

Estrategia y generación de valor en atractivos turísticos: caso de estudio*

Strategy and Value Creation in Tourist Attractions: A Case Study

Beatriz Elena Guzmán Díaz 

Universidad del Quindío
Armenia - Colombia, beguzman@uniquindio.edu.co

Ramiro Parra Hernández 

Universidad del Quindío
Armenia - Colombia, rparra@uniquindio.edu.co

Edwin Tarapuez Chamorro 

Universidad del Quindío
Armenia - Colombia, eitarapuez@uniquindio.edu.co

Cómo citar / How to cite

Guzmán Díaz, B. E., Parra Hernández, R., y Tarapuez Chamorro, E. (2024). Estrategia y generación de valor en atractivos turísticos: caso de estudio. *Revista CEA*, 10(23), e2892. <https://doi.org/10.22430/24223182.2892>

Recibido: 14 de octubre de 2023

Aceptado: 15 de marzo de 2024

Resumen

Objetivo: identificar los componentes relacionados con la estrategia organizacional y la generación de valor en los atractivos turísticos del departamento del Quindío.

Diseño/metodología: fue de tipo exploratorio, descriptivo y aplicado, con un enfoque cualitativo, mediante el método de estudio de casos. La población correspondió a trece organizaciones catalogadas como atractivos turísticos, obteniendo información de doce de ellas; se utilizaron fuentes primarias mediante encuestas y entrevistas semiestructuradas e información secundaria por medio de revisión documental.

Resultados: la investigación permitió evidenciar que la mayoría de los establecimientos cuentan con un claro direccionamiento hacia el crecimiento, compiten principalmente por diferenciación y tienen definidos los niveles de responsabilidad en la toma de decisiones, además, tienen vínculos con

* Este manuscrito proviene de los resultados del proyecto de investigación No. 923 denominado «Análisis de la relación existente entre la estrategia y la innovación de los atractivos turísticos del departamento del Quindío», financiado por la Universidad del Quindío.



distintos grupos de interés, generando valor principalmente a los clientes mediante la calidad en los servicios, a los empleados con bienestar y capacitación, y a los entes gubernamentales con el cumplimiento de normas y el pago oportuno de las obligaciones.

Conclusiones: la mayoría de los atractivos turísticos analizados cuentan con algunos componentes de la estrategia organizacional a pesar de que estos no tengan un carácter formal y, de otra parte, generan mayor valor a los grupos de interés con los que tienen un vínculo más directo y permanente.

Originalidad: el estudio extiende el análisis en algunas organizaciones del sector turístico, reconociendo prácticas asociadas al direccionamiento estratégico y la creación de valor en el entorno en el que operan.

Palabras clave: atractivos turísticos, estrategia organizacional, generación de valor, grupos de interés.

Clasificación JEL: M10, L83, R50

Highlights

- Los atractivos turísticos se orientan al crecimiento y diferenciación en el mercado.
- Las grandes empresas usan planeación formal y las pequeñas, proyectos de alto impacto.
- Los directivos definen el direccionamiento estratégico y poco vinculan a grupos externos.
- La relación permanente con los grupos de interés genera reconocimiento en el mercado.
- Los grupos de interés crean lazos de fidelidad con atractivos turísticos locales.

Abstract

Purpose: To identify components of organizational strategy and value creation in tourist attractions in the Department of Quindío (Colombia).

Design/methodology: This case study adopted an exploratory, descriptive, and applied methodology with a qualitative approach. The population included 13 organizations classified as tourist attractions, and information was obtained from 12 of them. The primary sources were surveys and semi-structured interviews, while secondary information was gathered from a literature review.

Findings: This study showed that most of these establishments have plans to grow, compete mainly by differentiation, and have defined levels of responsibility in decision-making. They also have links with different stakeholders, creating value mainly for customers through quality services, for employees through wellbeing and training, and for government agencies through compliance with regulations and timely payment of tax obligations.

Conclusions: Most tourist attractions analyzed here have some components of organizational strategy although they may not be formal enterprises. Additionally, they create more value for stakeholders with whom they have a more direct and permanent relationship.

Originality: This study extends the analysis to some organizations in the tourism sector, identifying practices associated with strategic planning and value creation in the environment where they operate.

Keywords: tourist attractions, organizational strategy, value creation, stakeholders.

JEL classification: M10, L83, R50

Highlights

- Tourist attractions have plans to grow and differentiate themselves in the market.
- Big companies use formal planning; small ones, high-impact projects.
- Directors of these businesses define their strategic planning and rarely involve external groups.
- A permanent relationship with stakeholders produces market recognition.
- Stakeholders establish bonds of loyalty with local tourist attractions.

1. INTRODUCCIÓN

En Colombia, un elevado número de mipymes aún no están preparadas para enfrentar los retos y desafíos del siglo XXI, tales como la globalización, el desarrollo tecnológico y los tratados comerciales, entre otros; según Confecámaras (2016), estas empresas tienen ciclos de vida muy cortos, lo que afecta la productividad y competitividad y desencadena algunos problemas socioeconómicos. Esta misma situación se presenta en el departamento del Quindío, en el que, además, se evidencian elevados niveles de desempleo; sin embargo, en medio de este contexto, el turismo se ha convertido en una importante opción para la creación de puestos de trabajo e ingresos con potencial de crecimiento.

A pesar de que la actividad turística en el Quindío no fue debidamente planificada, pues se originó como resultado de la crisis cafetera, ha logrado un crecimiento paulatino que ha llevado a gobernantes nacionales y locales a repensar la región e incorporar esta actividad en diferentes estudios para el desarrollo económico del departamento. Particularmente, desde inicios del milenio, el turismo se visualiza como una importante apuesta productiva por sus enormes potencialidades, alternativa que posteriormente se reafirma con la priorización de proyectos específicos (Comisión Regional de Competitividad e Innovación del Quindío, 2022). El Quindío cuenta con una riqueza natural y cultural que refleja las características propias de la región, al tiempo que ha buscado preservar su identidad (Guzmán-Díaz et al., 2023); estos aspectos se hacen visibles en diversos atractivos que han llamado la atención de turistas nacionales y extranjeros, hasta el punto que ha logrado un importante posicionamiento en el mercado; no obstante, a pesar de los esfuerzos realizados por los distintos actores, muchos de estos atractivos han tenido dificultades para crecer, mantenerse y posicionarse en un entorno altamente competitivo.

Lo anterior lleva a reflexionar frente a la importancia de fortalecer las apuestas productivas de las regiones mediante la adopción de prácticas de gestión estratégica con alcance de largo plazo que contribuyan al crecimiento y sostenibilidad de los territorios. Desde esta visión, es fundamental identificar los factores organizacionales que inciden en la productividad y competitividad, los cuales van desde la planeación y direccionamiento estratégico hasta la implementación, seguimiento y control; así mismo, es necesario reconocer el valor que las empresas generan a los grupos de interés para permanecer en el mercado. Teniendo en cuenta el potencial que representa el turismo, el objetivo de este estudio fue identificar la estrategia utilizada por los atractivos turísticos del Quindío y la forma en que generan valor para sus grupos de interés.

En este sentido, algunos estudios abordan la relación entre estrategia y generación de valor desde una perspectiva multidimensional (Rashidirad et al., 2017); otras investigaciones coinciden en que el énfasis estratégico debe examinarse de acuerdo con el desempeño relativo de la empresa y el contexto en el que opere, para tomar decisiones de asignación de recursos en cuanto a la creación o captura de valor (Han et al., 2017).

Algunos estudios más indican que el tejido empresarial debe trabajar en equipo para crear valor y reemplazar las soluciones asistencialistas de responsabilidad social empresarial e ir más allá (Melamed-Varela et al., 2018), contribuyendo al desarrollo de procesos de cambio organizacional frente a decisiones y acciones orientadas a responder a los grupos de interés (Sandoval-Duque, 2014). Igualmente, hay hallazgos enfocados en la capacidad de generar estrategias para alcanzar los objetivos corporativos y, a la vez, proporcionar acercamiento con su entorno (Toscano Hernández y Virguez Pedreros, 2015).

De otra parte, la estrategia puede ser construida con la cooperación y participación de los grupos de interés, mediante el fortalecimiento de vínculos internos y externos y el trabajo conjunto, produciendo modificaciones significativas en el direccionamiento y estableciendo relaciones de mediano y largo plazo que conllevan no solo a un posicionamiento responsable (López Rodríguez y Victoria Mazuera, 2018), sino también a la sostenibilidad del negocio (Tierradentro Quintero, 2019), de esta forma se genera una relación gana-gana donde todos alcanzan sus objetivos (Volpentesta, 2017).

La investigación es de carácter inductivo, exploratorio y descriptivo, se utiliza la metodología de estudio de casos; se obtuvo información a través de fuentes primarias mediante encuestas y entrevistas semiestructuradas que incluyen aspectos relacionados con la estrategia de los atractivos turísticos del departamento del Quindío y la generación de valor a los grupos de interés.

Este artículo se estructura así: primero se incluye la introducción, en segunda instancia se presenta la fundamentación teórica, en la tercera parte se explica la metodología utilizada, en cuarto lugar, se describen y discuten los resultados obtenidos, en la quinta sección se encuentran las conclusiones y, por último, se relacionan las referencias bibliográficas.

2. MARCO TEÓRICO O REFERENCIAL

Aproximación al concepto de estrategia

El término estrategia se ha utilizado en muchos contextos a lo largo de la historia. Éste se origina en las organizaciones militares (Mackay y Zundel, 2017), se integra en el léxico empresarial en el siglo XX y adquiere relevancia en el siglo XXI. Desde los años 60, la estrategia se concibe como un proceso consciente y lógico que contribuye a la labor gerencial e incluye, entre otros aspectos, objetivos, metas y planes requeridos para guiar a la organización y proporcionarle herramientas para la toma de decisiones (Chandler, 2003 y Andrews, 1976, como se citó en Prieto Herrera, 2017); según Ramírez Molina et al. (2022), los objetivos a largo plazo son fundamentales en el contexto organizacional. Desde esta perspectiva, la estrategia exige el desarrollo de etapas orientadas a alcanzar los propósitos definidos mediante un proceso formal de planeación (Hill et al., 2019). En los años 80, la estrategia

es analizada desde un enfoque económico y se relaciona más con la habilidad de las empresas para responder a cambios del entorno (Miles y Snow, 2003, como se citó en Ostos Mariño et al., 2019) y la forma de distinguirse de los competidores (Ohmae, 2004; Porter, 2009); hay hallazgos que indican que la adaptación de la estrategia al entorno genera implicaciones positivas en la gestión empresarial (Lo, 2013).

De otra parte, la estrategia está orientada en el actuar futuro, establecer un fin para guiar el rumbo organizacional y mostrar lo que se quiere hacer y lo que no se quiere llevar a cabo (Lukac y Frazier, 2012); desde esta perspectiva, la estrategia hace énfasis en la etapa de planificación como proceso sustentado en herramientas que permitan la implementación (Garrido, 2011); por consiguiente, esta etapa inicial incluye componentes como la misión, visión, objetivos y políticas, los cuales definen la orientación general de una organización y se adoptan mediante planes formales a mediano y largo plazo; su definición debe basarse en el análisis del entorno directo e indirecto (Ayón Villafuerte et al., 2019). Adicionalmente, los principios y valores corporativos, como el conjunto de creencias y normas que regulan el comportamiento en las organizaciones, adquieren especial relevancia en la planeación, específicamente en la formulación, puesto que se convierten en un elemento transversal y fundamental en el direccionamiento estratégico (Serna Gómez, 2008; Navajo Gómez, 2016).

Para otros autores, la estrategia, además de decisiones sobre el direccionamiento, incluye las etapas de implementación y control, la primera implica el desarrollo de programas y actividades que consideren cambios en el entorno, esta capacidad se denomina proceso estratégico (Pérez, 2012); el control, por su parte, incorpora el uso de diversos mecanismos para hacer seguimiento y medición, tanto a la planeación, como a la implementación estratégica (Kaplan y Norton, 2004); desde esta perspectiva, Gutiérrez-Galindo et al. (2021) indican que la estrategia se puede enlazar con la dirección y la planeación, pero, así mismo, se considera como un «acomodo o ajuste estratégico con el ambiente empresarial» (p. 16).

Las múltiples interpretaciones sobre estrategia en el contexto organizacional permiten hacer una clasificación desde una visión gerencial. En este sentido, se presentan a continuación tres tipologías de acuerdo con: 1) visión de futuro, 2) orientación general y, 3) forma de competir en el mercado. Frente a la manera como las empresas abordan el futuro, Mojica (2005) plantea que esto se relaciona con dos corrientes de pensamiento; por un lado, la escuela determinista que solo ve una opción de futuro y las clasifica en estrategia inactiva (no hacer nada) y reactiva o defensiva (apagar incendios); y, por otro lado, la escuela voluntarista que considera múltiples opciones de futuro y las categoriza en estrategia preactiva o analizadora (explorar el entorno) y proactiva o prospectiva (anticiparse). Por su parte, Miles y Snow (citado por Ostos Mariño et al., 2019) indican que, para adaptarse al entorno, las empresas pueden utilizar diferentes tipos de estrategias como la prospectiva, analizadora o defensiva.

Con respecto a la orientación general de una empresa, se encuentra la estrategia corporativa, que implica la composición coherente y eficaz de diversas actividades de creación de valor (Kruehler et al., 2012; Dyduch et al., 2023); esta se conoce también como estrategia direccional y se clasifica en crecimiento, estabilidad y reducción, su elección está determinada por el estado actual de las organizaciones y su proyección a largo plazo (Bamford et al., 2023). Por último, desde la perspectiva económica y el entorno empresarial, Porter (2009) plantea la importancia del análisis sectorial a fin de obtener una posición ventajosa en el mercado, razón por la cual crea los conceptos de estrategia

competitiva, genérica o de negocios, indicando que las compañías pueden competir por liderazgo en costos, diferenciación o enfoque (este último también llamado concentración), para que la organización pueda distinguirse de sus competidores (Herrera-Sánchez et al., 2022); particularmente, la estrategia de diferenciación refuerza las relaciones entre la orientación del mercado y la innovación con el rendimiento (Chou et al., 2020).

El análisis y desarrollo de la estrategia desde una perspectiva gerencial puede vincular directamente las áreas o niveles organizacionales para que participen en las diferentes etapas, sin embargo, no se debe confundir con un conjunto de acciones operativas relacionadas con los procesos de planificación y control (Noguera-Hidalgo et al., 2014). Ahora bien, los grupos de interés externos también pueden aportar en distintas etapas de la estrategia, lo cual está sujeto a las políticas de la compañía; se pueden evidenciar casos donde los lazos se fortalecen a través del gobierno corporativo, cuya representación directa de los grupos se ve reflejada en la junta directiva, así, contribuyen al direccionamiento de la organización a partir de una visión externa de esta, pero, cuando la participación es menor o indirecta, se utilizan otros canales de comunicación; en ambos casos, los grupos de interés externos pueden identificar oportunidades de mejora desde su perspectiva e intereses propios (Scott Jervis, 2011).

Generación de valor para los grupos de interés

Para analizar el concepto creación de valor en el contexto empresarial, se abordaron dos enfoques: 1) el tradicional, centrado en el capitalismo y la generación de riqueza y, 2) el contemporáneo, cuyo énfasis es vincular a los grupos de interés con los cuales las empresas guardan relación.

El enfoque tradicional parte de la premisa de que las empresas por su naturaleza persiguen fines económicos y, desde esta perspectiva, el valor se reconoce como el grado de interés que se tiene sobre algo; en este contexto, el valor se expresa en cierta cantidad de dinero; no obstante, esta valoración es subjetiva porque depende de las expectativas que tengan las personas frente a los recursos que genera la compañía (Medina Giacomozzi, 2011). El valor económico agregado (EVA, por sus siglas en inglés) surge en 1994 como un método alternativo a la medida tradicional de rendimiento (Tripathi et al., 2022), hoy se reconoce como un componente fundamental en las empresas porque proporciona a inversionistas una evaluación objetiva del resultado económico obtenido frente al resultado contable (Isaac Roque y Caicedo Carrero, 2021; Pasha y Ramzan, 2019), desde la perspectiva financiera implica que las compañías tomen decisiones estratégicas que conduzcan a incrementar la riqueza (Chen et al., 2023; Kern y Gospel, 2023).

Algunos hallazgos que muestran la evolución de la generación de valor indican que inicialmente las empresas enfocaban sus esfuerzos en producir ganancias para los propietarios, descuidando a los demás grupos de interés, aunque, frente a las presiones del movimiento obrero a finales del siglo XVIII estas se vieron obligadas a satisfacer también las necesidades de sus empleados. De otra parte, entre los años 1800 y 1930, el aumento en la demanda de bienes obligó a los clientes a conformarse con lo que recibían, situación que llevó a psicólogos al estudio del comportamiento del consumidor. Para mediados del siglo XX, las compañías empezaron a comprender la importancia de satisfacer las necesidades de clientes, empleados y propietarios (Rivera Rodríguez y Malaver Rojas, 2011).

Estos acontecimientos, unidos a las nuevas prácticas de responsabilidad social incorporadas a finales del siglo XX, han permitido visualizar un enfoque contemporáneo de generación de valor centrado en los diversos grupos de interés con los cuales se relacionan las empresas. Desde esta perspectiva, Freeman et al. (como se citó en Fernández Fernández y Bajo Sanjuán, 2012) realizan nuevos planteamientos que buscan trascender la visión tradicional del capitalismo y de creación de valor económico para los accionistas hacia una nueva narrativa que exige reflexionar como sociedad ante la forma de mantener un sistema de creación de valor e intercambio voluntario; estos autores indican que el enfoque de *stakeholders* es mejor que cualquier otro, porque su énfasis es el logro de objetivos estratégicos que le permitan a la organización permanecer en el mercado. Actualmente, las organizaciones no solo se deben preocupar por cumplir con las expectativas de los accionistas, sino que deben ampliar el abanico a otras partes interesadas como los clientes, colaboradores y demás actores de la sociedad con la cual interactúa.

Por consiguiente, es necesario resaltar que en la actualidad las compañías se encuentran inmersas en un sistema dinámico y complejo en el cual interactúan permanentemente, razón por la cual están directamente influenciadas por los grupos de interés, entendidos como individuos o grupos con ciertas intenciones y aspiraciones con respecto a la empresa (Fernández Fernández y Bajo Sanjuán, 2012). Por esta razón, en años recientes, las organizaciones han comprobado los aspectos positivos de alinear su estrategia con las expectativas de la sociedad, valorando la gestión de los grupos de interés como una oportunidad para innovar, aspecto que permite anticipar riesgos y lograr respuestas rápidas, además de incrementar la competitividad (Granda Revilla y Trujillo Fernández, 2011), mediante la recopilación de conocimientos y la creación de redes por parte de los empresarios (Williams et al., 2020). Así mismo, se ha comprendido que la relación con los grupos de interés es un componente especial de los procesos de inteligencia estratégica de las organizaciones porque constituye una fuente permanente de información para el direccionamiento (Argandoña, 2011).

Los grupos de interés relacionados con la organización se pueden clasificar de diversas formas, según Navarro García (2024), estos pueden ser internos como los accionistas, directivos, sindicatos, trabajadores y socios estratégicos y, de otra parte, externos que incluyen autoridades, grupos de presión, entes no gubernamentales, competidores y consumidores. Desde otra perspectiva, Bajo Sanjuán (2015) los clasifica en: 1) primarios y secundarios, según el grado de influencia en el desarrollo del negocio, y 2) directos e indirectos, de acuerdo con la relación y con la representatividad, control de los recursos estratégicos, apropiación de conocimientos y capacidades útiles para el logro de objetivos, capacidad del entorno y vínculo en la aplicación de la estrategia.

En ese orden de ideas, la generación de valor para los diversos grupos de interés con los cuales hay una relación directa como los empleados (trabajadores), se da mediante la capacitación e incluye aspectos como el entrenamiento, la educación y la comunicación, que son el fundamento para el fortalecimiento organizacional y la obtención de resultados superiores de valor (Frey y Neckermann, 2009). Así mismo, la forma de contratación y retribución (salarios justos), además de la manera de organizar el trabajo, envían mensajes claros a los empleados acerca de lo que se considera más importante (Ulrich y Brockbank, 2005); por su parte, los ascensos en la empresa traen como consecuencia aumento del ingreso salarial y reconocimiento (Frey y Neckermann, 2009).

La generación de valor para los clientes (consumidores) procede de los bienes y servicios (calidad), y también de las relaciones humanas; los clientes obtienen una paridad en el precio y en el «product

mix», pero la diferencia la ven reflejada en los lazos de amistad, camaradería y complacencia con las personas que los atienden en la empresa (Ulrich y Brockbank, 2005), como el servicio posventa, factor relevante para las empresas en el siglo XXI; en este sentido, Yunpeng et al. (como se citó en Pulido-Fernández y López-Sánchez, 2016) centran la atención en la incorporación de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) y en cómo estas transforman la cadena de valor turística y contribuyen a mejorar el intercambio de información con los distintos grupos de interés, y en especial, con los clientes, ayuda a estrechar lazos emocionales, teniendo en cuenta que la toma de decisiones está guiada por emociones y genera valor para la empresa y bienestar para el cliente (Alfaro, 2020); por su parte, Orna Barillas (2015) muestra que aspectos como la buena atención con canales de distribución, ventas directas, comercio electrónico y asesoramiento al cliente también agregan valor. Con relación a los entes gubernamentales, las empresas crean valor mediante los pagos oportunos de los impuestos y demás normas y reglamentaciones, lo que en cierta medida puede afectar la generación de ingresos y, en consecuencia, la rentabilidad (Medina-Giacomozzi, 2011).

En cuanto a los grupos de interés con los que se relaciona de manera indirecta, las empresas agregan valor de distintas formas; en el caso de los proveedores, con el cumplimiento y facilidades en los pagos (Ramírez Marulanda, 2019) y, desde una perspectiva holística e integradora, mediante la implementación de políticas que contribuyan a una mayor sostenibilidad en todos los eslabones de la cadena de valor (Pulido-Fernández y López-Sánchez, 2016). Con respecto a la comunidad, las compañías agregan valor mediante el empleo, bienestar e innovación que mejore su calidad de vida a largo plazo (Ramírez Marulanda, 2019), como es el caso de los programas de formación ofrecidos que benefician a las empresas y a la sociedad (Díaz Cáceres, 2015). De igual manera, las compañías fomentan la libre competencia con las organizaciones del mismo sector industrial y con el ingreso de nuevos competidores, aumentando la rivalidad del sector para que sea más atractivo y rentable (Medina-Giacomozzi, 2011).

Ahora bien, desde una mirada estratégica y de valor, la organización debe gestionar los grupos de interés a partir de preguntas como: quiénes son, qué expectativas e intereses tienen, cuál es la base de su poder, cómo equilibrar intereses y formular objetivos en común, cuál es la relación que tienen con la empresa o qué pueden llegar a generar; de esta forma es posible avanzar hacia una gestión de los intereses socialmente responsables y éticamente correctos a la altura de las demandas actuales en la dimensión económica, pero también en la humana y aquella asociada con la moral. La incidencia del mercado en acciones socialmente responsables por las compañías ha contribuido al incremento de la competitividad y a la generación de valor (Berrío Zapata et al., 2022). Por consiguiente, gestionar adecuadamente los grupos de interés proporciona beneficios como: 1) disminución de los riesgos existentes, 2) obtención de ventajas competitivas y, 3) mejoramiento del clima y la reputación de las organizaciones, promoviendo así el aprendizaje y la creación de valor (Argandoña, 2011).

3. METODOLOGÍA

La presente investigación es de tipo inductivo, exploratorio, descriptivo y aplicado, con un enfoque cualitativo; dadas las particularidades de la población, se utilizó el método de estudio de casos, razón por la cual pueden ser descriptivas, si se pretende identificar y describir los distintos factores que

influyen en el fenómeno bajo estudio, o exploratorias, si se busca un acercamiento entre el marco teórico y la realidad que se investiga; por consiguiente, se trata de un estudio de casos descriptivo.

Para la selección de la población se tuvieron en cuenta los siguientes criterios: 1) el reconocimiento de atractivo turístico como «elemento natural, cultural, deportivo o de cualquier otro tipo que pueda generar suficiente interés para atraer turistas» (DNT, 1970, como se citó en Navarro, 2015, p. 336), 2) que correspondiera a un sitio administrado por una entidad de naturaleza pública o privada con asignación presupuestal, y 3) que en la administración se desarrollarán procesos organizacionales. Para la selección de la población y muestra se utilizó el listado por municipios Turismoquindio.com (s.f.), que incluye atractivos turísticos a organizaciones públicas y privadas, así como diferentes eventos, festividades y sitios de acceso libre; por consiguiente, se identificaron ochenta y siete atractivos turísticos, de los cuales se eligieron trece que cumplieron con los criterios antes definidos, y, por último, se obtuvo información de doce de ellos (Tabla 1).

Tabla 1. Atractivos turísticos del departamento del Quindío
Table 1. Tourist attractions in the Department of Quindío

No.	Razón social	Tipología	Categoría	Municipio
1	Parque del Café	Natural y Cultural	Grande	Montenegro
2	Parque Nacional de la Cultura Agropecuaria (PANACA)	Natural y Cultural	Grande	Quimbaya
3	Parque Temático y Cultural Los Arrieros	Natural y Cultural	Pequeña	Montenegro
4	Recorrido de la Cultura Cafetera – RECUCA	Natural y Cultural	Pequeña	Calarcá
5	La Pequeña Granja de Mamá Lulú	Natural y Cultural	Micro	Quimbaya
6	Jardín Botánico del Quindío	Natural	Pequeña	Calarcá
7	Parque de la Vida	Natural	Micro	Armenia
8	Canopy Los Caracolíes	Natural	Micro	Montenegro
9	Centro Nacional para el Estudio del Bambú - Guadua	Natural	Micro	Córdoba
10	Centro Cultural Museo del Oro Quimbaya	Cultural	Pequeña	Armenia
11	Teatro Azul	Cultural	Micro	Armenia
12	Torrefactora de Café	Cultural	Micro	Génova

Fuente: elaboración propia.

Para la recolección de la información, se hizo una revisión de bibliografía a fin de determinar los componentes teóricos más importantes relacionados con los constructos afines al tema de estudio, luego se seleccionó la población y muestra; posteriormente, se diseñaron los instrumentos a utilizar y el protocolo a seguir. Se aclara, con base en los criterios de Aguinis y Solarino (2019), que el grupo investigador no tenía una relación previa con los gerentes o administradores de los atractivos turísticos, sin embargo, en el desarrollo de la investigación se generó una cercanía meramente profesional y útil para futuros estudios.

Se diseñaron dos instrumentos, una encuesta semiestructurada y una entrevista; para la encuesta, se elaboró una lista de preguntas que incluyó aspectos relacionados con la estrategia y la creación de valor; después, con el equipo de investigación, se discutió respecto a las preguntas redundantes,

ambiguas o con deficiente redacción, de manera que fueran entendibles para los receptores; luego, se hizo una prueba piloto con representantes de cinco organizaciones de la ciudad de Armenia y se elaboró una prueba de alfa de Cronbach, obteniendo un 0.64 de confiabilidad, que es considerada aceptable. En cuanto a la entrevista, se elaboró una guía con preguntas más profundas sobre estrategia y generación de valor en las organizaciones seleccionadas y se realizó el mismo procedimiento que en la encuesta con el fin de que las preguntas fueran totalmente claras para los entrevistados.

Las preguntas formuladas en los instrumentos se clasifican en dos categorías: 1) estrategia, y 2) generación de valor (ver Tabla 2); la primera, incluye aspectos asociados a las características de la planeación, vinculación de los grupos de interés y tipologías de estrategias de los atractivos turísticos; la segunda se enfoca en el tipo de relación con los grupos de interés (directa e indirecta) y la forma de crear valor. Por consiguiente, las preguntas seleccionadas permitieron analizar el contexto en el que se realiza la investigación y las descripciones del estudio se elaboran con suficiente riqueza para respaldar las conclusiones (Teagarden et al., 2018).

Tabla 2. Operacionalización de variables

Table 2. Operationalization of variables

Categorías	Subcategorías	VARIABLES	Ítems
Estrategia	Características de la planeación estratégica	Componentes de la planeación	<ul style="list-style-type: none"> • Misión • Visión • Objetivos • Estrategias • Políticas
		Articulación de principios y valores	<ul style="list-style-type: none"> • Incluidos en la plataforma • No incluidos en plataforma
		Horizonte de tiempo de planes	<ul style="list-style-type: none"> • Corto plazo • Mediano plazo • Largo plazo
	Vinculación grupos de interés	Responsabilidad grupos de interés internos	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel institucional • Nivel intermedio • Nivel operacional • Equipos de alto desempeño
		Participación grupos de interés externos	<ul style="list-style-type: none"> • Directa • Indirecta
	Tipología de estrategias	Estrategias frente al futuro	<ul style="list-style-type: none"> • Inactiva • Reactiva • Preactiva • Proactiva
		Estrategias competitivas	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo en costos • Diferenciación • Enfoque o concentración
		Estrategias direccionales	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento • Estabilidad • Reducción

Generación de valor	Relación con los grupos de interés	Directa	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes • Empleados • Entes gubernamentales
		Indirecta	<ul style="list-style-type: none"> • Instituciones de educación • Competidores • Proveedores • Agremiaciones • Comunidad

Fuente: elaboración propia.

El protocolo de investigación incluyó el contacto telefónico con el representante legal de cada establecimiento, buscando sensibilizarlo frente a la importancia del estudio y comprometerlo con la realización de la encuesta y entrevista personalizada; adicionalmente, se entregó una carta de confidencialidad para resguardar los datos brindados por los directivos de las organizaciones vinculadas al estudio. Para la recolección de la información primaria se realizaron visitas a los atractivos turísticos, interactuando con cada directivo mediante los instrumentos antes descritos; en su aplicación, se tomaron notas al margen, que fueron útiles para corroborar los datos obtenidos; además, las entrevistas se grabaron con el consentimiento de los directivos (Aguinis y Solarino, 2019).

Adicionalmente, se recurrió a fuentes secundarias, tales como estudios económicos, revistas especializadas, libros, informes de gestión y videos institucionales, entre otros. Según el modelo lógico propuesto por Yin (2018), la investigación es de carácter transversal y utiliza la técnica del análisis, que consiste en hacer coincidir los eventos observados empíricamente con los teóricamente predichos. Con base en los pasos anteriores, se procedió a recopilar la información de cada organización, luego se codificaron los datos de manera selectiva (Aguinis y Solarino, 2019) y, posteriormente, se inició la redacción de los resultados obtenidos. La información fue recopilada entre septiembre de 2019 y enero de 2020.

4. RESULTADOS

De acuerdo con los objetivos planteados y con la información obtenida de los doce atractivos turísticos vinculados en la investigación, los resultados que se presentan a continuación son analizados desde una perspectiva gerencial, con los aspectos más relevantes sobre la estrategia organizacional y la generación de valor a los grupos de interés.

Estrategia en atractivos turísticos

El análisis de la estrategia en los atractivos turísticos del Quindío se abordó desde tres componentes fundamentales: 1) características de la planeación, 2) vinculación de los grupos de interés, y 3) tipología de estrategias organizacionales utilizadas.

Características de la planeación

Teniendo en cuenta que la estrategia se relaciona principalmente con la planeación estratégica, en la Figura 1 se presentan las principales características de esta etapa en los atractivos turísticos, como son los componentes visibles, la articulación con los principios y valores corporativos y el horizonte de tiempo de los planes formulados.

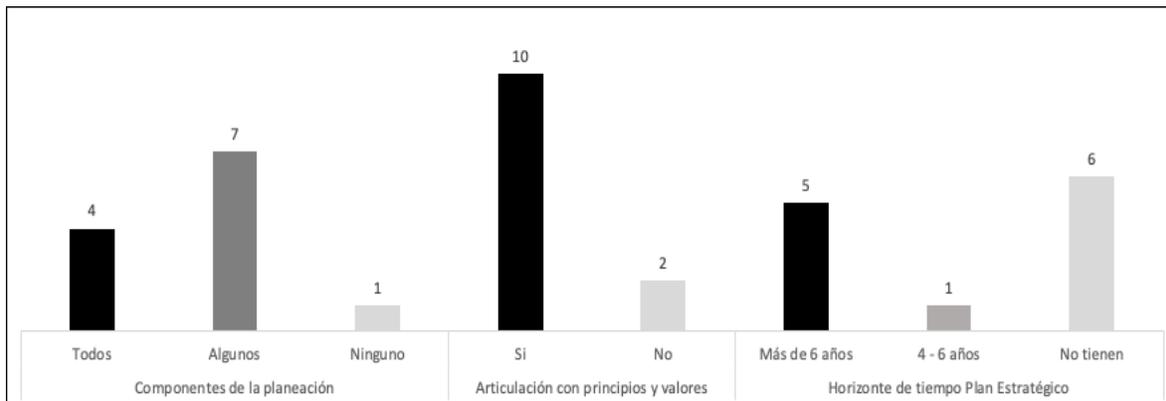


Figura 1. Características de la planeación estratégica en los atractivos turísticos del Quindío (cantidad de organizaciones de un total de doce)

Figure 1. Strategic planning characteristics of tourist attractions in Quindío (number of organizations from a total of 12)

Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar dentro de la planeación, cuatro atractivos turísticos cuentan con todos los elementos direccionadores como son la misión, visión, objetivos y políticas, donde la mayoría de organizaciones incluyen algunos de estos componentes; estos aspectos no son guías orientadoras para el desarrollo sistemático a largo plazo de uno de los establecimientos bajo estudio; de otra parte, se encontró que la gran mayoría de organizaciones articulan su planeación con los principios y valores corporativos, esto significa que el direccionamiento estratégico está fundamentado en las creencias y normas que guían su comportamiento. Por último, la mitad de las organizaciones no cuentan con un plan estratégico formal sino con proyectos de impacto que contribuyen a su orientación a largo plazo; con respecto a los demás atractivos turísticos, cinco de ellos formulan el plan con un horizonte de tiempo superior a los seis años, y solo uno lo realiza en un período comprendido entre cuatro y seis años.

Vinculación de grupos de interés en la estrategia

Se encontró que la mayoría de los atractivos analizados tienen definida la responsabilidad en el direccionamiento estratégico con un alto nivel de centralización en la toma de decisiones; en la Figura 2 se presenta el grado de participación que se da a los grupos de interés internos y externos.

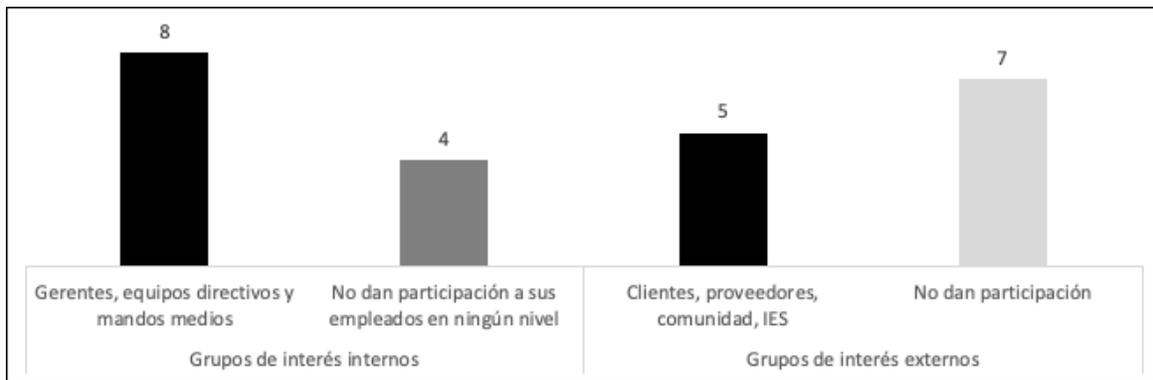


Figura 2. Grado de participación otorgado a grupos de interés en el direccionamiento estratégico (cantidad de organizaciones de un total de doce)

Figure 2. Degree of participation assigned to stakeholders in strategic planning (number of organizations from a total of 12)

Fuente: elaboración propia.

Como se observa, la mayoría de los atractivos turísticos vinculan a su personal en el direccionamiento, principalmente gerentes, equipos directivos y mandos medios, sin embargo, más de la mitad de ellos no dan participación a los grupos de interés externos; no obstante, los demás vinculan a clientes, proveedores, comunidad e instituciones de educación (colegios, universidades y centros de investigación), quienes aportan mediante ideas y sugerencias que son tenidas en cuenta en la planeación.

Tipologías de estrategias organizacionales

Desde un enfoque gerencial, en los atractivos turísticos se identificaron estrategias relacionadas con la visión de futuro, la orientación general y la forma de competir en el mercado (ver Figura 3).

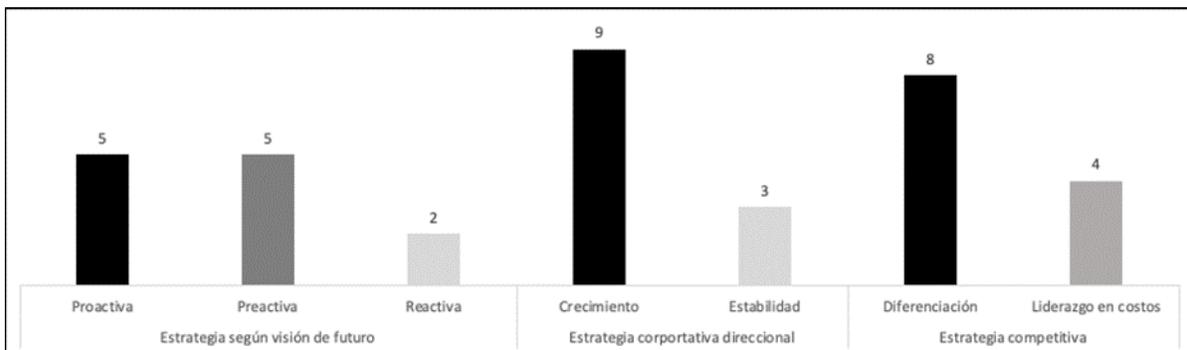


Figura 3. Tipologías de estrategias utilizadas por los atractivos turísticos del Quindío (cantidad de organizaciones de un total de doce)

Figure 3. Types of strategies used by tourist attractions in Quindío (number of organizations from a total of 12)

Fuente: elaboración propia.

Con relación a las tipologías de estrategias que caracterizan a los atractivos turísticos, se encontró que, frente al futuro, cerca de la mitad de estos establecimientos afirman ser proactivos, es decir, se

anticipan a las tendencias del entorno; en proporción similar, otros negocios reconocen ser preactivos porque solo tratan de prever los cambios, mientras que dos de ellos se consideran reactivos y actúan únicamente cuando se presentan situaciones que los afectan de forma directa. A pesar de las afirmaciones de los directivos, se corroboró que en la gestión organizacional efectiva muchos de ellos tienden a ser más reactivos que proactivos. Respecto a la orientación general, la mayoría de los atractivos se inclinan especialmente por el crecimiento y en menor proporción por la estabilidad, es decir, a permanecer en el mercado. En cuanto a la estrategia competitiva, la mayoría de las organizaciones afirman apostarle a la diferenciación, principalmente en temporada alta, haciendo énfasis en la calidad de los bienes y servicios ofrecidos, mientras que un número más reducido de negocios intenta competir en el mercado con bajos costos.

Generación de valor para los grupos de interés

Las organizaciones interactúan con distintos grupos de interés y establecen un mayor o menor vínculo con cada uno de ellos de acuerdo con las necesidades particulares y la dinámica del mercado. En la Figura 4 se presenta el grado de interacción que tienen los atractivos turísticos del Quindío con los grupos de interés con los cuales se relacionan.



Figura 4. Relación con los grupos de interés (cantidad de organizaciones de un total de doce)

Figure 4. Relationship with stakeholders (number of organizations out of a total of 12)

Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar, los atractivos turísticos del Quindío establecen una relación más directa y permanente con clientes, empleados, gobierno e instituciones de educación superior, y, por el contrario, tienen un menor vínculo con proveedores, competidores y comunidad. En la Tabla 3 se presentan los aspectos más relevantes de estos grupos de interés.

Tabla 3. Grupos de interés directos y generación de valor

Table 3. Direct stakeholders and value creation

Grupo de interés	Aspectos relevantes	Generación de valor
Clientes	Personas naturales y jurídicas Procedencia nacional Mercado segmentado	Calidad en atención y servicio Información página web Precios y facilidades de pago Servicios postventa
Empleados	Perfiles profesionales Perfiles básicos (bachiller) Menos de cincuenta empleados	Vinculación directa y permanente Salarios equitativos Buen ambiente laboral Capacitación y desarrollo
Entes gubernamentales	Nivel departamental y municipal Enfoque de promoción y control	Cumplimiento de normatividad vigente Pago oportuno de obligaciones
Instituciones de educación	Colegios Universidades Centros de investigación	Alianzas Transferencia tecnológica Programas de capacitación

Fuente: elaboración propia.

Teniendo en cuenta que los clientes y empleados constituyen los grupos de interés con los cuales se establece una relación más directa y permanente, en la Tabla 3 se puede evidenciar un mayor valor generado, en términos básicamente de servicio a los primeros y de bienestar a los segundos. De otra parte, se evidencia que la interacción establecida con las entidades gubernamentales y con las instituciones de educación tiene un carácter más formal asociado, en el primer caso, con el cumplimiento de la legislación y, en el segundo, con los convenios o alianzas establecidas.

Con respecto a los demás grupos de interés, con quienes hay una menor relación, en la Tabla 4 se presentan las principales características, así como la forma en que se ve representada la creación de valor.

Tabla 4. Grupos de interés indirectos y generación de valor

Table 4. Indirect stakeholders and value creation

Grupo de interés	Aspectos relevantes	Generación de valor
Proveedores	Personas naturales y jurídicas Procedencia nacional	Cumplimiento de pagos Contratos a largo plazo
Competidores	Nacionales y locales	Alianzas estratégicas Cooperación Libre competencia
Agremiaciones	Organismos locales y sectoriales	Cooperación y asociatividad Promoción
Comunidad	Población local aledaña Grupos vulnerables	Generación de empleo Mejoramiento de calidad de vida
Organizaciones no gubernamentales	Organismos locales y nacionales	Alianzas Relaciones comerciales y de capacitación

Fuente: elaboración propia.

Se puede observar que, a pesar de que los atractivos turísticos establecen vínculos con otros grupos de interés, estos son muy limitados y se circunscriben principalmente a relaciones comerciales.

5. DISCUSIÓN

Como parte de la estrategia organizacional, se observa que la mayoría de atractivos turísticos se orientan al crecimiento y se consideran proactivos, sin embargo, se evidenció contradicción en este sentido, dado que la gestión de muchos de ellos en realidad es reactiva; se recalca que la mayoría de las empresas son mipymes, y a pesar de que la literatura hace énfasis en la importancia de la proactividad, muchas organizaciones de este tipo no están a la vanguardia de las tendencias mundiales ni se anticipan al futuro. En este sentido, Brume González et al. (2018) concluyen que la gestión gerencial de las empresas corresponde más a un ejercicio reactivo debido a las contingencias que se presentan en la cotidianidad, razón por la cual la experticia, el olfato y las corazonadas de los gerentes son los factores que determinan el éxito empresarial, y no precisamente una gestión estratégica y sistemática.

De otra parte, la mayoría de los atractivos turísticos buscan diferenciarse de sus competidores y superar las expectativas de sus clientes, especialmente en temporada alta; desde esta perspectiva, Lara Manjarrez y Sánchez Gutiérrez (2021) afirman que las empresas con una propuesta de valor única, además de satisfacer a sus clientes, pueden incorporar la dimensión social como parte de su estrategia de negocio, desarrollando la capacidad de comprometerse con los grupos de interés.

Con relación a la orientación a largo plazo, muy pocos atractivos turísticos cuentan con un plan estratégico formal y sólo tienen algunos elementos rectores como misión, visión y objetivos, lo que en cierta medida es justificado por tratarse de mipymes, pero es insuficiente para el desarrollo sistemático y estructurado de la gestión organizacional; en este sentido, Parra Hernández et al. (2018) identificaron en grandes empresas el uso de planes estratégicos formales a largo plazo, los cuales son estructurados y se fundamentan en una plataforma estratégica integral, es decir, cuentan con todos los elementos orientadores. Así mismo, se pudo observar que la responsabilidad en las decisiones estratégicas está a cargo del entorno institucional, lo que muestra un alto nivel de centralización, característico de las organizaciones jerárquicas (Ulrich y Yeung, 2019, citado por Quintero Arango y Bedoya Jiménez, 2022).

De otra parte, dentro de los grandes propósitos de los atractivos turísticos no fue visible una especial preocupación por los grupos de interés, aunque siempre existe alguna expectativa en cada uno de los *stakeholders*, quienes esperan ganar algo o, por lo menos, no perder algo (Bajo-Sanjuán y Fernández-Fernández, citado por Londoño López et al., 2019). Lo anterior se ve reflejado en los distintos tipos de intereses generados. Según Talavera-Molina et al. (2018), es importante desarrollar un pensamiento estratégico basado en estos grupos, además de una gestión que permita establecer relaciones y darles participación para generar satisfacción. Así mismo, Lechuga-Cardozo et al. (2018) afirman que las organizaciones deben incluir en la planeación estratégica la responsabilidad social en la que vinculen a los grupos de interés y, además, realizar seguimiento y control a las actividades implementadas conjuntamente.

Ahora bien, los grupos de interés pueden ser una fuente de ventaja competitiva siempre y cuando las relaciones sirvan para estructurar y dar origen a capacidades fundamentales, con lo cual la organización tendrá a su disposición bienes y servicios con atributos únicos e inimitables, es decir, habrá desarrollado la habilidad para crear activos intangibles (García, 2003, como se citó en Parra Hernández et al., 2018); por consiguiente, se hizo el análisis de acuerdo con la representatividad

según la clasificación realizada por Bajo Sanjuán (2015), en resumen, directos e indirectos, encontrando que los atractivos turísticos del Quindío establecen relaciones con distintos grupos de interés, aunque los vínculos más fuertes se establecen con clientes, empleados, entes gubernamentales e instituciones de educación superior y, en menor proporción, con proveedores, competidores, agremiaciones, comunidad y entes no gubernamentales. Esta relación ha permitido a los atractivos turísticos contar con un importante intangible como lo es la amplia experiencia y trayectoria en el mercado. Particularmente, Hernández Palma et al. (2017) expresan que el estilo gerencial utilizado, esto es, la forma de interactuar con los empleados, clientes y proveedores puede generar valor en ambos sentidos, lo cual se refleja en cada uno de los resultados.

Con relación a los clientes, los establecimientos conocen sus principales características y tienen en cuenta las sugerencias para mejorar sus servicios; de otra parte, crear valor para los clientes proporcionando bienestar, se convierte en el mejor referente para los turistas potenciales, quienes hacen del sector un renglón importante de la economía del departamento. Esta nueva visión de la gestión organizacional basada en los grupos de interés defiende su contribución a la generación de valor y sostenibilidad de las entidades (Gessa Perera y Jiménez Jiménez, 2011). En cuanto a los empleados, a pesar de que la mayoría de los atractivos son mipymes, estos proporcionan valor mediante un pago justo y equitativo, bienestar y capacitación, además de las posibilidades de una vinculación permanente; en este sentido, Torres-Flórez (2019) afirma que cuando se tienen colaboradores idóneos, se deben desarrollar prácticas que permitan ayudar a su crecimiento y el de la organización, como el entrenamiento basado en capacitación e inducción.

En relación al papel de los entes gubernamentales, el sector de turismo está regulado por organismos del orden municipal y departamental, cuya principal forma de generar valor es por medio del cumplimiento de pagos y de la normatividad vigente, por consiguiente, no se observa una participación importante en la formulación de políticas; en relación con eso, el desarrollo en las regiones requiere de la construcción de agendas locales con la vinculación de las empresas, sin embargo, los atractivos turísticos manifiestan no tener relaciones de este tipo; a pesar de lo anterior, Pulido-Fernández y López-Sánchez (2016) afirman que estas funciones corresponden a la administración pública. De otra parte, frente al control ejercido por los entes gubernamentales, este se circunscribe al cumplimiento de normas; según Paternoster (2011), se requiere un nuevo enfoque de gerencia basado en relaciones sociales y gestión ambiental, en el que haya una mayor interacción con organismos que impulsen prácticas de responsabilidad social y ambiental, los cuales realicen monitoreo a programas de control ambiental y preservación de recursos, lo que incide en los resultados operativos, el éxito organizativo y el valor agregado (Kiron et al., 2015).

De igual manera, los atractivos turísticos tienen vínculos directos con las instituciones educativas y centros de investigación, a través de los cuales se logra la transferencia tecnológica; en este aspecto, Hernández Arteaga et al. (2015) afirman que la relación con universidades y otros grupos de interés implica a su vez responsabilidad con la innovación, el conocimiento y la tecnología, que permitan la eficiencia en el uso de recursos para que las comunidades progresen y se desarrollen.

Por otro lado, frente a los grupos de interés de menor representatividad, se encuentran los proveedores, cuyo vínculo se centra en contratos a largo plazo y cumplimiento de pagos; desde esta perspectiva, Pulido-Fernández y López-Sánchez (2016) recalcan la importancia de los proveedores y la implementación de políticas que conducen a una mayor sostenibilidad a lo largo de toda la cadena

de valor, analizado desde una visión holística e integradora; de igual forma, en cuanto a los competidores y las agremiaciones, existe una oferta diversificada en el sector donde intervienen diferentes prestadores de servicios turísticos, sin embargo, no se evidencian relaciones cercanas en este sentido; según Sulkowski et al. (2017), se requiere un enfoque de cooperación en la interrelación con los grupos de interés que les permita a las compañías trascender con respecto a su sentido social, comportamiento y redes de colaboración, a fin de dinamizar el cambio en los mercados y en la sociedad, generando innovaciones y mejoras en los efectos e impactos sociales y ambientales. Desde esta perspectiva, Velásquez Castro (2019) afirma que la cooperación se convierte en una estrategia orientada a fomentar la innovación en el sector turístico.

En cuanto a otros grupos de interés como la comunidad y las organizaciones de la sociedad civil, en el primer caso, el vínculo se centra en generar empleo y mejorar la calidad de vida de la población vulnerable de zonas aledañas; según Melamed-Varela et al. (2018), siempre debe coexistir creación de valor para la sociedad y para la empresa; así mismo, Polanco et al. (2016) afirman que la sostenibilidad corporativa se integra a través del valor creado entre organizaciones y sociedad, identificando responsabilidades particulares y colectivas presentes en este vínculo. De otra parte, Díaz Cáceres y Salcedo Pérez (2017), indican que la gestión social se fundamenta en la estructuración de una forma organizacional orientada hacia la sociedad, donde actores e instituciones realizan acciones colectivas que confrontan problemáticas y contribuyen a su crecimiento y desarrollo.

Como se observa, los vínculos establecidos con los grupos de interés facilitan la cooperación y permiten el fortalecimiento de los atractivos turísticos en el sector hacia la productividad, competitividad y sostenibilidad. Según Díaz Ortega et al. (2018), existe una alta influencia entre la generación de valor y la toma de decisiones, razón por la cual se hace necesario que los atractivos incorporen decisiones y acciones para crear e incrementar valor a los grupos de interés con los cuales se relacionan. Así mismo, se requiere equilibrar los intereses sociales con los objetivos institucionales (Hartman y Werhane, 2013), porque la responsabilidad de las empresas es inherente a la construcción de un entorno sostenible para la industria y los actores que en ella participan (Yang et al., 2017).

6. CONCLUSIONES

La gestión organizacional de los atractivos turísticos tiene un claro enfoque y direccionamiento orientado a la prestación de servicios con calidad y diferenciación; la mayoría de los establecimientos se orientan al crecimiento a pesar de que existen diferencias frente a la forma de visualizar el futuro y enfrentar los cambios en el entorno. Pese a que la mayoría de estas organizaciones no tienen planes estratégicos formales, sí cuentan con proyectos estratégicos según sus necesidades específicas; en la planeación, gran parte de los negocios incorporan algunos componentes de la plataforma estratégica como la misión y objetivos, pero en muchos casos no se evidencia un enfoque integral o visión holística que permita un desarrollo sistemático de la gestión.

Con respecto a los grupos de interés internos, la responsabilidad en la toma de decisiones estratégicas corresponde en su mayoría al nivel institucional, de otra parte no vinculan a los grupos de interés externos en el direccionamiento, únicamente se preocupan por la satisfacción de sus clientes mediante recopilación de ideas y sugerencias, con lo cual se evidencia un alto nivel de

centralización que es justificado por tratarse en la mayoría de los casos de mipymes que carecen de estructuras formales tanto en la planeación como en la organización y asignación de funciones.

Los atractivos turísticos reconocen su relación con los grupos de interés en el desarrollo de actividades cotidianas y perciben de forma general una buena aceptación por parte de estos; sin embargo, el vínculo directo se presenta con clientes, empleados, entes gubernamentales e instituciones de educación. La principal forma de generar valor a los clientes es mediante la prestación de un servicio de buena calidad; con respecto a los empleados, hay una preocupación por su formación y bienestar para mejorar la calidad de vida y, en lo relacionado con las instituciones de educación superior, algunos establecimientos realizan investigaciones con las universidades de la región, especialmente para la conservación de los recursos naturales y culturales; en cuanto a los organismos públicos, las empresas se preocupan por cumplir con la normatividad vigente y pagar oportunamente las obligaciones tributarias. Con respecto a los demás grupos de interés, existe una mínima relación centrada en vínculos comerciales.

Los atractivos turísticos generan valor a los grupos de interés de diversas maneras, especialmente a aquellos con los cuales establece una relación directa, reconocen la importancia de interactuar con ellos de forma permanente y hacerlos parte de la organización mediante la atención de sus necesidades y expectativas; esta continua interacción aumenta la confianza en doble vía, lo que contribuye a fortalecer la imagen corporativa, a mejorar los flujos de efectivo, y por consiguiente, a obtener mayor rentabilidad, contribuyendo al aumento de la competitividad y a la permanencia en el mercado.

Este tipo de investigaciones se convierte en un insumo fundamental para el desarrollo de estudios organizacionales dentro del sector turístico, razón por la cual se considera importante dar continuidad en líneas de investigación sobre turismo regional, así como líneas enfocadas en la gerencia que aborden temáticas sobre estrategia y generación de valor en negocios asociados con la actividad turística.

AGRADECIMIENTOS

Los autores agradecen a las directivas académicas de la Universidad del Quindío por el apoyo en la realización de la investigación que dio origen a este documento, en especial a la Vicerrectoría de Investigaciones.

CONFLICTOS DE INTERÉS

Los autores declaran que no presentan conflicto de intereses financieros, profesionales o personales que puedan influir de forma inapropiada en los resultados obtenidos o las interpretaciones propuestas.

CONTRIBUCIÓN DE AUTORES

Para el desarrollo de este proyecto todos los autores han realizado una contribución significativa especificada a continuación:

Beatriz Elena Guzmán Díaz: investigadora principal del proyecto, elaboración del marco teórico, coordinación para la recolección de información, redacción de resultados, conclusiones y respuesta de las correcciones del editor de la revista.

Ramiro Parra Hernández: coinvestigador del proyecto, rastreo bibliográfico, aportes en elaboración del marco teórico y del documento en general, revisión y aportes en las correcciones sugeridas por el editor de la revista.

Edwin Tarapuez Chamorro: coinvestigador del proyecto, elaboración de metodología, revisión del documento en general y apoyo en la respuesta de las correcciones del editor de la revista.

REFERENCIAS

Aguinis, H., y Solarino, A. M. (2019). Transparency and replicability in qualitative research: The case of interviews with elite informants. *Strategic Management Journal*, 40, 1291–1315. <https://doi.org/10.1002/smj.3015>

Alfaro, E. (2020). Los usos digitales como motor de crecimiento en clientes fans en la banca. Los casos de España y País Vasco. *Ekonomiaz*, (98), 322-349. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7694322>

Argandoña, A. (2011). La teoría de los stakeholders y la creación de valor. Transformar el mundo humanizar la técnica ética, responsabilidad social e innovación. En *XIX Congreso de EBEN*, Barcelona, España. <http://hdl.handle.net/2099/13379>

Ayón Villafuerte, L. S., Pibaque Pionce, M. S., Indacochea Ganchozo, B. S., Osejos Merino, M. A., y San Lucas Marcillo, S. M. (2019). Plan estratégico de innovación tecnológica para el desarrollo agroturístico. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informação*, (E21), 58-69. <https://www.risti.xyz/issues/ristie21.pdf>

Bajo Sanjuán, A. (2015). El diálogo empresa-stakeholders como fundamento del reconocimiento empresarial. *Comunicación y empresa responsable*, 91- 120. Eunsa.

Bamford, C. E., Hoffman, A. N., Wheelen, T. L., y Hunger, J. D. (2023). *Strategic Management and Business Policy. Globalization, Innovation and Sustainability* (16ª ed). Pearson.

Berrío Zapata, D., Higueta, S. D., Echeverri Pimienta, M., López Caicedo, E., y Valencia-Herrera, S. (2022). Responsabilidad Social Empresarial y certificación en calidad: una breve relación documental. *Adversia*, (24), 1-10. <https://revistas.udea.edu.co/index.php/adversia/article/view/343084>

- Brume González, M. J., Herrera Sandoval, H. M., Barrera Pacheco, A., y Núñez Rudas, I. (2018). Gestión estratégica como catalizadora de la competitividad en las Pymes logísticas del departamento del Atlántico – Colombia. *Espacios*, 40(3), 20-29. <https://www.revistaespacios.com/a19v40n03/a19v40n03p20.pdf>
- Chen, Y., Jin, Z., y Qin, B. (2023). Economic Value Added in performance measurement: A simulation approach and empirical evidence. *Accounting & Finance*, 63(1), 109-140. <https://doi.org/10.1111/acfi.13053>
- Chou, S.-F., Horng, J.-S., Liu, C.-H., Huang, Y.-C., y Zhang, S.-N. (2020). The critical criteria for innovation entrepreneurship of restaurants: Considering the interrelationship effect of human capital and competitive strategy a case study in Taiwan. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 42, 222–234. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.01.006>
- Comisión Regional de Competitividad e Innovación del Quindío (2022). *Plan Regional de Competitividad e Innovación del Quindío 2022 - 2035*. <https://onx.la/73fa1>
- Confecámaras. (2016). *Nacimiento y supervivencia de las empresas en Colombia*. <https://onx.la/17763>
- Díaz Cáceres, N. (2015). La creación de valor compartido: estrategia de sostenibilidad y desarrollo empresarial. *Cultura Latinoamericana*, 22(2), 207-230. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9145580>
- Díaz Cáceres, N., y Salcedo Pérez, C. (2017). La gerencia social y los procesos de innovación en la búsqueda de la sostenibilidad. *Espacios*, 38(52), 4-15. <https://www.revistaespacios.com/a17v38n52/a17v38n52p04.pdf>
- Díaz Ortega, N. I., Maestre Delgado, M., y Romero, F. J. (2018). Generación de valor: factor clave en la toma de decisiones de las pymes. *Económicas CUC*, 39(2), 9-24. <https://doi.org/10.17981/econcuc.39.2.2018.01>
- Dyduch, W., Dominiczewska, M., y Kubiczek, J. (2023, December). Value Creation Value Capture Revisited: Resource, Entrepreneurial and Relational Orientations. *Forum Scientiae Oeconomia*, 11(4), 63-81. https://doi.org/10.23762/FSO_VOL11_NO4_3
- Fernández Fernández, J. L., y Bajo Sanjuán, A. (2012). La Teoría del Stakeholder o de los Grupos de Interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDResearch*, 6(6), 130-143. <https://revistasinvestigacion.esic.edu/adresearch/index.php/adresearch/article/view/47>
- Frey, B. S., y Neckermann, S. (2009). Chapters 5. Awards: A view from economics. En: G. Brennan, y G. Eusepi (comp.), *The Economics of Ethics and the Ethics of Economics* (73-88). Edward Elgar Publishing. <https://www.elgaronline.com/edcollbook/edcoll/9781848446540/9781848446540.xml>

- Garrido, F. J. (2011). Los por qué de la estrategia: Enseñanzas de todos los tiempos para los directivos del siglo XXI. *Akadémeia*, 9(2), 81-93. <https://goo.su/B9yNeQ1>
- Gessa Perera, A., y Jiménez-Jiménez, M. A. (2011). La gestión de las relaciones con los grupos de interés. Un análisis exploratorio de casos en el sector hotelero español. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 20(4), 753-771. <https://www.redalyc.org/pdf/1807/180722696001.pdf>
- Granda Revilla, G., y Trujillo Fernández, R. (2011). La gestión de los grupos de interés (stakeholders) en la estrategia de las organizaciones. *Economía industrial*, (381), 71-76. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3789642>
- Gutiérrez-Galindo, D. L., Coronado-Gutiérrez, J. O., Arredondo-Lucio, J. A., Méndez-Cabrera, O. (2021). *Estrategias empresariales* (2ª ed). Innovación Editorial Lagares.
- Guzmán-Díaz, B., Tarapuez-Chamorro, E., y Parra-Hernández, R. (2023). Direccionadores de futuro en el turismo de naturaleza. *Desarrollo Gerencial*, 15(2), 1-28. <https://doi.org/10.17081/dege.15.2.6423>
- Han, K., Mittal, V., y Zhang, Y. (2017). Relative strategic emphasis and firm idiosyncratic risk: The moderating role of relative performance and demand instability. *Journal of Marketing*, 81(4), 25-44. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0509>
- Hartman, L. P., y Werhane, P. H. (2013). Proposition: Shared value as an incomplete mental model. *Business Ethics Journal Review*, 1(6), 36-43. <https://doi.org/10.12747/bejr2013.01.06>
- Hernández Palma, H., Muñoz Rojas, D., y Barrios Parejo, I. (2017). Estilos gerenciales y su influencia en la generación de valor de las instituciones prestadoras de salud de la región Caribe. *Económicas CUC*, 38(1), 133-146. <http://dx.doi.org/10.17981/econcuc.38.1.06>
- Hernández-Arteaga, R. I., Alvarado-Pérez, J. C., y Luna, J. A. (2015). Responsabilidad social en la relación universidad-empresa-Estado. *Educación y Educadores*, 18(1), 95- 110. <http://dx.doi.org/10.5294/edu.2015.18.1.6>
- Herrera-Sánchez, M. J., Casanova-Villalba, C. I., Herrera-Enríquez, G., Preciado-Ortiz, F. L., y Bravo-Bravo, I. F. (2022). *Estrategia y ventaja competitiva: Compilación y Análisis*. Compás. <https://goo.su/SZGJQhz>
- Hill, C. W. L., Schilling, M.A., y Jones, G. R. (2019). *Administración estratégica: teoría y casos. Un enfoque integral* (12ª ed.). Cengage. <https://goo.su/rCHhB>
- Isaac Roque, D., y Caicedo Carrero, A. (2021). Relación entre la creación de valor económico y la insolvencia financiera en empresas no cotizantes en el mercado de valores de Colombia (2016-2019). *Semestre Económico*, 24(57), 76-97. <https://doi.org/10.22395/seec.v24n57a4>
- Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (2004). *Mapas estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Harvard Business School Press.

- Kern, P., y Gospel, H. (2023). The effects of strategy and institutions on value creation and appropriation in firms: A longitudinal study of three telecom companies. *Strategic Management Journal*, 44(1), 343-366. <https://doi.org/10.1002/smj.3129>
- Kiron, D., Kruschwitz, N., Haanaes, K., Reeves, M., Fuisz-Kehrbach, S. K., y Kell, G. (2015). Unir fuerzas. Un liderazgo colaborativo para la sostenibilidad. *Harvard Deusto Business Review*, (250), 6-15. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5247495>
- Kruehler, M., Pidun, U., y Rubner, H. (2012). How to assess the corporate parenting strategy? A conceptual answer. *Journal of Business Strategy*, 33(4), 4-17. <https://doi.org/10.1108/02756661211242663>
- Lara Manjarrez, I. A., y Sánchez Gutiérrez, J. (2021). Responsabilidad social empresarial para la competitividad de las organizaciones en México. *Mercado y Negocios*, (43), 97-118. <https://www.redalyc.org/journal/5718/571867103005/html/>
- Lechuga-Cardozo, J. I., Cruz-Páez, F. O., y Cazallo-Antúnez, A. M. (2018). Grupos de interés en la estrategia de responsabilidad social corporativa de organizaciones. En R. Prieto Pulido, A. Urribarri Monagas, y A. Paz Marcano (comp.), *Sustentabilidad en las organizaciones. Acciones y perspectivas del presente con visión de futuro* (71-96). Ediciones Universidad Simón Bolívar. <https://goo.su/zu5PLo>
- Lo, F. Y. (2013). The dynamic adjustment of environment, strategy, structure, and resources on firm performance. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9(2), 217-227. <https://doi.org/10.1007/s11365-012-0222-7>
- Londoño López, F., Sabogal Suárez, C. A., y Gómez Álzate, A. (2019). Stakeholders y fortalecimiento de los emprendimientos culturales y creativos en el departamento de Caldas por medio de tecnologías digitales. *Revista KEPES*, (20), 523-546. <https://doi.org/10.17151/kep.es.2019.16.20.19>
- López Rodríguez, J., y Victoria Mazuera, J. A. (2018). *Propuesta de un modelo de relación efectiva de los stakeholders (grupos de interés) con la estrategia organizacional de una empresa Mayorista de productos masivos* [Tesis de especialización. Universidad Nacional Abierta y a Distancia]. <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/21095/16858748.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Lukac, E. G., y Frazier, D. (2012). Linking strategy to value. *Journal of Business Strategy*, 33(4), 49-57. <https://doi.org/10.1108/02756661211242708>
- Mackay, D., y Zundel, M. (2017). Recovering the divide: a review of strategy and tactics in business and management. *International Journal of Management Reviews*, 19(2), 175-194. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12091>
- Medina Giacomozzi, A. (2011). Valor económico de la empresa: alcances y consideraciones. *Contabilidad y Negocios*, 6(12), 36-49. <https://www.redalyc.org/pdf/2816/281622822004.pdf>

- Melamed-Varela, E., Blanco-Ariza, A. B., y Rodríguez-Calderón, G. (2018). Creación de valor compartido: estado y contribuciones a la sostenibilidad corporativa. *Revista EAN*, (85), 37-56. <https://doi.org/10.21158/01208160.n85.2018.2047>
- Mojica, F. J. (2005). *La construcción del futuro. Concepto y Modelo de Prospectiva Estratégica, Territorial y Tecnológica*. Universidad Externado de Colombia.
- Navajo Gómez, P. (2016). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas: Guía participativa basada en valores*. Narcea.
- Navarro García, F. (2024). *Responsabilidad Social Corporativa: Teoría y práctica de la sostenibilidad* (3ª ed.). Esic.
- Navarro, D. (2015). Recursos turísticos y atractivos turísticos: conceptualización, clasificación y valoración. *Cuadernos de turismo*, (15), 335-337. <https://doi.org/10.6018/turismo.35.221641>
- Noguera Hidalgo, A. L., Barbosa Ramírez, D. H., y Castro-Ríos, G. A. (2014). Estrategia organizacional: una propuesta de estudio. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 153-161. <https://www.redalyc.org/pdf/212/21231108007.pdf>
- Ohmae, K. (2004). *La mente del estratega*. McGraw Hill.
- Orna Barillas, J. M. (2015). Creación de valor en la empresa: la estrategia continua. *Revista de investigaciones kipucamayoc*, 23(43), 103-109. <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/view/11399/10232>
- Ostos Mariño, J., Sáenz Arteaga, A. R., y Bremser, K. (2019). Relationships of business strategies and organizational characteristics with innovation types: Application in service companies. *Perspectiva Empresarial*, 6(2), 5-19. <https://revistas.ceipa.edu.co/index.php/perspectiva-empresarial/article/view/595/868>
- Parra Hernández, R., Guzmán Díaz, B. E., y Tarapuez Chamorro, E. (2018). Strategy and generation of value in Colombian service-providing companies. *Cuadernos de Administración*, 34(61), 17-30. <https://doi.org/10.25100/cdea.v34i61.6005>
- Pasha, A., y Ramzan, M. (2019). Asymmetric impact of economic value-added dynamics on market value of stocks in Pakistan stock exchange, a new evidence from panel co-integration, FMOLS and DOLS. *Cogent Business & Management*, 6(1), 1653544. <https://doi.org/10.1080/23311975.2019.1653544>
- Paternoster, A. (2011). *Herramientas para medir la sostenibilidad corporativa: un análisis comparativo de las memorias de sostenibilidad* [Tesis de maestría. Universidad Politécnica de Catalunya].
- Pérez, R. A. (2012). *Pensar la Estrategia*. La Crujía Ediciones.

- Polanco, J., Ramírez, F., y Orozco, M. (2016). Incidencia de estándares internacionales en la sostenibilidad corporativa: una perspectiva de la alta dirección. *Estudios Gerenciales*, 32(139), 181-192. <https://www.redalyc.org/pdf/212/21246274009.pdf>
- Porter, M. E. (2009). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Pirámide.
- Prieto Herrera, J. E. (2017). *Gestión Estratégica Organizacional* (5ª ed.). Ecoe Ediciones.
- Pulido-Fernández, J. I., y López-Sánchez, Y. (2016). La cadena de valor del destino como herramienta innovadora para el análisis de la sostenibilidad de las políticas turísticas. El caso de España. *Innovar*, 26(59), 155-176. <https://doi.org/10.15446/innovar.v26n59.54369>
- Quintero Arango, L. F., y Bedoya Jiménez, M. A. (2022). Planeación estratégica y morfología organizacional en el contexto universitario: estudio de caso. *Revista CEA*, 8(18), 1-21. <https://doi.org/10.22430/24223182.2228>
- Ramírez Marulanda, F. (2019). *Valor Agregado que Generan los Atractivos Turísticos a los Grupos de Interés en el Departamento del Quindío* [Tesis de Maestría, Universidad del Quindío]. <https://bdigital.uniquindio.edu.co/bitstream/handle/001/6231/PROYECTO%20Fernando%20Ramirez%20Marulanda.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ramírez Molina, R. I., Ramírez Molina, R. J., Molina Molina, C. C., Vergara Ramos, L. A., y Santamaría Ruíz, M. J. (2022). Estrategias facilitadoras e innovación social: aproximaciones, teorías, aportes y reflexiones. *Opción*, 38(99), 290-312. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7502724>
- Rashidirad, M., Salimian, H., Soltani, E., y Fazeli, Z. (2017). Competitive strategy, dynamic capability, and value creation: Some empirical evidence from UK telecommunications firms. *Strategic Change*, 26(4), 333-342. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/jsc.2135>
- Rivera Rodríguez, H. A., y Malaver Rojas, M. N. (2011). La Organización: Los Stakeholders y La Responsabilidad Social. *Documentos de Investigación*, (97), 5-31. https://doi.org/10.48713/10336_3337
- Sandoval Duque, J. L. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios Gerenciales*, 30, 162-171. http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232014000200008&script=sci_abstract&tlng=es
- Scott Jervis, D. (2011). *Manual de planeación corporativa para empresas de aseguramiento en salud*. <https://pdfslide.net/documents/manual-de-planeacion-corporativa-para-empresas-de-aseguramiento-en-salud.html>
- Serna Gómez, H. (2008). *Gerencia Estratégica. Teoría – Metodología - Alineamiento, implementación y mapas estratégicos. Índices de gestión* (10ª ed.). 3R Editores.

- Sulkowski, A. J., Edwards, M., y Freeman, R. E. (2017). Shake your stakeholder: Firms leading engagement to cocreate sustainable value. *Organization & Environment*, 31(3), 223-241. <https://doi.org/10.1177/1086026617722129>
- Talavera-Molina, A., García-Tascón, M., Pablos-Abella, C., y Mestre- Sancho, J. (2018). La Gestión de los grupos de Interés (Stakeholders) a través del pensamiento estratégico: Caso de grandes clubes de tenis. *Revista Kronos*, 17(1), 1-12. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6700290>
- Teagarden, M. B., Von Glinow, M. A., y Mellahi, K. (2018). Contextualizing international business research: Enhancing rigor and relevance. *Journal of World Business*, (53), 303-306. <http://doi.org/10.1016/j.jwb.2017.09.001>
- Tierradentro Quintero, P. M. (2019). *Propuesta de un modelo de relación efectiva de los stakeholders como estrategia organizacional del grupo Bancolombia* [Trabajo de especialización. Universidad Nacional Abierta y a Distancia]. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/31005>
- Torres-Flórez, D. (2019). El entrenamiento del colaborador como estrategia de mejoramiento continuo. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios)*, 6(1), 4-9. <https://doi.org/10.22579/23463910.149>
- Toscano Hernández, A. E., y Virguez Pedreros, C. (2015). *Revisión del estado del arte del concepto de stakeholder en la estrategia organizacional*. [Tesis de maestría. Universidad Tecnológica de Bolívar]. <https://goo.su/KAWgu>
- Tripathi, P. M., Chotia, V., Solanki, U., Meena, R., y Khandelwal, V. (2022). Economic value added research: Mapping thematic structure and research trends. *Risks*, 11(1), 9. <https://doi.org/10.3390/risks11010009>
- Turismoquindio.com (s.f.). *Municipios*. <https://www.turismoquindio.com/municipios/>
- Ulrich, D., y Brockbank, W. (2005). *The HR value Proposition*. Harvard Business School Press.
- Velásquez Castro, J. A. (2019). Gestión de la innovación para la sustentabilidad de las empresas de hospedaje. *Rosa dos Ventos*, 11(4), 819-831. <https://www.redalyc.org/journal/4735/473561122004/html/>
- Volpentesta, J. R. (2017). Creación de un método de integración de grupos de interés al gobierno de las empresas. *Estudios Gerenciales*, 33, 195-207. https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/2467
- Williams, A. M., Rodríguez Sánchez, I., y Škokić, V. (2020). Innovation, Risk, and Uncertainty: A Study of Tourism Entrepreneurs. *Journal of Travel Research*, 60(2), 293-311. <https://doi.org/10.1177/0047287519896012>

Yang, M., Vladimirova, D., y Evans, S. (2017). Creating and Capturing Value Through Sustainability: The Sustainable Value Analysis Tool A new tool helps companies discover opportunities to create and capture value through sustainability. *Research-Technology Management*, 60(3), 30-39. <https://doi.org/10.17863/CAM.9532>

Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications. Design and Methods* (6^a ed.). Sage Publications.