva gracias al espacio en que se hizo la entrevista.

**Principales sucesos:** hubo completa disposición por parte de la entrevistada, quien otorgo la información necesaria.

**Emociones o actitudes percibidas en participante(s):** confianza y seguridad en cada una de las respuestas ofrecidas durante la entrevista. Satisfacción por parte de la gerente con el desarrollo empresarial que han tenido hasta el momento. Actitud de emprender proyectos competitivos a mediano plazo.

**Dificultades:** no se presentó ningún tipo de dificultad durante la entrevista.

**Autoevaluación del investigador:** se evitó emitir juicios de valor. Se mantuvo una posición objetiva y de observación general del contexto empresarial, mostrándose siempre receptivo a la participación de la entrevistada.

**Taller N° 1: Aplicación Lienzo Capacidades de Innovación.****Fecha:** 20 de noviembre de 2017**Lugar:** Instalaciones Agroparque las Villas**Participantes:** Gerente y coordinadora de servicios turísticos.

**Contexto:** se efectúa la aplicación de herramienta metodológica, denominada lienzo de capacidades de innovación, en la sala de recepción del hostal de la empresa, se cuenta con participación continua de los mandos estratégicos. Se realiza en hora de la tarde, la empresa dispuso de la jornada laboral. La aplicación del lienzo se hizo en una sola jornada, en un tiempo de 3 horas y 30 minutos, sin descanso, debido a la buena disposición de los asistentes.

**Ambiente percibido:** el equipo de trabajo está dispuestas a colaborar en lo que sea necesario. Se siente ambiente familiar entre E.T. todos están se muestran receptivos. Hay un buen ambiente laboral.

**Principales sucesos:** se finalizó el taller en el tiempo esperado, con una participación activa de los asistentes.

**Emociones percibidas en participante(s):** confianza en su labor y desempeño/ seguridad de su quehacer como empresa/ dispuestos a relatar su desarrollo empresarial/ animados/ convicción por lograr nuevos objetivos que mejoren funcionamiento empresarial.

**Dificultades:** no encontramos ningún inconveniente durante la aplicación del lienzo

**Autoevaluación de los investigadores:** en términos generales se cumplió con el objetivo propuesto de aplicar el instrumento de forma dinámica, sin emitir juicios de valor y atentos todo el tiempo a comprender el desarrollo que ha tenido la empresa.