

PROPUESTA DE ESTRATEGIA DE VALOR COMPARTIDO PARA IMPLEMENTAR
EN EL HOSTAL MORENA BEACH, UBICADO EN CÓRDOBA

JUAN JOSÉ CASTILLO TÉLLEZ
LINA MARÍA FORERO PÉREZ
DIANA LUCELLY GÓMEZ GÓMEZ
CLARA VIVIANA LEAL BARCENAS

ESPECIALIZACIÓN GERENCIA DE PROYECTOS
SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN
UNIVERSIDAD EAN

PRESENTADO A: CARMEN ELIZABETH CHAPARRO MALAVER
30 de mayo de 2021

CONTENIDO

RESUMEN	4
1. INTRODUCCIÓN	5
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	6
3. MARCO TEÓRICO	8
3.1 Concepto de valor compartido	8
3.2 Concepto sector hotelero	9
3.3 Caso de éxito en la aplicación del valor compartido en el sector turístico	9
4. MARCO INSTITUCIONAL	11
5. METODOLOGÍA GENERAL O DE PRIMER NIVEL	12
5.1 Definición de variables	12
5.1.1 Definición conceptual	12
5.1.2 Definición operacional	13
5.2 Población y muestra	13
6. METODOLOGÍA PARTICULAR O DE SEGUNDO NIVEL	15
6.1 Selección de métodos o instrumentos para recolección de información	15
7. ANÁLISIS DE RESULTADOS	16
7.1 Análisis encuesta 1: dirigida a dueños de hostales	16
7.2 Análisis encuesta 2: dirigida a las comunidades	20
7.3 Análisis Cadena de Valor – adentro hacia afuera	24
7.4 Análisis Marco Diamante – afuera hacia adentro	28
8. PROPUESTA DE VALOR PARA EL HOSTAL MORENA BEACH	29
9. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN	31
REFERENCIAS	32

Lista de Figuras

Figura 1. Tamaños de muestra comunes en estudios cualitativos	14
Figura 2. Servicios subcontratados	16
Figura 3. Agentes para sinergias y las buenas prácticas empresariales.	17
Figura 4. Frecuencias de patrocinio.	17
Figura 5. Generación de impactos positivos.	18
Figura 6. Actividades para fortalecer el turismo	18
Figura 7. Actividades prioritarias para potencializar el sector	19
Figura 8. Riesgos asociados	19
Figura 9. Aportes al crecimiento de la vereda Río en Medio.....	20
Figura 10. Participación por género y rango de edad.	20
Figura 11. Actividades productivas en la vereda Río en Medio.....	21
Figura 12. Relación de actividades de personas actualmente desempleadas	22
Figura 13. Relación de actividades de personas actualmente desempleadas	22
Figura 14. Análisis de interés de formación por género	23
Figura 15. Acciones que considera la comunidad para potenciar el turismo en la vereda	24
Figura 16. Cadena de valor del hostel Morena Beach	25
Figura 17. Descripción de actividades de soporte o apoyo y sus impactos.	26
Figura 18. Descripción de actividades primarias y sus impactos.	27
Figura 19. La vista de afuera hacia adentro: Influencias sociales sobre la competitividad	28

RESUMEN

El concepto de valor compartido establecido por (Porter & Kramer, 2011) se enfoca en el relacionamiento del crecimiento económico-social del negocio y el entorno, buscando generar prosperidad en la región impactada por el desarrollo de la cadena de valor de la compañía; a la vez que esta se ve beneficiada del crecimiento de su área de impacto, como consecuencia de sus actividades económicas.

El documento presenta el caso de un emprendimiento del sector turismo en la vereda Rio Medio en el departamento de Córdoba. Dicho emprendimiento es el hostel Morena Beach, que propone una alternativa de turismo experiencial y sostenible en la región.

Una vez desarrollado el marco teórico e institucional, se obtuvo información valiosa de la percepción del turismo en la zona, al aplicar dos encuestas direccionadas tanto a los hostales como a la comunidad en sí, utilizando la plataforma Google Forms para recopilar la información.

Así, el documento propone una estrategia de cómo aplicar el valor compartido al hostel Morena Beach, y como una propuesta de valor fundamentada en este concepto puede potenciar el sector del turismo experiencial y generar prosperidad en la región.

Palabras Clave: Valor compartido, turismo experiencial, cadena de valor, hostales, industria hotelera.

1. INTRODUCCIÓN

Reconociendo la tendencia mundial asociada con la enorme preocupación respecto a la sostenibilidad social, ambiental y económica en el ejercicio de diversas actividades productivas, el presente trabajo expone un ejercicio robusto y detallado en el marco del modelo de valor compartido propuesto por (Porter & Kramer, 2011).

Si bien la región tiene un alto componente cultural, es imperativo destacar que precisamente una propuesta de valor compartido deberá integrar de manera exitosa no solo variables empresariales, si no que por el contrario deberá reconocer, respetar e integrar las variables que afecten de gran manera al capital social vinculado con las organizaciones y con los centros poblados donde se ubican.

En este documento se presenta, una propuesta de valor compartido que genere beneficios en el hostal Morena Beach y su cadena de valor, para lo cual inicialmente se realizó una conceptualización del valor compartido, así como la Identificación de estrategias de valor compartido que se han implementado en el sector turístico; posteriormente se realizó el diagnóstico del hostal Morena Beach y de su cadena de valor, se identificaron alternativas para implementar una estrategia, para finalmente diseñar la estrategia de valor compartido para implementar en el hostal.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En los últimos años, las empresas han sido vistas cada vez más como una causa importante de los problemas sociales, ambientales y económicos. Hay una percepción muy amplia de que las compañías prosperan a costa del resto de la comunidad. Buena parte del problema se halla en las mismas compañías, las que siguen con un enfoque anticuado de la creación de valor que ha surgido a lo largo de las décadas pasadas (Porter & Kramer, 2011).

Las empresas deben asumir el liderazgo para volver a unir los negocios con la sociedad. Ya hay empresas más avanzadas y pensadores líderes que reconocen esta necesidad, y ya están emergiendo elementos promisorios de un nuevo modelo, pero todavía falta un marco general para guiar estos esfuerzos y la mayoría de las empresas continúan con la mentalidad de la “responsabilidad social” donde los problemas sociales están en la periferia, no en el centro. (Porter & Kramer, 2006)

Las empresas del sector turístico no son ajenas a esta problemática, la actividad turística se posiciona como un sector generador de ingresos importantes para Colombia, y en su concepción se tiene que puede generar desarrollo social, económico y cultural. Sin embargo, en muchos casos algunas regiones no están preparadas para explotar las ventajas del sector, teniendo impactos negativos de consideración en la sociedad y el ambiente, a costa del crecimiento económico de algunos eslabones de su cadena de valor, en la cual participan actores públicos y privados, desde la oferta de servicios, transporte, estancia y restaurantes, hasta la oferta servicios que motivan el viaje.

En Colombia ya son varias Organizaciones de diferentes sectores las que han incursionado en integrar el valor compartido con éxito en sus modelos de negocio; entre ellas el Banco Davivienda, Lácteos Campo real, Pavco-Mexichem Colombia S.A., Cafam, Cine Colombia, Corona-Colcerámica, Securitas, Nestlé y Sika; incluso en el año 2013 la Cámara de Comercio de Bogotá - CCB creó el Premio de Valor Compartido, un reconocimiento a las empresas que a partir de un negocio rentable logren mejorar las condiciones sociales, económicas o ambientales del país, promoviendo de esta manera una nueva cultura empresarial basada en las compañías como protagonistas del bienestar de la sociedad. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2014) (Cámara de Comercio de Bogotá, 2016)

En la vereda de Río en Medio, zona rural del municipio de Moñitos – Córdoba las condiciones económicas, de educación, de servicios de atención en salud, abastecimiento de servicios públicos y de transporte terrestre y fluvial son muy precarias. Su principal actividad económica es la agrícola, sin embargo, desde hace unos años la oferta de servicios turísticos ha presentado una tendencia creciente, por ser un lugar ideal para descansar y ser una zona con alto potencial para el turismo ecológico y experiencial.

Por lo anterior, se seleccionó al hostel Morena Beach, ubicado en dicha vereda donde opera desde hace tres años ya que, dentro de su cadena de valor, se han identificado algunas falencias relacionadas con infraestructura, condiciones socio culturales y tecnológicas, lo cual ofrece una muy buena oportunidad de incluir el valor compartido en el hostel, de manera que se identifiquen sus beneficios para que este sea re potencializado y exitoso en una zona de crecimiento y desarrollo, a la vez que ofrece empleos y oportunidades de creación de riqueza para los habitantes de la vereda y sus alrededores.

3. MARCO TEÓRICO

3.1 Concepto de valor compartido

El valor compartido puede ser definido como las políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera. La creación de valor compartido se enfoca en identificar y expandir las conexiones entre los progresos económico y social. El concepto se fundamenta en la premisa de que tanto el progreso económico como el social deben ser abordados usando principios enfocados en el valor. El valor es definido por los beneficios en relación con los costos, no sólo por los beneficios. (Porter & Kramer, 2011). Según (Porter & Kramer, 2011), hay tres formas diferentes de crear valor compartido, que corresponden a:

1. **Reconcebir productos y mercados.** Identificando todas las necesidades, beneficios y problemas de la sociedad o del ambiente que, están o podrían estar, asociados con los productos y/o servicios de la organización, con el fin de generar nuevas oportunidades para la diferenciación y el reposicionamiento en los mercados tradicionales, además de reconocer el potencial de nuevos mercados.
2. **Redefinir la productividad en la cadena de valor.** Reimaginar la cadena de valor ofrece formas nuevas y significativas de innovar y de liberar nuevo valor económico que la mayoría de las empresas ha pasado por alto. Esto se puede lograr a través de:
 - Uso eficiente de recursos
 - Desarrollo de proveedores – abastecimiento
 - Productividad de los empleados Desarrollo de proveedores – abastecimiento: Las empresas líderes invierten en el fortalecimiento de sus proveedores a través de acceso a tecnología, financiamiento, capacitación, haciendo que éstos se vuelvan más fuertes, sus impactos ambientales disminuyan y sean más eficientes.
3. **Permitir el desarrollo de clústers.** Construir clústers que mejoren la productividad de la organización a la vez que abordan las brechas o fallas en las condiciones estructurales que rodean al clúster. Los clústers incluyen no sólo a las empresas sino también a instituciones como programas académicos, asociaciones de comercio y organizaciones estandarizadoras. (McCormick, 2005)

3.2 Concepto sector hotelero

- **Hostal:** es un establecimiento de hostelería de menor categoría que el hotel. Su uso, es muy ambiguo, por lo que puede aparecer como sinónimo de diversos tipos de hotel (Romero, 2020), posada, parador, o albergue. (Hernández, F, 2016).
- **Ecoturismo:** “Las expresiones turismo ecológico y ecoturismo han llegado a ser cada vez más populares tanto en la literatura científica como en el mercado turístico, y han aparecido normalmente refiriéndose al turismo interesado en visitar espacios naturales protegidos y conocer la flora y la fauna de los países y comarcas que se visitan, aunque, el uso generalizado del término ha hecho que no se clarifique el concepto de ecoturismo, y ha contribuido a la generación de numerosas definiciones sobre este término” (Orgaz Agüera & Castellanos Verdugo, 2013).
- **Turismo experiencial:** El turismo experiencial constituye una alternativa para los interesados en salir de las actividades convencionales al visitar un nuevo lugar debido a su combinación de planes recreacionales, culturales y autóctonos; lo anterior, en adición a las emociones y experiencias proporcionadas, hace edificante para los turistas el hecho de visitar determinado destino (Carballo-Fuentes, Moreno, León, & Brent, 2015).

3.3 Caso de éxito en la aplicación del valor compartido en el sector turístico

En el marco del premio “Valor Compartido”, otorgado por la Cámara de Comercio de Bogotá, en el cual se reconocen a las organizaciones que a partir de su modelo de negocio mejoran las condiciones sociales, económicas y ambientales; en 2015 se reconoció el trabajo adelantado en 2013 por la Caja de Compensación Familiar Cafam.

A mediados de 2013, el centro de convenciones de Cafam, se vinculó a la Iniciativa de Desarrollo del Clúster de Turismo de Negocios y Eventos, liderada por la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB); por medio de la cual, se ejecutó un programa enfocado en el Fortalecimiento de Proveedores, fundamentado en potenciar las habilidades de las microempresas que operan como proveedores del mencionado centro de convenciones. El programa se formuló y desarrollo en las siguientes actividades principales:

- **Identificación de las necesidades y aspectos a fortalecer en los proveedores**, en miras a mejorar la competitividad de la cadena de abastecimiento del centro de convenciones.

- **Autodiagnóstico de veinte (20) organizaciones proveedoras seleccionadas para el piloto**, en materia de la prestación de servicios de audio y video, organización de eventos, decoración, recreación, publicidad, material POP, baños portátiles y otros. Lo anterior, con el objetivo de identificar y validar las temáticas a fortalecer.
- **Ejecución del programa de formación con contenidos de formación cuya intensidad ascendía a las 60 horas**. Las temáticas abordadas en las capacitaciones fueron: mercadeo, herramientas de publicidad, planeación estratégica, manejo tributario, aspectos financieros, planeación de los servicios, servicio al cliente, manejo de clientes difíciles e innovación, y experiencia de los clientes.
- **Acciones de seguimiento a las organizaciones seleccionadas**, para verificar y apoyar la apropiación de los contenidos ofrecidos en el ciclo de formación.
- **Evaluación del programa**.

El programa permitió la transferencia de habilidades y de conocimientos a proveedores, la adopción de mejores prácticas en los proveedores y así mismo un mejoramiento en la cadena de valor de CAFAM. Por lo cual, se implementó un segundo programa de formación en el cual se seleccionaron a veinte (20) empresas no beneficiadas en el piloto pertenecientes a la cadena de abastecimiento, lo anterior, en con el objetivo impartir contenidos estratégicos de formación (80 horas).

Finalmente, este proyecto requirió alto grado de cooperación entre diversos agentes como la CCB, altos directivos de CAFAM y altos directivos de las microempresas que operaban para ese entonces como proveedores del centro de convenciones.

4. MARCO INSTITUCIONAL

El hostel Morena Beach se encuentra ubicado en la vereda de Río en Medio, zona rural del municipio de Moñitos, en el corregimiento de Broqueles, departamento de Córdoba; pertenece a la división 55 – Alojamiento, específicamente a la actividad económica CIIU Rev. 4 A.C. 5519 - Otros tipos de alojamiento para visitantes.

Morena Beach opera desde hace tres años y nace como iniciativa de emprendimiento de una familia, originaria del Caribe Colombiano pero radicada en Bogotá desde hace muchos años, apasionada por la naturaleza, la vida saludable y la cultura, que le apostó a invertir en una zona del país olvidada, pero con un alto potencial de crecimiento económico y social, a través de actividades como el turismo.

Dentro de los servicios prestados se tiene la provisión de alojamiento temporal en cabañas frente al mar con servicio de alimentación típica de la región, bajo la modalidad de pensión completa. Así mismo, ofrece a sus visitantes experiencias emocionales y sensoriales enmarcadas en el disfrute y aprendizaje de los ecosistemas marítimos y de manglar, así como su comunidad y cultura, a través de actividades paseos y talleres.

Actualmente, el hostel ofrece oportunidad de empleo directo a habitantes de la vereda, en temas de mantenimiento y seguridad del hostel, así como de la preparación de alimentos que se ofrece a los huéspedes.

5. METODOLOGÍA GENERAL O DE PRIMER NIVEL

El enfoque de investigación para este caso será establecido desde la perspectiva mixta, aunque integra una preponderancia cualitativa (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018), que implica la recolección de datos, y su respectivo análisis, generando una perspectiva más amplia, con indagaciones más dinámicas. El diseño de investigación elegido para el estudio será de tipo correlacional o aplicado, es decir para intervención en una organización o modelo de aplicación, para este estudio el *hostal Morena Beach*. El alcance propuesto es de tipo de estudio descriptivo, dado que tiene como finalidad especificar propiedades y características de una estrategia de valor compartido en un contexto determinado. En particular, el instrumento de medición será implementado de manera virtual o telefónica, en la *vereda de Río en Medio, zona rural del municipio de Moñitos, en el corregimiento de Broqueles, departamento de Córdoba*.

5.1 Definición de variables

5.1.1 Definición conceptual

En el marco del desarrollo de la investigación de referencia, los autores identificaron como prioritarias y relevantes desde la perspectiva teórica las siguientes variables:

- 1. Cultura:** Si bien la definición de la variable tiene múltiples conceptualizaciones en función de entorno respecto al cual es definida, es pertinente destacar que de manera general esta es comprendida y aceptada, tal como lo expone (Sanz, 2020) como el conjunto aprendido de tradiciones y estilos de vida, socialmente adquiridos, de los miembros de una sociedad, incluyendo sus modos pautados y repetitivos de pensar, sentir y actuar.
- 2. Bienestar económico, social y ambiental:** Desde la perspectiva social o comunitaria, el bienestar social se entiende como el conjunto de factores de diversa índole (económicos, sociales, culturales y ambientales) que generan la cobertura de las necesidades básicas de los individuos de una comunidad en procura de la calidad de vida.
- 3. Proveedores:** Para el propósito de este estudio, el proveedor será entendido como la persona natural o jurídica que abastece con bienes y servicios a una empresa, organización o comunidad; y que así mismo hace parte de una o varias cadenas de valor.
- 4. Alianzas estratégicas:** Las alianzas son esfuerzos de colaboración de organizaciones que se forman para facilitar la consecución de objetivos estratégicos (Das, 2000). De igual forma,

las alianzas como instrumentos estratégicos buscan impactar positivamente en las organizaciones que las implementan; dicho impacto se podrá evidenciar en términos contables, en término de percepción, en términos de estabilidad (Díaz Gamarra, 2018), en términos de valor agregado y de sostenibilidad.

5.1.2 Definición operacional

El instrumento de medición contempla actividades de estructuración, validación e implementación de tal manera que se asegure la captación de la información requerida.

Para tal fin, se estructuraron dos encuestas en función de dos públicos objetivos: 1. Los dueños de hostales y 2. Las personas de la comunidad aledaña al hostel. Así, los instrumentos de medición se componen de preguntas abiertas o libres, preguntas con opción de respuesta múltiple y preguntas con respuestas en escala de medición tipo Likert, con el fin de medir su nivel de afinidad con determinada idea o premisa.

En particular, la escala propuesta por psicólogo Rensis Likert, permite realizar mediciones respecto a las reacciones, actitudes y comportamientos de la población encuestada en función de la frecuencia, probabilidad, importancia y posición de acuerdo o desacuerdo (Burns & Bush, 2005).

Las preguntas con opciones de respuestas múltiples, y preguntas abiertas, permiten obtener información amplia sobre la temática de investigación y así mismo, profundizar en los criterios definidos. Por el carácter mixto (con preponderancia cualitativa) de la investigación (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018), contar con preguntas abiertas dentro de la encuesta se hace muy importante para visualizar características y tendencias del objeto de estudio que el grupo de trabajo posiblemente no esté teniendo en cuenta (Cohen & Crabtree, 2006).

5.2 Población y muestra

El enfoque mixto, con preponderancia cualitativa permite tener una visión más integral y completa del fenómeno, examinando los procesos de una forma más holística, contabilizando su ocurrencia, estructura y entendimiento. En este caso la población, el hostel Morena Beach, su cadena de valor y su competencia.

- **Población:** Se consideran los stakeholders involucrados en la cadena de valor a nivel general, teniendo en cuenta: a. dueños, administradores y trabajadores del hostel Morena

Beach; **b.** dueños, administradores y trabajadores de otros hostales de la zona y, **c.** habitantes de la vereda Rio en Medio, que se pueden ver impactados por las actividades del hotel. Es importante aclarar que se tendrán en cuenta a los habitantes de la zona veredal como tal, con esto la población es menor incluso a los 1200 habitantes del corregimiento Broqueles, donde se localiza la vereda Rio en Medio.

- **Muestra:** Como explica (Neuman, 2011), en la ruta cualitativa el tamaño de muestra no se fija previo a la recolección de datos (como en la indagación cuantitativa), sino que se establece un tipo de unidad de muestreo y se perfila un número aproximado de casos; pero la muestra final se conoce las nuevas unidades que se añaden ya no aportan información o datos novedosos, aun cuando se agreguen casos diametralmente opuestos. Aunque la mayoría de autores recomiendan un número mínimo de muestra, (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018) cita una tabla (*Ver tabla 1*) como modelo de referencia, aunque la decisión final está en el criterio del investigador.

Figura 1. Tamaños de muestra comunes en estudios cualitativos

Tipo de estudio	Tamaño mínimo de muestra sugerido
Etnográfico cultural	Una comunidad o grupo cultural, 30-50 casos que lo conformen. Si es menor el grupo, incluir a todos los individuos o el mayor número posible
Etnográfico básico	Doce participantes homogéneos Si la unidad de análisis es observaciones, 100-200 unidades
Fenomenológico	Diez casos
Teoría fundamentada, entrevistas o personas bajo observación.	De 20 a 30 casos
Historia de vida familiar	Toda la familia, cada miembro es un caso
Biografía	El sujeto de estudio (si vive) y el mayor número de personas vinculadas a él, incluyendo críticos
Estudio de casos	De seis a 10. Si son en profundidad, tres a cinco
Grupos de enfoque	Siete a 10 casos por grupo, al menos un grupo por tipo de población. Si el grupo es menor, incluir a todos los individuos o el mayor número posible. Para generar teoría, tres a seis grupos

Fuente: Tomado de (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018, Pág. 428).

Por lo anterior, el tamaño de la muestra es de 20 a 30 casos, cuyos datos y variables importantes se extraerán de las preguntas desarrolladas en las respectivas encuestas. Esto daría un dato representativo del 5% +/- 2% de la población total aproximadamente.

6. METODOLOGÍA PARTICULAR O DE SEGUNDO NIVEL

6.1 Selección de métodos o instrumentos para recolección de información

Para la medición de las variables se seleccionó e implementó como instrumento la encuesta dirigida a los dueños de hostales del área de estudio y a las personas de la comunidad aledaña al hostel. Para la definición de las preguntas finales de las encuestas, se siguieron los siguientes pasos:

1. Planteamiento de un total de diez (10) preguntas para la **encuesta 1**, dirigida a los hostales, donde las dos (2) primeras preguntas estaban enfocadas a aspectos de caracterización y las ocho (8) restantes, enfocadas a abarcar las variables: a) cultura, b) bienestar económico, social y ambiental, c) proveedores y d) alianzas estratégicas.
2. Planteamiento de un total de diez (10) preguntas para la **encuesta 2**, dirigida a la comunidad, donde las dos (2) primeras preguntas estaban enfocadas a aspectos de caracterización demográfica y las ocho (8) restantes, enfocadas a abarcar las variables: a) cultura, b) bienestar económico, social y ambiental y c) proveedores.
3. Validación de las encuestas a partir del coeficiente de V Aiken (0,8), con el cual se cuantificó la relevancia y pertinencia de las preguntas a partir de la valoración de cuatro (4) jueces, con experticia en el tema de valor compartido y del sector turístico. A partir de los resultados de la calificación por parte de los expertos, así como de sus sugerencias, se ajustaron las preguntas de las encuestas que aplicaban y, para el caso de la **encuesta 1**, se incluyó una nueva pregunta.

En el Anexo 1 se presenta el archivo que contiene los resultados de la evaluación instrumento V de Aiken para cada una de las encuestas y el consolidado de las preguntas propuestas inicialmente y las preguntas ajustadas, conforme a la evaluación y sugerencia de los expertos. Las preguntas validadas de la encuesta 1, dirigida a dueños de hostales se encuentra en el link <https://forms.gle/aKL9xJjKW2JZy5GC6> y la encuesta 2, dirigida a la comunidad se encuentra en el link: <https://forms.gle/4Excev8md7VpPBWG7>.

7. ANÁLISIS DE RESULTADOS

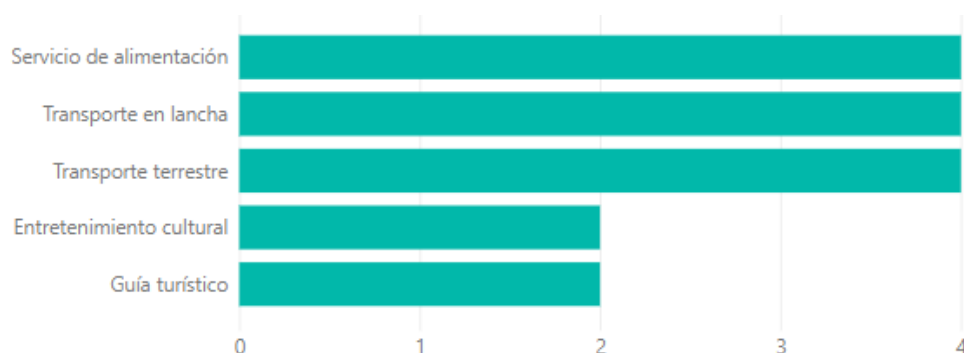
Conforme a lo planteado en la metodología, se aplicó el primer tipo de encuesta de hostales a seis (6) personas que hacen parte de los hostales de la vereda de Río en Medio y, el segundo tipo de encuesta a veinticuatro (24) habitantes de la vereda. Una vez obtenida la información a través de la plataforma Google Forms® (Google Inc., 2021), los datos fueron visualizados e interpretados a través del software Microsoft Power BI® (Microsoft, 2021).

7.1 Análisis encuesta 1: dirigida a dueños de hostales

De las seis (6) personas encuestadas, cinco (5) están actualmente vinculados con el Hostal Morena Beach, mientras uno (1), el faltante, se vincula con el hostal Playa Jaguar, ubicado en la vereda de Río en Medio. Se destaca que ambos hostales son empresas nuevas (menos de 42 meses desde su creación (Varela , y otros, 2020)), por lo cual se estima que éstos se encuentren en búsqueda de la consolidación o fortalecimiento de las mismas.

Por otro lado, la cadena de valor de los hostales de referencia, en su mayoría y con la misma magnitud, requiere la tercerización de servicios tales como el transporte terrestre, el transporte en lancha, y el servicio de alimentación.

Figura 2. Servicios subcontratados



Fuente: Elaboración propia

En relación con la potencialización del negocio en función de las sinergias y las buenas prácticas empresariales, las dos empresas se articulan de gran manera con otros hostales, seguido por proveedores, clientes y otras empresas. Lo anterior indica que en el centro rural se ha formado en cierta medida un clúster con empresas que ofertan los mismos servicios, no

obstante, se observa una gran oportunidad de potenciar el negocio en relación con las sinergias articuladas con los proveedores.

Figura 3. Agentes para sinergias y las buenas prácticas empresariales.



Fuente: Elaboración propia

De otra parte, las empresas reportan que patrocinan eventos sociales, promueven el trabajo de voluntario, e involucran el sector de la educación con una frecuencia del 67% siempre, y 33% a veces. Existe entre los encuestados una tendencia al liderazgo respecto a la responsabilidad social empresarial, demostrando el interés en aportar y fortalecer en la comunidad aspectos tales como la educación, el desarrollo social y desarrollo de actividades colectivas con carácter social.

En el marco de la misionalidad empresarial, se encuentra que recurrentemente existe un interés asociado con: Ahorro de agua y uso eficiente de energía, contratación y capacitación de mano de obra local en inversión social y donaciones.

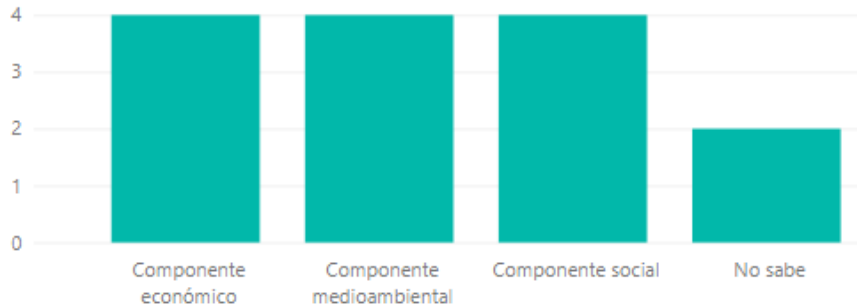
Figura 4. Frecuencias de patrocinio.



Fuente: Elaboración propia

Si bien el 67% de los encuestados considera que los servicios o productos ofrecidos generan impactos positivos de manera integral en la vereda (social, medio ambiente y económico); se identifica que existen varias actividades que podrían generar más beneficios.

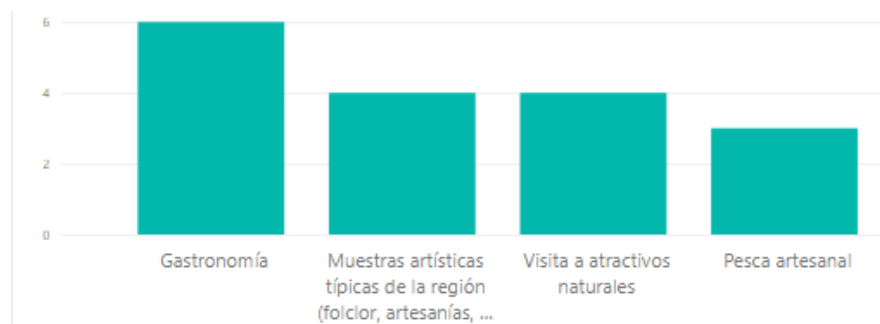
Figura 5. Generación de impactos positivos.



Fuente: Elaboración propia

De igual manera, se identifica que actividades propias de la región tales como muestras artísticas típicas de la región, gastronomía y pesca artesanal pueden aportar de gran manera al fortalecimiento del sector turístico y así mismo al desarrollo del centro rural. En particular, y complementado con los hallazgos expuestos anteriormente, se identifica una clara oportunidad en el sector gastronómico.

Figura 6. Actividades para fortalecer el turismo

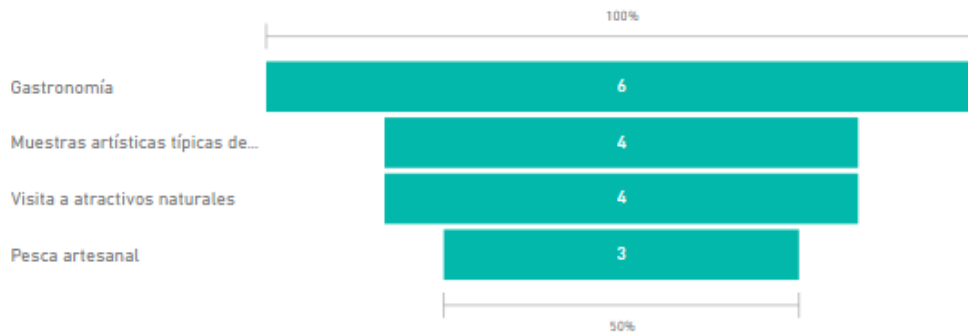


Fuente: Elaboración propia

En contraste, las empresas reconocen como necesidad prioritaria que puede potenciar el sector turístico la mejora del acceso a la educación, seguido en la misma proporción por mejoramiento de la infraestructura vial, mejoramiento en la cobertura y disponibilidad de servicios públicos, servicio y cobertura de salud. Por lo anterior, se evidencia que el centro rural tiene

grandes necesidades a ser cubiertas, pero en función de la misionalidad, se podría potencializar el patrocinio de eventos sociales enfocados en educación (primordialmente social y ambiental).

Figura 7. Actividades prioritarias para potencializar el sector



Fuente: Elaboración propia

De manera contraria, y en relación con las actividades desarrolladas en el marco de la misionalidad empresarial que pueden generar impactos negativos en el entorno, los encuestados identifican que las actividades desarrolladas pueden tener impactos ambientales a nivel general y en particular en lo relacionado con la disposición adecuada de residuos, y consumo incorrecto de servicios públicos (ante una precaria oferta en el centro rural).

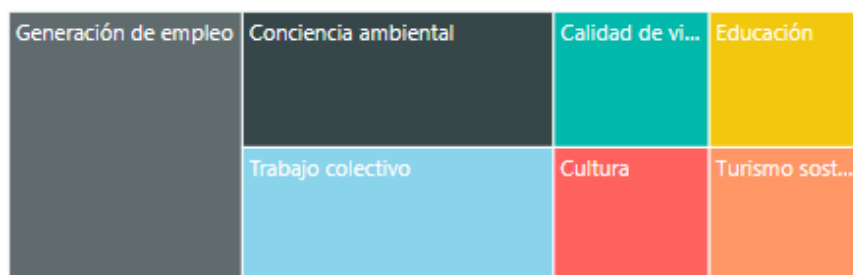
Figura 8. Riesgos asociados



Fuente: Elaboración propia

Los encuestados consideran que pueden aportar de manera significativa al crecimiento social, económico y ambiental de la vereda de Río en Medio, a través del desarrollo de actividades tales como generación de empleo, conciencia ambiental y trabajo colectivo.

Figura 9. Aportes al crecimiento de la vereda Río en Medio.



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, y con base en los resultados obtenidos se evidencia la oportunidad de generar e implementar estrategias de valor compartido asociadas al fortalecimiento del clúster con transferencia de conocimientos (educación para el trabajo), y patrocinio de eventos sociales que fomenten actividades colectivas y que así mismo, desarrollen acciones enfocadas en la apropiación de conocimiento asociados a aspectos ambientales.

7.2 Análisis encuesta 2: dirigida a las comunidades

Se encuestaron 24 habitantes de la vereda de Río en Medio, donde el 29,2% son de género femenino y el 70,8% de género masculino. Con relación a los rangos de edad, todos los encuestados son mayores de edad, cuya mayor participación correspondió al grupo de edad de mayores a 50 años, con un 33%; seguido del grupo entre 31 a 40 años con un 25%, luego el grupo entre 41 a 50 años con un 21%; el grupo de edad entre los 18 y 25 años tienen una participación del 17% y el grupo de edad entre los 26 y 30 años con el 4% restante.

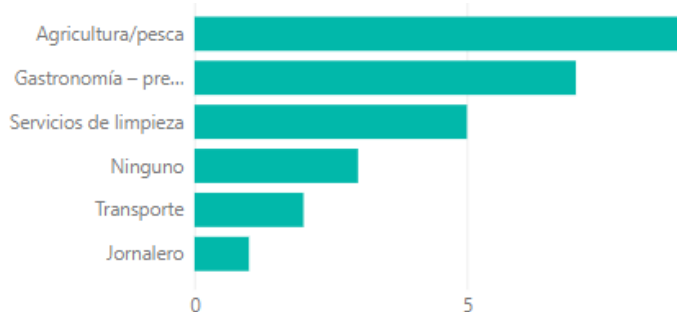
Figura 10. Participación por género y rango de edad.



Fuente: Elaboración propia

Con relación a las actividades que desarrollan los encuestados, la agricultura/pesca ocupa el primer lugar con el 38%, seguido de actividades de gastronomía con el 21%, servicios de limpieza con el 8% y servicio de transporte también con el 8%. Por otra parte, según los resultados obtenidos el 8% de los encuestados realizan actividades conjuntas de gastronomía y de servicios de limpieza y el 4% actividades conjuntas de agricultura/pesca y servicios de limpieza; por último, el 13% de los encuestados reportan no realizar ninguna actividad productiva ya que se encuentran en proceso de formación académica. De estas actividades, la gastronomía es desarrollada netamente por el género femenino y las demás actividades por el género masculino. Del personal encuestado, ninguno estaba relacionado con actividades de guianza, recreación, educación o entidades públicas.

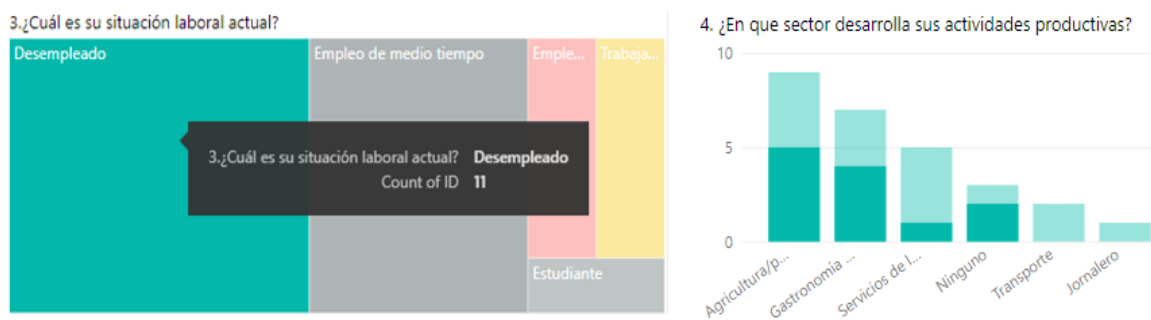
Figura 11. Actividades productivas en la vereda Rio en Medio.



Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, actualmente el 46% de los encuestados se encuentran desempleados, principalmente las personas que desarrollan actividades de agricultura/pesca (21%), de gastronomía/servicios de limpieza (17%) y las personas que se encuentran estudiando (8%) (**Figura 12**). El 33% de los encuestados manifestaron tener un trabajo de medio tiempo en las actividades de servicio de limpieza (8%) y el resto de actividades, cada una con un 4% de participación. (**Figura 13**). Respecto a las personas que cuentan con empleo de tiempo completo, solo el 8% de los encuestados cuentan con él, relacionados a las actividades de agricultura/pesca (4%) y transporte (4%).

Figura 12. Relación de actividades de personas actualmente desempleadas



Fuente: Elaboración propia

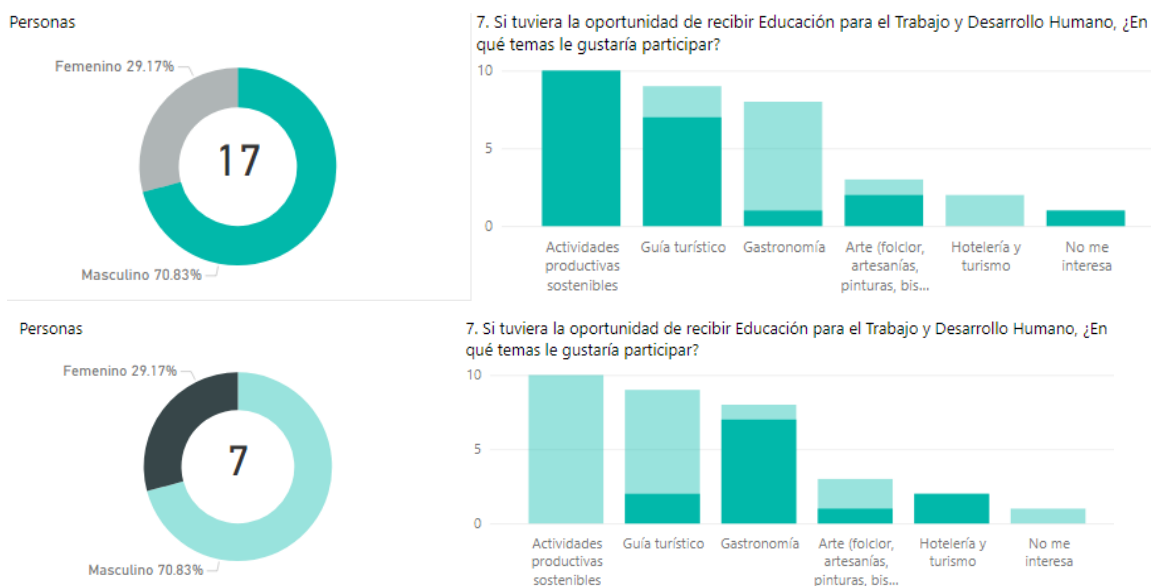
Figura 13. Relación de actividades de personas actualmente desempleadas



Fuente: Elaboración propia

Respecto a las temáticas en las que les interesaría participar para recibir Educación para el Trabajo y Desarrollo Humano (**Figura 14**), el 33% de los encuestados respondió que actividades productivas sostenibles; dentro de las personas que prefieren esta temática están las que se dedican a actividades de agricultura/pesca y servicios de limpieza que se encuentran actualmente desempleados y con trabajo de medio tiempo. Es importante tener en cuenta también que gran parte de los hombres están orientados a actividades sostenibles de agricultura y pesca. Mientras que las mujeres están más inclinadas a actividades de gastronomía, hotelería y turismo:

Figura 14. Análisis de interés de formación por género



Fuente: Elaboración propia

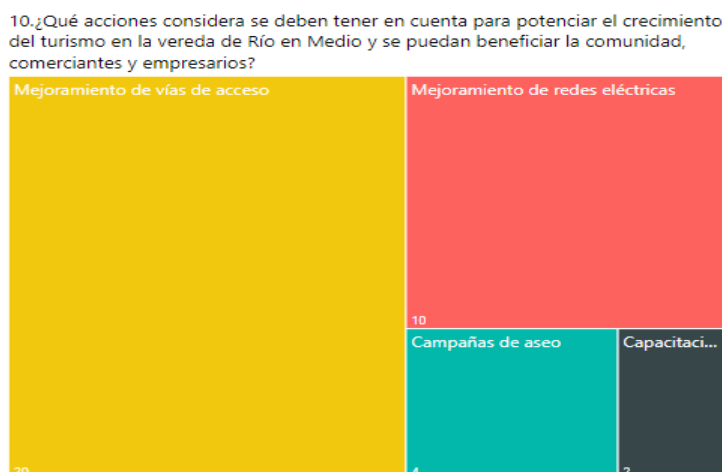
Otra temática de interés es la formación como guía turístico (21%), preferida por personas que se dedican a la agricultura/pesca o que no tienen una actividad definida. Le sigue la temática de gastronomía, con el 17%, lo que evidencia el interés de mejorar en esta tarea e incursionar en nuevas técnicas. Por otra parte, el 4% de los encuestados indicaron estar interesados en arte; el 21% restante, manifestó estar interesados conjuntamente en varios temas como gastronomía, guía turístico y hotelería y turismo, y el 4% indicó no estar interesado en ninguna temática.

Los encuestados seleccionaron varias de las opciones definidas, teniendo que el 100% de las personas consideran que las muestras artísticas típicas y la pesca artesanal, son las de mayor potencial; el 95,8% consideran a la gastronomía y visita a atractivos naturales y el 4,2% identificó como otra opción, la práctica de deportes acuáticos.

Por último, el 100% de los encuestados están totalmente de acuerdo con que el turismo en la vereda de Río en Medio puede ayudar a mejorar las condiciones económicas y sociales de la población, como complemento de las actividades de pesca y agro industria y, que se sienten muy satisfechos por como se viene desarrollando el turismo en la vereda desde hace un poco más de un año.

Como parte final del análisis, se presenta una síntesis de la respuesta abierta brindada por la comunidad acerca de las acciones que consideran se deben tener en cuenta para potenciar el turismo en la vereda:

Figura 15. Acciones que considera la comunidad para potenciar el turismo en la vereda



Fuente: Elaboración propia

Es bastante recurrente la necesidad de la mejora de las vías, 20 de los 24 encuestados lo consideran una necesidad primaria. Adicionalmente la comunidad también considera importante el mejoramiento de las redes eléctricas, campañas de aseo y en menor medida capacitaciones, principalmente relacionadas con el turismo y actividades propias en el sector.

A partir de los resultados de las encuestas, se procedió a realizar la identificación de los impactos generados a la sociedad por las actividades del hostel, en una vista de adentro hacia afuera a partir de su cadena de valor, de manera que se pueda crear un inventario de problemas y oportunidades, principalmente operacionales, que deben ser investigados a profundidad, priorizados y atendidos, con el fin de eliminar la mayor cantidad de efectos sociales negativos de la cadena de valor.

Así mismo, se realizó una identificación de las influencias sociales sobre la competitividad del hostel (Acosta, Plata, Puentes, & Torres, 2019), en una vista de afuera hacia adentro a través de *marco diamante*, que permite mostrar cómo las condiciones de infraestructura de transporte, la política regulatoria honestamente aplicada, entre otras, afecta la capacidad del hostel para competir (Rivera, 2012).

7.3 Análisis Cadena de Valor – adentro hacia afuera

La cadena de valor representa todas las actividades que una empresa realiza al hacer negocios, sirviendo como marco para identificar el impacto social positivo y negativo de esas actividades; por lo anterior, en la **Figura 16** se presenta la cadena de valor del hostel Morena Beach, basado

en cinco actividades primarias y cuatro actividades de apoyo, de acuerdo a (Porter & Kramer, 2006). Cada una de estas actividades se describen en la **Figura 17** y **Figura 18**, asociando los impactos identificados en cada una de ellas (Ochoa, 2018).

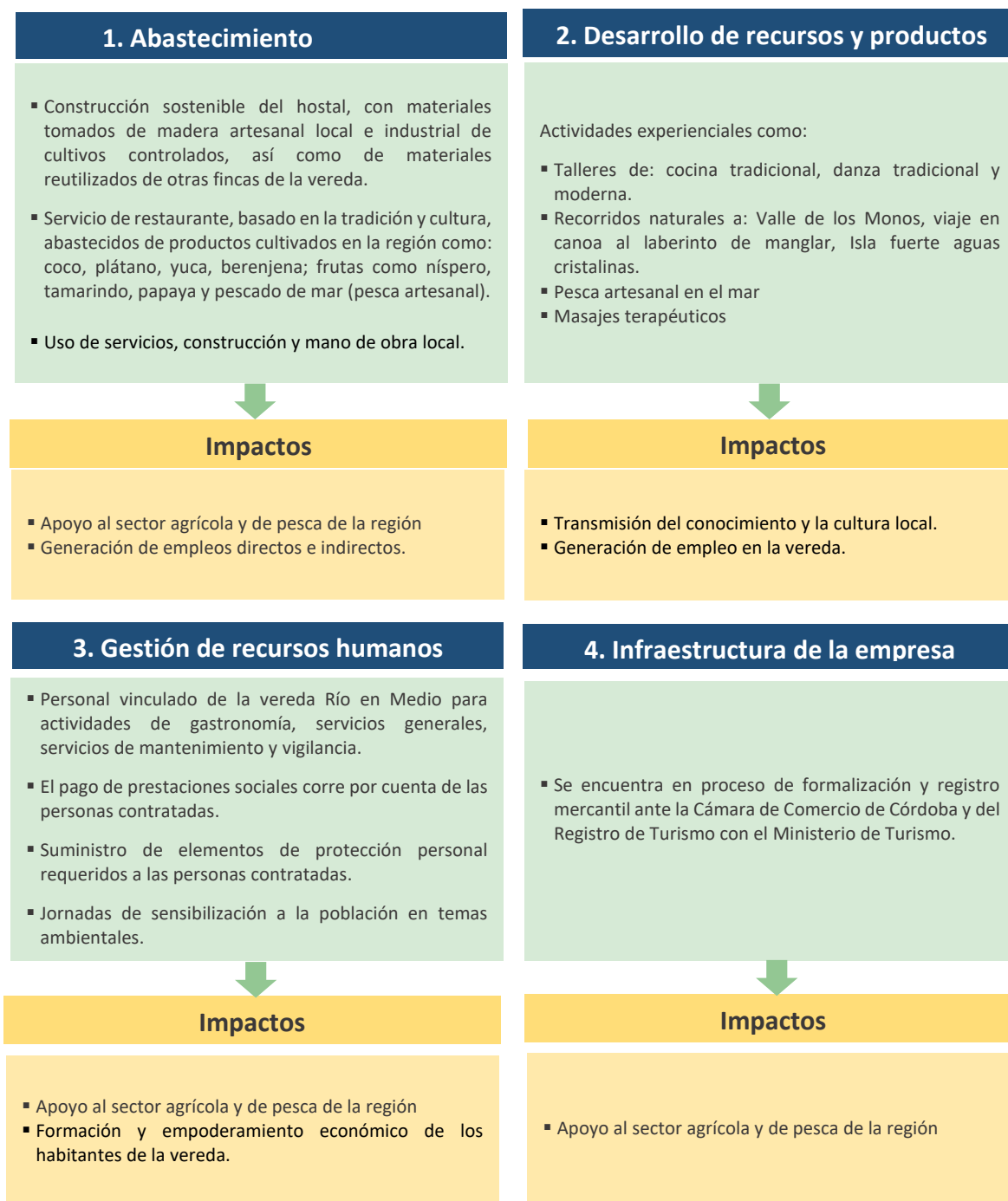
Este análisis permite conceptualizar cómo las actividades de la cadena de valor impactan su entorno, en este caso como el hotel, sus requerimientos y habitantes impactan a los habitantes de la vereda Rio en medio, y en una menor medida, al comercio y habitantes de la región. El diagrama presentado a continuación está basado en la plantilla extraída de (Your Free Templates, 2019).

Figura 16. Cadena de valor del hostel Morena Beach



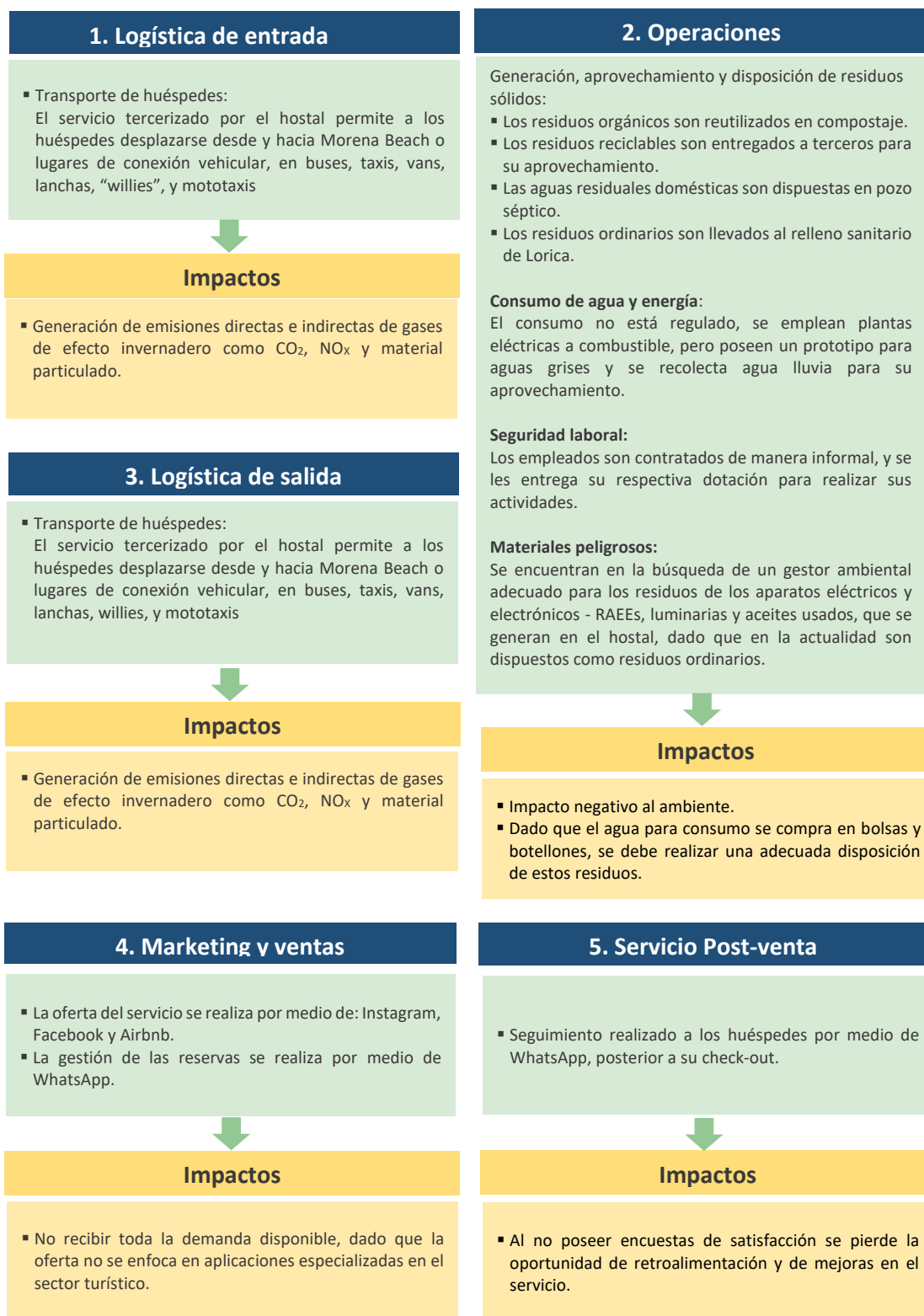
Fuente: Elaboración propia, basado en (Porter & Kramer, 2006, pág. 10)

Figura 17. Descripción de actividades de soporte o apoyo y sus impactos.



Fuente: Elaboración propia

Figura 18. Descripción de actividades primarias y sus impactos.

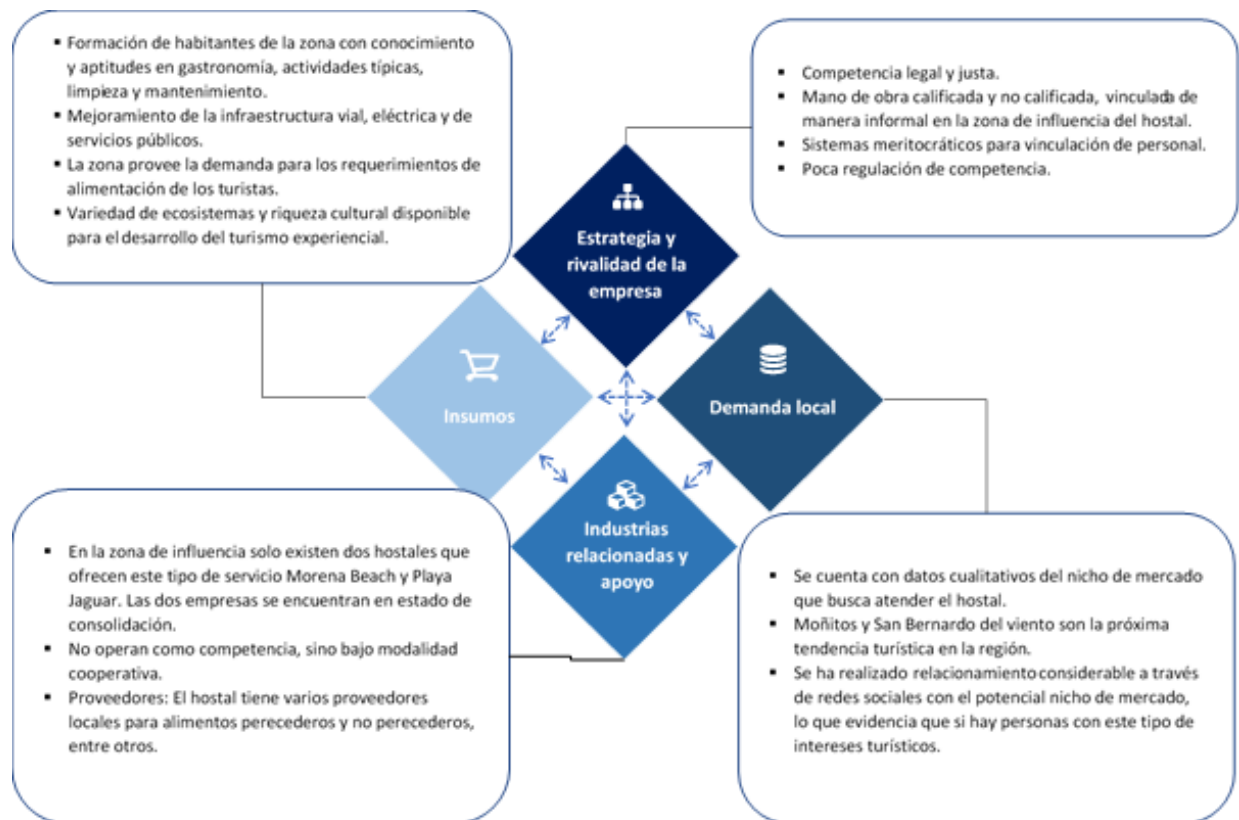


Fuente: Elaboración propia

7.4 Análisis Marco Diamante – afuera hacia adentro

Luego de realizado el análisis inicial se procede a interpretar como las influencias externas afectan el desarrollo y operaciones del hostel, el contexto competitivo de la empresa (Porter & Kramer, 2006). Dicho análisis es sintetizado en el diagrama de diamante presentado a continuación en la **Figura 19**; **Error! No se encuentra el origen de la referencia.**

Figura 19. La vista de afuera hacia adentro: Influencias sociales sobre la competitividad



Fuente: Elaboración propia, basado en (Porter & Kramer, 2006, pág. 11)

8. PROPUESTA DE VALOR PARA EL HOSTAL MORENA BEACH

Como resultado del análisis de la información obtenida, tanto de los hostales como de la comunidad de la vereda Rio en Medio, así como del análisis de la influencia del hostel Morena Beach en la comunidad, a través de su cadena de valor, y la influencia de externalidades en la competitividad del hostel, se presenta la propuesta de valor para el hostel, siguiendo lo contemplado por (Porter & Kramer, 2011) sobre las tres formas diferentes de crear valor compartido:

1. Re-concebir productos y mercados

Marketing digital	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apropiar una estrategia de marketing digital. ▪ Creación de una página web del hostel, así como consolidar y fortalecer la oferta en el ecosistema digital en Booking; de manera que se sistematice la gestión de reservas. ▪ Incursionar en la transformación digital apoyados en los programas gratuitos ofrecidos por el Ministerio TIC, el SENA, y las Cámaras de Comercio.
Servicio post-venta	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estructurar una encuesta digital de satisfacción, para identificar y potenciar fortalezas y oportunidades de mejora.
Turismo experiencial de doble vía	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incluir dentro del turismo experiencial la oportunidad que el turista también tenga la opción de ofrecer o compartir una experiencia enriquecedora para la comunidad (sin que vaya en contravía de la cultura de la región), como por ejemplo la música, la pintura, un talento. Esta estrategia una vez el hostel esté más fortalecido organizacionalmente.

2. Redefinir la productividad en la cadena de valor

Uso eficiente de los recursos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reducir el uso de envases plásticos con elementos como vidrio o empaques biodegradables ▪ Continuar con el prototipo de la ducha para recirculación de aguas grises, y la captación de aguas lluvias en época de invierno. ▪ Iniciar un ahorro energético implementando el uso de bombillas ahorradoras tipo LED y, a futuro, cambiar la planta eléctrica por una fuente no convencional de energía. ▪ Construcción de un cuarto de almacenamiento temporal de residuos peligrosos, que cuente con todas las medidas requeridas, para posteriormente ser entregados a un gestor autorizados y/o puntos de recolección posconsumo en Moñitos o en Montería.
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Requerir a los proveedores de transporte, desde Moñitos al hostel, que cuenten con toda su documentación y requerimientos en regla, como SOAT, revisión tecnomecánica, elementos de carretera y de seguridad, entre otros. ▪ Si bien el enfoque es hacia el turismo experiencial y se busca tener contacto con las personas de la región, es importante tener un trato respetuoso y adecuado hacia los clientes, requiriendo así que se estructuren buenas prácticas, capacitaciones y protocolos de atención para poder cumplir con la propuesta de valor del negocio.

Empleados/habitantes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programas de educación para el trabajo no solo en hotelería y turismo, también en actividades productivas sostenibles, entrenamiento como guía turístico, gastronomía, arte y cultura de la región, además de relacionamiento con el cliente. ▪ Fortalecer las campañas de limpieza de la playa y manglar en la vereda, involucrando a la comunidad, generando conciencia y apropiación del entorno que los rodea.
-----------------------------	---

3. Desarrollo de clusters

Consolidación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Construcción formal del cluster con los distintos hostales de la zona, de manera que puedan tener mayor visibilidad por parte de las autoridades locales para el futuro mejoramiento de la red vial, eléctrica y de servicios de la región. ▪ Propiciar en alianza con cámaras de comercio y otras entidades, la consolidación de los clústers del sector.
----------------------	---

9. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

- Las personas encuestadas de la vereda tienen una percepción e influencia positiva de la actividad de turismo que se viene desarrollando en la zona. Dado que es vista como un motor de desarrollo en la vereda, que puede generar en sus habitantes la motivación para su formación y sustento económico.
- El turismo experiencial es un sector en vía de desarrollo a nivel general en la nación, por lo cual el hostel no cuenta con estudios de mercado o datos cuantitativos en sí del mercado potencial que puede atender su propuesta.
- Los requerimientos de insumos, abastecimiento y desarrollo de productos de las actividades de apoyo de la cadena de valor del hostel pueden ser suplidos sin problemas con los recursos de la región. Este intercambio de bienes y servicios genera un crecimiento y desarrollo económico tanto para el hostel como para su entorno.
- Se requiere de manera prioritaria el mejoramiento de la infraestructura vial y eléctrica; para desarrollar la industria hotelera e impactar de manera positiva a su principal fuente de insumos y recurso humano.
- Se plantea establecer convenios de prácticas con instituciones de formación como el SENA. La creación de este tipo de relacionamientos potencia el crecimiento y visibilidad de la actividad del hostel, además de su formalización y posicionamiento como alternativa de turismo en el departamento.
- El hostel implementa buenas prácticas asociadas con sostenibilidad; entre ellas la clasificación de residuos sólidos en la fuente, así como su aprovechamiento y reutilización. De igual manera se evidencia una gran voluntad empresarial asociada con la reducción del consumo de agua y energía.
- Se evidencian grandes oportunidades de mejora asociados con: el consumo y generación energía, la disposición de materiales peligrosos y la implementación de estrategias de marketing.
- El hostel viene adelantando actividades, como propuesta de valor, para la comunidad aledaña, tales como talleres de pintura y talleres ambientales; así mismo, se han organizado jornadas de limpieza de la playa en conjunto con la comunidad y el otro hostel del sector.
- En sector turístico de la zona de influencia se caracteriza por implementar una cultura solidaria donde no se estimula la competencia y por el contrario se ejecutan acciones cooperativas entre los agentes del mercado de turismo de la región.

REFERENCIAS

- 50Minutos.es. (2016). *La cadena de valor de Michael Porter: Identifique y optimice su ventaja competitiva (Gestión y Marketing)*. España: 50Minutos.es.
- Ackermann, N., & Russo, F. (2011). *La valorización de los productos tradicionales de origen. Guía para la creación de un consorcio de calidad*. Viena: Organización de Las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial.
- Acosta, J., Plata, K., Puentes, D., & Torres, M. (2019). Influencia de los recursos y capacidades en los resultados financieros y en la competitividad empresarial: una revisión de la literatura. *I+D REVISTA DE INVESTIGACIONES*, 147-157.
- Alia, H. (2011). *Assessing Societal Performance of Microfinance from the Angle of Shared Value Co-Creation*. Groningen (Netherlands): European Research Conference on microfinance.
- Argüelles, E., & Torres, A. (2020). *Factores que motivan o inhiben el ecoturismo en Colombia enfocado en su demanda, oferta y*. Obtenido de Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA: t.ly/xUzc
- Boswijk, A., Thijssen, T., & Peelen, E. (2007). *The experience economy: A new perspective*. Pearson Education.
- Burns, A., & Bush, R. (2005). *Basic Marketing Research: Using Microsoft Excel Data Analysis*. USA: Prentice Hall.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2014). *Cuarto Informe de Sostenibilidad*. Bogotá. Obtenido de <http://hdl.handle.net/11520/22957>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2016). *Quinto informe de Sostenibilidad*. Bogotá. Obtenido de <http://hdl.handle.net/11520/22959>
- Carballo-Fuentes, R., Moreno, S., León, C., & Brent, J. (2015). Designing and promoting experiences in a tourist destination. An analysis of research and action needs. *Tourism Notebooks*, 71-94.
- CCB. (2015). *Caso Cafam - Premio Valor Compartido*. Bogotá: Cámara de Comercio de Bogota (CCB).
- Cohen , D., & Crabtree, B. (2006). *Qualitative Research Guidelines Project*. Obtenido de t.ly/HI5e
- Correa, S., Serrano, M., Leal, C., & Arenas, C. (2017). *Prospectiva energética: Colombia 2050*. Bucaramanga, Colombia: Universidad Industrial de Santander.
- Creswell, J., & Creswell, D. (2017). *Research Design*. Michigan, USA: SAGE Publishing.
- Das, T. K. (2000). A resource-based theory of strategic alliances. . *Journal of Management*, 31-61.
- Dias, Á., Patuleia, M., & Dutschke, G. (2nd Quadrimester 2019). Shared Value Creation, Creative Tourism and Local Communities Development: The Role of Cooperation as an Antecedent. *Revista Portuguesa de Estudos Regionais*, pp. 9-25, Base de datos: EBSCOhost.
- Díaz Cáceres, N. (2012). La conversión del concepto de valor compartido en el capitalismo: innovación, competitividad y desarrollo sostenible. *Red Académica Valor Compartido*, 13.
- Díaz Cáceres, N. (2015). La creación de valor compartido : estrategia de sostenibilidad y desarrollo empresarial. *Cultura Latinoamericana*, 22(2), 207-230. Obtenido de <https://editorial.ucatolica.edu.co/index.php/RevClat/article/view/1629>

- Díaz Gamarra, M. A. (2018). La transferencia de conocimiento en las alianzas estratégicas para la innovación. *Pontificia Universidad Católica del Perú*.
- Google Inc. (2021). *Formularios de Google*. Obtenido de t.ly/pH5x
- Grezes, V., Girod, B., Schnyder, M., & Perruchoud, A. (2016). A Process for Co-Creating Shared Value with the Crowd: Tourism Case Studies from a Regional Innovation System in Western Switzerland. *Technology Innovation Management Review*, 32-39.
- Grozea-Helmenstein, D., & Rütter, H. (2008). *Economic impact of the UEFA EURO 2008TM in Switzerland*. Obtenido de t.ly/ritC
- Guapí, F., Moreno, J., & Cherrez, R. (2020). El turismo experiencial, deportes y juegos tradicionales: Nueva perspectiva para el desarrollo turístico local. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*, 904-919.
- Hernández, F, J. (Noviembre de 2016). *Wanda & Machin Asociados*. Obtenido de www.momomarrero.com
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores.
- INCAE Business School. (11 de agosto de 2017). *Valor compartido: Una nueva forma de éxito empresarial*. Obtenido de <https://www.incae.edu/es/blog/2017/08/11/valor-compartido-una-nueva-forma-de-exito-empresarial.html>
- Köpcke, F. (2008). *Phänomen Open Innovation; Mythen und Paradoxien neuer Innovationswege*. Obtenido de Working Paper. Nuremberg: http://roennefahrt.de/mediapool/12/122269/data/D_/OpenI_creativmythen.pdf
- McCormick, D. (2005). El futuro de los clusters y las cadenas productivas. (U. d. Medellín, Ed.) *Semestre Económico*, 8(15), 87-102.
- Microsoft. (2021). *Microsoft Learn para Power BI*. Obtenido de https://docs.microsoft.com/es-es/learn/powerplatform/power-bi?WT.mc_id=powerbi_landingpage-docs-link
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (Mayo de 2015). *Decreto 1076 de 2015*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=78153>
- Muhdi, L., Daiber, M., Friesike, S., & Boutelier, R. (2011). The Crowdsourcing Process: An Intermediary Mediated Idea Generation Approach in the Early Phase of Innovation. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 315-322.
- Neuman, W. (2011). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. Wisconsin, USA: Pearson Education.
- Ochoa, G. (2018). COORDINACIÓN DIVERSIFICADA Y DIÁLOGO DE SABERES PARA CADENAS DE VALOR DE TURISMO. *Turismo y sociedad*, 151-168.
- Orgaz Agüera, F., & Castellanos Verdugo, M. (2013). Conceptualización y consideraciones en torno al Ecoturismo. *Turydes: revista de investigación en turismo y desarrollo local*, 15, 5.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken, NJ (USA): Wiley.
- OVT. (2016). *Valeur ajoutée du tourisme en Valais 2014*. Sierre, Switzerland: Observatoire valaisan du tourisme.

- Porter, M., & Kramer, M. (2006). Estrategia y Sociedad. *Harvard Business Review*, 15.
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). Creating Shared Value. How to Reinvent Capitalism – and Unleash a Wave of Innovation and Growth. *Harvard Business Review*, 62-77.
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). La creación de Valor Compartido. *Harvard Business Review*.
- Pozo, H., & Tachizawa, T. (2018). Marketing y responsabilidad social: un estudio exploratorio del turismo lo. *Tourism Management Studies*, 14(4), 39 - 40.
- Richards, G., & Wilson, J. (2006). Developing creativity in tourist experiences: A solution to the serial reproduction of culture? *Tourism management*.
- Rivera, J. A. (2012). LA INCIDENCIA DE LA INNOVACIÓN SOBRE LA CREACIÓN DE VALOR: PROPUESTA DE UN MODELO DESDE LA PERSPECTIVA FINANCIERA. *Facultad de ciencias económicas: Investigación y reflexión*, 175-187.
- Romero, Y. (2020). ANÁLISIS SISTEMÁTICO DEL SECTOR HOTELERO. Obtenido de t.ly/WQiB
- Salkind, N. J. (2008). *Encyclopedia of Educational Psychology*. London, UK: SAGE Publications.
- Sanz, M. (2020). The endearingness and the voice as key aspects for a definition of culture. *Utopia y Praxis Latinoamericana*, p243-252.
- Torres-Matovelle, P., & Báez, S. (2018). Tourist experience measurement in Quito city. *Rev. Bras. Pesq. Tur. São Paulo*, 133-156.
- UNWTO. (28 de Enero de 2021). 2020: El peor año de la historia del turismo, con millones menos de llegadas internacionales. Obtenido de t.ly/FdQr
- Varela , R., Moreno, J., Pereira, F., Osorio, F., Gómez, E., Parra, M., . . . Gómez, L. (2020). *Dinámica de la Actividad Empresarial en Colombia*. Colombia: Editorial Universidad Icesi.
- Your Free Templates. (Oct de 2019). *Value Chain Presentation Template*. Obtenido de <https://yourfreetemplates.com/value-chain-presentation-template/>
- Your free templates. (April de 2020). *National Diamond model Template*. Obtenido de <https://yourfreetemplates.com/national-diamond-model-template/>