

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas
Doctorado en Gestión

**Innovación estratégica en la articulación y fortalecimiento de cadenas productivas:
Análisis y propuestas para el sector turismo en la zona centro de la ciudad de Bogotá**

Presentada por:
William Henry Torres Lugo

Para optar al título de
Doctor en Gestión

Bajo la dirección de:
Dr. Carlos Salcedo Pérez
Dr. Enrique Gilles Romero

Bogotá D.C., 31 de octubre de 2018

Dedicatoria

Dedico este trabajo doctoral a mi esposa María Cristina y mis hijas María Andrea y Laura Valentina, quienes me han apoyado y acompañado con especial paciencia en mis proyectos y aventuras; a mis padres José Joaquín (QEPD) e Isabel, quienes me enseñaron a soñar y a emprender proyectos, con dedicación y entusiasmo, con los cuales he avanzado en la apropiación del conocimiento; a mis familiares, en especial mi hermana Dempsy Yaneth, mis amigos, mis colegas y mis estudiantes, quienes permanentemente me apoyaron en este proyecto y me dieron ánimo para terminarlo; y a los empresarios, funcionarios y consultores del sector turismo de la zona centro de Bogotá, a quienes les presento las propuestas de mayor consenso estadístico, para el mejoramiento de la competitividad de sus cadenas productivas.

Innovación estratégica en la articulación y fortalecimiento de cadenas productivas:
Análisis y propuestas para el sector turismo en la zona centro de la ciudad de Bogotá

Agradecimientos

A mi esposa e hijas por su apoyo incondicional en este proceso, a mis familiares y amigos por el aliento que me dieron en los momentos difíciles, con lo cual pude alcanzar el reto propuesto.

A la Universidad Central y sus directivas por su apoyo económico y académico en el desarrollo del trabajo de investigación, en especial la asignación de tiempo parcial para el desarrollo del proyecto y el acceso a software estadístico especializado, sin lo cual no hubiese sido posible culminar el mismo.

A mi director el doctor Carlos Salcedo Pérez, quien me asesoró y orientó durante todo el proceso y me alentó en los momentos difíciles para continuar y terminar el proyecto. También a mi codirector el doctor Enrique Gilles Romero, quien fue clave en el proceso final con el apoyo en el desarrollo del modelo conceptual.

A mis profesores del doctorado por sus enseñanzas y aportes, en especial los doctores Rodrigo Zarate, Fabio Moscoso, Rafael González, Nelson Beltrán, Manuel Garzón, Guillermo Murillo, Carlos Rodríguez, Julio Cesar Acosta y Carmen Lafuente.

A mis colegas y amigos por sus consejos y aportes, en especial los profesores John Jairo Cuellar, Jorge Luis Amaya, Rafael Pérez y Cesar Augusto Serna.

Al Instituto Distrital de Turismo (IDT), a sus funcionarios y asesores por haberme permitido acercarme a los empresarios del sector en la zona centro de Bogotá. Un especial agradecimiento a los expertos consultados en el proceso Delphi, en especial los empresarios de la zona, consultores de entidades de apoyo al turismo y funcionarios distritales y nacionales del turismo.

Resumen

El propósito de este trabajo doctoral, es desarrollar propuestas para la articulación y fortalecimiento de las cadenas productivas de turismo de la zona centro de la ciudad de Bogotá; a partir de la influencia de las acciones de innovación estratégica en dicho proceso, que es la hipótesis central del estudio.

De la revisión de la literatura sobre política económica en Latinoamérica, se puede concluir que el sector empresarial está compuesto principalmente por PYMES, las que se enfrentan a un proceso acelerado de globalización. Donde la hipercompetencia, la innovación, la tecnología y las comunicaciones son factores claves para sobrevivir y mantenerse en el mercado. De igual manera las empresas líderes en cualquier sector en el mundo están llegando a todos los países, en razón a la liberación de las economías y esto impone un reto para hacerles frente.

Lo planteado exige a los países desarrollar un plan de competitividad, que Colombia ha desarrollado con logros importantes (a través de procesos del CONPES), tales como: diagnóstico, priorización, planes de mejoramiento, promoción de la asociatividad y finalmente la elaboración de planes de negocio para diversas cadenas productivas.

La revisión de fuentes secundarias evidencia desarrollos importantes en procesos de asociatividad para fortalecer cadenas productivas, realizados por entidades del estado; los gremios y las cámaras de comercio, con resultados importantes en cobertura, pero en términos de perdurabilidad no han sido satisfactorios. Para el trabajo doctoral se realiza una revisión del caso objeto de estudio: el sector turismo de la zona centro de la ciudad de Bogotá.

A partir de lo expuesto se desarrolla el trabajo doctoral, con una revisión de la literatura sobre las buenas prácticas para la articulación y fortalecimiento de cadenas productivas, también una revisión de las acciones de innovación estratégica como propuesta de solución para tal articulación (hipótesis de trabajo). Una vez revisados los aspectos teóricos se analiza la competitividad

del caso objeto de estudio en el centro de Bogotá y se realiza el trabajo de campo para conocer la situación actual de las cadenas productivas de turismo en el centro de la ciudad y se identifican actores claves (expertos) con el fin de evaluar propuestas de solución que incluyan acciones de innovación estratégica.

Para la evaluación de las propuestas se usa el método DELPHI, con el fin de seleccionar las de mayor consenso y para ello se usan herramientas estadísticas univariadas y multivariadas. Univariadas como la media, la mediana, la moda, la desviación estándar y el coeficiente de variación y multivariadas como los análisis de clúster (agrupaciones por tendencias de respuesta) y mapas de calor como elemento clave para evaluar la influencia de las propuestas y con ello validar la hipótesis central:

“Las acciones de innovación estratégica influyen de forma positiva en la articulación y fortalecimiento de las cadenas productivas en el sector del turismo en la zona centro de Bogotá, por cuanto generan una visión conjunta entre los empresarios asociados y con ello es posible su sostenibilidad”

Del trabajo de campo con los empresarios y la revisión de la literatura, se plantean 25 propuestas de innovación estratégica para articular y fortalecer las cadenas productivas de turismo en la zona centro de Bogotá. Los resultados en la segunda ronda del Delphi, permiten concluir que las acciones de innovación estratégica si influyen en la articulación y fortalecimiento de las cadenas productivas de turismo de la zona centro de Bogotá, en razón de que 18 propuestas de 25 evaluadas, 72%, fueron elegidas con alto consenso (coeficiente de variación inferior al 20%) y “acuerdo” (verde claro o calificación “4”). Los resultados por tipos de innovación indican que las propuestas de innovación abierta son las que más influyen en la articulación y fortalecimiento de cadenas productivas por cuanto su calificación es “muy alta influencia”; le siguen las de tipo disruptivo, con calificación “alta influencia”; y por ultimo con “mediana influencia” las de innovación estratégica en valor.

Abstract

The purpose of this doctoral project is to develop proposals for the articulation and strengthening of productive tourism chains in the downtown area of Bogotá city; based on the influence of strategic innovation actions in that process, which is the central hypothesis of the study.

From the literature review on economic policy in Latin America, it can be concluded that the business sector is mainly composed of SMEs, which are facing an accelerated process of globalization, where hypercompetition, innovation, technology and communications are key factors to survive and stay in the market. In the same way, the leading companies in any sector worldwide are reaching to all countries; due to the liberation of the economies, this imposes a challenge to face them.

The proposal requires the countries to develop a competitiveness plan, which Colombia has developed with important achievements (through CONPES processes), such as: diagnosis, prioritization, improvement plans, associativity promotion and, finally, the business preparation for various productive chains.

The review of secondary resources expose important developments in associative processes to strengthen productive chains, carried out by state entities, unions and chambers of commerce; with important results in coverage, but in terms of durability have not been satisfactory. For the doctoral project, a case study review is carried out: the tourism sector in the downtown area of Bogotá.

Based on the above, the doctoral project is developed, with a literature review on good practices for the articulation and strengthening of productive chains, as well as a review of strategic innovation actions as a solution proposal for such articulation (working hypothesis). Once the theoretical aspects have been reviewed, the competitiveness of the case study in the center of Bogotá is analyzed and the field work is carried out to know the current situation of the productive chains of tourism in the center of the city and key actors are identified

(experts) in order to evaluate solution proposals that include strategic innovation actions.

For the evaluation of the proposals, the DELPHI method was used, in order to select the ones with the highest consensus, using univariate and multivariate statistical tools. Univariate as the mean, the median, the mode, the standard deviation and the coefficient of variation, and multivariate as the cluster analysis (groupings by response trends) and heat maps as a key element to evaluate the influence of the proposals and with it, validate the central hypothesis:

"The actions of strategic innovation have a positive influence on the articulation and strengthening of the productive chains in the tourism sector in the central area of Bogotá, because they generate a joint vision among the associated businessmen and with this their sustainability is possible"

From the field work with entrepreneurs and literature review, 25 strategic innovation proposals are raised to articulate and strengthen the productive chains of tourism in the central area of Bogotá. The results in the second round of the Delphi allowed us to conclude that the strategic innovation actions influenced the articulation and strengthening of the productive chains of tourism in the central zone of Bogotá, in reason that 18 proposals of 25 evaluated (72%) were chosen with high consensus (coefficient of variation less than 20%) and "agreement" (light green or "4" rating). The results by types of innovation indicate that open innovation proposals are those that influence the most articulation and strengthening of productive chains because their rating is "very high influence"; followed by the disruptive type, with a "high influence" rating; and finally with "medium influence" those of strategic innovation in value.

Tabla de contenido

PARTE I. PRELIMINARES Y MARCO TEÓRICO

1	INTRODUCCIÓN.....	1
1.1	Justificación	4
1.2	Problemática.....	6
1.3	Objetivos de la investigación.....	14
1.3.1	Objetivo general	14
1.3.2	Objetivos específicos.....	14
2	CADENAS PRODUCTIVAS Y ASOCIATIVIDAD	16
2.1	Enfoques de asociatividad diferentes a la Cadena Productiva	16
2.1.1	Redes empresariales.....	20
2.1.2	Distritos industriales	22
2.1.3	Clúster.....	25
2.2	Cadenas productivas	34
2.2.1	Análisis de interacciones entre las empresas que conforman una cadena productiva	38
2.2.2	De cadenas productivas a cadenas globales de valor y su gobernanza 40	
2.2.3	Análisis de la evolución de los conceptos de Cadena Productiva y Cadena Global de Valor	46
2.2.4	Ventajas y desventajas de vincularse a una cadena productiva o una CGV 51	
2.2.5	Requerimientos para la vinculación a cadenas productivas o CGV	53
2.2.6	Factores claves para articular y fortalecer cadenas productivas.....	54
3	INNOVACIÓN ESTRATÉGICA.....	61
3.1	Evolución de los conceptos de estrategia e innovación.....	61
3.1.1	Concepto de estrategia y su evolución	61
3.1.2	Concepto de innovación y su evolución.....	67
3.2	Concepto de Innovación estratégica y sus diversas manifestaciones	73
3.3	Formas de innovación estratégica	80
3.3.1	Innovación disruptiva.....	80
3.3.2	Innovación en valor	89
3.3.3	Innovación abierta	100

PARTE II. MODELO CONCEPTUAL

4	MODELO CONCEPTUAL Y DISEÑO METODOLÓGICO.....	112
4.1	Hallazgos de la revisión teórica.....	112
4.1.1	Hallazgos alrededor del concepto de cadenas productivas	112
4.1.2	Hallazgos acerca de la innovación estratégica	117
4.2	Propuesta de modelo conceptual.....	119
4.3	Hipótesis de la investigación.....	124
4.3.1	Hipótesis General.....	124
4.3.2	Hipótesis específicas.....	124
4.4	Diseño metodológico de la investigación	125
4.4.1	Estrategia metodológica	125
4.4.2	Instrumentos de investigación	126

PARTE III. APORTES

5	EL SECTOR TURISMO EN LA ZONA CENTRO DE BOGOTÁ Y EVOLUCION DE SUS CADENAS PRODUCTIVAS.	133
5.1	Bases para el análisis del sector.....	134
5.1.1	Competitividad sistémica.....	135
5.1.2	Competitividad de destinos turísticos	138
5.2	Competitividad sistémica del sector turismo en la zona centro de la ciudad de Bogotá	147
5.2.1	Competitividad meta del sector turismo.....	147
5.2.2	Competitividad macro del sector turismo	155
5.2.3	Competitividad meso del sector turismo en la ciudad de Bogotá	170
5.2.4	Competitividad micro del sector turismo en la zona centro de Bogotá como destino turístico.....	172
5.2.5	Conclusiones sobre el análisis del entorno de las cadenas productivas de turismo de la zona centro de Bogotá	187
5.3	Diagnóstico de las cadenas productivas de la zona centro	191
5.3.1	Herramientas de diagnóstico	192
5.3.2	Análisis competitivo de las cadenas productivas de turismo de la zona centro de la ciudad de Bogotá.	197
5.3.3	Conclusiones sobre la situación actual del sector turismo en la zona centro de Bogotá	210
6	PROPUESTAS PARA LA ARTICULACIÓN Y FORTALECIMIENTO DE CADENAS PRODUCTIVAS DE TURISMO DE LA ZONA CENTRO DE BOGOTÁ.	211
6.1.1	Herramientas de análisis estadístico univariado y multivariado	211
6.2	Diseño del proceso Delphi	213

6.2.1	Selección de expertos	213
K-H-K.....		215
Klub Hostal Kultural		215
6.2.2	Diseño del cuestionario para la primera ronda Delphi.....	216
6.2.3	Cuestionario primera Ronda Delphi.....	220
6.3	Resultados primera ronda del proceso Delphi, con el propósito de seleccionar propuestas para el turismo de la zona centro.....	221
6.3.1	Resultados descriptivos para cada propuesta – Primera Ronda.....	223
6.3.2	Análisis del mapa de calor de las propuestas evaluadas.....	243
6.3.3	Análisis de clúster o conglomerados	248
6.4	Análisis estadístico segunda ronda Delphi.....	264
6.4.1	Resultados descriptivos para cada propuesta en segunda ronda.....	265
6.4.2	Análisis del mapa de calor de las propuestas segunda ronda	268
6.4.3	Análisis de clúster o conglomerados en segunda ronda DELPHI	272
6.5	Análisis de Fiabilidad, validez y estabilidad del Instrumento Delphi	288
6.6	Conclusiones sobre las hipótesis 1, 2 y 3 y la hipótesis general	292
7	CONCLUSIONES.....	294
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	316

Índice de tablas

Tabla N° 1. Evolución del concepto de asociatividad.....	17
Tabla N° 2. Caracterización de las fases de un clúster	32
Tabla N° 3. Similitudes y diferencias entre distritos y clusters	33
Tabla N° 4. Otras formas de cadenas productivas.....	38
Tabla N° 5. Interacciones entre empresas de una cadena productiva.....	39
Tabla N° 6. Tipos de gobernanza en las cadenas de valor globales	43
Tabla N° 7. Revisión de metodologías de articulación y fortalecimiento de cadenas productivas.....	54
Tabla N° 8. Factores comunes en las metodologías revisadas	57
Tabla N° 9. Factores claves para la articulación y fortalecimiento de cadenas productivas o cadenas de valor	58
Tabla N° 10. Requerimientos claves a satisfacer para articular y fortalecer cadenas productivas o cadenas de valor	59
Tabla N° 11. Análisis de las escuelas de la estrategia - Mintzberg	65
Tabla N° 12. Algunas aproximaciones al concepto de innovación	68
Tabla N° 13. Revisión de la taxonomía de la innovación.....	69
Tabla N° 14. Criterios de cambio de la empresa emergente	73
Tabla N° 15. Conceptos alrededor de la innovación estratégica.....	76
Tabla N° 16. Estrategia tradicional versus innovación estratégica.....	77
Tabla N° 17. Creación de una nueva posición estratégica.....	84
Tabla N° 18. Negocios en la base de la pirámide según Prahalad (2010).....	86
Tabla N° 19. Acciones de innovación disruptiva en la estrategia, para la articulación y fortalecimiento de cadenas productivas o de valor.....	87
Tabla N° 20. El concepto de innovación en valor / innovación estratégica	91
Tabla N° 21. Evolución comportamiento de los clientes según Prahalad	93
Tabla N° 22. Las dos lógicas estratégicas según Kim & Mauborgne	95
Tabla N° 23. Esquema de las cuatro acciones - ERIC.....	96
Tabla N° 24. Acciones de innovación de valor en la estrategia, para la articulación y fortalecimiento de cadenas productivas o de valor.....	98
Tabla N° 25. Comparación de cuatro tipos diferentes de apertura.	102
Tabla N° 26. Descripción del modelo de innovación conceptual	105
Tabla N° 27. Metodologías para innovar en los modelos de negocio	108
Tabla N° 28. Análisis conceptual de las diversas acepciones de asociatividad.....	113
Tabla N° 29. Principales actividades desarrolladas para la articulación y fortalecimiento de las cadenas productivas	116
Tabla N° 30. Síntesis de las formas de hacer innovación estratégica	118
Tabla N° 31. Acciones de innovación estratégica que pueden influir en articulación y fortalecimiento de cadenas productivas	123
Tabla N° 32. Matriz de objetivos y estrategias metodológicas	126
Tabla N° 33. Ampliación Plan de Transformación Productiva	148
Tabla N° 34. Evolución del turismo en las últimas décadas	156
Tabla N° 35. Evolución de la llegada de turistas internacionales.....	156
Tabla N° 36. Distribución mundial del mercado de turismo por regiones.....	157
Tabla N° 37. Distribución del mercado de turismo en América	157
Tabla N° 38. Llegadas de turistas internacionales a Suramérica	158
Tabla N° 39. Ingresos por turismo internacional a Suramérica	159
Tabla N° 40. Indicadores macroeconómicos de Colombia	161
Tabla N° 41. Desagregación viajeros que entraron a Colombia	163
Tabla N° 42. Principales cifras de turistas extranjeros en Colombia.....	164

Tabla N° 43. Llegada de turistas extranjeros según procedencia	164
Tabla N° 44. Llegada de turistas extranjeros según motivo de viaje	165
Tabla N° 45. Llegada de turistas extranjeros por departamentos	166
Tabla N° 46. Motivación del viaje de Turistas extranjeros	167
Tabla N° 47. Motivación del viaje de los turistas nacionales en el año 2016	168
Tabla N° 48. Gremios e instituciones del turismo en la ciudad de Bogotá	171
Tabla N° 49. Planta turística ZIT Centro Internacional	177
Tabla N° 50. Planta turística ZIT La Candelaria	178
Tabla N° 51. Principales atractivos turísticos de las ZIT vinculadas al centro de Bogotá	179
Tabla N° 52. Empresas y establecimientos reconocidos de cada uno de los eslabones de la cadena productiva del turismo de la Zona Centro.....	183
Tabla N° 53. Descripción de las perspectivas del cuadro de mando integral	193
Tabla N° 54. Metodología de evaluación de la competitividad de las cadenas productivas.....	195
Tabla N° 55. Metodología para evaluar el nivel de articulación de las cadenas productivas.....	196
Tabla N° 56. Cuestionario guía para el desarrollo de las sesiones	197
Tabla N° 57. Conformación de los grupos de discusión de las cadenas productivas de turismo de la zona centro de Bogotá.....	199
Tabla N° 58. Resultados del grupo de discusión en la cadena productiva de turismo de La Candelaria	200
Tabla N° 59. Resultados del grupo de discusión en la cadena productiva de turismo de Santafé	202
Tabla N° 60. Evaluación de factores del entorno (EFE) competitivo del turismo de la zona centro.....	205
Tabla N° 61. Evaluación de factores internos (EFI) de la competitividad de las cadenas productivas de turismo de la zona centro	206
Tabla N° 62. Expertos que aceptaron la invitación para participar en el proceso Delphi de selección de las propuestas.....	214
Tabla N° 63. Factores clave para seleccionar y fortalecer cadenas productivas	217
Tabla N° 64. Acciones de innovación estratégica	218
Tabla N° 65. Propuestas de acciones de innovación estratégica a partir del concepto de innovación disruptiva.....	218
Tabla N° 66. Propuestas de acciones de innovación estratégica a partir del concepto de innovación en valor	219
Tabla N° 67. Propuestas de acciones de innovación estratégica a partir del concepto de innovación abierta	220
Tabla N° 68. Propuestas por tipo de innovación estratégica	220
Tabla N° 69. Escala de Likert utilizada	221
Tabla N° 70. Determinación de la influencia de las propuestas de innovación estratégica, según resultados del método DELPHI	221
Tabla N° 71. Tabla de códigos utilizados para el procesamiento de datos	222
Tabla N° 72. Resultados propuesta N° 1 Delphi	224
Tabla N° 73. Resultados propuesta N° 2 Delphi	225
Tabla N° 74. Resultados propuesta N° 3 Delphi	225
Tabla N° 75. Resultados propuesta N° 4 Delphi	226
Tabla N° 76. Resultados propuesta N° 5 Delphi	227
Tabla N° 77. Resultados propuesta N° 6 Delphi	228
Tabla N° 78. Resultados propuesta N° 7 Delphi	228
Tabla N° 79. Resultados propuesta N° 8 Delphi	229
Tabla N° 80. Resultados propuesta N° 9 Delphi	230
Tabla N° 81. Resultados propuesta N° 10 Delphi	231

Tabla N° 82. Resultados propuesta N° 11 Delphi	231
Tabla N° 83. Resultados propuesta N° 12 Delphi	232
Tabla N° 84. Resultados propuesta N° 13 Delphi	233
Tabla N° 85. Resultados propuesta N° 14 Delphi	233
Tabla N° 86. Resultados propuesta N° 15 Delphi	234
Tabla N° 87. Resultados propuesta N° 16 Delphi	235
Tabla N° 88. Resultados propuesta N° 17 Delphi	236
Tabla N° 89. Resultados propuesta N° 18 Delphi	236
Tabla N° 90. Resultados propuesta N° 19 Delphi	237
Tabla N° 91. Resultados propuesta N° 20 Delphi	238
Tabla N° 92. Resultados propuesta N° 21 Delphi	238
Tabla N° 93. Resultados propuesta N° 22 Delphi	239
Tabla N° 94. Resultados propuesta N° 23 Delphi	240
Tabla N° 95. Resultados propuesta N° 24 Delphi	240
Tabla N° 96. Resultados propuesta N° 25 Delphi	241
Tabla N° 97. Tabla de análisis descriptivo por tipos de innovación	242
Tabla N° 98. Mapa de Calor (Heat-Map) de las variables y los actores involucrados, por tipo de innovación.	244
Tabla N° 99. Resumen Heat- Map por Actor y tipo de innovación.....	246
Tabla N° 100. Resumen por la ubicación de los actores y tipo de innovación	247
Tabla N° 101. Resumen por tipo de Actor, localidad y tipo de innovación	247
Tabla N° 102. Centroides por conglomerados con las 25 variables.....	248
Tabla N° 103. Actores que conforman el clúster 1 (azul)	250
Tabla N° 104. Actores que conforman el clúster 2 (rojo).....	250
Tabla N° 105. Actores que conforman el clúster 3 (morado)	251
Tabla N° 106. Actores que conforman el clúster 4 (verde).....	251
Tabla N° 107. Resumen de Conglomeración innovación disruptiva	253
Tabla N° 108. Actores que conforman los clúster de innovación disruptiva	254
Tabla N° 109. Resumen de Conglomeración innovación en valor	257
Tabla N° 110. Actores que conforman los clúster de innovación en valor	259
Tabla N° 111. Resumen de Conglomeración innovación abierta	262
Tabla N° 112. Actores que conforman los clúster de innovación abierta	263
Tabla N° 113. Tabla de modificaciones segunda ronda DELPHI	265
Tabla N° 114. Tabla de análisis descriptivo por rondas DELPHI I y II.	266
Tabla N° 115. Tabla de análisis descriptivo por tipos de innovación en forma comparada rondas DELPHI I y II.....	267
Tabla N° 116. Mapa de calor de las propuestas en segunda en ronda	269
Tabla N° 117. Resumen por Actor y tipo de innovación Delphi II.....	271
Tabla N° 118. Resumen por ubicación de actores y tipo de innovación	271
Tabla N° 119. Resumen por tipo de Actor, localidad y tipo de innovación	272
Tabla N° 120. Centroides por conglomerados con las 25 variables.....	273
Tabla N° 121. Actores que conforman los clúster para las 25 propuestas	274
Tabla N° 122. Resumen de Conglomeración innovación disruptiva ronda II.....	276
Tabla N° 123. Actores que conforman los clúster innovación disruptiva	277
Tabla N° 124. Evaluación según calificaciones de los clúster resultantes	278
Tabla N° 125. Resumen de Conglomeración innovación en valor ronda II	279
Tabla N° 126. Actores que conforman los clúster innovación en valor	281
Tabla N° 127. Evaluación según calificaciones de los clúster resultantes	282
Tabla N° 128. Resumen de Conglomeración innovación abierta ronda II	283
Tabla N° 129. Actores que conforman los clúster innovación abierta.....	285
Tabla N° 130. Evaluación según calificaciones de los clúster resultantes	286
Tabla N° 131. Prueba de estadística de fiabilidad	288
Tabla N° 132. Pruebas de validez por tipos de Innovación	289

Tabla N° 133. Análisis intercuartílico relativo: Primera Ronda.....	290
Tabla N° 134. Análisis intercuartílico relativo: Segunda Ronda	291
Tabla N° 135. Plan de acción validado por los expertos para las cadenas productivas de turismo del centro de Bogotá.....	315

Índice de figuras

Figura N° 1. Medidas de restricción a importaciones, promedios mundiales	7
Figura N° 2. Determinantes de la productividad y competitividad	9
Figura N° 3. Tipos de aglomeraciones	20
Figura N° 4. Diamante Competitivo de Michael Porter	27
Figura N° 5. Eslabones de una cadena simple	35
Figura N° 6. Cadenas productivas dirigidas al productor	36
Figura N° 7. Cadenas productivas dirigidas al comprador	37
Figura N° 8. Modelo organización industrial en países desarrollados	50
Figura N° 9. Modelo organización industrial en países en desarrollo	50
Figura N° 10. Los enfoques estratégicos según Whittington	63
Figura N° 11. Pensamiento divergente y convergente en la innovación estratégica	79
Figura N° 12. Curva de valor a partir del esquema ERIC	97
Figura N° 13. Innovación cerrada.....	100
Figura N° 14. Innovación abierta.....	101
Figura N° 15. Modelo de innovación conceptual de negocios.....	105
Figura N° 16. Acciones de innovación abierta en la estrategia, para la articulación y fortalecimiento de cadenas productivas o de valor.....	110
Figura N° 17. Fases para la articulación y fortalecimiento de cadenas productivas	119
Figura N° 18. Áreas de impacto de las fases propuestas en el modelo conceptual	120
Figura N° 19. Modelo conceptual para la articulación y fortalecimiento de cadenas productivas.....	121
Figura N° 20. Acciones de innovación estratégica	122
Figura N° 21. Niveles determinantes de la competitividad del sector	138
Figura N° 22. Componentes del producto turístico global.....	140
Figura N° 23. Modelo de Monfort - Competitividad de un destino.....	143
Figura N° 24. Modelo integrado de Dwyer & Kim	144
Figura N° 25. Modelo competitividad de destino de Ritchie & Crouch.....	145
Figura N° 26. Modelo de competitividad turística de Jiménez & Aquino.....	146
Figura N° 27. Cadena de valor del turismo de naturaleza	152
Figura N° 28. Cadena de valor del turismo de salud y bienestar.....	153
Figura N° 29. Evolución del crecimiento del PIB 1990 - 2014	160
Figura N° 30. Composición sectorial del PIB 2000 - 2014	162
Figura N° 31. Crecimiento de la infraestructura hotelera colombiana	165
Figura N° 32. Cifras de ocupación hotelera de Bogotá D.C.	167
Figura N° 33. Indicadores competitividad turística de Bogotá 2015 - 2016.....	170
Figura N° 34. Ruta Centro Histórico La Candelaria, “Agua, Aire, Tierra y Fuego”	180
Figura N° 35. Ruta Centro Internacional – Bosque Izquierdo, “donde la naturaleza y la arquitectura transforman”	181
Figura N° 36. Ruta de la Localidad de Santa Fe – Nieves, “la historia al otro lado del río”	182
Figura N° 37. Matriz de evaluación de la posición competitiva	207
Figura N° 38. Curva de valor cadena productiva de Santafé	208
Figura N° 39. Curva de valor cadena productiva de La Candelaria.....	209
Figura N° 40. Conglomerados alrededor de las propuestas ronda Delphi 1	249
Figura N° 41. Conglomerados de las propuestas de innovación disruptiva.....	254
Figura N° 42. Conglomerados de las propuestas de innovación en valor	258
Figura N° 43. Conglomerados de las propuestas de innovación abierta	262
Figura N° 44. Conglomerados alrededor de las 25 propuestas ronda 2	273
Figura N° 45. Conglomerados propuestas innovación disruptiva ronda 2	276
Figura N° 46. Conglomerados propuestas innovación en valor ronda 2.....	280
Figura N° 47. Conglomerados propuestas innovación abierta ronda 2.....	284

PARTE I. PRELIMINARES Y MARCO TEORICO

1 INTRODUCCIÓN

La investigación doctoral tiene como propósito determinar la influencia de las acciones de innovación estratégica en la articulación y fortalecimiento de cadenas productivas, como un factor clave en el desarrollo de las mismas y se focaliza el análisis en el sector de turismo en la zona centro de Bogotá. La propuesta parte del concepto de cadena productiva como factor fundamental de generación de competitividad en países emergentes.

Revisando el entorno empresarial, éste ha evolucionado de una parte por una "(...) demanda compleja y flexible que se origina por una tendencia en la reducción del ciclo de vida de los productos, diferenciación acelerada de los mismos y el surgimiento de nuevas necesidades, por nuevos requerimientos ecológicos y la aparición de nuevos consumidores" (Dini, 2010, pág. 10). Por otra parte, la oferta también ha tenido una transformación de las capacidades y tecnologías productivas basada en la incorporación de nuevos conocimientos en materia de genética, innovación en nuevos materiales, energía y comunicación y en contraste reducción de los procesos físicos de transformación, otorgándole un peso creciente a los elementos inmateriales de la producción; aspectos que en conjunto se han definido como una era de "turbulencia" (Dini, 2010). Este movimiento ha generado el desafío a las empresas de pasar del modelo Fordista hacia estructuras de producción flexible, lo cual genera oportunidades a empresas pequeñas y medianas (Pymes) de los países que no hacen parte de la TSM - Teoría Sistema Mundo (Wallerstein, 2005) con su división del trabajo, que indica las fuerzas dominantes del centro (países dominantes del capitalismo) hacia la periferia (países proveedores de materias primas) (Fernandez & Trevignani, 2015).

Lo planteado es propio de la era de la globalización en la que "(...) las empresas se enfrentan a grandes oportunidades de hacer parte del mercado mundial, debido a la disminución de barreras restrictivas y al incremento de

facilidades para acceder a nuevos mercados, tecnologías y conocimientos” (Duran, 2011, pág. 75), proceso que para las Pymes ha sido complejo; sin embargo, debido a su pequeño tamaño y amplia flexibilidad les ha permitido ser competitivas. No obstante la ventaja, debido a las pequeñas escalas de producción, las pymes se enfrentan a procesos de transacción con bajo poder de negociación en adquisición de insumos, con su respectivo impacto en costos y bajo acceso a la financiación para llevar a cabo sus proyectos (OCDE/CEPAL, 2013).

Los aspectos esbozados permiten concluir la necesidad de generar aglomeraciones, redes o cadenas productivas que permitan a las Pymes generar economías de escala, mejorar su poder de negociación, cumplir con volúmenes importantes y lograr la flexibilidad productiva para hacer frente a esas condiciones cambiantes de la demanda (Porter, 1999) (Dini, 2010) (Maldonado & Sanchez, 2012) (Padilla, 2014).

En el estudio patrocinado por el Banco Interamericano de Desarrollo - BID sobre cadenas productivas (Pietrobelli & Rabellotti, 2005, pág. 3) se destaca que “(...) los países de América Latina y el Caribe necesitan incrementar su competitividad para beneficiarse del proceso de globalización. Las pequeñas y medianas empresas (Pymes) pueden jugar un papel crítico como motores de la competitividad de la región (...)”. La CEPAL propone incentivar las cadenas de valor a partir de la eficiencia dinámica, es decir la interacción de dos fuerzas: i) de una parte la innovación de nuevas actividades y la forma de realizarlas para aprovechar las oportunidades de la economía y ii) los eslabonamientos que provocan que una innovación y sus aprendizajes generen innovación en los otros eslabones (Oddone, Padilla, & Antunes, 2014); aspectos que muestran la importancia de la articulación y fortalecimiento de cadenas productivas como estrategia de competitividad en la dinámica de la globalización (Padilla, 2014) (Padilla & Oddone, 2016).

Así las cosas, la competitividad de un país se logra con el concurso de todos los actores de las cadenas productivas, es decir el estado, los empresarios que fabrican productos o proveen servicios, los empresarios

proveedores o distribuidores, la comunidad, los gremios y la academia. Por su parte el Estado, propicia políticas macroeconómicas estables y políticas de apoyo a los sectores industriales; los empresarios, a partir de sus ventajas comparativas, desarrollan ventajas competitivas, mejorando la productividad y consolidando la articulación y fortalecimiento de clúster sectoriales o cadenas productivas (McCormick, 2005) (Padilla, 2014) que afiancen la penetración en el mercado nacional y propicien la vinculación a nuevos mercados en el ámbito internacional; la academia, apoya el desarrollo de los clúster o cadenas productivas sectoriales a partir de procesos de formación y consultoría para la mejora de la eficiencia y la organización interna de las empresas; la sociedad, a través de organizaciones sociales, gremios y asociaciones de productores que aglutinan los intereses y conocimientos de la misma, impulsan y acompañan los procesos de mejora de las condiciones empresariales, tal como lo proponen Azua (2000) en su propuesta de competitividad y Michael Porter (1990) en su teoría de clúster regionales a partir del concepto del sistema de valor. A partir de lo planteado, nuevamente se evidencia la importancia de propiciar el fortalecimiento y articulación de las cadenas productivas para enfrentar el alto nivel de competitividad en el mundo globalizado y ello implica la necesidad de desarrollar acciones de innovación en la estrategia para lograrlo.

Al revisar la literatura sobre procesos de articulación y fortalecimiento de las cadenas productivas desarrollados, se identifican con recurrencia los siguientes factores claves para el desarrollo de cadenas productivas que sean competitivas: i) definición del sector y subsector, ii) selección adecuada de empresas, iii) generación de confianza, iv) diseño del plan de negocio y v) puesta en marcha del proyecto (López-Cerdan, 2003) (Dini, 2010) (Duran, 2011). Los autores citados plantean la innovación como factor clave, pero se refieren a la innovación en productos (Duran, 2011) (Oddone, Padilla, & Antunes, 2014), a la gestión de la innovación (Dini, 2010) (Padilla & Oddone, 2016) (Blyde, 2014), pero de ninguna manera a la innovación estratégica, que ante los constantes cambios del entorno se vuelve indispensable.

Es preciso indicar que por innovación estratégica se entiende el proceso para rediseñar la estrategia, que en este caso se refiere a la estrategia para la cadena productiva, a partir de los vacíos existentes en un sector, que surgen de romper las reglas de juego en el mercado o repensar el modelo de la industria, de tal manera que se agregue valor para los clientes y la competencia sea irrelevante y de esta manera se logre ser más competitivo (Markides, 2002) (Kim & Mauborgne, 2006) (Afuah, 2009) (Palmer & Kaplan, 2009) (Hamel, 2010).

Lo hasta aquí planteado genera la propuesta de investigación doctoral, que a continuación se describirá con detalle en torno al sector del turismo en la zona centro de la ciudad de Bogotá, como objeto de estudio, para comprender el fenómeno y sus implicaciones alrededor de la innovación estratégica, como factor de sostenibilidad en este tipo de aglomeraciones.

1.1 Justificación

Colombia definió su estrategia país a través del Plan de Competitividad y Productividad con base en el documento CONPES¹ 3527 (2008) y para ello realizó el diagnóstico de sectores, propuso estrategias de mejoramiento competitivo, decidió en que sectores desarrollar transformación productiva (CONPES, 2008), (CONPES, 2007). Entre las estrategias más relevantes se propuso la asociatividad a través del fortalecimiento y articulación cadenas productivas, con el fin de lograr transformaciones tecnológicas, inserción en el mercado internacional y mejora competitiva frente a competidores internacionales (Vargas, 2010) (Maldonado & Sanchez, 2012); también se desarrolló un diagnóstico por regiones y a partir de este se plantearon agendas de competitividad regional con apuestas competitivas específicas por región (DNP, 2007).

Los informes de seguimiento sobre las políticas y estrategias trazadas para la competitividad nacional, indican que se escogieron 8 sectores de la

¹ Consejo Nacional de Políticas Económicas y Sociales, organismo del Estado colombiano encargado de definir las políticas económicas y sociales del país.

economía como apuestas productivas (autopartes, energía eléctrica, comunicación gráfica, textil-confecciones, tercerización de procesos o BPO, software y tecnología de la información, cosméticos y productos de aseo y turismo de salud y bienestar) con resultados importantes acerca de diagnósticos, análisis de brechas en torno a la competitividad, desarrollo de planes de negocio para su internacionalización y luego entre 2010 y 2014 se adicionaron 12 apuestas más (farmacéuticos, plásticos y pinturas, Química básica, industria de la construcción, turismo de aventura y agroindustria con productos de cacao, café, frutas, alimentos procesados, lácteos, cárnicos y piscícola), que adelantan el mismo proceso (CONPES, 2010) (FEDESARROLLO, 2013). Se han generado logros en los diversos sectores con resultados aislados de algunas empresas y en pocas oportunidades con el desarrollo de cadenas productivas (Gaviria, 2011) (CPC, 2012).

Si bien es cierto en los sectores apuesta para la competitividad nacional se encuentra el turismo, también es claro que se refiere específicamente a las tipologías de turismo de bienestar y de naturaleza, que no es la misma tipología del objeto de estudio en la zona centro (turismo de negocios, cultura y gastronomía). Sin embargo, al revisar las apuestas regionales consignadas en las agendas de competitividad respectivas, se detecta que el DNP (2007) determinó para Bogotá-Cundinamarca entre los sectores seleccionados el turismo (en general) y recientemente el CRC – Consejo Regional de Competitividad (CRC, 2017) en la Estrategia de Especialización Inteligente (RIS3) para Bogotá Región, indica cinco áreas de especialización, entre las que se encuentran las actividades de turismo de las cadenas productivas objeto de estudio. Es así como el área Bio-Polo (ciencias de la vida, agricultura, agroindustria, alimentos y química fina) incluye entre los clúster apoyados el de gastronomía; el área de Bogotá Región Creativa (industrias culturales y creativas, industria digital, software, diseño y música) vincula la cultura y la economía naranja; y finalmente el área de Servicios Empresariales, incluye el clúster de turismo de negocios y eventos, con lo cual se evidencia la pertinencia de la selección del sector objeto de estudio.

En Latinoamérica la CEPAL ha desarrollado procesos de acompañamiento en varios países para lograr articular y fortalecer lo que ha denominado cadenas de valor, con el propósito de reducir cuellos de botella, eliminar restricciones y reducir brechas de productividad de los países en desarrollo versus los competidores internacionales (Padilla & Oddone, 2016). Colombia a través de Planeación Nacional, ha revisado sus políticas definidas a través del CONPES y ha llegado a la conclusión que se han logrado avances en la articulación público-privada, pero persisten problemas como la falta de continuidad de los programas de mejora en la productividad, la articulación de los eslabones de las cadenas ha sido deficiente, no ha existido una política exitosa de priorización de cadenas, baja capacidad de incidir en los planes de desarrollo regionales, bajo nivel de innovación y bajo nivel de inserción en los mercados internacionales (CONPES, 2016)

Se han logrado desarrollos asociativos en Colombia, como los realizados por PROEXPORT² (13 cadenas productivas); la Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ACOPI) (51 Programas de Desarrollo Empresarial PRODES); la Cámara de Comercio de Bogotá, (11 cadenas productivas) y el Ministerio de Comercio (20 Programa de Cadenas Productivas a partir de las agendas internas de competitividad); cuyos resultados son interesantes por el avance asociativo, pero con evidentes dificultades de perdurabilidad. Tal es el caso de ACOPI donde de los 51 programas PRODES desarrollados durante la primer década del siglo XXI, tan solo sobreviven 3 en Antioquia; lo que pone de manifiesto la necesidad de disponer de procesos que garanticen sostenibilidad (Gaviria, 2011); es por esta razón que es importante revisar la innovación estratégica como alternativa para articular y fortalecer tales procesos asociativos.

1.2 Problemática

Como se evidencia en las líneas anteriores el estado, los gremios, los empresarios y la academia han dedicado sus esfuerzos en las últimas décadas

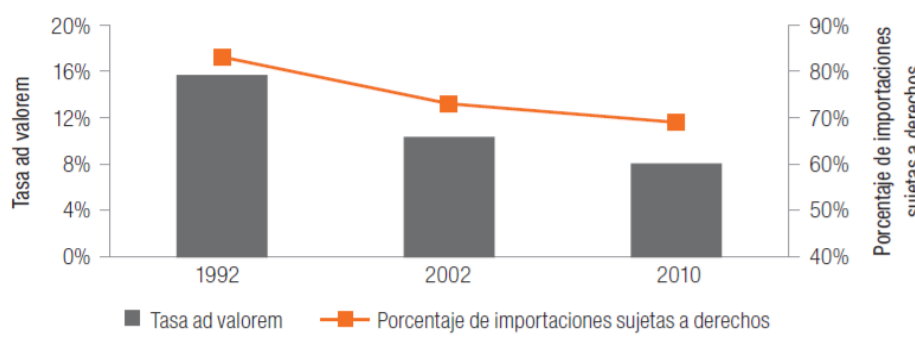
² PROEXPORT fue el organismo del Estado colombiano encargado de promover las exportaciones y la internacionalización de las empresas colombianas.

al logro de la competitividad (Grueso, 2009); el estado ha trazado la política de la competitividad (CONPES, 2007) (CONPES, 2008) (CONPES, 2010) (CONPES, 2016), los gremios y los empresarios han desarrollado sus agendas de competitividad por sectores (CPC, 2012) (INNPULSA & UNIROSARIO, 2018) y la academia ha apoyado en el “Plan de Transformación Productiva” (CONPES, 2010) (CONPES, 2016). Con base en el documento CONPES 3527 (2008), se evidencia que el reto para el país es mejorar sus indicadores de competitividad para así lograr una mayor inserción en la economía mundial. En el citado documento se presentan entre los ejes problemáticos de la competitividad los siguientes aspectos relacionados con la consolidación de sectores y cadenas productivas y el trabajo asociativo que ello implica:

- *Poca sofisticación y baja agregación de valor en los procesos productivos.*
- *Baja productividad y capacidad de generación de empleo en los sectores formales.*
- *Bajos niveles de innovación y de absorción de tecnologías.*
- *Poca profundidad y sofisticación del mercado financiero.*
- *Rezago en penetración de tecnologías de información y en conectividad* (CONPES, 2008, pág. 15).

El BID (Blyde, 2014) en sus investigaciones sostiene que es evidente que la protección arancelaria en los países latinoamericanos, como se aprecia en la figura N° 1, ya no es suficiente para mantener las empresas en el mercado local y que ahora en el mundo, se abren paso con o sin tratados de libre comercio, razón por la cual la vulnerabilidad de las PYMEs es bastante alta y creciente, lo que implica la necesidad de desarrollar políticas estatales para promover su inserción en el mercado internacional.

Figura N° 1. Medidas de restricción a importaciones, promedios mundiales



Fuente. Tomado de Blyde (2014, pág. 5)

El documento CONPES 3484 (2007) denominado “Política nacional para la transformación productiva y la promoción de las micro, pequeñas y medianas empresas: un esfuerzo público-privado”, publicado con anterioridad al citado anteriormente, presenta las siguientes estrategias de mejoramiento para las Mipymes, corroborando la problemática planteada:

- *La facilitación del acceso a servicios financieros.*
- *El fomento a la formalización de la actividad empresarial.*
- *El fomento al desarrollo del mercado de servicios no financieros de desarrollo empresarial (SDE).*
- *El fortalecimiento de la capacidad de innovación y la transferencia de tecnología.*
- *La promoción del uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TICs).*
- *El acceso a la formación para el trabajo.*
- *La facilitación del acceso a mercados.*
- *El fomento del emprendimiento.*
- *La promoción de la articulación productiva y la asociatividad empresarial (CONPES, 2007, pág. 17 y 18).*

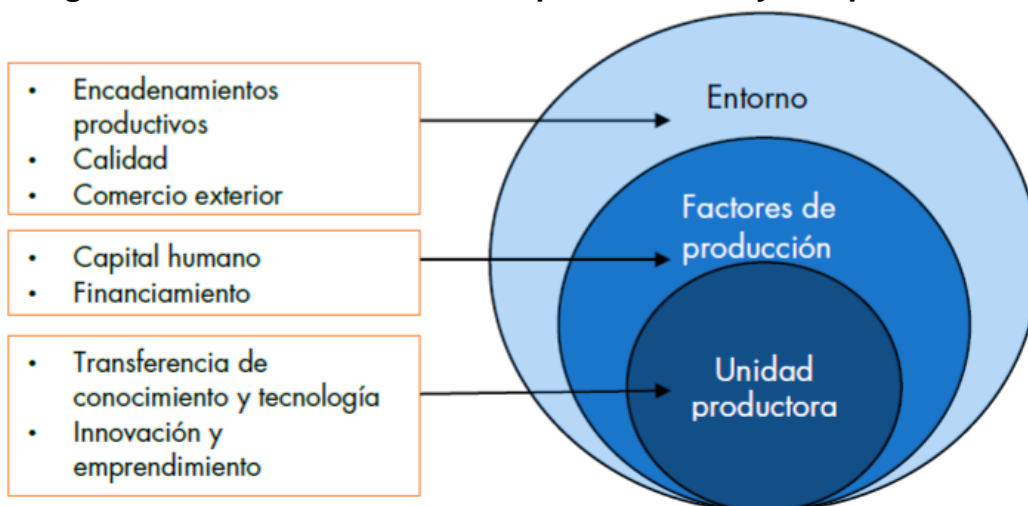
De la problemática descrita y las estrategias planteadas por el gobierno a través de los documentos CONPES, se colige que la asociatividad de los empresarios podría viabilizar estrategias como: capacidad de innovación, transferencia de tecnología uso de TICs, formación para el trabajo, articulación productiva y acceso a mercados. Este planteamiento permite argumentar la necesidad de desarrollar procesos asociativos que lleven a mejorar estructuras de costos, mejorar poder de negociación con proveedores y consumidores, desarrollar nuevos conceptos de negocio y acceder a nuevos mercados (Maldonado & Sanchez, 2012) (Blyde, 2014) (Padilla & Oddone, 2016).

El Departamento Nacional de Planeación en su documento CONPES 3866 (2016) formuló la “Política nacional de desarrollo productivo”, que parte de la evaluación de todas las acciones de competitividad planteadas por el gobierno en los últimos años, con las cuales se pretendía lograr que apuestas productivas seleccionadas se diversificaran y especializaran con el fin de lograr mayor articulación de las cadenas productivas a nivel local y su inserción en cadenas globales de valor internacionales. El diagnóstico indica los siguientes

resultados, los cuales evidencian que la política ha logrado la articulación pública privada a nivel nacional, pero que subsisten las siguientes dificultades:

- *Los programas de promoción de la productividad han carecido de continuidad y coherencia en el corto plazo, en razón de cambios recurrentes de prioridades y la falta de apoyo y presupuestos.*
- *Han existido demasiados ejecutores de acciones públicas para la competitividad y la productividad, debido a la ausencia de funciones claras y esquemas de seguimiento y evaluación de resultados.*
- *La articulación del trabajo en los diferentes sectores ha sido deficiente en la práctica.*
- *No ha existido una estrategia de priorización de apuestas productivas que considere las características económicas particulares de cada departamento.*
- *Resultados deficientes en materia de ciencia, tecnología e innovación han dificultado los procesos de diversificación y sofisticación del aparato productivo.*
- *La falta de acceso a financiamiento es uno de los principales obstáculos para lograr la transformación productiva y con ello mayor productividad.*
- *Bajos niveles de encadenamientos productivos, debido a fallas de coordinación entre los diferentes actores económicos que participan en la cadena y los bajos niveles de encadenamiento vertical u horizontal frenan la productividad de las apuestas productivas seleccionadas. (CONPES, 2016, págs. 18,47,51 y 52).*

Figura N° 2. Determinantes de la productividad y competitividad



Fuente: tomado de (CONPES, 2016)

El diagnóstico referido se realizó con base en un modelo de determinantes de la competitividad, desarrollado por Planeación Nacional (CONPES, 2016) que incluye las variables que se detallan en la figura N° 2. Por determinantes de la unidad productora se entienden los controlables por los productores, tales como “(...) la generación, transferencia, absorción y adopción de conocimiento y

tecnología” (CONPES, 2016, pág. 23); por determinantes con los factores de producción se entienden la provisión efectiva y eficiente de los factores tales como los capitales humano, financiero y natural de materias primas; y por determinantes del entorno competitivo las cadenas productivas, los sistemas de calidad y el acceso a los mercados internacionales; aspectos que nuevamente vinculan a los encadenamientos productivos como elemento clave de la competitividad de los sectores apuesta de un país. Por cadena productiva (Blyde, 2014) se entiende como un grupo de unidades económicas que desarrollan actividades tangibles e intangibles que agregan valor, desde el diseño del bien o servicio, pasando por la producción, hasta la entrega final a los consumidores.

La variable de encadenamientos productivos es incluida en el análisis por cuanto propicia la consolidación de sectores productivos a nivel local y promueve la inserción en cadenas globales de valor a nivel internacional (CONPES, 2016). La participación de las empresas en los encadenamientos les incentiva a “(...) realizar procesos de modernización (upgrading) o escalamiento de procesos o productos. Esto implica reducir costos, incrementar la productividad y mejorar la flexibilidad a través de la reorganización del sistema de producción” y también “(...) puede llevar a la firma a moverse de actividades que generan bajo valor a otras de alto valor agregado, impulsando la diversificación y sofisticación de la producción” (CONPES, 2016, pág. 26).

A nivel latinoamericano con el fin de lograr mejoras de competitividad la CEPAL (Padilla & Oddone, 2016) propone cambios profundos en la estructura productiva de los países de la región, con base en la interacción de dos fuerzas: i) la innovación y el aprendizaje necesario para el desarrollo de nuevas actividades y ii) los encadenamientos productivos que provocan que esa innovación genere cambios tecnológicos y valor agregado en otras actividades complementarias; propuesta que coincide con la evolución del tema en Colombia.

En el país hay desarrollos importantes en relación con los procesos de articulación y fortalecimiento de las cadenas productivas, como los realizados

por entidades del estado, los gremios y las cámaras de comercio, cuyos resultados en términos de perdurabilidad no han sido satisfactorios, como ya se había indicado en líneas precedentes. De otra parte estudios de Planeación Nacional (CONPES, 2016, pág. 51) indican que “(...) los bajos niveles actuales de encadenamientos productivos en la economía colombiana son producto de fallas de coordinación entre los diferentes agentes económicos (productores primarios, proveedores, transformadores, comercializadores) que participan en la cadena”, aspecto que evidencian la necesidad de evaluar alternativas de solución para tener mejoras en la competitividad colombiana.

En cuanto al caso de estudio, el turismo en el centro de Bogotá, es necesario revisar la evolución del sector en los ámbitos mundial, país y local, de tal forma que se evidencie problemática actual de los encadenamientos productivos existentes. En primera instancia a nivel global la Organización Mundial del Turismo (OMT) a través de su estudio Barómetro, estima para el año 2020 un crecimiento más acelerado para regiones emergentes como Asia Oriental y Medio oriente que prevé un aumento del 7%, para Asia Meridional un 6%, mientras que para América se prevé un 4% y para Europa un 3% (OMT, 2011), aspecto que contrastado con la participación de las regiones en el total del turismo evidencia el buen potencial para los países del continente americano, pues América registró el 15,9% del total mundial en 2009 (FEDESARROLLO, 2010) (OMT, 2011) (OMT, 2016).

Revisando las cifras a nivel de Colombia, se ha registrado una tendencia creciente del turismo de extranjeros al registrar una TAAC (tasa de crecimiento compuesto) de llegada de turistas extranjeros del 10.41% entre 2001 y 2011, al pasar de 790.490 turistas en 2001 a 1.582.110 turistas en 2011 (MINCIT, T & L , 2013) y las cifras recientes indican que en 2015 llegaron 1.824.973 turistas y en 2016 2.084.894 turistas, resultados que indican la constante evolución positiva del sector (MINCIT, 2017). Del total de turistas que llegaron a Colombia en 2016, un 46,8% llegaron a Bogotá, en 2014 un 51%, en 2011 un 54.5%, en 2009 un 51% y en el 2004 un 47%, cifras que muestran una tendencia clara de

la ciudad como principal destino turístico (IDT, 2012)³ (MINCIT, 2016), por encima de Cartagena, Medellín y Cali⁴. El mayor propósito del viaje expresado por los turistas extranjeros que llegaron a Colombia es el de vacaciones, recreo y ocio con un 71,4% en 2015 y 72,3% en 2016, seguido por negocios y motivos profesionales 16,2% en 2015 y 15,8% en 2016 (MINCIT, 2016); mientras que en Bogotá los resultados son para vacaciones, recreo y ocio un 59,5% en 2015 y 61,7% en 2016 y en segundo lugar negocios y motivos profesionales con un 21,8% en 2015 y 20,6% en 2016 (IDT, 2016), cifras que permiten concluir una tendencia de crecimiento de turistas por vacaciones y una mayor motivación por los negocios frente al resto del país.

De acuerdo con el Observatorio Turístico de Bogotá (IDT, 2015), el 66% de los visitantes sí asistió a atractivos turísticos y calificaron con un 8.03 sobre 10 en promedio, la calidad de los atractivos turísticos; frente a la variedad de los atractivos, tan solo valoraron con 7,72 sobre 10 en promedio, calificación considerada baja; y finalmente sobre la satisfacción de los servicios utilizados la calificación fue de 8.01 sobre 10. De igual manera consideran en grado de importancia del turismo de Bogotá: los atractivos turísticos con un 67% de los encuestados, la gastronomía en 60.9%, alojamiento 47.5% y transporte /interno 34.0% y les dan poca importancia a las agencias de turismo con un 15.5% y guías turísticos con un 11,2%. Estas cifras indican que es poca la importancia que le atribuyen a los planes que les puedan ofrecer las agencias de turismo o los guías de turismo.

Del inventario de atractivos turísticos del IDT (2014) la mayor concentración de estos se encuentran en las localidades de la Zona Centro de la ciudad y en su mayoría, son de carácter histórico y cultural, con una participación del 71.9%, de un total de 217 atractivos, distribuidos en las dos localidades así: un 56,22%, 122 atractivos en la Candelaria y un 15.7%, 34 atractivos en Santafé, cifras indicativas del potencial de turismo cultural de la

³ IDT. Instituto Distrital de Turismo, entidad encargada en Bogotá de promover el turismo

⁴ Cali, Barranquilla, Medellín y Cartagena son las principales capitales del país con mayor afluencia turística después de la capital, Bogotá.

Zona⁵, del cual hay pocos atractivos explotados como el Cerro de Monserrate, el Cerro de Guadalupe, La Quinta de Bolívar, el Museo del Oro y otros museos. En la zona hay identificadas dos cadenas productivas de empresarios que trabajan en la articulación del sector y serán objeto de estudio en esta investigación: Clúster de turismo de la Candelaria y la Red turística de la localidad de Santafé.

Las cifras presentadas sobre atractivos turísticos y la caracterización de los turistas que llegan a Bogotá, referida en acápites anteriores, permite inferir que el potencial de turismo histórico y cultural de la Zona Centro de Bogotá debe ser aprovechado en un grado tal, que dinamice el desarrollo económico de la región, razón por la cual se hace necesario identificar su situación estratégica, revisar cada eslabón de la cadena productiva y desarrollar procesos de innovación estratégica que permitan articular una oferta competitiva, a partir de una cadena productiva de PYMES del sector turístico. Es decir, de lo planteado surge la presunción de que la brecha de competitividad del turismo en la Zona Centro de Bogotá, está definida por el bajo aprovechamiento de los atractivos históricos y culturales por medio de productos turísticos innovadores que propicien la articulación de cadenas productivas de los diferentes eslabones del clúster de turismo y con ello, se incremente el turismo de cultura hasta niveles similares que el de negocios.

De acuerdo con el diagnóstico contenido en el Plan Sectorial de Turismo 2014-2018, desarrollado por el Departamento Nacional de Planeación (DNP) (2011), el sector turístico pasa por un buen momento por cuanto los lineamientos del CONPES 3397 sobre Política Sectorial de Turismo y la legislación marco (Ley 300 de 1996 y Ley 1101 de 2006), han permitido generar mayores herramientas y recursos para la promoción del sector, con la creación del impuesto al turismo, la expedición de políticas especializadas en el ramo, que aportan estrategias para el crecimiento y orientación del sector, desde ámbitos tales como: a) promoción y competitividad turística; b) el turismo social

⁵ En el Plan de Recuperación del Centro del Distrito Capital, se determina la Zona Centro como la conformada por las localidades mencionadas.

y c) el desarrollo de productos a través de la vinculación especial con otros sectores como turismo cultural, ecoturismo y artesanías.

Con base en lo expuesto, se requiere una importante inversión para mejorar la infraestructura, la conectividad, las habilidades y competencias del talento humano; propiciar la innovación estratégica con valor agregado y desarrollo de productos turísticos especializados, entre ellos los de tipología de turismo cultural y gastronómico; lo que demanda recursos financieros y humanos que no son de fácil consecución por parte de las empresas, para lo cual es propicio el desarrollo de procesos asociativos y de innovación en cada uno de los segmentos especializados. En virtud de los planteamientos desarrollados, el problema a revisar gira en torno a la siguiente pregunta de investigación:

¿Influyen las acciones de innovación estratégica en el proceso de articulación y fortalecimiento de las cadenas productivas del sector del turismo en la zona centro de Bogotá?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Desarrollar propuestas para la articulación y fortalecimiento de las cadenas productivas de turismo de la zona centro de Bogotá, a partir de la influencia de las acciones de la innovación estratégica.

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar los factores clave para la articulación y fortalecimiento de cadenas productivas.
- Establecer y validar la influencia de las acciones de innovación estratégica a partir del concepto de **innovación disruptiva**, que promuevan la articulación y fortalecimiento de cadenas productivas de turismo en la zona centro de Bogotá.

- Establecer y validar la influencia de las acciones de innovación estratégica a partir del concepto de **innovación en valor**, que promuevan la articulación y fortalecimiento de cadenas productivas de turismo en la zona centro de Bogotá.
- Establecer y validar la influencia de las acciones de innovación estratégica a partir del concepto de **innovación abierta**, que promuevan la articulación y fortalecimiento de cadenas productivas de turismo en la zona centro de Bogotá.

El documento doctoral consta de tres partes: i) la primera parte denominada *preliminares y marco teórico* está relacionada con el problema a abordar en la investigación y el marco teórico ii) la segunda denominada *modelo conceptual y metodológico* está relacionada con la forma de abordar el problema; iii) y la tercera parte corresponde a los *aportes*.

En el aparte de *preliminares y marco teórico* se desarrolla el capítulo de la introducción, dedicado a presentar los elementos del diseño de la investigación y como marco teórico se presentan dos capítulos, uno de ellos relacionado con las formas asociativas y las cadenas productivas y otro relacionado con la innovación estratégica; en el aparte del *modelo conceptual y metodológico* se desarrolla un capítulo, relacionado de una parte con la forma de abordar el problema y la definición de hipótesis y de otra parte con las metodologías para responder la pregunta y evaluar las hipótesis; y finalmente los *aportes* incluye dos capítulos: uno acerca de la referenciación de la competitividad sistémica y el diagnóstico estratégico del turismo en la zona centro de Bogotá, que incluye el estado actual de las cadenas productivas existentes; y dos la presentación y validación por parte de expertos, de propuestas de acciones de innovación estratégica para la articulación y fortalecimiento de cadenas productivas de turismo en la zona centro de Bogotá.

2 CADENAS PRODUCTIVAS Y ASOCIATIVIDAD

Con el fin de abordar el concepto de cadena productiva se revisan los diversos enfoques de asociatividad: desde aglomeraciones, pasando por distritos industriales, clúster y redes empresariales, hasta el concepto de cadena de valor y con ello el de cadena productiva. Este abordaje se hace desde la perspectiva de la revisión del concepto, sus diferencias, sus similitudes y complementariedades.

Es preciso abordar el proceso de conformación de dichas aglomeraciones o agrupaciones, el cual ha dado en llamarse asociatividad, concepto para el que existen diferentes aproximaciones. Según López (2003, pág. 23) asociatividad es "(...) un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común". Pallares (2003) plantea que la asociatividad es la cooperación interempresarial en redes horizontales y verticales; por su parte, Kairuz (2005) propone que la asociatividad es la capacidad de una cadena productiva para trabajar juntos, mediante esquemas de trabajo para obtener beneficios en reducción de costos e incremento de la competitividad; y recientemente Dini (2010, pág. 15) se refiere a aquellas "iniciativas colectivas impulsadas por empresas con el propósito de generar alianzas que perduren en el tiempo, con un horizonte de mediano y largo plazo".

2.1 Enfoques de asociatividad diferentes a la Cadena Productiva

La asociatividad empresarial ha evolucionado desde conceptos básicos como la aglomeración o distrito industrial desarrollado por Marshall (1920) al referirse a las concentraciones de industrias en una misma localidad por alguna condición que las reúna, bien sea los insumos, las materias primas, los operarios calificados o la demanda; el eslabonamiento o encadenamiento productivo propuesto por Hirschman (1964) que en esencia son las inversiones en secuencia que resultan de una inversión inicial a través de las interacciones

de los diversos actores que participan; y la cadena de valor propuesta por Porter (1987) que permite evaluar las actividades y la forma en que interactúan las empresas en la fabricación de un producto y el desarrollo de un servicio; conceptos que evocan la interacción de varios actores en una región por alguna transacción que realizan.

Es preciso revisar el concepto de cooepetencia propuesto por Azua (2000) (2003, pág. 226) que implica estar “(...) compitiendo y a la vez cooperando en un proceso esquizofrénico (...)”, con lo cual la optimización de la interacción cooepetitiva permite que la suma de competitividades individuales logre la competitividad de las aglomeraciones o clúster empresariales.

A partir de estos conceptos han surgido formas de asociatividad como los *distritos industriales*, *los clúster*, *las cadenas productivas* y *las redes empresariales*, las cuales se describen en la tabla N° 1 con sus definiciones, contribuciones y limitaciones según los autores más relevantes y en los numerales posteriores se profundizará en sus diferencias, similitudes y complementariedades.

Tabla N° 1. Evolución del concepto de asociatividad

Autores	Definición	Enfoque o aplicación	Contribuciones y Limitaciones
Marshall (1920) y citado por (Acevedo & Buitrago, 2009, pág. 6)	“Afirma que la división del trabajo de Adam Smith proporciona la concentración de un gran número de empresas en una misma localidad, en donde deben constituir una organización industrial como aumento de la eficiencia del trabajo, ya que, para la elaboración de cualquier bien o prestación de un servicio se requieren varias etapas, si estas se destinan a pequeñas fábricas surgirán industrias auxiliares, pero para que esto sea una ventaja, deben estar concentradas en un mismo distrito”.	Distrito, concentración o aglomeración industrial	Aporta las primeras aproximaciones a las concentraciones empresariales en el contexto de un distrito.
Hirschman (1964) y citado por (Meisel, 2008, pág. 3), (Ocampo, 2008)	“Las inversiones en secuencia que resultan de una inversión inicial, y que caracterizan el crecimiento económico, Hirschman las denominó con el término de <i>encadenamientos</i> ”. “(...) Los encadenamientos productivos hacia atrás como aquellos que conducen a nuevas inversiones en instalaciones proveedoras de insumos” y “(...) los encadenamientos hacia adelante como aquellos que conducen a nuevas inversiones en instalaciones usuarias del producto.”	Eslabonamientos o encadenamientos productivos hacia adelante y hacia atrás	Reconoce las interacciones entre los actores de la economía en el devenir del desarrollo económico.
Porter (1987, pág. 33)	La <i>cadena de valor</i> es “un medio sistemático de examinar todas las actividades que se realizan y su manera de interactuar”.	Cadena de valor y sistema de valor	Introduce el concepto como una herramienta de análisis de la interacción de los

Innovación estratégica en la articulación y fortalecimiento de cadenas productivas:
Análisis y propuestas para el sector turismo en la zona centro de la ciudad de Bogotá

	<p>Cadena de valor es una "(...) herramienta básica" que "permite dividir la compañía en sus actividades estratégicamente relevantes a fin de entender el comportamiento de los costos, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación"</p> <p>"La cadena de valor está integrada a un flujo más grande de actividades al que doy el nombre de <i>sistema de valor</i>", en donde existen cadena de proveedores, de productores, de distribuidores y de compradores.</p>		<p>diferentes actores de un sistema de valor, con el fin de evaluar la forma de generar ventajas competitivas.</p>
<p>Doeringer & Terkla (1995) citado y ampliado por Laguna (2010, pág. 122).</p>	<p>Los clústeres industriales son: "concentraciones geográficas que obtienen ventajas en su desempeño mediante la localización conjunta" (Doeringer y Terkla, 1995, p. 225). Indica tres dimensiones: i) Grado de interdependencia entre los integrantes del conglomerado; ii) Desarrollo del agrupamiento (existentes, emergentes o potenciales); y iii) dimensión geográfica.</p>	<p>Clúster industrial</p>	<p>Obtención de ventajas mediante la localización conjunta y desarrolla dimensiones de integración.</p>
<p>Becattini (1992, pág. 62)</p>	<p>"(...) entidad socio territorial que se caracteriza por la presencia activa tanto de una comunidad de personas como de un conjunto de empresas en una zona natural e históricamente determinada"</p>	<p>Distrito Industrial</p>	<p>Considera la consolidación de grandes redes regionales de empresas y comunidad para lograr competitividad.</p>
<p>Porter (1998, pág. 78), traducción propia.</p>	<p><i>Clúster</i> son concentraciones geográficas de empresas e instituciones interconectadas en un territorio determinado. Los Clústeres abarcan una gran variedad de industrias vinculadas y otras entidades importantes para competir. Entre ellos se incluyen, por ejemplo, proveedores especializados de insumos, tales como materias primas, maquinaria, servicios y proveedores de infraestructura especializada.</p>	<p>Clúster</p>	<p>El concepto de clúster como aglomeraciones o racimo de empresas en un territorio, para alcanzar una ventaja competitiva.</p>
<p>Gereffi (2001, pág. 14) y (Hopkins & Wallerstein, 1986)</p>	<p>"Una <i>cadena productiva</i> (Commodity chain) se refiere al amplio rango de actividades involucradas en el diseño, producción y comercialización de un producto (...)"</p>	<p>Cadena productiva</p>	<p>Introduce el concepto de cadenas productivas dirigidas al fabricante y al distribuidor (cliente)</p>
<p>Vásquez-Barquero (2006, pág. 82 y 83)</p>	<p>"(...) llevan a considerar a la innovación y al conocimiento como las fuerzas de la aglomeración de las empresas y de la formación de <i>clústeres</i>."</p> <p>"(...) Los <i>clústeres</i> existirían debido a las ventajas que aporta la generación de conocimiento que proporcionan las empresas que operan en un entorno innovador."</p>	<p>Clúster y Milieus</p>	<p>Involucra la innovación y gestión del conocimiento como elementos claves de la aglomeración en clúster en un territorio, entorno o milieu.</p>
<p>Albuquerque (2006, pág. 7)</p>	<p>"(...) alianzas estratégicas entre actores locales, públicos y privados, a favor del desarrollo local."</p>	<p>Integración productiva</p>	<p>Indica la necesidad de vincular acciones con la comunidad para impactar el capital humano y capital social de la región.</p>
<p>Rosales (2008, pág. 97)</p>	<p>"(...) un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común"</p>	<p>Cooperación empresarial</p>	<p>Plantea la autonomía de los asociados y la búsqueda de un objetivo común</p>
<p>Dini (2010, pág. 15)</p>	<p>"(...) se denominarán redes aquellas iniciativas colectivas impulsadas por empresas con el propósito de generar</p>	<p>Redes empresariales</p>	<p>Propone tres características claves:</p>

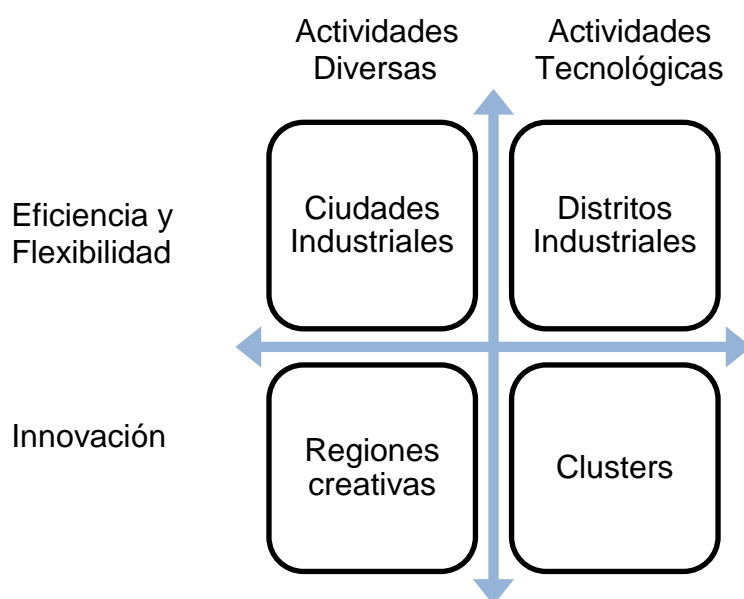
	alianzas que perduren en el tiempo, con un horizonte de mediano y largo plazo."		<ul style="list-style-type: none"> • Apropiación de la identificación como grupo • Meta estratégica común • Establece mecanismo de toma de decisiones
--	---	--	--

Fuente: elaboración propia a partir de los autores referidos

El *distrito industrial* propuesto inicialmente por Marshall (1920) y profundizado por Becattini (1992) a partir de la experiencia italiana, consiste en la formación de una comunidad de empresas y personas en una región histórica determinada, con lo cual se consolidan las grandes redes regionales en el mundo, en donde la cultura y la sociedad hacen parte de él; en contraste Porter (1998) propone el *clúster* o racimo de empresas localizadas geográficamente en una misma localidad, las cuales interactúan con las instituciones, la academia, los gremios y la sociedad con el fin de lograr la competitividad de un sector; por otra parte, surge la *cadena productiva (Commodity Chain)* desarrollada por varios autores entre ellos Hopkins & Wallerstein (1986) y Gereffi (2001), la cual se refiere a una red de procesos de trabajo y de producción, cuyo resultado final es un producto acabado, la cual se basa en la operación de la producción e integra hacia atrás la obtención de insumos y materias primas y hacia adelante la distribución y mercadeo de los productos y finalmente la *red empresarial* estudiada entre otros autores por Dini (2010), como iniciativas colectivas de empresas a manera de alianza con el fin de alcanzar objetivos comunes.

Sölvell (2009) propone que existen cuatro tipos de aglomeraciones o sistemas de empresas (Albuquerque, 2006), dependiendo de dos variables como son las actividades desarrolladas en las mismas (tecnológicas o diversas) y del enfoque predominante (eficiencia o innovación), es decir contrasta las ventajas de la eficiencia (mayormente economías de escala) contra ventajas de innovación de clusters, por una parte, y la aglomeración en general contra la aglomeración de actores tecnológicamente clasificados. Sölvell a partir de estas variables y su interacción propone los cuatro tipos de aglomeración que se describen en la figura 3:

Figura N° 3. Tipos de aglomeraciones



Fuente: Tomado de (Sölvell, 2009)

El primer tipo se refiere a la concentración regional y urbana de todas las empresas e industrias en una misma localización (Ciudades industriales); el segundo tipo se refiere al conjunto de empresas y comunidad relacionadas con actividades similares o vinculadas (distritos industriales); el tercer tipo referido a centros de creación de conocimiento e innovación (Regiones creativas) y finalmente el cuarto se refiere a actividades conectadas por la tecnología y la innovación (Clúster) (Sölvell, 2009).

A continuación, se revisarán con mayor profundidad los conceptos enunciados, con el fin de precisar la razón del porque se elige como objeto de estudio las cadenas productivas y cuáles son las similitudes y diferencias entre ellos y sus complementariedades.

2.1.1 Redes empresariales

Al revisar el concepto de red empresarial: "(...) grupo de empresas que colaboran en un proyecto de desarrollo conjunto, complementándose unas con otras y especializándose con el propósito de resolver problemas comunes, lograr eficiencia colectiva y conquistar mercados a los que no pueden acceder

de manera individual” (Mercado & Fontalvo, 2011), es posible concluir que una red empresarial es una alianza estratégica de empresas independientes que colaboran para alcanzar metas específicas, que permitirá que cada uno de sus miembros alcance la competitividad (Pietrobelli & Rabellotti, 2005).

Dini indica que son “(...) conjuntos de empresas de un mismo sector (o de actividades relacionadas) y de una misma localidad que se asocian de manera más o menos formal para lograr un objetivo compartido.” (Dini, Ferraro, & Gasaly, 2007, pág. 15). Las redes empresariales y distritos industriales están diseñados para cubrir las necesidades de las pequeñas y medianas empresas, lo que las hace las únicas beneficiarias de sus respectivos proyectos (Silva, 2005). Las redes empresariales persiguen resolver problemas comunes, especializar los procesos, lograr eficiencia del grupo, conquistar mercados y acceder a servicios que resultan inaccesibles de manera individual (Silva, 2005).

Desde el punto de vista de los tipos de red, es posible desarrollar las de tipo horizontal que son conformadas por empresas independientes, de tamaño similar, de una misma localidad y dedicadas a producir un mismo bien o prestar un servicio con el fin de comercializar y adquirir insumos en conjunto y de esta manera lograr economías de escala o mejorar poder de negociación para invertir en procesos complejos o adquirir servicios especializados (Mercado & Fontalvo, 2011); y de otra parte existen las de tipo vertical conformadas por empresas distintas que actúan en una misma cadena productiva y se asocian para alcanzar ventajas competitivas que no pueden lograr de manera individual.

Como se percibe de los diferentes planteamientos de encadenamientos empresariales, los clúster y distritos industriales son figuras de asociatividad que surgen de procesos maduros de colaboración empresarial, apoyados por el estado y los gremios. Por el contrario, las cadenas productivas y las redes empresariales son ideales para procesos nacientes, en sectores con potencial de crecimiento, con baja capacidad de inversión y compuesto por Pymes.

2.1.2 Distritos industriales

En primera instancia se abordan los principios desarrollados por Marshall (1920), que plantea su tesis en contra del tradicional “Sistema de fábrica” (*Factory system*) consistente en la concentración de operaciones productivas en un solo lugar con un alto grado de integración vertical, para lo cual propone que los métodos de producción que desarrollan una agrupación de varias fábricas pequeñas y especializadas, para cada una de las fases de la producción en una o varias localidades, pueden generar resultados iguales o superiores al modelo tradicional (Becattini, 2004).

Para Marshall (1920) el trabajo es el objeto esencial de la vida, es la vida misma, es una necesidad que contribuye a la formación del carácter y el progreso. Las capacidades humanas son el conjunto de actitudes necesarias que permiten desarrollar una actividad productiva: desde competencias profesionales hasta habilidades en los negocios. Estas capacidades como medio de producción son un capital, por cuanto generan capacidades especializadas partir del desarrollo del mismo oficio en una vecindad recíproca y con ello la circulación de los conocimientos, convirtiéndose en un bien colectivo del lugar (Sforzi, 2005).

El enfoque del distrito industrial tiene como característica esencial el desarrollo local: es decir como las capacidades humanas de manera colectiva permiten que una sociedad local se especialice en determinada industria. Especialización que genera una cultura industrial “original”, que permea a toda la sociedad local en su sistema de valores, costumbres y confianza recíproca, que la vuelve típica del lugar y denota los comportamientos de la población, de las empresas y de las instituciones (Sforzi, 2005).

Marshall (1920), en su obra distinguió entre dos clases de economías generadas en la escala de producción: las asociadas a la eficiencia en la asignación de recursos en una empresa, denominadas economías internas y las vinculadas al desarrollo de la industria, como economías externas. Entre las internas se encuentran las mejoras de eficiencia, división del trabajo, nuevas

máquinas, ahorro de materiales o mejoras en la eficacia en la dirección. Las externas son las obtenidas gracias a la concentración de negocios de carácter similar en localidades particulares, entre las cuales se pueden citar: la innovación, el surgimiento de industrias subsidiarias y la existencia de un mercado constante de mano de obra especializada (Catalan, Miranda, & Ramon-Muñoz, 2008).

Con base en lo anteriormente planteado por Marshall (1920) y el estudio de la evolución de la economía italiana en los años 70, Becattini propone que un distrito industrial es (1992, pág. 62) una “entidad socioterritorial que se caracteriza por la presencia activa tanto de una comunidad de personas como de un conjunto de empresas en una zona natural e históricamente determinada”.

Venacio (2010, pág. 4) indica que un “(...) distrito industrial es una comunidad estable, donde se afirma una identidad cultural local muy fuerte que goza de una concreta expertise industrial” y agrega que “(...) es en sustancia un entretejido socio-económico, en donde las fuerzas sociales cooperan con las económicas, y las uniones de amistad y las relaciones de proximidad se encuentran en la base de la difusión de los conocimientos”.

Según Parra-Requena et al (2008, pág. 86) un distrito industrial es “(...) un gran número de PYMEs especializadas concentradas en un área limitada histórica y culturalmente (...), donde los participantes comparten una serie de valores y creencias, se produce una coexistencia de relaciones de cooperación y competencia entre las empresas que integran dicho distrito”, que desde luego interactúan con instituciones de la región.

Finalmente Sforzi (2006, pág. 39) plantea que “(...) el distrito representa una construcción teórica de alcance general (...) ya que propone una concepción de los lugares, dentro de su variedad, como máquinas sociales que producen, al mismo tiempo, mercancías y hombres, que generan sistemas de valores” en permanente articulación con instituciones que resuelven o impiden la integración social.

Parra-Requena et al (2008) señalan cuatro tipos de relaciones posibles entre competidores, dependiendo de cómo interactúen entre sí:

- Competencia: lucha consciente de cada empresa para establecer su supremacía en un mercado específico.
- Coexistencia: los competidores tienen conocimiento sobre el resto de empresas y la posición que cada una tiene, pero no la desafían.
- Cooperación: indica un interés compartido para trabajar juntos hacia una meta común.
- Coopetición: las empresas interactúan de acuerdo con dos lógicas diferentes de interacción: la cooperación y la competencia.

El modelo distrital italiano como conjunto social y económico, presenta fuertes interrelaciones entre la esfera social, política y económica y se caracteriza por los siguientes aspectos claves (Venacio, 2010):

- *Un sistema territorial* delimitado en un área geográfica.
- *Una comunidad de personas* que incorporan un sistema homogéneo de valores.
- *Agrupamiento de los operadores* en una misma localidad, normalmente implica la pertenencia a un mismo ambiente cultural, a un ambiente caracterizado de valores, lenguajes, significados y, sobre todo, de reglas implícitas de comportamiento comunes.
- *Una población de pequeñas y medianas empresas especializadas* en una específica fase del proceso productivo, ligadas en la relación de mercado y sector.
- *La división del trabajo y la calidad de los recursos humanos*, con base en la cual las empresas distritales pueden acceder a un mercado de trabajo caracterizado por competencias diversas y específicas que se han acumulado a través de una consolidada tradición.
- *Los actores institucionales* son la base de la transformación del aglomerado de pequeñas y medianas empresas en distrito industrial.

- El equilibrio entre *competencia y cooperación*
- *El emprendimiento distrital*, se manifiesta en los emprendedores al comando de empresas de tipo industrial que asumen comportamientos particulares como la autorrealización.
- Las *barreras a la entrada y a la salida* de un distrito industrial están dadas en la presencia de una identidad colectiva, que filtra respecto a potenciales actores del exterior, reduciendo drásticamente la frecuencia de contaminación interna/externa.

En esencia lo que Marshall (1920) plantea como ventajas de un distrito industrial es que los trabajadores se mueven con facilidad de una empresa a otra, los empresarios se benefician de la coexistencia de los “secretos industriales” en el área, lo cual denomina como una atmósfera industrial y las instituciones se especializan en apoyar los procesos transversales del distrito (Venacio, 2010).

Todo lo planteado se resume en el concepto de aglomeración, que según Becattini (1992) es el agrupamiento localizado de empresas especializadas y servicios dedicados a ellas. Lo que permite el distrito industrial es “transformar aglomeraciones de pequeñas empresas ya existentes en sistemas de pequeñas empresas” (Pezzini, 2006), donde lo sistémico implica las múltiples relaciones y articulaciones con procesos que se retroalimentan y se consolidan.

El distrito industrial, el clúster y las redes empresariales, presentan diferencias marcadas, así: mientras el primero abarca entre cientos y miles unidades productivas, el segundo y el tercero, en este aspecto, son limitados e identificables. (Silva, 2005).

2.1.3 Clúster

Es preciso revisar “(...) la traducción literal de la palabra clúster, es “grupo” o “racimo”, son agrupamientos de industrias productoras, de apoyo y vinculadas que se entrelazan a través de los clientes, proveedores y otras relaciones, que trabajan para apoyar, innovar y mejorar la calidad de un producto o servicio”.

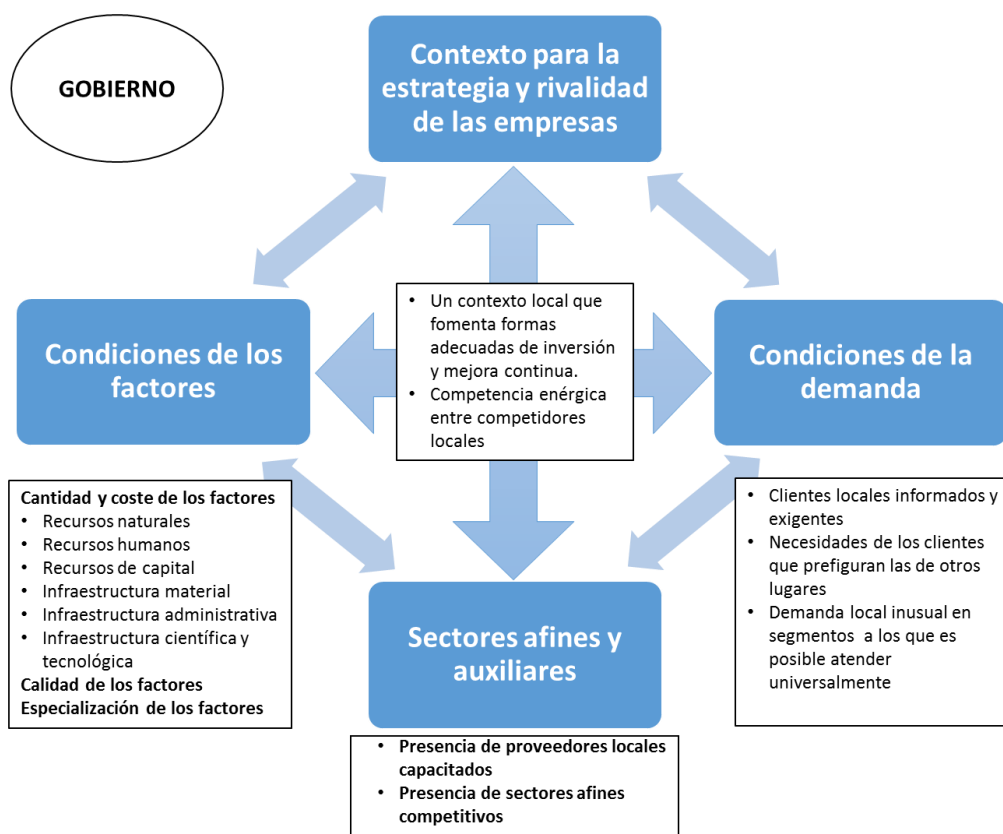
(Mercado & Fontalvo, 2011, pág. 431). De otra parte Porter (1999, pág. 130) indica que los clústeres son: “(...) masas críticas de empresas que actúan en industrias relacionadas, con asiento en una región.”

Michael Porter (1999) en sus obras de estrategia y competitividad desarrolla una definición más amplia, que describe con exactitud su conformación:

Los clusters son concentraciones geográficas de empresas e instituciones interconectadas, que actúan en determinado campo. Agrupan a una amplia gama de industrias y otras entidades relacionadas que son importantes para competir. Incluyen, por ejemplo, a proveedores de insumos críticos —como componentes, maquinaria y servicios—, y a proveedores de infraestructura especializada. Con frecuencia, también se extienden aguas abajo —hasta canales y clientes— y, lateralmente, hasta fabricantes de productos complementarios y empresas que operan en industrias relacionadas por sus habilidades, tecnologías o insumos comunes. (Porter, 1999, pág. 132)

Porter (1999) en su modelo del “diamante competitivo” propone las variables que afectan la competitividad de la ubicación de un clúster (ver figura N° 4), en donde las *condiciones de los factores* permiten mejorar la productividad y son las que permiten la diferenciación y la innovación; por su parte las *condiciones de la demanda* interior en la cual los clientes sean exigentes, que obliguen a pasar de productos de imitación a productos de diferenciación de tal manera que prefiguren demandas similares o superiores a las internacionales, con lo cual se obliga al clúster a ser competitivo; el *contexto para la estrategia y rivalidad de las empresas* implica una rivalidad de los competidores en un clúster de tal forma que se pase de la simple reducción de costos a la diferenciación, la innovación, inversiones cuantiosas en tecnología dura y con mayor énfasis en tecnologías blandas, es decir la forma de hacer las cosas, la forma de hacer la estrategia y la forma de gestionar el conocimiento; y finalmente en relación con los *sectores afines y auxiliares* la exigencia es que se cuente con empresas de proveedores y complementarios locales capacitadas y competitivas.

Figura N° 4. Diamante Competitivo de Michael Porter



Fuente: Tomado de Porter (1999, pág. 217)

Por otra parte, están los autores que le dan alta significación al proceso de interacción de los actores del clúster, como Bockholt y Thuriaux (1999), que los conciben como una red en la que coexisten lazos de interdependencia en la cadena de valor entre empresas, instituciones de conocimiento, consultores y clientes; Rosenfeld (1997) que plantea que son concentraciones limitadas geográficamente con una alta interacción social y cooperación entre las empresas en una interacción dinámica; y Humphrey & Schmitz (1995) que plantean el clúster como una concentración sectorial y geográfica de empresas que a través de redes de trabajo que surgen por el aprendizaje e innovación colectiva, facilitan la aparición de economías externas producto de la especialización y división del trabajo.

En esencia no solo son las concentraciones de empresas lo que constituye un clúster, son productores, proveedores, distribuidores hasta clientes, con el apoyo del gobierno, las instituciones gremiales, la academia y

la comunidad. Los clústeres no solo están configurados con flujos físicos de productos de entrada y de salida sino que además incluyen grandes intercambios de información de los negocios, conocimiento y experiencia tecnológica (Sölvell, 2009). Por su parte Doeringer y Terkla (1995, pág. 225) lo definen como “concentraciones geográficas que obtienen ventajas en su desempeño mediante la localización conjunta”.

De los actores que participan en el escenario del clúster, se identifican seis tipos principales: empresas, actores financieros, actores públicos, universidades, organizaciones colaboradoras y los medios de prensa (Sölvell, 2009). Entre las motivaciones para que las empresas se integren a un clúster se encuentran aquellas que les permiten lograr ventajas competitivas, tales como la reducción de costos, acceso a insumos, el conocimiento compartido, las innovaciones conjuntas, desarrollo de nuevos negocios y la mejora de la productividad (Gil-Bolivar, 2011). Así mismo, la “(...) profunda transformación en la organización de la producción, en la que los modelos jerárquicos, característicos de la gran empresa fordista, reducen su hegemonía y dan entrada a formas de organización más flexibles y descentralizadas (...)” (Vasquez-Barquero, 2006, pág. 76) como lo es el clúster o milieus.

De acuerdo con Azua (2003) existen tres modalidades de clúster a partir de la forma de integración: i) relacionados con sectores o subsectores económicos, ii) una sucesiva cadena de valor o constelaciones de valor y iii) de carácter vertical u horizontal. Otra dimensión de la clasificación de los clústeres se determina con base en el dinamismo existente y en la cantidad y calidad de los enlaces entre los actores del clúster y las conexiones externas: i) clústeres estáticos tales como producción de bienes de bajo costo y poco diferenciados, con bajo número de redes o cadenas productivas, poca movilidad de recursos y bajo dinamismo; y por otra parte, ii) clústeres dinámicos con productos altamente diferenciados, con redes y cadenas productivas alrededor de la cadena de valor en donde se realiza cooperación vertical y horizontal, con empresas que aportan y reciben conocimiento e innovación, obtienen economías de escala y mayor penetración de mercado (Sölvell, 2009).

Una tercera dimensión de la clasificación surge del grado de maduración del clúster a través del ciclo de vida (Sölvell, 2009): i) la primera etapa del clúster emprendedor donde una o varias personas llamadas héroes del clúster se unen y hacen posible el surgimiento del mismo; ii) se convierte en un clúster identificable donde aparecen las economías de escala y la cooperación horizontal y vertical en sus primeras formas; iii) finalmente llegan a una etapa de declive o de museo y pueden llegar a desaparecer, o iv) surge la cuarta etapa de renacimiento con base en nuevas tecnologías y nuevas empresas.

Una cuarta dimensión de los clústeres la propone Porter (1990) por sus relaciones de competitividad y cooperación en una economía mundializada, con referentes culturales muy diversos:

- Clústeres en países desarrollados, integrados articulados y competitivos.
- Clústeres en países en desarrollo (menor profundidad, las empresas tienden a integrarse verticalmente y se ubican en aglomeraciones de baja competitividad).
- Distritos industriales italianos (producción descentralizada pero integrada verticalmente respecto del territorio y del distrito, son de alta competitividad pero en unos sectores específicos (McCormick, 2005).

Al analizar las distintas aproximaciones al concepto de clúster y las diversas dimensiones que proponen tipologías de los mismos, es preciso detectar dos enfoques:

- Por una parte, la concepción de la concentración geográfica de las actividades económicas de un subsector, que aísla la aglomeración a una sola actividad sin reconocer relaciones con actividades paralelas y complementarias.
- Otra acepción es la de redes de trabajo en una zona geográfica en donde la proximidad de las empresas y las instituciones aseguran una forma de comunidad que incrementa las relaciones existentes, generan una competencia asociada y un proceso endógeno de continua innovación. De

lo planteado se desprende que las cadenas productivas contribuyen al origen de un clúster.

A partir de esta última concepción es preciso revisar lo planteado por Roeland & Hertoog (1999) en cuanto a la clasificación de los clúster según el nivel de análisis y como estos permiten evidenciar madurez y niveles de clúster:

- **Nivel nacional:** o macro en el cual el concepto gira en torno a un grupo de la industria que posee vínculos con la economía en su conjunto. En este nivel el análisis tiene como focos los patrones de especialización de la economía nacional o regional y la necesidad de innovación de procesos y productos en el mega-clúster.
- **Nivel rama o industria:** o meso en el cual la mirada es a los vínculos inter e intra-industria en las etapas de la cadena productiva y el foco de análisis es estratégico y de exploración de las necesidades de innovación.
- **Nivel de empresa:** o micro en el que la perspectiva son los vínculos de proveedores especializados alrededor de empresas básicas y el análisis es enfocado al desarrollo de negocios estratégicos, el encadenamiento productivo y los proyectos de innovación colaborativos.

De acuerdo con Rosenfeld (1997) el error metodológico es considerar que los trabajos en red son resultado de un sistema productivo local y por el contrario es el resultado de la madurez y dinámica del clúster. A partir de esta precisión en un estudio de PROMPYME (2005, pág. 27 a 32), entidad dedicada a la promoción de micro y pequeña empresa, se proponen cuatro fases de desarrollo de un clúster:

- **Fase 1 - Clúster incipiente:** Hace referencia a la actividad económica que surge de un factor inicial, bien sea por la explotación de un recurso natural o el aprovechamiento de una ventaja comparativa de un espacio geográfico específico, que genera una aglomeración de pequeños productores con un bajo nivel de interacción.

- **Fase 2 - Clúster articulado:** en este caso la aglomeración inicial en torno a un recurso natural o una ventaja comparativa de una región geográfica, tiene un ingrediente adicional y es una empresa ancla alrededor de la cual se generan mayores relaciones comerciales e interacción entre los actores. Esta articulación propicia la organización vertical de la producción, es decir agregación de valor a la actividad inicial desde diversos sectores, no necesariamente asociados a la aglomeración inicial, lo que hace pensar esta fase como una *cadena productiva* que logra un producto o servicio con alto valor agregado.
- **Fase 3 - Clúster interrelacionado:** esta fase está asociada a una mayor articulación e interrelación entre los actores, desarrollada de manera continua de tal forma que se generan la formación y estrechamiento de lazos entre los productores por medio de relaciones de confianza. Es decir, relaciones complementarias de los actores de la *cadena productiva*, canales activos para transacciones y comunicaciones y la búsqueda de oportunidades conjuntas, que den lugar a mejoras tecnológicas y de competitividad en el mercado.
- **Fase 4 - Clúster autosuficiente:** consistente en una fuerte dinámica de los actores del clúster como respuesta a una demanda sofisticada, en donde encajarían los requisitos del Diamante Competitivo de Porter (1999). Esta evolución se presenta por cuanto productores, proveedores, sectores afines e instituciones conexas logran desarrollar una “competencia cooperadora”, es decir todos participan y colaboran, pero a su vez compiten para lograr un buen producto que satisfaga la demanda, que gracias a la evolución de la oferta con suficiencia tecnológica e innovación, se ha vuelto sofisticada.

A continuación, en la tabla N° 2, se presenta de manera sintética la evolución de los clústers en las cuatro fases enunciadas, de acuerdo con el comportamiento de aspectos como las relaciones productivas, la tecnología, la

demanda, la institucionalidad y la normatividad, la productividad, la competencia cooperadora y la inserción de los agentes del clúster.

Tabla N° 2. Caracterización de las fases de un clúster

Características de las fases	Fase I: Clúster incipiente	Fase II: Clúster articulado	Fase III: Clúster inter relacionado	Fase IV: Clúster auto suficiente
Relaciones productivas	Escasa	Articulación comercial	Integración de relaciones productivas	Plena integración productiva
Tecnología	Ausencia de desarrollo tecnológico	Especialización productiva	Sofisticación técnica	Innovación y desarrollo tecnológico propio
Demanda	Débil	Básica	Media	Sofisticada
Institucionalidad y normatividad	Incipiente	Básica	Desarrollo institucional y aplicación normativa	Desarrollo pleno. Aplicación de normas reguladoras
Productividad				Alta productividad por interacción entre agentes
Competencia cooperadora				Competencia y cooperación en paralelo
Inserción de agentes				Inserción de actividades paralelas, asociadas y complementarias

Fuente: Tomado de (PROMPYME, 2005)

Como se desprende del cuadro anterior y de las fases de un clúster la *Cadena Productiva* es la protagonista, por cuanto propicia la articulación y agregación de valor en cada una de las actividades del clúster, propicia la productividad por la alta interacción de sus agentes, avanza en la inserción de actividades paralelas, asociadas y complementarias y con ello se logra la competencia cooperadora o de otra forma la competencia y cooperación en paralelo. Como lo plantea Porter (1999, pág. 134) “Los clusters representan una nueva clase de organización espacial, que puede catalogarse como un punto intermedio entre los mercados aleatorios, por un lado, y las jerarquías, o integraciones verticales, por el otro. Un clúster, por lo tanto, es una manera alternativa de organizar la cadena de valor”, lo que evidencia nuevamente la importancia de la *Cadena Productiva* en el desarrollo de las fases de un clúster.

A continuación, se presentan las principales conclusiones sobre las similitudes y diferencias entre los distritos industriales y clúster, con lo cual se logra precisión conceptual y su relación con las cadenas productivas (Ver tabla

Nº 3). Entre las principales conclusiones de la comparación es posible indicar que los dos conceptos se separan del tradicional análisis de sectores, el distrito se relaciona más con un territorio y una tradición social y el clúster corresponde a agrupaciones o aglomeraciones geográficas que quieren lograr ventaja competitiva. También vale la pena resaltar que el distrito se fundamenta en la relación entre economía y sociedad, mientras el clúster enfatiza en la relación estratégica entre las empresas para lograr la ventaja competitiva, con lo cual se puede concluir que si no se trata de un territorio o zona geográfica con tradición productiva y arraigo social de una actividad lo ideal es trabajar con el concepto de clúster y la cadena productiva como elemento inicial para su desarrollo.

Tabla N° 3. Similitudes y diferencias entre distritos y clusters

Distritos industriales	Clúster
Definición o concepto	
Es una entidad socio territorial que es caracterizada por la presencia simultánea y activa de una comunidad de personas y de una población de empresas que tienden a interrelacionarse mutuamente, en un área territorial delimitada desde el punto de vista natural e históricamente determinada. (Becattini).	Son concentraciones geográficas de empresas interconectadas, proveedores especializados, entidades suministradoras de servicios en actividades relacionadas e instituciones asociadas como universidades, asociaciones de comercio y otras (Porter).
Énfasis del mecanismo asociativo	
Enfatiza un desarrollo de tipo local y asigna un papel estratégico al agrupamiento de empresas y a la comunidad de personas. El territorio es considerado como un “lugar de vida” en el que se desarrolla la capacidad humana de producción y trabajo de una comunidad.	Se centra en la búsqueda de las fuentes de ventajas competitivas de los agrupamientos sectoriales de empresas situados en diferentes lugares o territorios. Es un modelo organizativo de redes de empresas e instituciones contextualizadas en un determinado ámbito geográfico
Relevancia de la relación entre economía y sociedad y papel de las instituciones	
Es un modelo arraigado en el tejido social que se realiza entre la comunidad de personas y de empresas, es decir se pretende integrar el desarrollo económico y social.	Esta relación no aparece tan claramente y, aun cuando se alude al componente social, aparece como contexto o telón de fondo y no tiene el protagonismo que el componente económico.
Alejamiento del concepto de sector y relevancia de los análisis empíricos	
Becattini traslada la atención de un proceso productivo tecnológicamente definido a un proceso social-productivo culturalmente definido.	Porter señala que la categoría conceptual de sector resulta inadecuada para enfrentar la estrategia competitiva empresarial.
Métodos utilizados	
Análisis en profundidad de la dinámica de las relaciones entre las empresas, las instituciones y la comunidad local. Intervienen diversas disciplinas: economía empresarial, análisis histórico, geográfico, sociológico y político.	Análisis estratégicos competitivos y estudios de marketing internacional. Consiste en la búsqueda de ventajas competitivas derivadas de la localización y estudios de ‘benchmarking’ para proporcionar informaciones relevantes para una mejor estrategia competitiva.
Relevancia de la formación de redes y estrategias de colaboración de empresas	

La presencia de redes sociales y la confianza entre los actores territoriales permite un equilibrio entre las reglas de la competencia y las de la colaboración, poniendo énfasis en la 'construcción social del mercado' más que en los argumentos económicos convencionales.	Porter subraya el papel positivo de la rivalidad junto a la cooperación entre las empresas, lo que favorece la innovación y mejora el rendimiento global del clúster.
El papel estratégico de la localización	
Lo local no es un nivel de análisis: lo local como unidad de investigación constituye "un lugar de vida", lo cual implica ir más allá de una agrupación territorial de empresas, exige análisis de vínculos con la comunidad y con las instituciones locales.	Lo local constituye principalmente un recurso estratégico, un factor clave de la estrategia competitiva.
Otros aspectos característicos	
Productos de sectores maduros pero con altos niveles de innovación.	Productos de sectores en crecimiento o totalmente nuevos (no se pueden clasificar por sectores) y son innovadores
Estrategias de autofinanciación.	Financiación a través de la bolsa de valores
Concentración territorial, descentralización y ultra-especialización de la producción en las unidades productivas interconectadas	Las pequeñas empresas son un colchón que permite la flexibilidad laboral de las grandes empresas

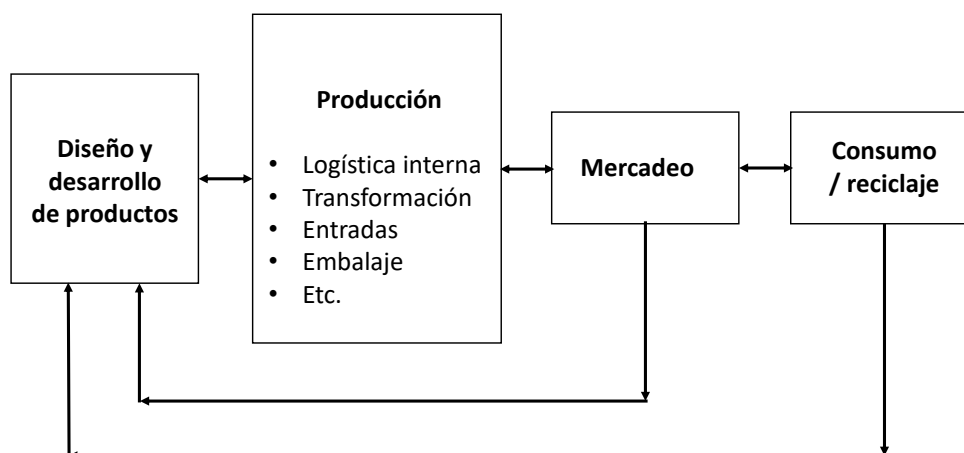
Fuente: Tomado y adaptado de (Alburquerque, 2006, pág. 4 y 5) y (McCormick, 2005, pág. 92)

2.2 Cadenas productivas

Para abordar el concepto de cadena productiva es preciso iniciar por Marshall (1920) quien en su obra de "Principios de Economía", revisa el fenómeno de la concentración de industrias especializadas en localidades particulares a lo que denomina "industria localizada", indicando que ello ocurre por la división del trabajo al agrupar a los trabajadores con las habilidades necesarias y la ubicación de las empresas cerca a los consumidores, de tal forma que aumenta la eficiencia. Propone que para la elaboración de cualquier bien o prestación de un servicio son necesarias varias etapas y que si estas las desarrollan pequeñas empresas o industrias auxiliares, las cuales se concentran en una localidad o distrito se lograra una ventaja.

Continuando con la revisión histórica surge la propuesta de Hirschman (1964) que plantea que el crecimiento económico resulta de inversiones en secuencia a las cuales denomina encadenamientos productivos; es decir, que las actividades económicas surgen de las múltiples inversiones de las empresas que conforman las etapas del proceso para producir un bien. De otra parte a las inversiones en instalaciones proveedoras de insumos las denomina encadenamientos productivos hacia atrás y a las inversiones en instalaciones usuarias o distribuidoras de producto las denomina encadenamientos hacia adelante.

Figura N° 5. Eslabones de una cadena simple



Fuente: Tomado de (Kaplinsky & Morris, 2001, pág. 4)

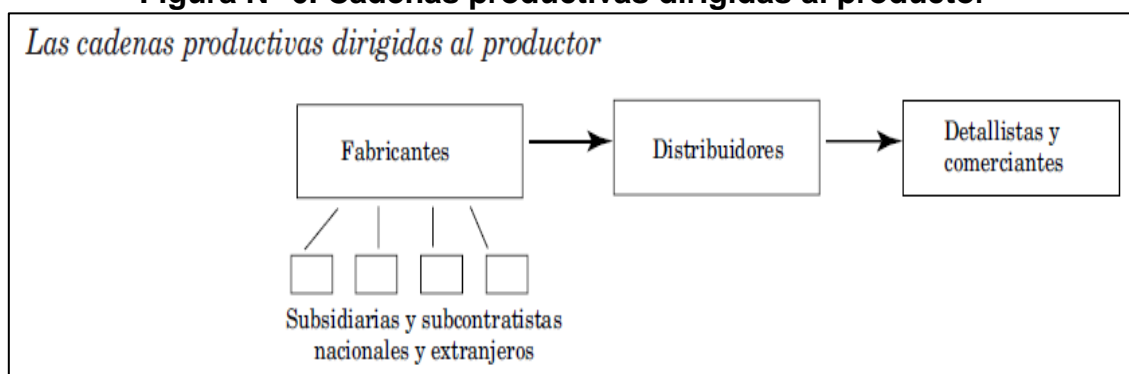
Posteriormente surge el concepto de cadenas productivas o “Commodity Chains” (Hopkins & Wallerstein, 1986, pág. 159) que “se refiere a una red de procesos de trabajo y de producción cuyo resultado final es un producto acabado”, en cuyo análisis se toman en cuenta las fases o eslabones desde la materia prima hasta los consumidores. De igual manera Kaplinsky & Morris (2001) indican que se refiere a la gama de actividades que se requieren para desarrollar un producto o servicio desde su concepción, a través de las diferentes fases de la producción, la entrega al consumidor final y el reciclaje tras su utilización (Ver figura N° 5). Por su parte Gereffi (2001) indica que dos fenómenos, primero el de la internacionalización y luego el de la globalización han propiciado dos tipos de redes económicas o aglomeraciones empresariales internacionales, las cadenas productivas dirigidas al productor y cadenas productivas dirigidas al comprador.

Gereffi (2001, pág. 14) plantea que una cadena productiva “(...) se refiere al amplio rango de actividades involucradas en el diseño, producción y comercialización de un producto”, la cual puede ser dirigida al productor cuando los grandes fabricantes (transnacionales) juegan el papel central de coordinación de las redes de producción hacia adelante y hacia atrás. Las cadenas productivas dirigidas al productor (ver figura N° 6) son aquellas en las que por lo general empresas transnacionales desempeñan un papel central en la

coordinación de las redes de producción, controlando la integración hacia adelante y hacia atrás (Gereffi, 1999) (Gereffi & Korzeniewicz, 1994), el cual es característico en industrias intensivas de capital y tecnología como automóviles, aviones, computadoras y maquinaria pesada.

Por otra parte, como lo plantean Kaplinsky & Morris (2001) los rendimientos o rentas generadas por las barreras de entrada que se logran en la cadena, son originadas por ventajas tecnológicas de las multinacionales que se originan en el acceso asimétrico a tecnologías claves de producto y proceso y de igual manera las rentas de la organización generadas por la transición de la producción en masa a la personalización en masa o producción flexible (Gereffi, 1999).

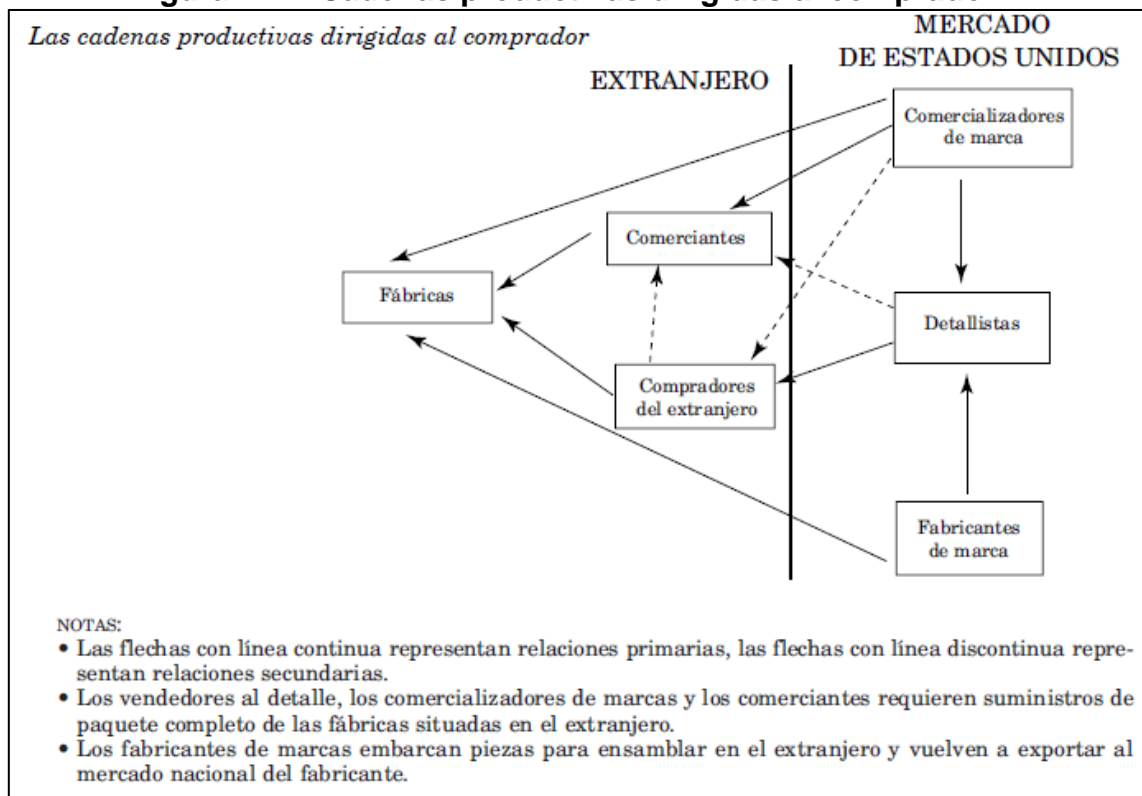
Figura N° 6. Cadenas productivas dirigidas al productor



Fuente: tomado de Gereffi (2001, pág. 15)

Así mismo Gereffi (2001) (Gereffi & Korzeniewicz, 1994) indica que las cadenas productivas pueden ser dirigidas a los consumidores o compradores (ver figuras N° 6 y 7), cuando los grandes comercializadores, minoristas y fabricantes de marca actúan como pivotes en el desarrollo de redes de producción en los países destino de la exportación, lo cual implica el aporte de las cadenas productivas para potencializar la internacionalización de un país y su inserción en el ámbito global.

Figura N° 7. Cadenas productivas dirigidas al comprador



Fuente: tomado de (Gereffi G. , Las cadenas productivas como marco analítico para la globalización, 2001, pág. 15)

Las industrias que más evidencian este tipo de aglomeraciones son prendas de vestir, calzado, juguetes, artículos para el hogar y electrónica de consumo; sectores que se caracterizan por sistemas de producción muy competitivos, de propiedad local y globalmente dispersos y sus utilidades se derivan del alto valor agregado en investigación, diseño, marketing y servicios financieros dirigidos a los fabricantes de marca, minoristas y comercializadores de marca para que actúen como intermediarios estratégicos en la vinculación de fábricas en el extranjero para atender nichos de productos en los principales mercados de consumo (Gereffi, 1999).

A partir de los dos tipos de cadenas productivas propuestas por Gereffi & Korzeniewics (1994), otros autores se dedicaron a revisar los tipos de encadenamientos y detectaron que las fallas de mercado dan lugar a relaciones directas entre clientes y proveedores y por tanto nuevas formas de cadenas productivas (Bekerman & Cataife, 2001, pág. 6):

Tabla N° 4. Otras formas de cadenas productivas

Falla relativa a	Encadenamiento orientado a	Tipo de relación establecida
Información	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de costos de inventario • Aprovisionamiento de insumos • Cocimiento de mercados externos • Conocimiento de las necesidades del usuario 	<ul style="list-style-type: none"> • Intercambio de información entre proveedor y cliente • Contratos a largo plazo • Relaciones de confianza • Intercambio de conocimientos técnicos
Incertidumbre	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar condiciones de venta 	<ul style="list-style-type: none"> • Contratos de largo plazo
Externalidades pecuniarias en contextos de fallas de información	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar economías de escala • Aprovechar ventajas de especialización 	<ul style="list-style-type: none"> • Contratos de largo plazo • Relaciones de confianza • Intercambio de información.
Barreras a la entrada	<ul style="list-style-type: none"> • Descomprometer capital de las actividades menos rentables 	<ul style="list-style-type: none"> • Subcontratación
Externalidades tecnológicas	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar la provisión de insumos específicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Contratos de largo lazo


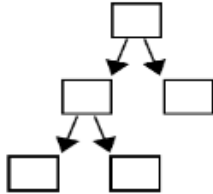
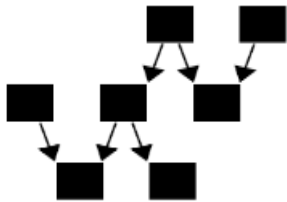

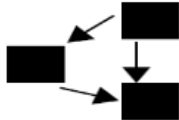
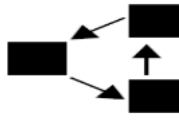
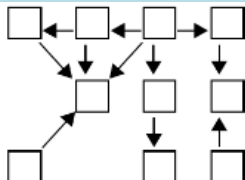
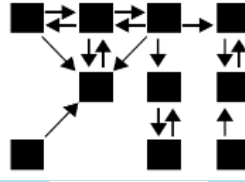
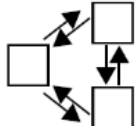
Fuente: Tomado de Bekerman & Cataife (2001, pág. 6)

Los otros tipos de cadenas productivas giran en torno a todas las motivaciones que favorecen los procesos asociativos, tales como reducir costos, asegurar provisiones, explorar y conquistar nuevos mercados, desarrollar economías de escala, tercerizar actividades de baja rentabilidad e incrementar ventas en mercados no dominados, es decir encadenarse para lograr mayor competitividad con diversas formas de interactuar (Ver Tabla N° 4).

2.2.1 Análisis de interacciones entre las empresas que conforman una cadena productiva

Para el análisis de la interacción entre las empresas de una cadena productiva existen diversas metodologías, tales como el mapeo de relaciones, matrices de comparación, uso de ratios y análisis gráfico de redes, del cual sobresale este último: el análisis de redes para identificar el grado de relación y la forma de interacción tecnológica y de conocimientos (Lemay & Debresson, 1988) (Ver tabla N° 5):

Tabla N° 5. Interacciones entre empresas de una cadena productiva

TIPO DE ESTRUCTURA	DESCRIPCIÓN	GRAFICO
Punto de desarrollo	Constituido por una sola industria con baja integración con el resto del sistema y gran interacción con empresas del sector.	
Árbol convencional	Constituido por tres o más sectores y una industria que actúa como pivote con articulaciones de insumo-producto o difusión de conocimientos en cadena.	
Árbol no convencional	A diferencia del árbol convencional esta estructura permite que más de una industria ejerza como conductora o pivote de las demás.	
Pareja innovadora	Conformada por un par de industrias o sectores con interacciones en ambos sentidos y de esta manera retroalimentación interna del sistema	
Ciclo no estándar	Conformado por tres o más industrias y una de ellas es el pivote del sistema	
Ciclo estándar	Estructura de tres o más industrias y retroalimentación en forma de una cadena cerrada, donde un sector influye solamente sobre otro único sector en un solo sentido.	
Aglomeración simple	Estructura conformada por más de tres industrias, en la que hay interacciones aleatorias y baja retroalimentación.	
Complejo tecnológico	Estructura conformada por más de tres industrias, en la que hay interacciones aleatorias y fuerte retroalimentación entre los sectores.	
Cíclica	Estructura en la que, a diferencia del ciclo estándar, la interacción se da en ambos sentidos del ciclo	

Fuente: Adaptado de Lemay & Debresson (1988) y Verbeek (1999)

Como se desprende de la tabla anterior las relaciones entre sectores y entre empresas pueden ser en una sola vía para recibir o entregar materias primas, insumos, información, productos o servicios, en doble vía lo que implica mayores sinergias y mayor valor agregado pues es una relación ganar-ganar por la retroalimentación generada, con empresas pivote que se encargan de liderar el encadenamiento y relaciones circulares en un efecto cerrado sin vinculación con el entorno y baja retroalimentación, es decir el nivel de articulación entre la cadena y a su vez el impacto en el clúster, distrito industrial o red empresarial según sea el sistema o modelo de asociatividad (Verbeek, 1999).

Regularmente los encadenamientos inician con relaciones del tipo “punto de desarrollo” en donde las empresas se relacionan por la obvia naturaleza del devenir de sus negocios, avanzan cuando se empiezan a integrar empresas a la manera del árbol convencional o no convencional, según el tipo de relaciones entre ellas y las empresas pivotes que conduzcan el encadenamiento. Con las relaciones “ciclo estándar” y “ciclo no estándar” surgen las aglomeraciones simples en donde existen múltiples empresas con múltiples relaciones de carácter aleatorio y de baja retroalimentación (Verbeek, 1999). El tipo de relación “pareja innovadora” y “cíclica” propician relaciones de doble vía ganar-ganar con retroalimentación que agrega valor para consolidar encadenamientos de tipo complejo tecnológico, con lo cual se pueden lograr clúster interrelacionados o autosuficientes y distritos industriales de alto desarrollo.

2.2.2 De cadenas productivas a cadenas globales de valor y su gobernanza

Una vez revisado el concepto de cadenas productivas es preciso abordar un concepto que por la misma época surgió y es el planteado por Porter (1987, pág. 63) quien propone el concepto de la cadena de valor que “(...) comprende aquellas actividades estratégicas relevantes que reflejan el comportamiento de los costos en una empresa y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales. Estas actividades, son el diseño, obtención de materias primas,

producción, empaque, mercadotecnia, logística de entrega y apoyo de sus productos”. Del desempeño que presente la empresa, en cada una de estas actividades estratégicas, dependerá su sistema o cadena de valor y de hecho, puede y debe diferir en el panorama competitivo de sus competidores, de manera que represente una fuente potencial de ventaja competitiva. Posteriormente Porter (1990, pág. 75) aporta el concepto de Sistema de Valor y para ello plantea que “la cadena de valor de una compañía, para competir en un determinado sector, forma parte de una mayor corriente de actividades que denominó el Sistema de Valor” y con base en esto, define que el sistema de valor incluye la cadena de valor de los proveedores que aportan insumos, la cadena de valor de los productores y la cadena de valor de los distribuidores que aportan los canales de distribución (Porter, 1999).

Como se puede colegir de la evolución de los conceptos que inicia con *industria localizada*, prosigue con *encadenamientos productivos*, pasa a *cadena productiva*, al mismo tiempo emerge el concepto de *cadena de valor* y de esta surgen los *sistemas de valor*, todos ellos se refieren al encadenamiento de empresas que agregan valor a un producto o servicio y que de manera conjunta logran ser competitivos en un mercado. Con base en esta evolución se puede comprender como recientemente el concepto de cadena productiva muta al de cadenas de valor y para abordarlo es preciso revisar lo planteado por autores como Gereffi, Humphrey, Kaplinsky & Sturgeon (2001) que precisan que la internacionalización de las economías se refiere a la distribución geográfica de las actividades económicas entre fronteras nacionales y que a diferencia la globalización implica la integración funcional entre actividades internacionalmente dispersadas, es decir que surge una nueva necesidad para lograr la competitividad de las empresas y su aglomeraciones y es la articulación de la cadena de valor entre diferentes empresas en diferentes países.

A partir de los cambios que la economía mundial ha registrado en materia de comercio internacional y organización industrial, tales como la globalización en la producción y el comercio, se ha propiciado el crecimiento de la fabricación industrial en países en desarrollo, lo cual ha generado la desintegración vertical

de las transnacionales dejando de lado sus competencias básicas de fabricación por su nuevo enfoque en innovación, producto y marketing en nuevos segmentos de mayor valor agregado (Gereffi, Humphrey, & Sturgeon, 2005). Para ahondar en el tema es preciso revisar lo planteado por Sturgeon (2011) que indica el surgimiento de una mayor capacidad industrial de países en desarrollo como China e India y el surgimiento de sistemas computarizados que permiten la integración de actividades distantes y dispersas en el tiempo, como aspectos fundamentales que facilitan el intercambio y flujo de productos y servicios a nivel global que anteriormente no fluían a nivel internacional, situación que plantea un nuevo reto para que las empresas y los países sean competitivos bien sea “como proveedores, vendedores, distribuidores, subcontratistas o proveedores de servicios” (Sturgeon, 2011, pág. 13), integrando una *Cadena Productiva de Carácter Global*.

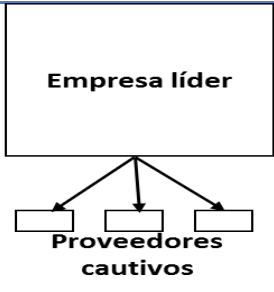
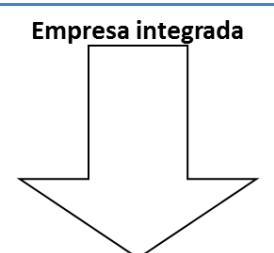
De la misma manera empieza a surgir el concepto de Cadenas Globales de Valor que pone de manifiesto el relativo valor de las actividades que son necesarias para lograr ofrecer un producto o servicio desde su diseño hasta las diferentes fases de la producción, la entrega a consumidores finales, y la disposición final después de su uso, adicionado de las habilidades comerciales, de innovación y tecnología que involucran actores en más de un país. Las cadenas de valor global pueden ser de carácter supranacional en regiones que a menudo operan a nivel de bloques comerciales o pueden ser cadenas de valor mundiales cuando estas operan en dos o más bloques regionales (Gereffi et al, 2001) (Gereffi et al, 2005). Por otra parte, Kaplinsky y Morris (2001, pág. 81) las describen no solo como la “(...) la incorporación de los productores en los mercados mundiales de productos; sino que también implican generalmente los mercados globales de los factores, ya que no es sólo los bienes y servicios que fluyen entre los países, sino también las habilidades humanas, las finanzas y la tecnología”.

Cuando se trata de empresas relacionadas en una cadena de valor, pero ubicadas en diferentes países del mundo, surgen acuerdos y también diferencias que impactan positiva o negativamente en el encadenamiento productivo y por ende la necesidad de generar mecanismos de gobierno o

gobernanza. Entre los factores que influyen en esta situación figuran los costos de transacción entre las partes, las relaciones entre las empresas y las empresas integradas y la necesaria coordinación de las actividades entre las empresas encadenadas (Gereffi et al, 2005), para lo cual los citados autores proponen cinco tipos de gobernanza entre las cadenas globales de valor (ver tabla N° 6):

Tabla N° 6. Tipos de gobernanza en las cadenas de valor globales

TIPO	DIAGRAMA	DESCRIPCIÓN
Mercado		<p>Los vínculos se dan por relaciones completamente transitorias, como es típico de los mercados al contado; pero estos pueden persistir en el tiempo, con las transacciones repetidas, superando la facilidad de cambiar socios por los bajos costos para ambas partes.</p>
Modular		<p>Los proveedores hacen productos a las especificaciones del cliente, que pueden ser más o menos detalladas. Cuando se trata de “servicios llave en mano” estos toman la responsabilidad completa de las competencias que rodean la tecnología de proceso, uso genérico de maquinaria que limita transacciones de inversiones específicas, y transfieren los gastos de capital para los componentes y materiales a nombre de los clientes.</p>
Relacional		<p>Existen complejas interacciones entre compradores y vendedores, que a menudo crean dependencia mutua y altos niveles de especificidad de los activos. Esto puede ser gestionado a través de la reputación, lazos de confianza o familiares. Muchos autores han destacado el papel de la proximidad espacial en apoyo a los vínculos de la cadena de valor.</p>
Cautiva		<p>En estas redes, los pequeños proveedores dependen de forma transaccional de los compradores mucho más grandes. Los</p>

		<p>proveedores se enfrentan a costos significativos y son, por lo tanto, "cautivos". Este tipo de redes se caracterizan frecuentemente por un alto grado de seguimiento y control por empresas líderes.</p>
<p>Jerárquica</p>		<p>Esta forma de gobierno se caracteriza por la integración vertical. La forma dominante de gobierno es el control de gestión, que fluye de los directivos a los subordinados, o de la sede a las subsidiarias y afiliadas.</p>

Fuente: Tomado de (Gereffi, Humphrey, & Sturgeon, 2005, pág. 89)

De acuerdo con Gereffi et al (2005), los tipos de gobernanza surgen de la evaluación de los siguientes factores en la interacción y transacciones entre las empresas que conforman la cadena de valor:

- i. *La complejidad de la información y la transferencia de conocimientos necesarios (transacciones) para sostener una determinada operación (especificaciones de producto y de proceso) (CT) (ACT) (BCT)*⁶.
- ii. *La medida en que esta información y el conocimiento pueden ser codificados y, por lo tanto, que se transmiten de manera eficiente (CI) (ACI) (BCI)*⁷.
- iii. *Las capacidades de los proveedores reales y potenciales en relación con los requisitos de la transacción (CP) (ACP) (BCP)*⁸ (Gereffi, Humphrey, & Sturgeon, 2005, pág. 85).

El análisis de las relaciones en una cadena global de valor con base en estas tres variables, ratifica los tipos de gobernanza planteados en la tabla N° 6 (Gereffi et al, 2005, pág. 86):

- **Gobernanza tipo mercado:** se caracteriza por presentar transacciones poco complejas (BCT) y codificadas con facilidad, por cuanto las especificaciones y el precio son fijados por los vendedores, las

⁶ CT: Complejidad de las transacciones (operaciones y procesos); ACT: Alta complejidad de transacciones; y BCT: Baja complejidad de transacciones.

⁷ CI: Codificación de la información; ACI: Alta codificación de la información; y BCI: Baja codificación de la información.

⁸ CP: Capacidad de los proveedores; ACP: Alta capacidad de los proveedores; y BCP: Baja capacidad de los proveedores.

especificaciones del producto son relativamente simples (ACI), y los proveedores evidencian la capacidad de hacer los productos, aspectos que aseguran la gobernanza de la cadena a desarrollar (ACP).

- **Gobernanza tipo modular:** La modularidad en la cadena de valor surge cuando los proveedores tienen la capacidad de codificar o sistematizar especificaciones de productos complejos (ACI), lo que ocurre cuando la arquitectura del producto es modular (bloques de construcción o producción relacionados de manera flexible) y las normas técnicas simplifican las interacciones mediante su estandarización (ACT), de tal forma que los proveedores tienen la competencia para suministrar paquetes y módulos completos (ACP).
- **Gobernanza tipo relacional:** Se genera cuando las especificaciones del producto no son sencillas de codificar (ACI) y por tanto son transacciones complejas (ACT), es decir la única forma de lograr una articulación es por un alto grado de relaciones y requiere proveedores con altas capacidades de procesamiento (ACP). En este escenario se requiere que el conocimiento tácito sea compartido entre compradores y vendedores y para ello se requiere de proximidad social, lazos de confianza y por una relación de comunicación y motivación entre empresas líderes y proveedores competentes.
- **Gobernanza tipo cautivo:** se origina cuando es alta la complejidad de las características del producto (ACT) y su interpretación es alta (ACI), en contraste con unas bajas capacidades de producción del proveedor (BCP), situación que origina la dependencia de este frente a la empresa líder, por cuanto se necesita de gran intervención y control. La dependencia o cautiverio se origina por la necesidad de que la empresa líder le entregue al proveedor los resultados del diseño, logística, compras especializadas de componentes y la mejora tecnológica de los procesos.
- **Gobernanza tipo jerárquico:** ocurre cuando la alta complejidad de los productos (ACT) exige una alta codificación o interpretación (ACI) y no se

consiguen proveedores que satisfagan tal demanda (BCP), razón por la cual las empresas líderes se ven obligadas a desarrollar y fabricar productos propios, que bien puede ser en el país o en aquellos que tengan mejores ventajas competitivas. Este escenario exige alto intercambio de conocimiento tácito entre la cadena de valor y de una gestión compleja de entradas y salidas y control de recursos tales como la propiedad intelectual.

Revisados los cinco tipos de gobernanza se detecta que en el caso del tipo de “mercado” requiere muy poca coordinación de las actividades de la cadena de valor y a medida que avanzamos se requiere de mayor coordinación hasta llegar a las de tipo “cautiva” y “jerárquica” que requieren altísima coordinación por el alto grado de dependencia.

2.2.3 *Análisis de la evolución de los conceptos de Cadena Productiva y Cadena Global de Valor*

Una vez terminada la revisión de la evolución de los conceptos de cadena de mercancías, cadenas productivas, cadenas productivas globales, cadena de valor y cadena de valor global, se puede concluir que hay continuidades y vacíos conceptuales, por cuanto emergen en diferentes momentos, diferentes contextos y en medio de diversidad de paradigmas; sin embargo, permiten comprender la esencia y potencialidad de los conceptos centrales: Cadena Productiva y su transformación hoy en Cadena Global de Valor.

En cuanto a la continuidad en la evolución de los conceptos asociados al de Cadena productiva, esta inicia con el de Cadena de Mercancías (Hopkins & Wallerstein, 1986), que se esboza como redes de procesos y producción que dan lugar a una mercancía, que solo refiere la transformación de un producto de manera lineal; continua con el de Cadena Productiva (Gereffi & Korzeniewicz, 1994) , que incluye las relaciones entre las empresas y las fases de diseño y comercialización de los productos, es decir una mirada más sistémica que lleva a reconocer las cadenas productivas dirigidas al productor (red de producción) y al comprador (red de comercialización y posicionamiento

de marca), es decir las Cadenas Productivas Globales (Gereffi G. , 2001); y finalmente se avanza en el análisis de las Cadenas Global de Valor, que incluyen la evaluación de la agregación de valor en cada eslabón (Cadena de valor (Porter, 1987) y su gobernanza, con lo cual se evidencia las posibilidades de encadenamiento, su liderazgo y control (Gereffi et al, 2005).

Fernández & Trevignani (2015), plantean que vincular el término “global” al concepto original de “cadenas de mercancías” no solo hace referencia a un mayor alcance geográfico de la cadena, sino también a la diferenciación que Gereffi et al (2005) hace entre internacionalización y globalización y de igual manera cambiar el término “mercancía” por “valor” implica incorporar otro tipo de productos, como el sector servicios y la diferenciación de los mismos.

Sin importar su tamaño, ni su ubicación en el mundo toda empresa participa en al menos una cadena de valor local, por tanto la experiencia de participar y articularse en cadenas productivas es inherente a su funcionamiento, por cuanto requiere de servicios y complementos de otras empresas (Oddone, Padilla, & Antunes, 2014). No obstante el tema a nivel mundial tiene otros matices, pues el comercio internacional hasta hace poco era entre naciones industrializadas y países en desarrollo, con el concepto denominado “comercio Norte-Sur”, caracterizado por intercambio de manufacturas (Norte) por materias primas y bienes primarios (Sur); panorama que cambió drásticamente con el fraccionamiento en varias etapas y en plantas geográficamente dispersas en el mundo, lo que genera un proceso multinacional en el cual los países en desarrollo capturan parte del valor agregado (Blyde, 2014). Con base en lo planteado es preciso concluir que las cadenas globales de valor se basan en un nuevo patrón de producción, caracterizado por la deslocalización productiva en conexión con mercados finales, que pueden ser nacionales o locales, regionales o globales (Oddone, Padilla, & Antunes, 2014).

En lo referente a los vacíos epistemológicos se encuentran planteamientos de autores como Fernández y Trevignani (2015), que indican que el concepto de Cadena de Mercancías surge de la teoría del sistema-

mundo planteada por (Hopkins & Wallerstein, 1986) en la cual se revisan las transacciones mundiales durante los siglos XVI a XIX y a partir de esa perspectiva totalizadora donde no se tiene en cuenta a los estados ni a las empresas, sino más bien los flujos comerciales y la división internacional del trabajo en favor de las sociedades dominantes de Europa, en desmedro de las sociedades productoras de materias primas del sur (América Latina y África) en donde no se identifica la aglomeración empresarial y por el contrario lo que ressignifica es el planteamiento de centro y periferia, que identifica “(...) a) actividades centrales: aquellas que absorben la mayor parte de los beneficios producidos dentro de la cadena; b) actividades periféricas: las que sólo se apropian de una porción marginal del beneficio” (Fernandez & Trevignani, 2015, pág. 502), es decir que las factorías o grandes fabricantes son el centro dominante y los proveedores de materias primas y comercialización son la periferia en donde estos últimos no aportan valor y logran reducidos márgenes y no tienen poder de decisión.

Este planteamiento se traslada a los conceptos de Cadenas Productivas y Cadenas Globales de Valor (CGV) por cuanto nacen de la misma teoría y como nuevos aportes solo vincula nuevos eslabones, revisa las interacciones empresariales y propone las formas de gobernanza como profundización en las formas e encadenamiento y control, pero deja de lado la forma de lograr que encadenamientos locales de países en desarrollo se integren en CGV y logren un posicionamiento tal que les confiera el poder de decisión y avance en la competitividad mundial (Fernandez & Trevignani, 2015). Aquí se hace evidente el aporte de esta investigación que propone la innovación estratégica como aspecto fundamental para lograr la palanca negociadora en el espectro internacional y su consiguiente competitividad.

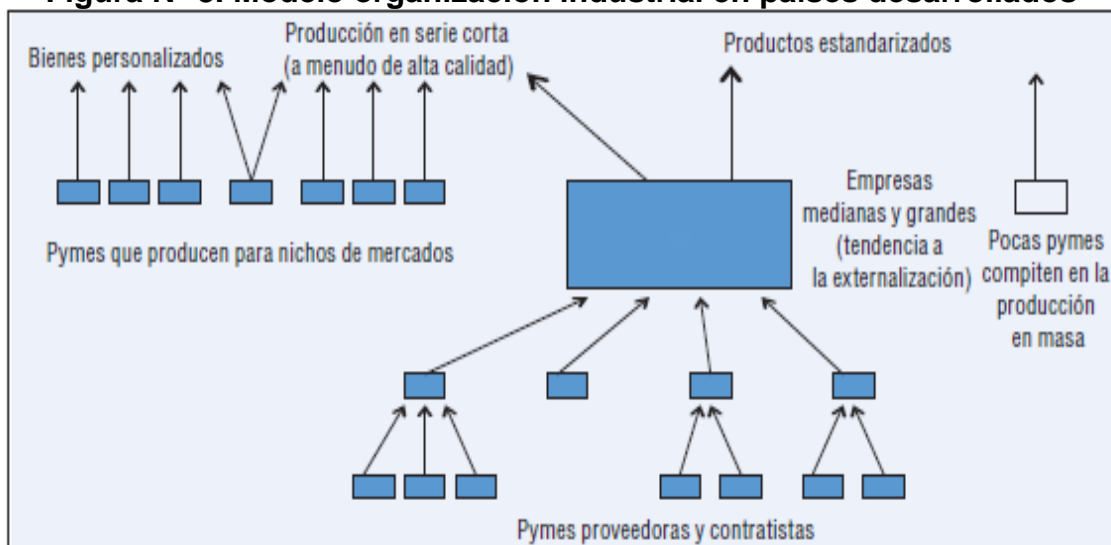
Para seguir abordando los vacíos conceptuales es preciso revisar lo propuesto por Dicken (1998) en su propuesta de Redes Globales de Producción que plantea el fenómeno como la decadencia del modelo Fordista con capacidades centrales en países industrializados y fuente de materias primas de países de la periferia, es decir el viejo modelo Norte-Sur, el cual es sustituido por la fragmentación o deslocalización de procesos en diversos países que

permitan mayor valor agregado al producto final e indica que dicha globalización no sólo implica “la expansión geográfica de la actividad económica a través de fronteras nacionales, sino también -y más importante- la integración funcional de tales actividades dispersas internacionalmente” (Dicken, 1998, pág. 5). Las empresas se han visto obligadas a tomar decisiones en torno a cuales operaciones del proceso se desarrollan en la empresa y cuales subcontrata con otras empresas en países diferentes, generando una gran variedad de esquemas de coordinación que “consisten en redes de interrelaciones dentro y entre las empresas, estructuradas por diferentes grados de poder e influencia” (Dicken, 1998, pág. 9), es decir la coordinación como función primordial para lograr la competitividad, aspecto que complementa lo planteado por Gereffi et al (2005), pero que continua surgiendo de la vieja teoría del Sistema Mundo (Hopkins & Wallerstein, 1986).

Otro aspecto a revisar es el planteado en un estudio conjunto realizado por la OCDE/CEPAL (2013) para intervenciones de cadenas globales de valor en Latinoamérica, que plantea la condición desigual en el viejo modelo Norte-Sur o Centro-Periferia, que se mantiene en el modelo de las CGV por cuanto el poder de decisión y el control jerárquico lo mantienen los países desarrollados. La razón fundamental de esta desigualdad se explica en la caracterización actual de la estructura productiva como puede observarse en las gráficas N° 6 y 7 en las que se evidencia porque las empresas Latinoamericanas no pueden ejercer el mismo rol que las de países desarrollados.

En la figura N° 8 se describe el rol de las Pymes en países desarrollados, donde estas sólo pueden sobrevivir en el mercado si producen bienes y servicios específicos y personalizados que no compitan con los productos de las CGV, dirigidos a nichos de mercado específicos y a su vez generar servicios o producción complementaria para las CGV (OCDE/CEPAL, 2013).

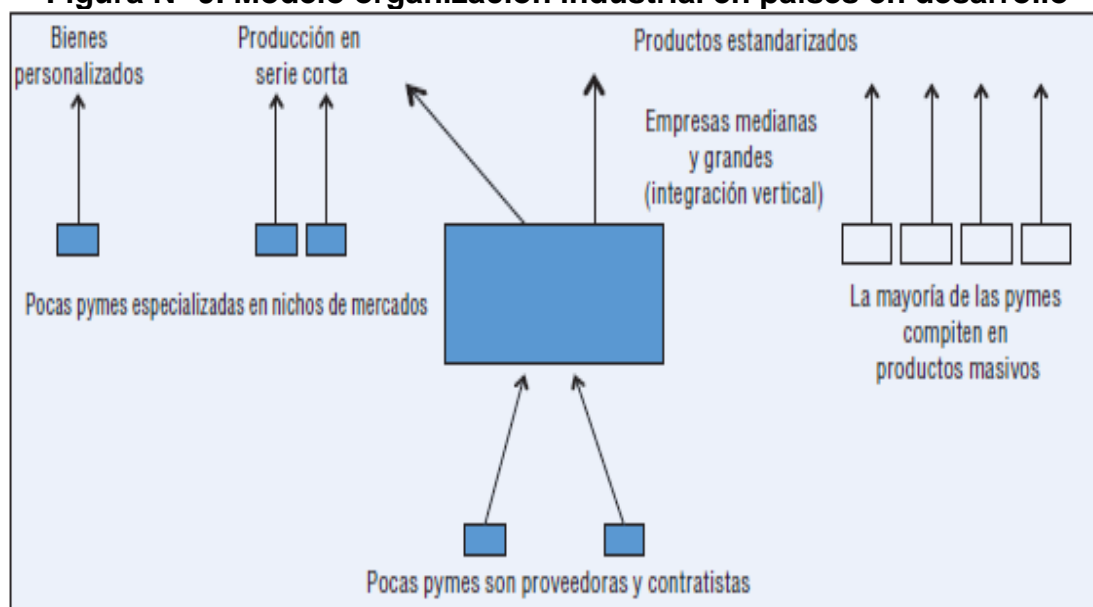
Figura N° 8. Modelo organización industrial en países desarrollados



Fuente: tomado de OCDE/CEPAL (2013)

En la figura N° 9 se presenta el modelo de organización industrial en países en desarrollo, caracterizado por mayoría de Pymes que compiten en productos masivos y pocas que se dedican a productos específicos y personalizados para segmentos específicos que les permita ser competitivas y de igual manera pocas son contratistas de CGV.

Figura N° 9. Modelo organización industrial en países en desarrollo



Fuente: tomado de OCDE/CEPAL (2013)

El planteamiento de la OCDE/CEPAL (2013) es interesante por cuanto deja de presente la competencia desigual a la que se ven enfrentadas las

empresas en países en desarrollo, las pocas posibilidades de competir en productos masivos desarrollados por CGV y la poca diferenciación y enfoque en segmentos específicos; sin embargo, el planteamiento obliga a pensar que la salida solo es integrarse en CGV en donde seguirán dependiendo jerárquicamente. El planteamiento de esta investigación surge también de este análisis en donde las empresas en países en desarrollo están llamadas a integrar CGV para alcanzar nuevos mercados, mejorar tecnológicamente y obtener un aprendizaje dinámico de la internacionalización, pero también con el propósito de desarrollar nuevos productos para segmentos específicos que les permita construir una CGV en donde tengan poder de decisión luego del aprendizaje, tal como se observa que funcionan las Pymes autónomamente en países desarrollados, donde la innovación estratégica es fundamental.

2.2.4 Ventajas y desventajas de vincularse a una cadena productiva o una CGV

Para evaluar este aspecto se revisaron diversos trabajos de experiencias en la integración de empresas en CGV en Latinoamérica, desarrollados por organismos multilaterales como la CEPAL, el BID, la OCDE y otras de carácter regional, de los cuales se deducen las siguientes ventajas y desventajas:

Ventajas

- Lograr economías de escala en las exportaciones al integrarse con grandes empresas que tienen acceso a diferentes mercados y generan menores costos de transacción.
- La interacción en CGV permite mejorar los niveles de producción, vincular nuevas tecnologías, mejorar procesos de aprendizaje y en síntesis mejoras en la eficiencia colectiva.
- Mejoras en la eficiencia del proceso productivo y la incorporación de nuevas funciones en la cadena, con un mayor valor agregado.
- Participación de las empresas en líneas más sofisticadas de productos y la posibilidad de la expansión de los clusters existentes hacia nuevas actividades productivas (OCDE/CEPAL, 2013).

- Preservar y fortalecer el tejido industrial y su consecuente fomento de la productividad y competitividad empresarial.
- La vinculación empresarial en CGV permite atraer nuevos capitales y la concreción de nuevas inversiones.
- Mejoramiento de la relación entre el sector público y el privado con el fin de generar conglomerados territoriales.
- Mayor interacción y colaboración entre empresas que permite reducir costos fijos y economías de escala a través del alquiler de equipos (Oddone, Padilla, & Antunes, 2014).
- Apertura de nuevos mercados de destino, adquisición de nuevos conocimientos y tecnologías y aprendizaje acelerado en la transferencia de conocimientos. (Blyde, 2014)

Desventajas

- Algunas de las experiencias se han basado en enfoques e instrumentos cuyas modalidades operativas de actuación no siempre guardan coherencia con los objetivos perseguidos ni las particularidades del contexto empresarial.
- La consecución de los beneficios enunciados no son resultados asegurados en todos los casos, pues depende de las condiciones del entorno y de las propias empresas involucradas.
- La vinculación de las empresas en CGV implica mayores requerimientos de calidad, mejor nivel en las relaciones entre los agentes involucrados y nuevos retos de competitividad, que generan nuevas necesidades de inversión (OCDE/CEPAL, 2013).
- El escalamiento tecnológico exige mayores y más avanzadas capacidades tecnológicas para el desarrollo de nuevos productos o procesos e innovación dirigida a mayor valor agregado, aspectos que exigen personal más cualificado, ajuste de los procesos y por ende discontinuidades en la producción (Odone & Padilla, 2014 a).

2.2.5 Requerimientos para la vinculación a cadenas productivas o CGV

Con base en la revisión de la literatura disponible de CGV y las intervenciones realizadas por organismos multilaterales en América Latina es posible coleccionar entre otros los siguientes retos y requerimientos:

- **Articulación y cooperación:** Es necesario lograr la generación de espacios de cooperación entre las empresas y de otra parte mejorar la efectividad de las organizaciones de apoyo, con el fin de mejorar la productividad y generar ventajas competitivas para integrar las CGV, de tal manera que se puedan superar las restricciones tales como la reducción de costos por economías de escala o superar la capacidad financiera necesaria para acometer las transformaciones necesarias (OCDE/CEPAL, 2013).
- **Capacidad de absorción de tecnología:** La fragmentación internacional de los procesos auspiciada por las CGV han provocado exigencias a las empresas de los países en desarrollo (proveedores, distribuidores o productores en maquila) para desarrollar estrategias que les permitan estar en condiciones de participar en los segmentos de mayor valor agregado, razón por la cual los procesos de aprendizaje tecnológico, transferencia de conocimiento e innovación resultan determinantes para desarrollar las capacidades que requieren (Olea, Contreras, & Barcelo, 2016).
- **La logística y la sincronización del comercio:** el papel del transporte, las comunicaciones y la logística es crucial para lograr la articulación a las CGV por cuanto esta es la principal debilidad de las firmas líderes y requieren de empresas que les provean de tal infraestructura en los mercados de destino de los principales productos y servicios (Blyde, 2014).
- **La deslocalización de los servicios:** la fragmentación internacional de la producción no solo en el campo de fabricación o distribución de los bienes, también se da en servicios tales como programas informáticos, contabilidad, auditorías, registros de libros, bases de

datos y otros servicios que se pueden ofrecer de manera electrónica, razón por la cual es necesario generar tales capacidades en los países de destino (Blyde, 2014).

- **Focalización en segmentos de mercado a partir de ventajas comparativas:** las empresas deben seleccionar segmentos del mercado de las CGV en donde las ventajas comparativas le permitan mantenerse y lograr una posición competitiva por contar con poder de negociación y de esta manera ser sostenibles en el tiempo (Blyde, 2014).
- **Capacidades y uso de estándares:** las empresas deben acumular capacidades que les permitan obtener certificaciones internacionales con base en normas de acreditación como prueba de excelencia, pues las CGV exigen acreditaciones y procesos de estandarización (Blyde, 2014).

2.2.6 Factores claves para articular y fortalecer cadenas productivas

A partir de los proyectos de articulación y fortalecimiento de cadenas productivas desarrollados por organismos multilaterales en América Latina, tales como la CEPAL – Cooperación Italiana, CEPAL – Cooperación Alemana, CAF, BID, ONUDI, CEPAL-OCDE y otros, se revisaron las metodologías desarrolladas con el fin de identificar los factores claves en su intervención y en la tabla N° 7 se muestra de manera sintética los hallazgos:

Tabla N° 7. Revisión de metodologías de articulación y fortalecimiento de cadenas productivas

Autores	Metodología propuesta	Contribución	Limitaciones
(López-Cerdan, 2003)	<ul style="list-style-type: none"> • Promoción y selección: criterios para la promoción, análisis de las empresas, evaluación de factores críticos y criterios para la selección de las empresas. • El inicio de una base de confianza: Instrumentos para fortalecer la base de confianza y apoyos a empresas individuales. • Desarrollo de acciones piloto: definir acciones piloto, pasos para una estrategia común, definición de un objetivo y diseño del proyecto piloto. • Diseño del proyecto de largo plazo: definición de una estrategia de largo plazo, elementos mínimos del proyecto, definir oportunidades de negocio colectivas, elaborar plan de negocios colectivo, plan de mejora colectivo de la red y puesta en marcha de proyectos. 	Articulación e integración de actores de la cadena.	Enumera una serie de pasos, pero no profundiza en el cómo lograr una apropiación sostenible del proceso.

Innovación estratégica en la articulación y fortalecimiento de cadenas productivas:
Análisis y propuestas para el sector turismo en la zona centro de la ciudad de Bogotá

	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión y autosostenibilidad: constitución jurídica de la red, papel del gerente administrador, seguimiento y evaluación de la red de empresas. 		
(Lundy & Gottret, 2004)	<ul style="list-style-type: none"> • Priorización de la cadena productiva: con base en estudios económicos y de mercado identificar oportunidades de mercado con potencial competitivo. • Inteligencia de mercado e Identificación de contactos: identificación de compradores, tamaño de la demanda, características y reglas de juego del mercado, estudio del producto y definición de nichos de mercado, así como identificación de contactos en los mercados de destino. • Identificación y convocatoria de actores: identificación y caracterización de los actores de la cadena para cada eslabón, definición de actores clave por eslabón y convocatoria de líderes para el desarrollo de la estrategia de competitividad de la cadena. • Análisis de la cadena: Mapeo de los eslabones de la cadena con el fin de definir grupos de trabajo, evaluar el flujo de actividades e información, posibles sinergias, valor agregado y los servicios de apoyo requeridos. • Análisis de puntos críticos de la cadena: a partir del análisis de la cadena identificar puntos críticos que frenan su desarrollo, conocer la opinión de los actores a este respecto, identificar causas y efectos y evidenciar potencial de innovación. • Negociación y diseño de una estrategia competitiva para la cadena: a partir del diagnóstico de la cadena, los puntos críticos, posibles sinergias y potencial de innovación detectado, se desarrolla un taller de negociación para evidenciar alianzas entre actores y aportes de cada uno a la estrategia final, con base en lo cual se diseña la estrategia final. • Monitoreo y evaluación de la implementación de la estrategia. 	Diseño de un plan de competitividad de la Cadena.	El foco es el desarrollo de una estrategia tradicional de competitividad de la cadena, pero deja de lado la sensibilización y articulación de las personas y sus intereses.
(Narváez, Fernández, Gutiérrez, Revilla, & Pérez, 2009)	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación y registro de las empresas del mismo sector y de la misma localidad dispuestas a un proceso de asociatividad empresarial. • Análisis interno y externo de las empresas, con el fin de identificar sus potencialidades y limitaciones. • Evaluación de la actitud de los empresarios frente al proceso asociativo. • Identificación de los objetivos, metas y propósitos comunes. • Discusión de proyectos a ejecutar y evaluación de las opciones estratégicas. • Definición del plan estratégico, para implementar el proceso asociativo. • Ejecución del Plan: Conformación de equipos de trabajo, Incorporación de otros actores (Gobierno y gremios), desarrollo de nuevos productos y servicios y consolidación de la red proveedores, distribuidores y acceso a nuevos mercados. 	Enfoque estratégico y profundización en el plan de ejecución	La estrategia se desarrolla en torno a la articulación, pero no hacia una visión de negocio compartido.
(Dini, 2010)	<ul style="list-style-type: none"> • Promoción y selección: despertar interés y seleccionar empresas con potencial de integrar la cadena. 	Selección de los actores de la cadena y acciones	Aun cuando propende por el desarrollo de

Innovación estratégica en la articulación y fortalecimiento de cadenas productivas:
Análisis y propuestas para el sector turismo en la zona centro de la ciudad de Bogotá

	<ul style="list-style-type: none"> • Romper el hielo: Integración del grupo de empresas a partir encuentros y socialización. • Desarrollo de acciones piloto: Experimentar acciones piloto con grupo de actores. • Planificación estratégica productiva: Formulación de un proyecto viable de largo plazo • Consolidación e independencia: Desarrollo de capacidades de gestión para implementar la estrategia. 	piloto como medio de experimentación	capacidades de gestión en los individuos no propicia una visión conjunta que garantice sostenibilidad.
(Duran, 2011)	<ul style="list-style-type: none"> • Definición del sector o subsector: capacidad exportadora del sector, índices de competitividad y dinámica interna del sector. • Selección de las empresas: fortalezas competitivas, sinergias en la futura red y modelos mentales de sus empresarios. • Generación de confianza: identificación de líderes, celebración de reuniones formales, testimonios de redes exitosas y propiciar acciones tangibles. • Diseño del Plan de Negocio: evaluar ideas viables, proponer acciones de sostenibilidad, innovación en productos y procesos. • Puesta en marcha del proyecto de red: se define forma jurídica e inicio del plan. 	Innovación en producto y proceso y elaboración de un plan de negocio.	La red se limita a proponer acciones para un plan de negocio que no las integra en una visión conjunta y en un nuevo negocio sostenible.
(Oddone, Padilla, & Antunes, 2014)	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de meta objetivos: determinación del fin último que se persigue en materia económica y social con el fortalecimiento de las cadenas • Selección de cadenas: Priorizar las cadenas en las cuales se enfocará el esfuerzo de intervención. • Diagnóstico: identificar las restricciones y oportunidades de cada eslabón, en la interacción de los mismos y los actores claves de cada uno. • Mejores prácticas: identificar las buenas prácticas internacionales en cadenas similares con el fin de identificar la brecha existente y las acciones a desarrollar. • Elaboración de estrategias: para la superación de las restricciones y el aprovechamiento de las oportunidades identificadas en los diagnósticos. • Lanzamiento: de la estrategia de fortalecimiento de la cadena. • Intervención en cadenas: a través de la ejecución de las líneas estratégicas 	Fortalecimiento de cadenas productivas e integración en cadenas de valor	Se mantiene en el direccionamiento estratégico tradicional.

Fuente: tomado de los autores citados en la tabla

En el análisis de las metodologías seleccionadas en la tabla N° 7 se encuentran acciones de tipo estratégico que vinculan diagnósticos y planes de acción; así mismo se detectan procesos de sensibilización y desarrollo del talento humano tales como campañas de promoción, evaluación de competencias y desarrollo de capacidades de gestión; de igual manera acciones de acompañamiento a empresarios con procesos de negociación, colaboración y desarrollo de alianzas que generen confianza; y finalmente solo una de ellas propone acciones muy básicas para algo que se considera

fundamental y es la visión conjunta con la fijación de objetivos, metas y propósitos comunes, aspecto que es la base fundamental de esta propuesta doctoral a partir de acciones de innovación estratégica que asegure la cooepetencia, es decir mantenerse compitiendo pero a la vez cooperando para desarrollar ese proyecto conjunto.

En la tabla N° 8 se sintetiza las acciones propuestas por los actores en cada paso metodológico, con el fin de encontrar coincidencias y diferencias, las cuales se agrupan por su enfoque, su propósito y área de impacto. Esta agrupación se desarrolla con el fin de proponer de manera sintética los factores claves encontrados en la revisión metodológica.

Tabla N° 8. Factores comunes en las metodologías revisadas

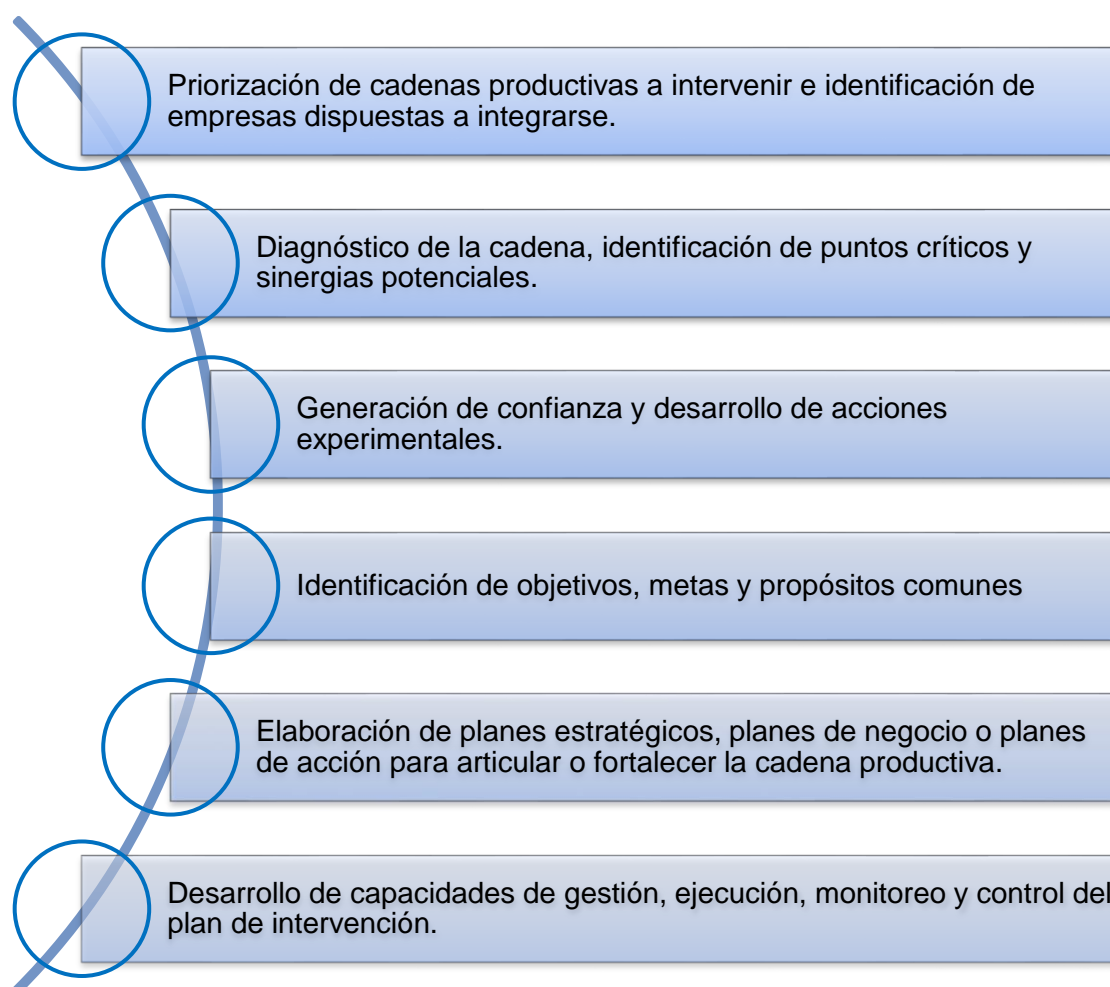
(López-Cerdan, 2003)	(Lundy & Gottret, 2004)	(Narváez, Fernández, Gutiérrez, Revilla, & Pérez, 2009)	(Dini, 2010)	(Duran, 2011)	(Oddone, Padilla, & Antunes, 2014)
	Priorización cadenas productivas			Definición del sector	Definición de meta objetivos
Selección de empresas integrantes	Identificación y convocatoria de actores	Identificación de empresas dispuestas a integrarse	Promoción y selección de empresas con potencial para integrar las cadenas	Selección de las empresas	Selección de cadenas
	Inteligencia de mercados				Evaluación de mejores prácticas
	Análisis de la cadena	Potencialidades y limitaciones de las empresas a vincular			Diagnóstico de la cadena
	Análisis puntos críticos				
Crear una base de confianza		Actitud de los empresarios frente al proceso asociativo	Propiciar la integración del grupo y creación de confianza	Generación de confianza	
Acciones piloto			Experimentar acciones piloto		
		Identificación de objetivos, metas y propósitos comunes			
		Discusión de proyectos y opciones estratégicas			
Proyecto de largo plazo	Negociación y diseño de la estrategia	Definición del plan estratégico	Planificación estratégica	Diseño del plan de negocio	Elaboración de estrategias

Gestión y seguimiento	Monitoreo y evaluación	Ejecución del plan	Desarrollar capacidades de gestión para implementar la estrategia	Puesta en marcha del proyecto	Lanzamiento e intervención de las cadenas
------------------------------	------------------------	--------------------	---	-------------------------------	---

Fuente: Elaboración propia a partir de la revisión efectuada

En la tabla N° 8 se agrupan en áreas sombreadas las acciones que tienen propósitos similares o que confluyen para intervenir un mismo aspecto, en donde se perciben puntos en común planteados con conceptos similares o cercanos, los cuales permiten proponer un factor clave para cada grupo de acciones sombreadas con el mismo color. A partir de los seis (6) grupos de acciones comunes encontrados, a continuación, en la Tabla N° 9 se proponen los seis (6) factores claves utilizados en la actualidad para intervenir cadenas productivas:

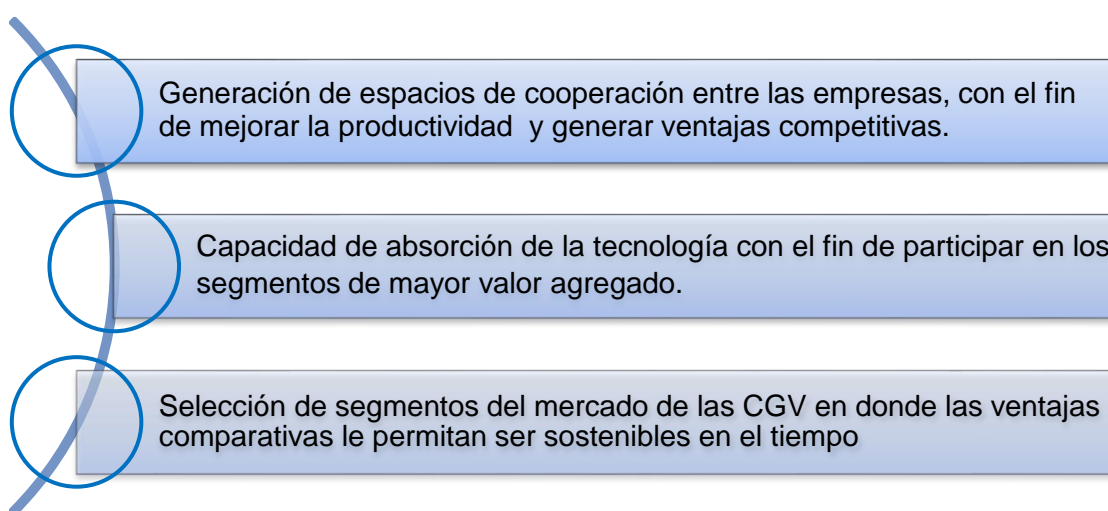
Tabla N° 9. Factores claves para la articulación y fortalecimiento de cadenas productivas o cadenas de valor



Fuente. Elaboración propia del autor

A partir de los requerimientos para integrar una Cadena Global de Valor, referidos en páginas anteriores, es posible inferir factores claves adicionales diferentes a los que se evidencian en las metodologías utilizadas para acompañar la articulación y fortalecimiento de cadenas productivas de la tabla anterior, pues tales demandas implican acciones a desarrollar que se pueden convertir en factores claves (ver tabla N° 10)

Tabla N° 10. Requerimientos claves a satisfacer para articular y fortalecer cadenas productivas o cadenas de valor.



Generación de espacios de cooperación entre las empresas, con el fin de mejorar la productividad y generar ventajas competitivas.
Capacidad de absorción de la tecnología con el fin de participar en los segmentos de mayor valor agregado.
Selección de segmentos del mercado de las CGV en donde las ventajas comparativas le permitan ser sostenibles en el tiempo

Fuente. Elaboración propia del autor

Finalmente, de las diversas formas asociativas revisadas en este capítulo es posible concluir que las cadenas globales de valor (CGV), los clústeres y distritos industriales son figuras de asociación que surgen de procesos maduros de colaboración empresarial, apoyados por el Estado y los gremios. Por su parte los distritos industriales se desarrollan en zonas geográficas donde la tradición, el saber ancestral y el conocimiento acuñado por siglos es la ventaja comparativa que logra aglutinar las empresas con el concurso de la comunidad; de igual manera un clúster surge de una aglomeración geográfica de empresas que logran sinergias y se articulan para ofrecer productos y servicios; y las CGV son derivaciones de las cadenas productivas, con alcance mundial porque articulan eslabones en diferentes países y su gobernanza puede ser de diferente índole según el producto o servicio.

Por el contrario, las redes empresariales y las cadenas productivas son las unidades básicas de asociatividad, en donde la diferencia estriba en que las cadenas productivas articulan integralmente todos los eslabones de una actividad productiva, con lo cual se asegura su competitividad. Esta es la razón de escoger como unidad de análisis en este estudio la cadena productiva, pues su aplicación para articular y fortalecer cadenas puede llevar a la consolidación de distritos industriales si se da en una zona donde un saber tradicional se encuentra presente en la región y la comunidad es clave para su desarrollo; puede también dar origen a un clúster en una zona donde una aglomeración de empresas quieran desarrollarse competitivamente; y finalmente puede ser el origen de un eslabón que se articule a una gran CGV, que a nivel internacional verifique una ventaja comparativa en este grupo articulado en un país clave para sus intereses.

No obstante precisar que lo planteado implica que una cadena global de valor genera una dependencia de líderes mundiales que con sus mecanismos de gobernanza, generan mejores rendimientos y poder de negociación para sí mismas, este estudio plantea que la innovación estratégica promueve procesos de encadenamiento más competitivos y que puede dar lugar a CGV en donde la cadena productiva original sea la líder mundial del proceso, desde luego después de procesos de aprendizaje y experiencia en su integración a CGV.

3 INNOVACIÓN ESTRATÉGICA

Con el propósito de abordar el concepto de innovación estratégica se presentará una revisión de la evolución de los conceptos de innovación y estrategia, las diferentes acepciones de innovación, sus tipologías y los nuevos enfoques, como la innovación en gestión y la innovación estratégica. Se revisará el concepto de innovación estratégica y las formas de hacer este tipo de innovación y finalmente se determinarán los factores claves que apoyan la articulación y fortalecimiento de cadenas productivas competitivas.

3.1 Evolución de los conceptos de estrategia e innovación

3.1.1 Concepto de estrategia y su evolución

Con el fin de revisar el concepto de estrategia se presentaran las propuestas de los autores más destacados en el tiempo y se acudirá a revisiones históricas desde diferentes puntos de vista, de autores como Whittington (2001), Mintzberg (2008) y Afuah (2009).

El primer investigador o historiador de negocios conocido sobre el tema es Chandler (1962, pág. 13) quien indica que la estrategia es "(...) la definición de las metas y objetivos básicos y a largo plazo de una empresa, la adopción de las vías de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar dichos objetivos", que se enmarca en el planteamiento racional de lograr los objetivos empresariales de rentabilidad y crecimiento. Por otra parte, al revisar el concepto propuesto por Ansoff (1965), la define como un proceso para la determinación y orientación de la acción de la empresa hacia el logro de los objetivos, lo cual coincide con Chandler en el sentido de alcanzar los objetivos empresariales y la definición de acciones para lograrlo. Por la misma época el empresario Sloan (1963, pág. 49) precisa que "(...) el objetivo estratégico de una empresa es obtener un rendimiento sobre los beneficios y si en algún caso el rendimiento a largo plazo no es satisfactorio, el déficit debe ser corregido o la actividad abandonada", considerado el planteamiento básico de la estrategia clásica.

Posteriormente surge el concepto de “estrategia corporativa” que Andrews (1971, pág. 18) plantea como el “(...) patrón de los objetivos, propósitos o metas, y las políticas y planes esenciales para conseguir las metas”, con lo cual el autor propone que la empresa debe establecer “(...) en qué clase de negocio se encuentra o quiere estar y qué clase de organización es o quiere ser”. Por su parte Porter plantea en los ochenta que la estrategia “(...) consistirá entonces en construir defensa en contra de las fuerzas competitivas o en localizar, dentro de la industria, las posiciones donde las fuerzas sean más débiles”, por cuanto “(...) el hecho de conocer las capacidades y las causas de las fuerzas competitivas pondrá de relieve aquellas áreas en que la compañía deberá afrontar la competencia y aquellas donde deberá evitarla. (Porter, 1982, pág. 46)

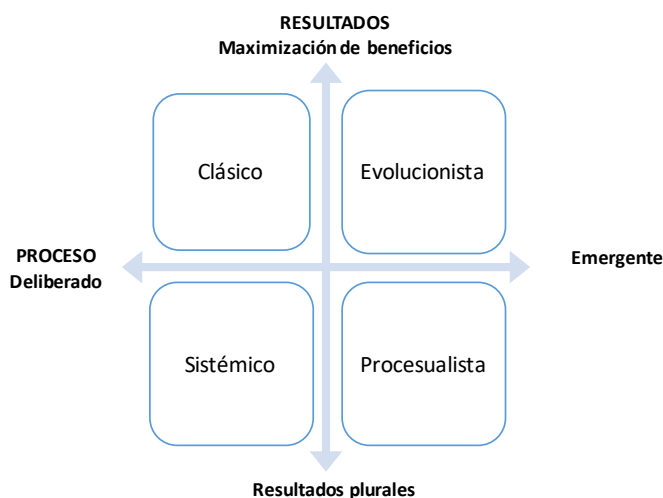
Durante los años ochenta también Porter plantea el concepto de “estrategia competitiva” que se refiere a la decisión de “(...) tomar acciones defensivas u ofensivas para establecer una posición defendible en una industria, para afrontar eficazmente las cinco fuerzas competitivas y con ello conseguir un excelente rendimiento sobre la inversión para la compañía” (Porter, 1982, pág. 51). Finalmente este autor se refiere a los dos tipos de estrategias, indicando que la estrategia corporativa o empresarial se refiere a la elección que debe hacer la empresa sobre las áreas de actividad en las que debe operar la empresa y como dirigir sus unidades de negocio y la estrategia competitiva o de una unidad de negocio es definir cómo conseguir ventajas competitivas en cada una de las áreas de actividad de la empresa (Porter M. , 1988).

En los años 90 surgen autores como Mintzberg (1998, pág. 7) que plantea una nueva concepción al considerar la estrategia como “(...) el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo” en donde el enfoque tradicional que se enfoca en el análisis es ahora sustituido por la acción. De esta manera propone conceptos como la “estrategia deliberada”, que corresponde a una estrategia intencionada que resulta realizada y la “estrategia emergente” que es una estrategia realizada que no fue intencionada.

Finalmente surgen los autores más contemporáneos como Johnson, Sholes y Whittington (2006, pág. 10) que plantean que la “Estrategia es la dirección y alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas”. Esta propuesta vincula el posicionamiento de Porter, la visión de la acción de Mintzberg (1998) y desde luego la racionalidad de Ansoff (1965) y Chandler (1962).

A continuación se presentaran los abordajes históricos realizados por autores como Whittington (2001), Mintzberg (2008) y Afuah (2009), con el fin de revisar las diferentes perspectivas y concepciones de la estrategia. Whittington (2001) propone la revisión del concepto de estrategia a través de cuatro enfoques genéricos, a partir de la revisión de diversos autores. Esta revisión la hace a partir de dos variables clave en el análisis: de una parte, los resultados de la estrategia en donde considera la tradicional maximización de utilidades como único resultado o el resultado plural de diferentes tipos de beneficios para los interesados en la empresa y, por otra parte, los procesos que articulan la estrategia, es decir surge de un proceso deliberado o emergente, como lo propone Mintzberg (Ver figura N° 10).

Figura N° 10. Los enfoques estratégicos según Whittington



Fuente: Tomado de Whittington (2001)

Whittington (2001) presenta los cuatro enfoques de la estrategia de la siguiente manera:

El punto de vista clásico, el más antiguo y el que aun ejerce más influencia, descansa en los métodos racionales de planificación que dominan los textos. En segundo lugar, el enfoque evolucionista se basa en la metáfora fatalista de la evolución biológica, pero sustituye la disciplina del mercado por la ley de la jungla. Los procesualistas hacen hincapié en la naturaleza complicada e imperfecta de los seres humanos, acomodando la estrategia de un modo pragmático a los erráticos procesos tanto de las organizaciones como de los mercados. Por último, el enfoque sistémico es relativista, y considera que los objetivos y los medios que conforman la estrategia están indisolublemente unidos a las culturas y capacidades de los sistemas sociales locales en los que se desarrollan. (Whittington, 2001, pág. 2)

El enfoque clásico propuesto implica un resultado enfocado en la rentabilidad de las empresas y el proceso de la estrategia de una manera deliberada, es decir una forma planeada y definida de lograrlo (Chandler, 1962) (Sloan, 1963) (Porter, 1982); el segundo enfoque el sistémico que se mueve en el eje del proceso deliberado, es decir planeación racional y definida en el tiempo y en el eje de los resultados se abre a múltiples objetivos diferentes al simple resultados económico, como el bienestar de los empleados, la satisfacción de los clientes, el buen resultado de los proveedores aliados, entre otros (Granovetter, 1985); un tercer enfoque dirigido en el eje de los resultados al económico, pero con el eje de los procesos orientado a lo emergente, considerando que estos están influidos por la complejidad del entorno y para ello acuden a la metáfora biológica de la organización (Hannan & Freeman, 1988); y el cuarto enfoque dirigido a múltiples resultados en donde el ser humano es considerado pieza vital por su característica impredecible e imperfecta y en el eje de los procesos orientado a lo emergente, es decir ajustes en la marcha por el impacto de la complejidad del entorno (McCloskey, 1990).

Ahora al revisar la propuesta de Mintzberg (2008), en el desarrollo de su obra "Safari a la estrategia", el autor propone la presentación y análisis de las escuelas de pensamiento estratégico, las cuales clasifica en tres categorías: prescriptivas, descriptivas e integradoras. A continuación, se presenta de manera sintética las escuelas analizadas:

Tabla N° 11. Análisis de las escuelas de la estrategia - Mintzberg

CATEGORÍA Y AUTORES	ESCUELA	PROPUESTA
PRESCRIPTIVAS Pensamiento estratégico racional Selznick, Ansof y Porter	Diseño	Ajuste esencial entre las amenazas externas y las oportunidades, y la competencia distintiva interna organizacional
	Planeación	Vincula el enfoque sistemático de la planificación estratégica, con el famoso DOFA y la elaboración del plan estratégico
	Posicionamiento	Consiste en la elección de una ventaja competitiva, con el fin de crear un posicionamiento único en la interacción competitiva con los rivales
DESCRIPTIVAS Aspectos específicos del proceso Schumpeter, Simon, Prahalad y Hamel	Emprendedora o empresarial	Enfoca las decisiones en un líder único y busca responder la manera como el direccionamiento estratégico puede incluir lo predecible del cambio del entorno y de ello detectar oportunidades
	Cognitiva	Sugiere que los directores contribuyen a reducir la complejidad e incertidumbre asociada a las decisiones estratégicas, pues poseen experiencia valiosa en la resolución de problemas.
	Aprendizaje	El individuo es el centro y la estrategia se forma por los mapas mentales que subyacen en la organización
INTEGRADORAS Formación de la estrategia más allá de lo individual Allison, Rhenman y Hannan	Poder	Reconoce a la organización como un sistema complejo de personas que tienen intereses, creencias, percepciones y valores y las estrategias son el resultado de las negociaciones entre los individuos.
	Cultural	Concibe la organización como una comunidad interesada en mecanismos de concertación e integración y enfoca la estrategia en la interacción social basada en las creencias e ideas compartidas por sus miembros.
	Ambiental	Basa la estrategia en las fuerzas externas que afectan la organización

Fuente: Adaptado a partir de (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2008), (Montoya & Montoya, 2005)

Finalmente *Mintzberg* propone la *escuela de la configuración y transformación*, la cual parte del supuesto de que las anteriores proponen criterios propios sin tener en cuenta las demás y es la fusión de todos los elementos lo que daría una perspectiva completa y compleja de la formulación ideal (Labarca, 2008).

La propuesta de Mintzberg surge del análisis de las diferentes escuelas y su desarrollo teórico alrededor de la crítica de las diferentes escuelas. Su aporte se presenta en la Escuela de la Configuración y Transformación, cuyas palabras son claves para entenderla: i) de una parte la configuración de la organización y los contextos que la rodea y ii) de otra parte la transformación, que describe el proceso de creación y formación de la estrategia. (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2008). Mintzberg logró identificar el potencial de cada

escuela de la estrategia y propone una fórmula integradora en donde parte por reconocer que la empresa vive ciclos de evolución en donde hay periodos de estabilidad durante los cuales *configura* su estrategia y momentos de turbulencia donde es necesario recurrir a *transformaciones* que pueden ser saltos cuánticos. Cuando se refiere a *transformación* reconoce como el diseño, la planeación y el posicionamiento permiten trazar nuevos caminos para enfrentar la crisis y cuando aborda la *configuración* demuestra cómo acudiendo al emprendimiento, el conocimiento, el aprendizaje, la política, la cultura y el ambiente, es posible lograr una consolidación de la estrategia; es decir se necesita permanentemente manejar con sabiduría los ciclos y echar mano de las herramientas de las demás escuelas.

Finalmente en este abordaje histórico, Afuah (2009) nos presenta una muy buena síntesis de la evolución del concepto de estrategia y deja entrever una nueva perspectiva. En los años sesenta, surge la planificación corporativa y la planificación del crecimiento, en el marco del FODA (Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas) herramienta clave para definir objetivos empresariales (Sloan, 1963) (Chandler, 1962). A finales de los años sesenta y principios de los setenta, se plantea la estrategia corporativa y la diversificación y la planificación de la cartera de productos (Ansoff, 1965) (Andrews, 1971). A finales de los setenta y principios de los ochenta, aparecen conceptos como el análisis de la industria y la competencia, la elección de mercados y segmentos para competir y posicionarse, con base en herramientas como las “Cinco Fuerzas” y el sistema de negocios o “Cadena de valor” (Porter, 1982). A finales de los años ochenta y principios de los noventa, el reto fue la obtención de ventajas competitivas y sus fuentes dentro de una empresa, la competencia esencial o “*Core competence*” y la visión basada en los recursos (Porter, 1987) (Hamel & Prahalad, 1990). A finales de los 90 y hasta hoy los temas dominantes han sido como obtener la ventaja competitiva, la globalización y la innovación estratégica como nuevo elemento de sostenibilidad empresarial (Markides, 1997) (Hamel, 2000) (Kim & Mauborgne, 2004) (Afuah, 2009).

3.1.2 Concepto de innovación y su evolución

Para el desarrollo de este componente se abordan los conceptos básicos de innovación y sus diferentes manifestaciones hasta llegar a la innovación estratégica. Según la RAE (2017, pág. Web) innovación es “la acción y efecto de innovar”, o también lo define como “la creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado” y por otra parte, en el Manual de Oslo (OECD, 2005, pág. 46) que la define como la “(...) implementación de un producto nuevo, o significativamente mejorado (bien o servicio), un proceso, un nuevo método de comercialización o un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores”.

Uno de los autores clásicos que desarrollo el concepto es Schumpeter (1935, pág. 22) quien denomina como innovación al cambio en los “(...) métodos comerciales y productivos, es decir, a los cambios en la técnica de la producción, a la conquista de nuevos mercados, a la introducción de nuevas mercancías (...)”, que desarrollan las industrias para contribuir a los cambios cíclicos de la economía.

Otros autores como Freeman (1974, pág. 17) definen la innovación como, “la utilización de nuevo conocimiento con el fin de ofrecer un nuevo producto o servicio que el mercado desea”; Porter (1987) que indica que es una manera diferente de hacer cosas que se comercializan; y Ponti (2009, pág. 17) que dice que “es un proceso empresarial capaz de convertir una buena idea (o un conjunto de buenas ideas) en un producto, servicio, estrategia, etc., que sea valorado exitosamente por un público determinado. Es decir, innovar es hacer que una buena idea aporte valor y se convierta en algo rentable”.

A continuación, se reseñan las aproximaciones teóricas de los autores más relevantes en el devenir de la construcción del concepto de innovación y sus diferentes acepciones (Ver tabla N° 12):

Tabla N° 12. Algunas aproximaciones al concepto de innovación

Autor	Definición	Factores claves de la propuesta
Gee, S. (1981)	Es el proceso en el cual a partir de una idea, invención o reconocimiento de necesidad se desarrolla un producto, técnica o servicio útil y es aceptado comercialmente	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso, • Invención, • Necesidad • Aceptación comercial
Pavon & Goodman (1981)	Es el conjunto de actividades inscritas en un determinado periodo de tiempo y lugar que conducen a la introducción con éxito en el mercado, por primera vez, de una idea en forma de nuevos o mejores productos, servicios o técnicas de gestión y organización	<ul style="list-style-type: none"> • Éxito introducción mercado • Nuevos o mejores productos • Nuevos o mejores servicios o técnicas de gestión.
Nelson & Winter (1982)	Es un cambio que requiere un considerable grado de imaginación y constituye una rotura relativamente profunda con la forma establecida de hacer las cosas y con ello crea fundamentalmente nueva capacidad	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio • Imaginación • Rotura profunda • Nueva capacidad.
Drucker (1985)	La innovación es la herramienta específica de los empresarios innovadores; el medio por el cual explotar el cambio como una oportunidad para un negocio diferente	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio • Oportunidad • Negocio
Perrin (1995)	La innovación puede definirse como formas nuevas de hacer las cosas mejor o de manera diferente, muchas veces por medio de saltos cuánticos, en oposición a ganancias incrementales	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevas formas de hacer las cosas • Saltos cuánticos
Machado (1997)	La innovación tecnológica es el acto frecuentemente repetido de aplicar cambios técnicos nuevos a la empresa, para lograr beneficios mayores, crecimientos, sostenibilidad y competitividad	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio técnico • Sostenibilidad • Competitividad
Pavon & Hidalgo (1997)	El proceso de innovación tecnológica se define como el conjunto de las etapas técnicas, industriales y comerciales que conducen al lanzamiento con éxito en el mercado de productos manufacturados, o la utilización comercial de nuevos procesos técnicos	<ul style="list-style-type: none"> • Etapas de lanzamiento • Nuevos productos manufacturados • Utilización de nuevos procesos comerciales
Ivancevich, Skinner & Lorenzi (1997)	Generación de una nueva idea y su incorporación en un nuevo producto, proceso o servicio, que lleve al crecimiento económico nacional a aumentar el empleo y a originar beneficios.	<ul style="list-style-type: none"> • Nueva idea • Producto, proceso o servicio • Crecimiento económico
Formichella (2005)	La innovación representa un camino mediante el cual el conocimiento se traslada y se convierte en un proceso, un producto o un servicio que incorpora nuevas ventajas para el mercado o para la sociedad.	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento • Proceso, producto o servicio • Nuevas ventajas
Cilleruelo (2007)	El resultado original exitoso aplicable a cualquier ámbito de la sociedad, que supone un salto cuántico no incremental, y es fruto de la ejecución de un proceso no determinista que comienza con una idea y evoluciona por diferentes estadios; generación de conocimiento, invención, industrialización y comercialización, y que está apoyado en un paradigma organizacional favorable, en el que la tecnología supone un papel preponderante, y el contexto social en el que se valora la inversión en creación de conocimiento una condición necesaria.	<ul style="list-style-type: none"> • Resultado exitoso • Salto cuántico • No determinístico • Inicia por una idea • Creación de conocimiento e invención • Generación de industrialización y comercialización
Ortiz y Nagles (2008)	La innovación se convierte en un proceso de cambio orientado y dirigido en forma sistemática y organizada por las personas dentro de las organizaciones para lograr mejoras significativas en el desempeño de las empresas y para el beneficio general de la sociedad	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de cambio • Forma sistemática • Mejoras en el desempeño • Beneficios

Fuente: Tomado y adaptado de Cilleruelo (2007, pág. 92 a 94), Formichella (2005, pág. 3 y 4) y Ortiz y Nagles (Ortiz & Nagles, 2008, pág. 74)

De las aproximaciones de los autores más relevantes registrados en la tabla N° 12, en torno al concepto es posible concluir los factores claves que permiten considerar que existe una innovación:

- Surge a partir de nuevas ideas, creación de nuevo conocimiento, invenciones, nuevas formas de hacer las cosas.
- Concibe un proceso de cambio.
- A partir de las nuevas ideas surgen nuevas capacidades y nuevas ventajas que dan lugar a nuevos productos, procesos, servicios o técnicas de gestión.
- Es necesario evidenciar la introducción al mercado y su resultado exitoso
- Produce una rotura profunda o salto cuántico en el mercado.

Las revisiones teóricas de los citados autores permiten colegir una perspectiva de la innovación, que Schumpeter (1942) denominó la destrucción creativa, relacionada con nuevos productos y negocios que tienen la capacidad de destruir a los antiguos. La segunda perspectiva es la base de la innovación estratégica como campo de estudio, surge del Manual de Oslo (OECD, 2005), que además de la mejora de un producto (bien o servicio), también considera las mejoras de: procesos, nuevos métodos de comercialización, nuevos métodos organizativos, mejores prácticas internas de la empresa, mejoras en la organización del lugar de trabajo y cambios en las relaciones exteriores que son consideradas innovaciones en gestión.

Es importante revisar la taxonomía o clasificación que los autores han propuesto sobre la innovación, para lo cual en la tabla N° 13 se presenta la propuesta de Ortiz y Nagles (2008):

Tabla N° 13. Revisión de la taxonomía de la innovación

Clasificación	Tipo	Descripción
Innovación según su naturaleza (Drucker,2002), (Valdes,2005), (Ortiz & Nagles, 2008)	Origen en la oferta	Propuestas de las empresas por la inquietud de generar valor
	Origen en la demanda	Se originan en la preocupación de las empresas por generar nuevas relaciones con los clientes y a partir del conocimiento de sus necesidades.
	Origen en las necesidades futuras	Productos y servicios que el cliente va a necesitar y que este ni las empresas imaginan que van a existir y están ligados al avance tecnológico.

Innovación estratégica en la articulación y fortalecimiento de cadenas productivas:
Análisis y propuestas para el sector turismo en la zona centro de la ciudad de Bogotá

	Origen en lo imprevisible	Son el resultado de un ataque de genio más que del trabajo duro y sistemático, llamada suerte de principiante o serendipia.
Innovación según el curso estratégico (Ortiz & Nagles, 2008)	Tecnológica	Pretenden introducir cambios en productos o servicios, buscando que haya una nueva oferta a partir del avance tecnológico.
	Social	Proponen soluciones novedosas a problemas de tipo social.
	En gestión	Generación de nuevos métodos de gestión para los ámbitos comercial, mercadeo, administrativo, financiero y organizacional.
Innovación según el efecto (Thusman & Anderson, 1969), (Afuah, 1999), (Mandado & Fernández, 2003), (Henderson & Clark, 1999), (Abernathy y Clark, 1985), Utterback & Abernathy, 1978)	Radical que implica cambios en el conocimiento y generan nuevos productos	El conocimiento tecnológico necesario para explotarla es muy diferente del conocimiento existente
	Radical que implica cambios en el conocimiento e incrementan las competencias de la empresa	Productos con un nivel superior de desarrollo (mayor eficiencia, mejor calidad y mejores precios)
	Incremental que aumenta el conocimiento de componentes (Modular)	Mejora gradual de los componentes que vuelven obsoletos rápidamente los productos en el mercado (generación rápida de nuevas versiones).
	Incremental que aumenta el conocimiento arquitectónico	Mejora gradual de la vinculación de componentes que generan conocimiento arquitectónico (nueva configuración)
	En conocimiento tecnológico	Otra forma de ver las anteriores innovaciones con base en la siguiente clasificación: <ul style="list-style-type: none"> • Regular: conserva las capacidades tecnológicas y de mercado del fabricante • Nicho: Conserva capacidades tecnológicas y vuelve obsoletas capacidades de mercado. • Revolucionaria: vuelve obsoletas capacidades tecnológicas, pero aumenta capacidades de mercado. • Arquitectónica: Capacidades tecnológicas como de mercado se vuelven obsoletas.
En Modelos dinámicos	Reducción de la incertidumbre en el mercado, originada por la mayor experimentación con el cliente, lo cual contribuye a cambios en el diseño.	
Innovación según el objeto que persiguen (OCDE, 1992), (El-Hadj, 1990)	En productos o servicios	Creación o modificación de nuevos productos o servicios, introducidos al mercado con resultados favorables.
	En proceso	Destinadas a mejorar al interior de la empresa las capacidades de rapidez, agilidad y calidad de los productos y servicios; y también a mejorar los procesos técnicos y los materiales.
Innovación según la intensidad tecnológica (Cristensen y Rainor, 2004)	Continuista	Son aquellas que buscan mejorar el servicio, reducir costos, incrementar la funcionalidad, resolver problemas, en fin se trata de mejorar la productividad y ofrecer más o menos lo mismo que ya existe.
	Rupturista	Son aquellas que llevan a productos más baratos, más pequeños, más sencillos, con componentes diferentes y hasta más fáciles de usar, que en principio no se percibe su valor agregado y que el usuario termina entendiendo su valor y uso con el tiempo.
Innovación según la escala de uso o alcance de la misma Ortiz y Nagles (2008)	Programa, proyecto u operación	El alcance solo impacta proyectos en la empresa y puede ser a nivel de un programa, un proyecto o una operación en la empresa.
	Grupo empresarial, empresa o unidad de negocio	El impacto es a nivel empresarial es decir en una unidad de negocio, una empresa o un grupo empresarial.
	Sector o mercado	Su trascendencia es en el ámbito de un sector de la economía.
	Regional, nacional o mundial	Su impacto es a nivel geográfico y puede ser regional, nacional o mundial

Fuente: tomado de Ortiz & Nagles (2008, pág. 81 a 104)

Del abordaje a la taxonomía de la innovación se puede concluir que los principales tipos de innovación se sintetizan en un nuevo o mejorado producto o servicio, un nuevo o mejorado proceso y los nuevos o mejorados métodos comerciales y organizacionales. Las innovaciones en producto y en proceso están influenciadas por el desarrollo tecnológico y las organizacionales o de gestión poco se han abordado por los expertos.

El proceso innovador se concentra en cinco factores (Van de Ven, 2001): ideas, resultados, personas, transacciones y conceptos y Afuah (1999), relaciona la innovación con la capacidad para crear en las organizaciones un nuevo conocimiento, que hace obsoleto el anterior (innovación radical) o por el contrario el que mejora el conocimiento actual (innovación incremental) y finalmente determina que la innovación organizacional (administrativa) corresponde a la estructura organizacional y los procesos administrativos. Por su parte Arraut (2008, pág. 188) propone que "(...) la innovación organizacional es la búsqueda de nuevos diseños organizacionales alterando las estructuras internas de la organización e implica además cambiar los límites entre la organización y el mercado".

Al revisar la innovación organizacional, se detectan dos vertientes de pensamiento. Por una parte, se hace referencia a la innovación de tipo organizacional, como la que se relaciona con el ámbito interno de la organización, que incluye cambios dentro de las organizaciones, tales como: nuevas prácticas organizacionales, nuevas formas de organización, nuevos procesos organizacionales y nuevas estructuras organizacionales (Arraut, 2008). De otra parte, hay autores que hacen referencia a la innovación de la organización en articulación con el mercado, es decir cómo enfocar la estrategia para llegar al mercado de manera diferente y con ello lograr desarrollar nuevas ventajas competitivas.

Hamel (2010) plantea que las organizaciones están obligadas a innovar en la estrategia, por cuanto el mundo ingresó en una dinámica económica en

la que la velocidad de los cambios es más importante que el desarrollo de competencias, razón por la cual plantea los siguientes principios:

Primer principio - La libertad. *Es imposible pretender que una institución sea adaptable si está controlada por completo desde la cima. Cuando observamos los sistemas que han demostrado ser adaptables a lo largo de décadas y siglos (sistemas biológicos, democracias, mercados, ciudades), lo que salta a la vista en todos ellos es que, según las normas de la multinacional típica, son más autónomos. La cuestión radica en cómo brindar a la gente más libertad sin caer en el caos.*

Segundo principio - La variedad. *A medida que el mundo se vuelve más incierto, resulta más difícil prever el futuro. Ya no podemos elaborar estrategias a 10 o 20 años; hay que experimentar constantemente con cosas nuevas, de bajo costo, y ver qué funciona y qué no. Por lo tanto, se trata de más opciones, más experimentación, menos grandes visiones y menos estrategias.*

Tercer principio - Aplicar la lógica de los mercados a las organizaciones. *Los mercados no son infalibles, pero, a menos que estén distorsionados (por una mala política pública, por ejemplo), son mucho más eficaces que las jerarquías al momento de asignar recursos para las nuevas ideas. (...) Una de las cosas que sabemos a partir de los sistemas sociales es que cuanto más concentrado este el poder político, menos flexible será. En los mercados, el poder se distribuye ampliamente, y muchas personas toman decisiones todos los días. En las jerarquías, una minoría tiene el monopolio para fijar la estrategia y la conducción, y esto puede ser fatal en un mundo de discontinuidades (Hamel, 2010, pág. 98).*

Entre los autores que revisan los principales cambios que la empresa tradicional ha tenido, originados en el cambio generado por la globalización y el desarrollo tecnológico, se encuentra Echeverría (2000) quien en su obra “La empresa emergente”, plantea que los principales cambios se originan por entre otras las siguientes razones:

- i) *La liberalización del comercio;*
- ii) *Transformación de sistemas productivos del modelo fordista de producción en serie a la producción celular;*
- iii) *La tercerización de la economía por la influencia de producción con bajos costos de algunos países,*
- iv) *Cambio en el desarrollo de competencias en donde se requieren mayores conocimientos tecnológicos;*
- v) *Cambio en las relaciones de poder entre la alta jerarquía y la base de producción, al pasar de una relación de sumisión y miedo a una relación de confianza y autonomía; cambio en la forma de innovar por cuanto se pasó de un proceso formal de I+D+i a un proceso permanente, autónomo y libre de innovación; modificación de los sistemas de productividad de un proceso de tiempos y movimientos a uno de competencias conversacionales para construir procesos eficientes y entre otros pasar de un rol de capataz a un rol*

de coach, que orienta y direcciona a la obtención de resultados de la organización (Echeverría, 2000, pág. 41 a 45).

Los principales cambios de la empresa tradicional a la empresa emergente planteados por Echeverría (2000) se sintetizan en la tabla N° 14, que evocan la necesidad permanente de innovación en la gestión de las organizaciones:

Tabla N° 14. Criterios de cambio de la empresa emergente

CRITERIOS	EMPRESA TRADICIONAL	EMPRESA EMERGENTE
Trabajo predominante	Trabajo manual	Trabajo tecnológico
Fundamento del trabajo	Destreza física	La palabra
Curva de productividad	Tiempos y movimientos	Competencias conversacionales
Mecanismos de coordinación	Línea de ensamble	Rediseño de procesos (<i>workflow</i>)
Mecanismo de regulación	Mando y control	Autonomía responsable
Carácter de la regulación	Techo	Piso
Emocionalidad de base	Miedo	Confianza
Perfil de autoridad	Capataz	Coach
Tipo de organización	Piramidal y jerárquica	Horizontal y flexible
Criterio guía	Estandarización	Aprendizaje organizacional

Fuente: Tomado de la Empresa Emergente (Echeverría, 2000, pág. 101)

3.2 Concepto de Innovación estratégica y sus diversas manifestaciones

La estrategia ha sido influenciada por la eficiencia operacional y la vigilancia de las fuerzas de la competencia, por pensamientos de autores como Porter (1987), que concentra la atención en estas variables y las mejoras, donde la alta turbulencia en los sectores y su complejidad no son tenidas en cuenta. Es decir cómo salir de la convergencia estratégica, o sea todos haciendo movimientos parecidos (Viana Di Prisco, 2010), paradigma que generó marcos alternativos para innovar estratégicamente tales como: la innovación estratégica (Markides, 1997) (Hamel, 1998) (Afuah, 2009), innovación disruptiva (Christensen & Raynor, 2003), Innovación en valor (Kim & Mauborgne, 2005), innovación abierta (Chesbrough & Appleyard, 2007), entre otros.

Para abordar el concepto de innovación estratégica se revisaran estos marcos alternativos, iniciando con Markides (1997) quien plantea que hay empresas que han logrado atacar al líder de una industria sin el uso de innovaciones tecnológicas radicales, han obtenido mayor participación en la cuota de mercado y en algunos casos han llegado a ser los nuevos líderes y esto ha sido posible porque *rompieron las reglas de la industria*. Esto se logra proponiendo nuevos métodos de fabricación, de distribución, de ventas o de articulación de la cadena productiva o también identificado nuevos segmentos y nuevas formas de satisfacer las necesidades con nuevos productos.

A partir de estos planteamientos propone que la innovación estratégica “(...) se produce cuando una empresa identifica las lagunas en el mapa de posicionamiento de la industria, decide llenarlas y crea las brechas para convertirse en el nuevo mercado de masas” (Markides, 1997, pág. 12), es decir que identifica brechas de posicionamiento y las explota competitivamente. El autor propone que esas lagunas en esencia son:

- *Segmentos emergentes de clientes o clientes descuidados por la competencia.*
- *Necesidades emergentes de los clientes o que no han sido bien atendidas por los competidores*
- *Cambios en los gustos y preferencias de los consumidores*
- *Cambios en las necesidades originados por las tecnologías emergentes* (Markides, 1997, pág. 12)

Es posible concluir que la innovación estratégica consiste en romper las reglas del mercado de una industria o sector, con el fin de identificar lagunas en el mismo y crear soluciones para llenarlas y de esta manera crear brechas competitivas frente a los competidores.

Markides (1997) también indica que los modelos mentales en una empresa pueden afectar el desarrollo de nuevas ideas, pueden obstruir el pensamiento activo de las personas para atreverse a romper las reglas del mercado. En una organización los modelos mentales se desarrollan a partir de la cultura, las rutinas y las reglas no escritas de comportamiento y para evitarlo es importante permanentemente cuestionar los modelos de pensamiento que se van formando en las organizaciones.

Hamel (1998, pág. 8) propone que “la innovación de la estrategia es la capacidad de reconcebir el modelo existente de la industria de manera que crea nuevo valor para los clientes, se convierte en competidor diferente, y produce la nueva abundancia para todas las partes interesadas”, de tal forma que los nuevos competidores puedan tener éxito o los líderes puedan renovar su competitividad. Este autor plantea que la estrategia se ha visto permeada por grandes factores de cambio como la rivalidad competitiva, la visión basada en los recursos, la hipercompetencia, las alianzas y la gestión del conocimiento entre otros, de tal forma que la preocupación por el crecimiento lo que genera es destrucción de valor o de riqueza y que la verdadera generación de valor se logra con la innovación estratégica.

Hamel (1998) también indica que la estrategia emerge y no surge simplemente y que para que ello suceda es preciso tener en cuenta la serie: la innovación de la estrategia lleva a la revolución de la industria y esta a su vez a la creación de nueva riqueza. Plantea que hay cinco condiciones básicas para que emerja la estrategia:

- **Nuevas voces.** *Introducir nuevo "material genético" en el proceso de estrategia sirve para iluminar estrategias no convencionales, es decir que los jóvenes, los recién llegados y los que se encuentran en la periferia geográfica de la organización merecen una mayor participación.*
- **Nuevas conversaciones.** *La creación de un diálogo sobre la estrategia que atraviesa todos los límites habituales de la organización y la industria aumenta sustancialmente las probabilidades de que surjan nuevas ideas estratégicas.*
- **Nuevas pasiones.** *Desarrollar el profundo sentido del descubrimiento que reside en casi todos los seres humanos, y concentrar ese sentido de descubrimiento en la búsqueda de nuevas estrategias.*
- **Nuevas perspectivas.** *Las nuevas lentes conceptuales que permiten a los individuos reconocer su industria, las capacidades de su empresa, las necesidades de los clientes, etc., ayudan sustancialmente al proceso de innovación estratégica.*
- **Nuevos experimentos.** *Lanzamiento de una serie de pequeños experimentos para evitar riesgos en los servicios de mercado, maximizar la tasa de aprendizaje acerca de qué nuevas estrategias funcionarán y cuáles no (Hamel, 1998, pág. 12 y 13).*

Al revisar los conceptos propuestos por los anteriores autores y complementarlos con otras posturas, a continuación se presenta una síntesis de los planteamientos acerca de la innovación estratégica o innovación en valor, que según Matthyssens, Vandenbempt, & Berghman (2006) la consideran como la variable clave para la creación de ventajas competitivas, agregar valor al cliente, crear espacios de mercado con nuevas reglas que permita a las empresas ser más competitivas que sus competidores.

Tabla N° 15. Conceptos alrededor de la innovación estratégica

Autor	Concepto, o marco alternativo	Definición o postura teórica	Dimensiones clave
Markides (1997, 1998)	Innovación estratégica	A partir de la identificación de las lagunas en el posicionamiento de un sector, propone romper las reglas de juego para desarrollar brechas que desarrollen un nuevo mercado. Es decir una forma dramáticamente diferente de jugar el juego en un negocio existente	<ul style="list-style-type: none"> • Nueva posición estratégica: identificación de las lagunas en el posicionamiento de la industria • Nueva segmentación del mercado, sistema de producción o sistema de distribución • Experimentación continua
Kim and Maubourgne (1997, 1999)	Innovación de valor	La innovación de valor hace que la competencia sea irrelevante al ofrecer valor fundamentalmente nuevo y superior al cliente en los mercados existentes y al permitir un salto cuántico en el valor del comprador para crear nuevos mercados	<ul style="list-style-type: none"> • No hay innovación tecnológica • Vincular la innovación al mercado de masas • El stock de conocimientos de la firma
Hamel (1996, 1998)	Innovación estratégica	La capacidad de re-concebir el modelo de la industria existente en formas que crean un nuevo valor para los clientes, los competidores de pie equivocado, y producir nueva riqueza para todos los interesados	<ul style="list-style-type: none"> • Reinventar todo el modelo de la industria • Captura la participación desproporcionada de la creación de riqueza de la industria • Revolución industrial • Enfoque en los aspectos del proceso de estrategia
Pitt and Clarke (1999)	Innovación estratégica	La orquestación y la aplicación orientada de las habilidades organizativas y conocimiento.	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de la innovación estratégica en 3 ámbitos: empresarial (producto / mercado), Ingeniería (tecnológica), administración y dirección de la innovación. • Dos ciclos de progresión del conocimiento de acción contraria
Christensen et al. (2002)	Innovación disruptiva	El éxito se logra moviéndose más allá de las normas de la industria, con el fin de lograr la creación de mercados y modelos de negocio completamente nuevos	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar formas de competir contra el no consumo • Interrumpir el modelo de negocio del líder de la industria
Matthyssens (2006)	Innovación en valor	La innovación de valor o la innovación estratégica consisten en la creación de ventajas competitivas y un valor superior para el cliente, con el objetivo de crear nuevos espacios de mercado.	<ul style="list-style-type: none"> • Redefinición de un negocio o reconceptualización de la industria. • Mantener la ventaja competitiva a través de nuevos conceptos de valor y reinventar continuamente la forma en que se crea y entrega el valor del cliente.

Fuente: Tomado y adaptado de Matthyssens, Vandenbempt, & Berghman (2006, pág. 754)

A partir de los conceptos revisados es posible concluir que la innovación estratégica es el proceso que consiste en reinventar o rediseñar la estrategia corporativa de una empresa a partir de la identificación de las lagunas en el

posicionamiento competitivo en un sector, que surgen de romper las reglas de juego en el mercado o reconcebir el modelo de la industria, con el fin de crear nuevos espacios o brechas de mercado y de esta manera agregar valor para los clientes (saltos cuánticos) en donde la competencia sea irrelevante y se logre ser más competitivo.

Al revisar los conceptos más recientes Afuah (2009) precisa que la innovación no significa simplemente el desarrollo de nuevas tecnologías en nuevos productos y servicios, sino por el contrario es en muchos casos la búsqueda de nuevos modelos para hacer negocios, con el fin de enfrentar el cambio y la turbulencia permanente de los mercados.

Con base en lo anterior propone que la "(...) innovación estratégica es una innovación que cambia las reglas de juego en productos / servicios, modelos de negocio, procesos de negocio y / o posicionamiento frente a competidores para mejorar el desempeño" (Afuah, 2009, pág. 4). También indica que consiste en desarrollar nuevas actividades en la cadena de valor o ejecutarlas de manera diferente, con el fin de crear valor para el cliente y apropiarse del mismo, el cual está en función del aporte de los competidores en un mercado (proveedores, clientes, distribuidores, rivales y complementadores). De igual manera Palmer & Kaplan (2009, pág. 4) proponen que "La innovación estratégica es la creación de estrategias de crecimiento, nuevas categorías de productos, servicios o modelos de negocio que cambian el juego y generan un nuevo valor significativo para los consumidores, los clientes y la corporación".

Palmer & Kaplan (2009) proponen un análisis interesante en torno a las diferencias entre el enfoque tradicional para hacer estrategia y el nuevo enfoque de innovación estratégica (Ver tabla N° 16):

Tabla N° 16. Estrategia tradicional versus innovación estratégica

Enfoques tradicionales	Enfoque de innovación estratégica
Adoptar una orientación "presente a futuro" - toma hoy como punto de partida	"Comienza con el fin en mente" - identifica oportunidades a largo plazo y luego "puentes de vuelta al presente"
Asumir una postura de hacedor de reglas / tomador (defensivo / seguidor)	Asume una postura revolucionaria

Aceptar límites establecidos de negocios / categorías de productos	Busca crear un nuevo espacio competitivo / campos de juego
Centrarse en la innovación incremental	Busca una innovación revolucionaria y disruptiva, mientras continúa construyendo el núcleo
Seguir modelos de planificación de negocios tradicionales y lineales	Se casa con la disciplina de un proceso con inspiración creativa
Buscar aportaciones de fuentes obvias y tradicionales	Busca la inspiración de fuentes no convencionales
Buscar necesidades articuladas de los consumidores	Busca las necesidades de los consumidores no articuladas
Están impulsados por la tecnología (buscar la satisfacción del consumidor)	Es inspirado por el consumidor (busca el deleite del consumidor)
Puede tener un modelo de organización "Un tamaño para todos"	Puede experimentar con "nuevas empresas" empresariales u otras estructuras organizativas

Fuente. Tomado de Palmer & Kaplan (2009, pág. 5)

En esencia lo que plantean Palmer y Kaplan (2009) es que la innovación estratégica es un enfoque holístico y sistemático, dirigido a generar una ruptura en el mercado con nuevas reglas de juego, satisfaciendo las necesidades más allá de los competidores y buscando detectar aquellas necesidades no articuladas, de tal manera que se cree una diferencia significativa en el valor entregado a los consumidores. Para lograr lo planteado indican que es necesario el uso de dos formas de pensar: la divergente y la convergente, donde el modo divergente es abierto, exploratorio, creativo y va en busca de visionar el futuro y es usado para detectar oportunidades, hacer prospectiva de la industria y visualizar necesidades futuras del consumidor y el modo convergente es necesario para aterrizar la definición y diseño de productos, desarrollar la validación con el cliente y planear su implementación (Ver figura N° 11)

Recientemente Gebauer, Worch & Truffer (2012, pág. 58) plantean que son tres los elementos claves para desarrollar la innovación estratégica: "i) Una reconceptualización del modelo de negocio, ii) remodelación de los mercados existentes, y iii) mejora del valor para los clientes", los cuales se pueden comprender de la siguiente manera:

Figura N° 11. Pensamiento divergente y convergente en la innovación estratégica



Fuente: Tomado de Palmer y Kaplan (2009, pág. 8)

- Reconceptualización del modelo de negocio: encontrar oportunidades donde otros ven restricciones, olvidar la competencia y salir de la receta de la industria (Kim & Mauborgne, 2006).
- Remodelación de los mercados existentes: ir más allá de los límites de la competencia y descubrir nuevos espacios de mercado, rompiéndolas reglas del mismo (Hamel, 2010).
- Mejora del valor para los clientes: promover saltos cuánticos en la percepción del valor de los clientes, satisfaciendo sus necesidades de manera diferente (Gebauer, Worch, & Truffer, 2012) (Kim & Mauborgne, 2006)

Es posible concluir que las organizaciones empresariales se encuentran en entornos dinámicos, turbulentos y cada día más complejos, razón por la cual necesitan desarrollar cambios en la forma de hacer la gestión empresarial, entre ellos la forma de hacer estrategia. La innovación estratégica lleva a la

empresa a “(...) atender proactivamente a las oportunidades potenciales del mercado, liderar los segmentos de negocio con características superiores a las de sus competidores en los diferentes niveles de negocio y, consecuentemente, sustenta la construcción de diferenciadores estratégicos ampliamente valorados por el consumidor...” (Pulgarin & Pineda, 2011, pág. 179), aspecto que implica la necesidad de desarrollar un proceso iterativo de innovación en la forma de hacer estrategia. Para llegar a determinar la forma como la innovación estratégica impacta la articulación o fortalecimiento de las cadenas productivas es necesario explorar las diversas formas de hacer innovación estratégica:

3.3 Formas de innovación estratégica

A partir de los marcos alternativos revisados para desarrollar innovación estrategia tales como: innovación disruptiva, innovación en valor e innovación abierta, se revisarán los conceptos y las metodologías propuestas en contraste con el foco de estudio la articulación y fortalecimiento de cadenas productivas, que constituyen el reciente desarrollo teórico de este campo de conocimiento.

3.3.1 Innovación disruptiva

Entre los autores más reconocidos se encuentra Christensen (2003) quien propone que el éxito empresarial se logra moviéndose más allá de las reglas de juego de un sector industrial, con el fin de crear nuevos mercados y generar nuevos modelos de negocio y a esta forma de innovar se la ha llamado disruptiva, por cuanto provoca una ruptura en el mercado.

Feeney, Folle & Veiga (2008), plantean que la innovación disruptiva de la estrategia se relaciona con productos y servicios que tienen características dramáticamente diferentes a los tradicionales y desempeños altos en el mercado por los nuevos atributos que tienen en relación con las necesidades no detectadas por la competencia o atención de consumidores que históricamente no consumían. Según Veiga (2016) la excesiva obsesión de las grandes empresas por atender los segmentos de altas exigencias y altos

precios, genera productos que exceden las necesidades de otros segmentos y por ello generan segmentos desatendidos por cuanto no satisfacen sus diferentes necesidades y con ello se crea la oportunidad de oro para que otras empresas pongan el foco en dichos segmentos de mayor volumen y menores requerimientos, con productos de menor configuración, menor costo y amplio mercado, razón por la cual otros autores afirman que las innovaciones disruptivas son “(...) un poderoso medio para ampliar y desarrollar nuevos mercados y ofrecer nueva funcionalidad, la cual, a su vez, altera los vínculos de mercados existentes” (Govindarajan & Kopalle, 2006, pág. 12).

Esta forma de hacer estrategia genera una ruptura en el mercado y se crea una brecha con los competidores; es decir la estrategia consiste en crecer en nuevos segmentos del mercado con precios bajos, bajos márgenes por unidad y altos volúmenes de producción en unidades en segmentos que por ser de bajos recursos tienen un alto potencial (Markides, 2006) (Viana Di Prisco, 2010). Es aquí donde se prospecta el aporte que puede tener este tipo de innovación en la articulación y fortalecimiento de cadenas productivas, pues logra desarrollar una estrategia que incentiva la vinculación de empresarios que se encadenen para atender el nuevo mercado y evitar las fricciones por la defensa de sus mercados naturales.

A continuación, se sintetizan las principales características de la innovación disruptiva:

- Las empresas líderes del mercado tradicionalmente enfocan la innovación a los segmentos de alta exigencia, con productos que exceden las necesidades de algunos clientes del mercado (King & Baatartogtokh, 2014), aspecto que genera segmentos de nivel bajo del mercado, ignorados por las empresas líderes y que atienden necesidades insatisfechas de los nichos emergentes (Christensen, 1997).

- Las innovaciones disruptivas son generalmente simples, baratas, convenientes y son ofrecidas a precios más bajos que los productos existentes (Govindarajan & Kopalle, 2006) (Christensen, 1997).
- Estas innovaciones atraen los segmentos bajos y sensibles al precio, lo que limita el potencial de rentabilidad de las empresas líderes y afianza el crecimiento de las disruptivas (Govindarajan & Kopalle, 2006).
- Las innovaciones de este tipo presentan un desempeño inferior frente a los atributos que los clientes tradicionales valoran, por tanto las consideran deficientes (Govindarajan & Kopalle, 2006) (Tellis, 2006).
- Las innovaciones disruptivas mejoran continuamente, hasta el punto de satisfacer las necesidades del mercado principal, con lo cual cambia la percepción del mercado tradicional y logra conquistar una mayor parte del mercado (Christensen, 1997) (Govindarajan & Kopalle, 2006).

La innovación disruptiva en la estrategia propone alejarse de la competencia en mercados con convergencia estratégica, donde introducir mejores productos o servicios no genera cambios importantes en la competitividad. Por el contrario indica que es mejor invertir en segmentos menos rentables donde hay menor convergencia y los consumidores pueden asimilar la tasa de mejora y atraer nuevos consumidores (Viana Di Prisco, 2010). Entre los tipos de estrategias disruptivas se encuentran:

- Estrategia de segmentos bajos, dirigida a consumidores que regularmente son sobre-atendidos en la parte baja del mercado (productos homogéneos sin considerar el segmento), con bajo nivel de exigencia y que demandan un producto o servicio con menos atributos y menor precio como lo propone Prahalad (2005) en la “Base de la pirámide”.

- Estrategia para el desarrollo de nuevos mercados, que propone conquistar nuevos segmentos como el de no-consumo, ósea atraer a no-consumidores (Kim & Mauborgne, 2005).
- Estrategia de nueva posición en el mercado, como lo propone Markides (2002), que indica la necesidad de redefinir el ¿qué?, el ¿quién? y el ¿cómo? de un mercado determinado.

Con base en lo anterior, se revisaran a continuación dos formas de hacer innovación estratégica (metodologías desarrolladas): i) Creación de una posición estratégica única (Markides, 2002) e innovación conceptual de negocios ii) Negocios en la base de la pirámide (Prahalad, 2010). Los modelos de negocio se presentan en el ítem de innovación abierta, pues esta forma de innovación estratégica incluye los dos marcos alternativos (Disruptivo y abierto) y la conquista de nuevos segmentos como el de no-consumo también se revisará adelante por cuanto incluye al tiempo dos marcos de innovación (valor y disruptivo).

3.3.1.1 Propuesta metodológica de innovación estratégica disruptiva – Crear posición estratégica única

La posición estratégica “(...) no es otra cosa que la suma de las respuestas que una compañía dé a estas tres preguntas: ¿A quiénes debo buscar cómo clientes? ¿Qué productos o servicios les debo ofrecer? ¿Cómo debo hacer esto?”, con el fin de lograr una posición distintiva, singular y competitiva frente a sus competidores, es decir un nuevo plan de acción estratégico en el mercado que les permita crear y mantener una posición única en la industria (Markides, 2002, pág. 1).

A continuación, en la tabla N° 17 se describen los componentes y elementos clave para definir una nueva posición estratégica:

Tabla N° 17. Creación de una nueva posición estratégica

Componente	Concepto	Preguntas clave	Acciones clave
Redefinir el negocio	Dejar de lado los modelos mentales y revisar en realidad que quieren los clientes. En qué negocio estamos abandonando el paradigma tradicional.	¿Cuál es el negocio? ¿Por qué se venden los productos de esta forma? ¿Cómo redefinir el negocio, si se abandonan los paradigmas existentes?	La nueva definición se debe ajustar a las capacidades singulares de una compañía. Entender las definiciones actuales del negocio de los competidores.
Redefinir ¿Quién es o debe ser nuestro cliente?	Pensar en nuevos clientes o nuevos segmentos de clientes y desarrollar un plan de acción que les sirva mejor. Las empresas deben elegir a clientes estratégicamente en lugar de aceptar a un cliente cualquiera que quiera comprar	¿A qué clientes es posible dirigirse? ¿Qué segmento de clientes realmente se deben atender y que los competidores lo hayan pasado por alto?	Un buen cliente es el que aprecie lo que la empresa le puede suministrar con exclusividad. Identificar: el cliente bueno y dirigirse a él y el cliente malo y prescindir de él.
Redefinir ¿Qué productos o servicios ofrecemos a estos clientes?	Pensar en nuevas necesidades o deseos de los clientes y desarrollar un plan de juego que mejor satisfaga estas necesidades.	¿Qué productos o servicios se podría ofrecer a los clientes? ¿Entre todas las posibilidades de productos y servicios, cuáles escoger?	Identificar tendencias del mercado, experimentar con ideas de nuevos productos y contar con capacidades para el desarrollo de productos que sorprendan al cliente.
Redefinir el cómo.	Las compañías deben diseñar la cadena de valor para crear nuevos productos o una mejor manera de hacer negocios y luego encontrar los clientes adecuados.	¿Cómo llevar a cabo el nuevo negocio? ¿Cómo hacer llegar los productos adecuados a los clientes elegidos? ¿Cómo diseñar la cadena de valor de la empresa?	Combinar actividades de la cadena de valor para crear un ajuste con el ambiente. Las actividades escogidas son las que: <ul style="list-style-type: none"> • El mercado necesita. • Encajan unas con otras. • Logran equilibrio • Crean relaciones recíprocas.

Fuente: tomado y adaptado de (Markides, 1997, pág. 4 a 11) (Markides, 2002)

En esencia lograr una nueva posición estratégica exige pensar en definir un nuevo negocio en el cual es necesario: i) maximizar la diferenciación frente a la competencia y lograr un ajuste con las capacidades de la empresa; ii) definir un segmento o nicho de clientes que la competencia haya pasado por alto y en el cual se pueda hacer la diferencia; iii) ofrecer a estos clientes los nuevos productos o servicios que se enmarquen en el nuevo concepto definido y; iv) para lograrlo es necesario diseñar una cadena de valor que maximice las utilidades. Nuevamente se evidencia el posible impacto de este tipo de

innovaciones para que los empresarios que integran una cadena productiva, logren una visión conjunta para su articulación competitiva, pues llegar a nuevos mercados es un incentivo para articularse.

Markides (2002, pág. 48) plantea que las escuelas tradicionales han desarrollado tres formas sobre como innovar y definir el negocio, de una parte "(...) en función de su producto" y de otra "(...) según la función que quiere desarrollar para con el cliente ...identificar la funcionalidad adyacente de sus productos" y la tercera de reciente aparición "(...) según su portafolio de capacidades básicas", con lo cual se aproxima a la generación de conceptos de negocios propuesta por Hamel (2000).

3.3.1.2 Propuesta metodológica de innovación estratégica disruptiva - Negocios en la base de la pirámide

El profesor Prahalad (2010) a partir de la premisa de que en la base del mercado de consumidores en el mundo está la mayoría de sus habitantes, con clientes que desde luego tienen ingresos de menos de US\$2 dólares diarios, propone generar "oportunidades de negocios en la base de la pirámide". El planteamiento parte de "(...) un enfoque que supone asociarse con ellos para innovar y lograr escenarios ganadores en los cuales los pobres estén activamente comprometidos y donde, al mismo tiempo, las compañías que les suministran productos y servicios sean rentables" (Prahalad, 2010, pág. 38), propuesta que incluye una configuración colaborativa en la que "(...) los pobres, las organizaciones de la sociedad civil, los gobiernos y las grandes firmas pueden crear los mercados más grandes y de crecimiento más acelerado en el mundo", ósea encadenamientos productivos con probabilidades de éxito.

Como lo plantean Anderson & Markides (2007), las acciones de innovación estratégica surgen cuando una empresa detecta lagunas en un mercado, es decir segmentos de clientes no atendidos y va tras ellos, convirtiendo estas brechas en grandes mercados, lo que se confirma con los consumidores de la base de la pirámide, para los cuales la estrategia debe cambiar en la forma de satisfacer sus necesidades con tan bajos ingresos. De

otra parte, los empresarios de las multinacionales sistemáticamente han rechazado esta oportunidad de negocios, por entre otras las siguientes razones que se han convertido en paradigmas:

- *Los pobres no son nuestro cliente objetivo: no pueden comprar nuestros productos o servicios, por cuanto no tienen los recursos y porque con la estructura de costos no podemos servir dicho mercado.*
- *Los pobres no pueden hacer uso de los productos que se venden en los países desarrollados, por tanto no hay mercado en la base de la pirámide.*
- *Solo los países desarrollados aprecian y pagan las innovaciones tecnológicas (Prahalad, 2010, pág. 43 y 44).*

A partir de los paradigmas planteados en la tabla N° 18 se presentan las realidades encontradas por Prahalad (2010) y algunos ejemplos de los negocios desarrollados por empresarios innovadores, en los que se puede evidenciar la co-creación de valor (perspectiva que se aborda en el siguiente ítem) con la población para las innovaciones desarrolladas.

Tabla N° 18. Negocios en la base de la pirámide según Prahalad (2010)

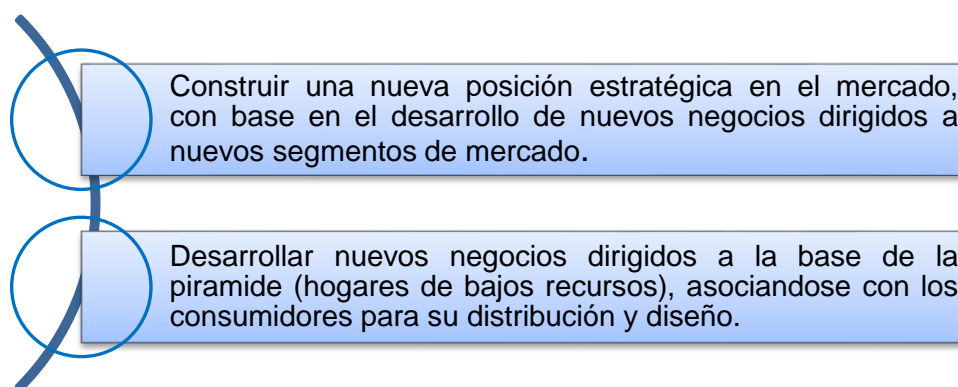
Supuesto o paradigma	Realidades del mercado	Negocios desarrollados
Los pobres no poseen poder adquisitivo y no representan un mercado viable	La población de la base de la pirámide representa 12.500 billones de dólares, 90% del PIB del mundo (China, India, Brasil, México, Rusia, Indonesia, Turquía, Sudáfrica y Tailandia)	Unilever y P&G desarrollaron productos de aseo en porciones únicas con menor valor agregado, desarrollo de redes de consumidores y la formación de líderes que educan y distribuyen.
El acceso a la distribución en los mercados de la base de la pirámide es muy difícil y por tanto dificulta la participación de grandes empresas.	Las áreas urbanas se han convertido en un imán para los pobres. Para el año 2015 habrá más de 225 ciudades en África, 903 en Asia y 225 en América Latina, con más de un millón de habitantes, mercado potencial con necesidad de distribución innovadora.	Hindustan Lever Ltd, en India, creó una red de distribución directa en escenarios de difícil acceso, al seleccionar empresarias de las aldeas o barrios y las capacitó, para que se convirtieran en distribuidoras de los productos.
Los pobres no tienen conciencia de marca.	Por el contrario, la tienen y en alto grado y dada su necesidad tienen una alta conciencia del valor. La aspiración a una calidad de vida nueva y distinta es un sueño de los consumidores de la BDP.	Casa Bahía en Brasil y Elektra en México, han desarrollado el mercado de bienes de consumo duraderos (electrodomésticos) a partir de plazos amplios, pagos semanales, tasas reducidas de interés y estudios psicológicos de los consumidores para el otorgamiento de crédito.
Los consumidores de la base de la pirámide BDP no están conectados tecnológicamente.	Por el contrario, están conectados generando redes y explotando los beneficios de la información. Los aparatos inalámbricos son una prueba de tal conexión, pues en China se tienen instalados 250 millones de teléfonos móviles, 40 millones en India y 35 millones en Brasil, con incrementos anuales admirables.	Grameen Phone en Bangladesh y telefónica en Brasil han generado paquetes con costos muy bajos (cero costo del aparato, modalidad prepago, 100 minutos de teléfono y acceso internet), que han logrado masificar el servicio y generar consumo permanente y creciente.

Fuente: Elaboración propia con base en (Prahalad, 2010, pág. 46 a 52)

De cara al análisis objeto de estudio de esta investigación, es decir la articulación y fortalecimiento de las cadenas productivas, se observa que en las últimas décadas en Latinoamérica se han generado una serie de cambios profundos en el ámbito empresarial: la privatización, liberalización de los mercados domésticos e implementación de los Tratados de Libre Comercio, transformaciones que han causado una menor participación del sector público en la economía y una intervención más notable de las empresas privadas en la misma, lo que implica un mayor énfasis en la mejora de la competitividad de la cadena de valor (CDV) (Scott, 2014).

En virtud de lo planteado, al revisar las acciones de innovación disruptiva de las dos propuestas presentadas (Nueva posición estratégica (Markides, 2002) y negocios en la base de la pirámide (Prahalad, 2010)), se puede concluir que las siguientes iniciativas pueden ser claves para promover la articulación y fortalecimiento de las cadenas productivas o cadenas de valor:

Tabla N° 19. Acciones de innovación disruptiva en la estrategia, para la articulación y fortalecimiento de cadenas productivas o de valor.



Fuente: Elaboración propia del autor

En el ámbito del turismo a nivel internacional se han revisado los casos exitosos, con el fin de detectar acciones estratégicas que surjan de la disrupción en los servicios ofrecidos o en la forma diferente de articular los actores. En ese ámbito se puede tomar el caso de Republica Dominicana, específicamente en Monteverde, donde la gran extensión de bosques que es su atractivo, durante

los años 80 llevo a estrategias de turismo que atentaban contra la conservación del hábitat natural y para ello empezó a generar estrategias que permitieran conocer e interactuar con la naturaleza, pero que a su vez asegurara su protección (Acuña & Brugnoli, 2007). De esta situación surgió la idea de trasladar al bosque las condiciones de un parque temático para “(...) brindar al turista un paseo sobre las copas de los árboles y entre senderos aéreos, adecuadas para la observación de aves y parte de la fauna” y de esta manera llegar a segmentos de jóvenes aventureros y amantes de la naturaleza, (Acuña & Brugnoli, 2007, pág. 120) para lo que fue necesario construir puentes, teleféricos, cables vuelo y zonas controladas con lo cual desarrollaron los siguientes conceptos:

- Parque Selvatura: parque de selva donde funcionan todas las atracciones
- Sky Trek: es un circuito de tirolesas que inicia desde el suelo hasta las alturas donde llega a un área de observación, que se desliza por cañones y en medio de las copas de los árboles, descendiendo las montañas (Skyadventures, 2018).
- Sky Walk: caminatas sobre las copas de los árboles, es decir senderos sobre puentes colgantes (Skyadventures, 2018).

Para el caso objeto de estudio es preciso revisar las siguientes alternativas que permitirán generar disrupción en la forma de hacer el turismo en la zona centro de la ciudad:

- Evaluar los segmentos de clientes hasta hoy atendidos y los productos ofrecidos, con el fin de identificar la forma de hacer disrupción en la forma de ofrecerlos.
- Aprovechar el alto potencial histórico y cultural que tienen los atractivos turísticos de la zona, por medio de la integración con otras tipologías de turismo con alto potencial como el gastronómico, el religioso, el *graffiti* y la naturaleza cercana a las localidades del centro, generando valor agregado experiencial.

- Explorar el potencial de turismo para la base de la pirámide (Bajos ingresos)

3.3.2 Innovación en valor

La alta velocidad de los cambios en el mercado, generada por las fuerzas de la globalización, obliga a desarrollar nuevas formas para hacer negocios. De otra parte, perseguir la diferenciación, ser líderes en costo o tener un foco en un segmento de mercado (Porter, 1982), son estrategias que todas las empresas desarrollan y llevan a la convergencia estratégica, es decir todos desarrollando la misma estrategia y con ello se genera el hacinamiento estratégico, razón por la cual es necesario innovar en la estrategia.

Una forma de lograrlo es la innovación de valor que “(...) se basa en la idea de que las fronteras del mercado y la estructura de la industria no están dadas, y que los actores de la industria las pueden reconstruir a través de sus actuaciones y postulados” (Mauborgne, 2006, pág. 23). La innovación en valor es “(...) una nueva manera de pensar y ejecutar la estrategia, que desafía uno de los dogmas más aceptados del enfoque basado en la competencia: la disyuntiva entre valor y costo” (Kim & Mauborgne, 2006, pág. 76).

Es preciso indicar que la innovación en valor (Matthyssens, Vandembemt, & Berghman, 2006) no se enfoca en aspectos tecnológicos, por el contrario se trata de una reconceptualización de la industria con el fin de crear valor para los clientes. Este tipo de innovación implica que los estrategas se liberen de los supuestos sobre la competencia y las reglas aceptadas tácitamente por las empresas de una industria o sector. La innovación en valor se hace necesaria para afrontar los mercados cambiantes, en donde se evidencia el aumento de la competencia, las nuevas tecnologías y la comoditización de los productos, que genera una reducción al margen de maniobra de las empresas (Matthyssens, Vandembemt, & Berghman, 2006).

De acuerdo con las investigaciones de Matthyssens et al. (2006), la innovación en valor está relacionada con los conceptos de capacidad de

absorción y capacidades dinámicas. Por capacidad de absorción se entiende como la habilidad de reconocer el valor de la información nueva, para asimilarla y aplicarla en nuevos conceptos y por capacidad dinámica como los procesos para integrar, reconfigurar y liberar recursos que generen los cambios en los negocios. Las investigaciones de los citados autores, permiten decantar las siguientes características de la innovación en valor (Matthyssens, Vandenbempt, & Berghman, 2006):

- El objetivo es sostener la ventaja competitiva a través de la creación de nuevos mercados y nuevas formas de competir.
- Se usa para crear y/o mantener una ventaja competitiva y rejuvenecer la organización.
- Mantiene la ventaja competitiva a través de nuevos conceptos de valor y la reinención de la forma como se crea y entrega el valor al cliente.
- Permite la redefinición de un negocio, en el que los roles y las relaciones entre las empresas participantes son rediseñadas.
- Implica desviarse de las recetas preestablecidas de la industria a partir la liberación de los supuestos sobre la competencia, las empresas y sus formas de trabajo intra e inter-organizacionales.

No obstante lo planteado en el sentido de la necesidad y ventaja de la innovación en valor; existen barreras y bloqueos en el desarrollo de la misma, pues las recetas de la industria (estrategia convergente) crean una especie de inercia activa, es decir que la ruptura de los patrones establecidos y aceptados, es difícil por los modelos mentales desarrollados entre los dirigentes de la industria (Matthyssens, Vandenbempt, & Berghman, 2006) (Sull, 2003). Entre los mecanismos de bloqueo más presentes, se encuentran (Sull, 2003) (Sull, 1999):

- Los marcos estratégicos establecidos se convierten en cegadores,
- Los procesos se convierten en rutinas,
- Las relaciones con los interesados se convierten en grilletes
- Los valores en la organización se descarrilan en dogmas.

A continuación, se referencian los principales autores acerca de la innovación en valor o innovación estratégica, desde el punto de vista de la agregación de valor:

Tabla N° 20. El concepto de innovación en valor / innovación estratégica

Autor y concepto	Definición	Dimensiones clave	Recomendaciones
Kim & Mauborgne (1997, 1999) Innovación de valor	La innovación de valor hace que la competencia sea irrelevante al ofrecer valor fundamentalmente nuevo y superior al cliente en los mercados existentes y al permitir un salto cuántico en el valor del comprador para crear nuevos mercados	<ul style="list-style-type: none"> • No hay innovación tecnológica • Vincular la innovación al mercado de masas • El stock de conocimientos de la firma 	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevo enfoque de la estrategia corporativa (enfoque / contexto no convencional) • Redefinición del problema (no de la solución) • Combinar con las capacidades de otras compañías • No a expensas de otros jugadores
Normann & Ramírez (1993) Constelación de valores	Sin definición formal	<ul style="list-style-type: none"> • Reconfiguración de roles y relaciones entre una constelación de actores • Agrupación y reasignación de competencias, actividades y funciones con tantas partes como sea necesario • Reinventar valores (sin agregar valor) • Los clientes que ofrecen (sin productos / servicios) de todas las partes deben estar satisfechos 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejor relación entre la base de conocimientos (competencias) y las relaciones sociales (base de clientes y otros partidos) • Diálogo continuo con los clientes
Hamel (1996, 1998) Innovación estratégica	La capacidad de re-concebir el modelo de la industria existente en formas que crean un nuevo valor para los clientes ..., y producir nueva riqueza para todos los interesados	<ul style="list-style-type: none"> • Reinventar todo el modelo de la industria • Captura la participación desproporcionada de la creación de riqueza de la industria • Revolución industrial • Enfoque en los aspectos del proceso de estrategia 	<ul style="list-style-type: none"> • Concéntrese en las condiciones previas de la estrategia, es decir, en la conducta de la estrategia (sin contenido estratégico) • Orden sin elaboración cuidadosa (es decir, orden de reglas simples y profundas) • Nuevas voces, nuevas conversaciones, nuevas pasiones, nuevas perspectivas, nuevos experimentos
Pitt and Clarke (1999) Innovación estratégica	La orquestación y la aplicación orientada de las habilidades organizativas y Conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de la innovación estratégica en 3 ámbitos: empresarial (producto / mercado), Ingeniería (tecnológica), administración y dirección de la innovación. • Dos ciclos de progresión del conocimiento de acción contraria • La orquestación del conocimiento conduce a la competencia fuera de competencia (no competir) 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje fluido, dirigido y adaptable, con una conciencia de los preceptos evolutivos • Estrategia abierta, inductiva, sintética y reflexiva • Equilibrar las restricciones de recursos y las prioridades de innovación de manera convincente dentro y entre los dominios de innovación

<p>Tucker (2001) Innovación estratégica</p>	<p>Descubra nuevos modelos de negocio y nuevas formas de crear valor para los clientes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Deseo de crecer • Valor del cliente • Hacer más con productos y servicios que en el pasado 	<p>Busque oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • En posicionamiento en el mercado • En <i>outsourcing</i> de clientes • En la comprensión de las necesidades del cliente • En la reinención de su modelo de negocio • En la redefinición del valor añadido • En canales de distribución
--	--	--	--

Fuente: tomado de Matthyssens et al (2006, pág. 753)

Del cuadro anterior es posible concluir las diversas perspectivas que tiene la innovación en valor y la innovación estratégica desde la agregación de valor, las cuales van desde la creación de ventajas competitivas, a partir de la orquestación de las habilidades organizacionales y el conocimiento (Pitt & Clarke, 1999); pasando por el diseño de la curva de valor que ignora la competencia y crea nuevos mercados con nuevo valor para los clientes (Kim & Mauborgne, 2004); y termina con el desarrollo de modelos de negocio que renuevan el modelo de la industria y la forma en que participan todos los interesados (Hamel, 2000) (Tucker, 2001) (Normann & Ramirez, 1993), que por su vinculación con la cadena de valor también incluyen innovación abierta y se profundizaran en el siguiente aparte. De otra parte Matthyssens et al (2006) en sus investigaciones de innovación en valor en cadenas de suministros, llegan a la conclusión de que la innovación en valor es mayor en la medida que las empresas actúan en red y por ello en el aparte de innovación abierta se abordaran estas propuestas.

A partir de lo anterior en este aparte, se abordan dos de las propuestas más reconocidas de innovación en valor como lo son “Co-Crear valor” (Prahalad & Ramaswamy, 2000) y desarrollar “Curvas de valor” para formas nuevos “océanos azules” (Kim & Mauborgne, 2005).

3.3.2.1 Propuesta metodológica de innovación estratégica en valor - Co-Crear valor a través de redes de experiencia

Prahalad y Krishnan (2009) plantean una nueva forma de hacer innovación con base en la creación de valor a través de redes, propuesta que gira en torno a dos premisas:

- *El valor está basado en experiencias únicas y personalizadas del consumidor. El enfoque está en la centralidad de la persona.*
- *Ninguna firma es lo suficientemente grande en alcance y tamaño para satisfacer las experiencias de un consumidor a la vez. El enfoque está en el acceso a los recursos, no en poseerlos (Prahalad & Krishnan, 2009, pág. 11 a 12).*

La propuesta confronta el enfoque tradicional, en el que el consumidor es tratado como una estadística y la empresa ostenta el poder y el control sobre los bienes necesarios para el manejo del negocio; por tanto, la innovación en los negocios cambia por la forma como los consumidores evolucionan y exige mayores esfuerzos frente a los tradicionales productos. En la tabla N° 21 Prahalad et al (2009) muestra cómo han evolucionado los clientes, los negocios y la mentalidad gerencial y de ella se deduce como la experiencia de los clientes conlleva a una cocreación de valor en los productos y servicios ofrecidos por las empresas.

Tabla N° 21. Evolución comportamiento de los clientes según Prahalad

Etapas/ dimensiones	Naturaleza de negocios y papel del cliente	Mentalidad gerencial	Interacción con clientes, y desarrollo de productos y servicios	Propósito y flujo de la comunicación
Persuadir un grupo de compradores (Años 70 y primeros 80)	Los clientes son considerados compradores pasivos con una función de consumo predeterminada	El cliente es un promedio estadístico; la compañía define segmento de clientes	Investigación de mercado tradicional; productos y servicios se crean sin <i>feedback</i> de los clientes	Identificar y ganar acceso a grupos de compradores. Comunicación unilateral.
Transacción con compradores individuales (Último 80 y primeros 90)		El cliente es un dato estadístico individual en una transacción	Asistencia a clientes (mesas de ayuda, centros de llamadas y servicio al cliente), se identifican problemas, se rediseñan productos y servicios con base en esa retroalimentación.	Marketing base de datos; comunicación de doble vía.
Lazos de por vida con clientes individuales (Años 90)		El cliente como persona; se cultivan confianza y relaciones	Atención de clientes mediante observación del comportamiento; se identifican soluciones a principales usuarios, y se reconfiguran productos y servicios en función de la comprensión de los clientes.	Marketing de relaciones; comunicación y acceso de doble vía.

<p>Cientes como co-creadores de valor (Más allá del 2000)</p>	<p>Cientes parte de la red ampliada; co-crean y extraen valor del negocio.</p>	<p>El cliente no solo es un individuo; forma parte de una trama social y cultural emergente.</p>	<p>Cientes co-desarrollan experiencias personales. Las compañías y los principales clientes desempeñan papeles conjuntos en educación, configuración de expectativas y co-creación de aceptación de mercado para los productos y servicios.</p>	<p>Dialogo activo con clientes para configurar y divulgar expectativas. Acceso y comunicación multinivel.</p>
--	--	--	---	---

Fuente: Tomado de (Prahalad & Ramaswamy, 2000)

Como se desprende del análisis de la tabla N° 21 los clientes han pasado de ser sujetos pasivos a ser sujetos activos que hacen parte de la red ayudando a crear innovaciones; la mentalidad gerencial ha cambiado pasando de considerar al cliente como un número estadístico a considerarlo un individuo que hace parte de la trama de decisiones para mejorar los productos; la interacción con los clientes cambia para hacerlo participe de las innovaciones; y esto se logra a partir de una comunicación en doble vía y multinivel.

Prahalad et al (2009) dan a conocer su propuesta a través del caso de TutorVista, empresa que lanza un cambio profundo en la educación secundaria, con estudiantes que no asisten a clase en un lugar físico, ni en horas predeterminadas, con lecciones que no se dividen en periodos de una hora y no están dedicadas a un tema especial. A través de la experiencia con clientes han diseñado (co-creado) un nuevo producto que inició con aulas virtuales en horarios determinados y que con la cocreación proponen enseñar de manera virtual a través de tutorías en las que cada estudiante propone su horario y elige los temas en los que quiere recibir tutoría, la intensidad y escoge el maestro que quiere que lo acompañe. Por su parte el tutor evalúa el nivel del estudiante y diseña un curso específico para ese estudiante.

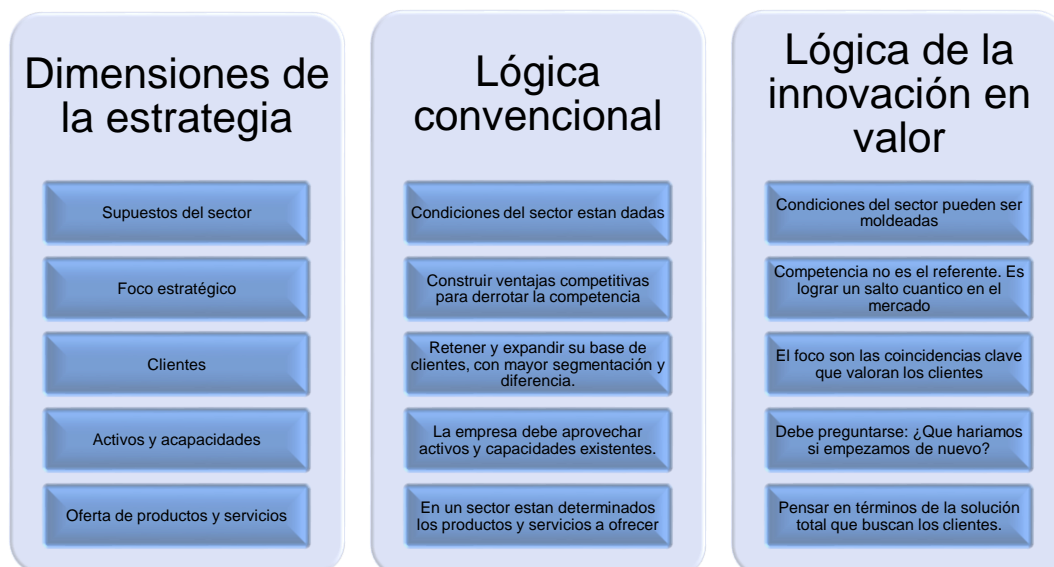
Desarrollar el negocio implicaría cuantiosos recursos si se quisiera concentrar todo en un lugar físico, por cuanto se requieren muchos profesores y muchos equipos. No obstante, también co-creó con los proveedores (profesores) y logró que profesores independientes, mujeres y hombres muy preparados y dispersos geográficamente, que trabajen medio tiempo en horarios a su conveniencia, de tal forma que la empresa accede a recursos con menor costo de manera novedosa. Esta propuesta de innovación aporta

elementos a la asociatividad, condición necesaria para lograr una óptima articulación de las cadenas productivas, por cuanto uno de sus principios indica que las empresas no son tan grandes en “(...) alcance y tamaño para satisfacer las experiencias de un consumidor a la vez” (Prahalad & Krishnan, 2009, pág. 11 a 12), aspecto que se logra con el encadenamiento productivo.

3.3.2.2 Propuesta metodológica de innovación estratégica en valor - Creación de curvas de valor y diseño de océanos azules

A partir de la pregunta de investigación ¿por qué algunas organizaciones alcanzan un alto crecimiento en ingresos como en utilidades?, Kim y Mauborgne (2004) proponen que las empresas obtienen esos resultados por la forma en que sus directivos abordan la estrategia. Consiste en tomar como irrelevantes los competidores mediante una nueva lógica de negocios, desarrollar productos o servicios que no tienen competidores directos, denominada innovación en valor y que desarrollan en torno a lo que denominan las “dos lógicas estratégicas” (Kim & Mauborgne, 2004, pág. 99), que se describen en la siguiente tabla.

Tabla N° 22. Las dos lógicas estratégicas según Kim & Mauborgne

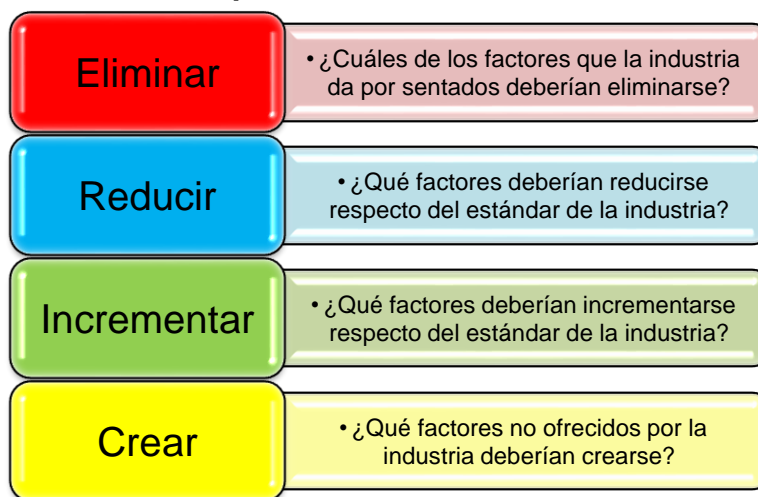


Fuente: Tomado de Kim & Mauborgne (2004, pág. 99)

Kim y Mauborgne (2005) desarrollan su metodología para desarrollar innovación en valor, con base en dos herramientas: La curva de valor y el

esquema de las cuatro acciones. Esta metodología la explican a través de varios casos, entre ellos el de *Yellow Tail*, que consiste en construir una “Curva de valor” o “Lienzo Estratégico”, a partir de la utilización de la herramienta “Esquema de las cuatro acciones”:

Tabla N° 23. Esquema de las cuatro acciones - ERIC



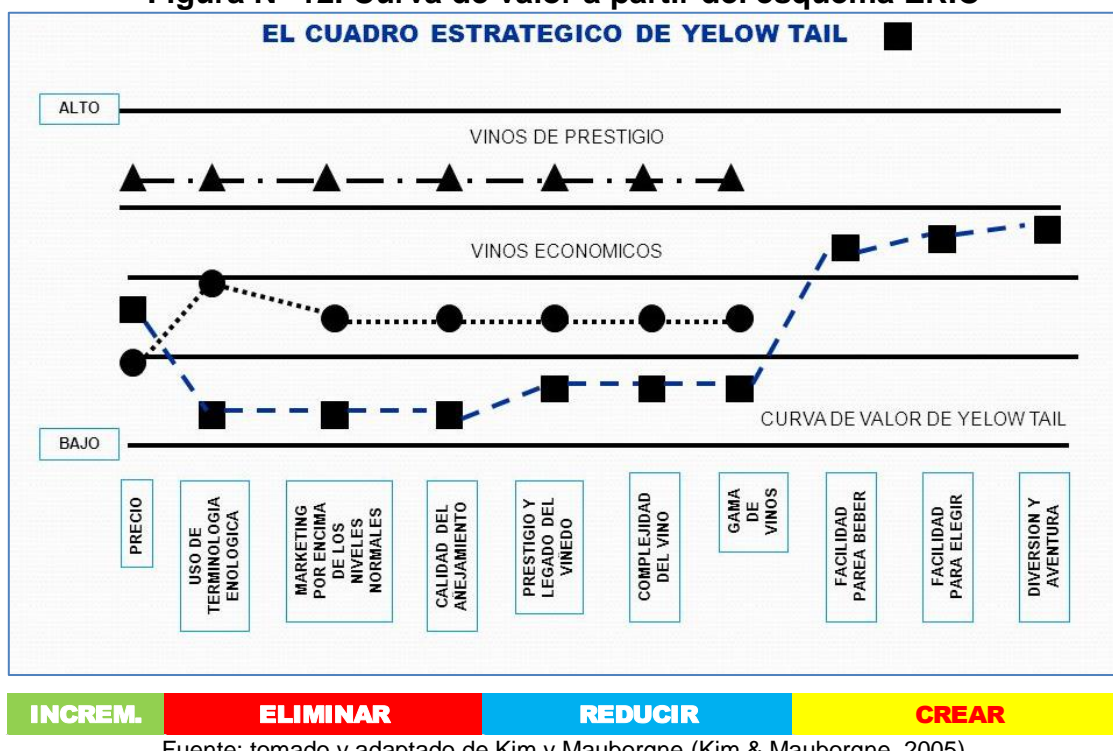
Fuente: tomado y adaptado de Kim & Mauborgne (2005)

En el caso del vino *Yellow Tail* de la firma Casella Wines en los Estados Unidos, descrito por los autores, se aprecia como esta firma abrió un espacio sin competencia en el mercado y cambio el rostro de la industria vinícola de los Estados Unidos en tan solo dos años. A continuación las respuestas que se generaron en el caso *Yellow Tail* a las preguntas a partir de los aspectos claves del negocio (Kim & Mauborgne, 2005):

- Eliminar: el uso de terminología enológica, marketing por encima de los niveles normales y la calidad del añejamiento.
- Reducir: prestigio y legado del viñedo.
- Incrementar: el precio.
- Crear: facilidad para beber, facilidad para elegir y diversión y aventura.

Las decisiones estratégicas definidas son la base para construir lo que se denomina la “Curva de Valor”, que le permite ser una empresa exitosa durante los últimos años, que ha desarrollado un “océano azul” (Kim & Mauborgne, 2005):

Figura N° 12. Curva de valor a partir del esquema ERIC



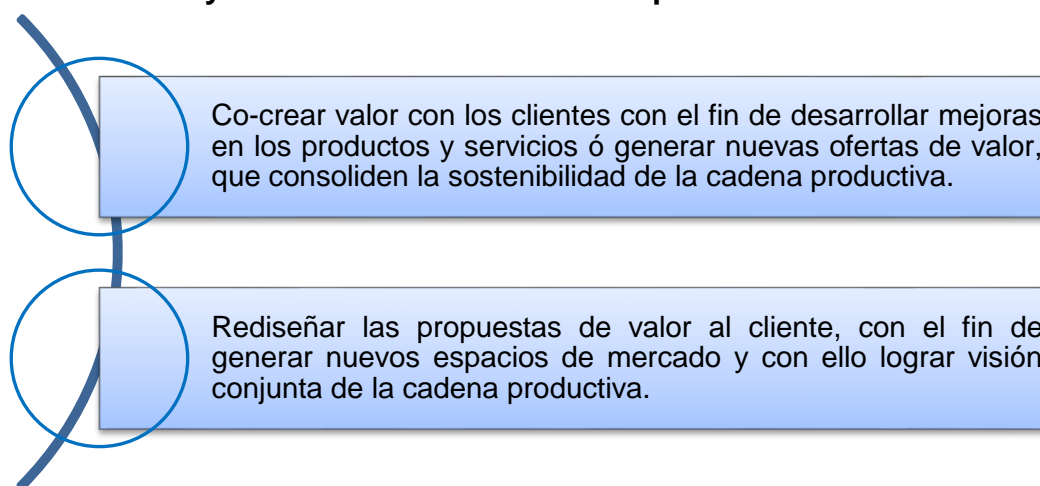
En resumen, la metodología lleva a crear nuevos espacios de mercado, con el fin de salir del círculo vicioso de la competencia frontal, evitar el hacinamiento estratégico generado por la convergencia estratégica de los llamados océanos rojos. Esta concepción de la innovación estratégica es proactiva para la articulación de las cadenas productivas, pues las empresas en sus mercados naturales ya han logrado su sostenibilidad y el crecimiento es posible al encadenarse con otras empresas para llegar a nuevos mercados.

Los esfuerzos en Latinoamérica para articular y fortalecer las cadenas productivas han avanzado y sus logros se concentran en disminuir niveles de informalidad, facilitar acceso al crédito, lograr mejoras en la gestión y la calidad, capacitación de los recursos humanos, y mejorar el acceso a los mercados (OCDE/CEPAL, 2013), beneficios que logran las empresas individualmente y no necesariamente fortalecen la cadena, como lo requieren procesos maduros de cadenas productivas que dan lugar a Clusters, Cadenas Globales de Valor o Distritos industriales, que permitan el desarrollo económico de los países. No obstante esos logros, algunos investigadores señalan que no es suficiente con ser integrante de una cadena; “(...) de lo que se trata es incrementar la

participación en la generación de valor agregado a partir del escalamiento y de introducir modificaciones en la estructura de la cadena (...)” (Padilla & Oddone, 2016, pág. 9) con el fin de fortalecer la cadena productiva y avanzar hacia modelos maduros de articulación y con ello lograr impacto en el desarrollo empresarial de las regiones.

Con base en estos planteamientos y al analizar las propuestas de innovación en valor (Co-creación de valor (Prahalad & Krishnan, 2009) y Creación de valor (Kim & Mauborgne, 2005)), se plantean las siguientes iniciativas que pueden promover la articulación y fortalecimiento de cadenas productivas:

Tabla N° 24. Acciones de innovación de valor en la estrategia, para la articulación y fortalecimiento de cadenas productivas o de valor.



Fuente: elaboración propia del autor

En lo relacionado con casos de turismo internacional exitosos que hayan utilizado estrategias que en esencia son innovación en valor, es posible indicar que el Clúster de Turismo de Extremadura evidencia acciones estratégicas innovadoras, concentradas en la cocreación y la generación de océanos azules.

El Clúster de Turismo de Extremadura a partir de la investigación de mercados, con instrumentos de investigación como los grupos focales y grupos de discusión, logró identificar que los turistas querían más allá de conocer sus tres atractivos patrimoniales declarados patrimonio histórico de la humanidad

(Cáceres, Guadalupe y Mérida) por su capital religioso y cultural, deseaban interactuar con la naturaleza y la gastronomía de la región. Este hallazgo llevó al Clúster a desarrollar proyectos de innovación para el diseño de turismo experiencial, con el fin de satisfacer las necesidades de los turistas, entre los que se destacan (Clúster de Turismo Extremadura , 2013) (Clúster de Turismo Extremadura, 2017):

- Turismo de naturaleza y turismo religioso, con base en la ornitología (avistamiento de aves) en Guadalupe.
- Turismo rural con el fin gozar las bondades de la naturaleza articulado con turismo de ciudad cultural en Cáceres y Mérida.
- Turismo cultural en armonía con el turismo gastronómico de Badajoz y Cáceres.

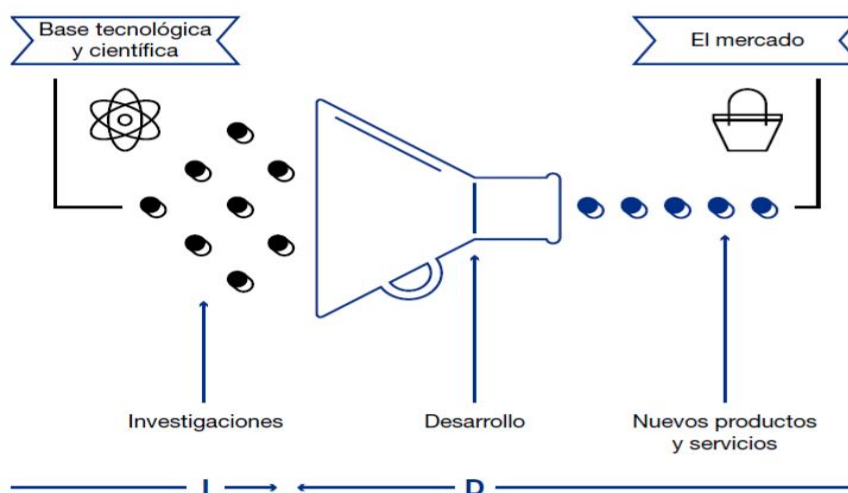
A partir de los resultados de la exploración, es posible precisar las siguientes alternativas de innovación en valor para el turismo de la zona centro de la ciudad:

- Desarrollar técnicas de investigación de mercados más cercanas al cliente, tales como los grupos de discusión o grupos focales, con el fin de identificar las experiencias que quieren tener los turistas en los escenarios y atractivos turísticos de la zona centro.
- A partir del concepto de turismo experiencial evaluar y desarrollar productos que incluyan tipologías de turismo como el cultural, religioso, gastronómico, rural y de compras.
- Identificar los atractivos, el potencial turístico y confrontarlo con las necesidades detectadas en los grupos de discusión, con el fin de diseñar nuevas ofertas de valor.

3.3.3 Innovación abierta

Tradicionalmente la innovación en las empresas ha sido desarrollada de manera cerrada, es decir que la innovación generada al interior de la organización lleva a productos y servicios nuevos, que luego serán distribuidos por la misma empresa (Ver siguiente figura).

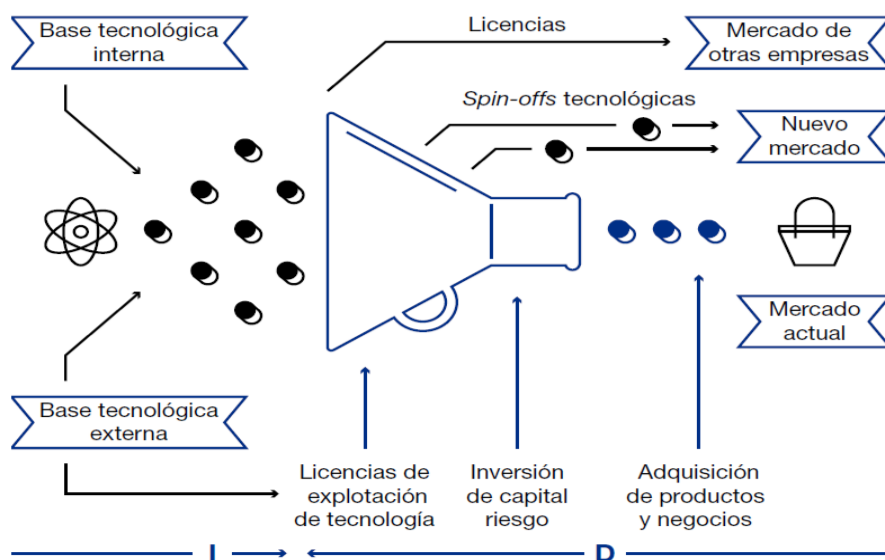
Figura N° 13. Innovación cerrada



Fuente: tomado de Chesbrough (2014, pág. 401)

El cambio de paradigma se produce cuando Chesbrough (2003) plantea el concepto de “innovación abierta” (*Open Innovation*), que propone que la innovación no se debe realizar solo de manera interna en la organización, sino por el contrario debe acudir al “(...) uso de entradas y salidas intencionales de conocimiento para acelerar la innovación interna y ampliar los mercados para el uso externo de la innovación” (Chesbrough, 2006, pág. 1) y de esta manera “(...) acceden a ideas internas y externas para crear valor, al tiempo que definen mecanismos internos para retener parte de ese valor” (Chesbrough, 2014, pág. 398) (ver figura siguiente).

Figura N° 14. Innovación abierta



Fuente: tomado de Chesbrough (2014, pág. 402)

El autor propone dos vías de innovación abierta: i) de “fuera para adentro”, donde la empresa abre los procesos a diversos tipos de conocimiento y aportes del exterior, bien sea de clientes, inversores, proveedores, personal de mercadeo y otros interesados en el negocio, desde luego protegiendo la propiedad intelectual y definiendo los beneficios de las partes; y ii) de “dentro hacia afuera” en donde las ideas desarrolladas en la organización que no hayan sido utilizadas o que no se articulen con su modelo de negocio, salgan al mercado para que otros las puedan desarrollar en su modelo de negocio (en la medida que encajen con su modelo), con figuras tales como licencias de explotación, empresas spin-off y canales de marketing (Chesbrough, 2012). De esta manera es posible afirmar que “(...) la innovación abierta implica que las empresas deben ser, al mismo tiempo, vendedores activos y compradores activos de propiedad intelectual” (Chesbrough, 2014, pág. 404).

Cuando se aborda el concepto de innovación abierta, en donde la interacción de conocimientos entre las organizaciones es el aspecto clave, es preciso revisar el tipo de apertura que en realidad se presenta entre los participantes de un proceso conjunto de innovación. Dahlander (2010), clasifica la apertura de la innovación desde un punto de vista como entrante y saliente y por otra parte como interacciones pecuniarias y no pecuniarias, y a partir de

estas categorías propone cuatro formas de apertura de la innovación: i) innovación saliente de revelación, ii) innovación saliente de venta, iii) innovación entrante de abastecimiento, y iv) innovación entrante de adquisición, las cuales se describen y se comparan en la tabla a continuación:

Tabla N° 25. Comparación de cuatro tipos diferentes de apertura.

	Innovación saliente Revelando	Innovación saliente Vendiendo	Innovación entrante Abasteciendo	Innovación entrante Adquiriendo
Lógica de intercambio	No pecuniarios — beneficios indirectos	Pecuniario: dinero involucrado en el intercambio	No pecuniarios — beneficios indirectos	Pecuniario: dinero involucrado en el intercambio
Enfoque	Revelar recursos internos para el entorno externo (Allen, 1983; Henkel, 2006; Nuvolari, 2004; von Hippel y von Krogh, 2003)	Otorgar licencias o vender productos en el mercado (Lichtenthaler y Ernst, 2009; Chesbrough y Rosenbloom, 2002)	Obtención de ideas y conocimientos externos de proveedores, clientes, competidores, consultores, universidades, organizaciones públicas de investigación, etc. (Fey y Birkinshaw, 2005; Lakhani et al., 2006; Laursen y Salter, 2006a)	Adquirir invenciones y aportaciones al proceso innovador a través de relaciones informales y formales (Chesbrough y Crowther, 2006; Christensen et al., 2005)
Ventajas y desventajas que dan forma al grado de apertura.				
Ventajas del tipo de apertura.	Ordenar recursos y apoyos (Henkel, 2006)	Comercializar productos que están "en el estante".	Acceso a una amplia gama de ideas y conocimientos (Laursen y Salter, 2006a)	Obtención de acceso a recursos y conocimiento de los socios (Powell et al., 1996)
	Ganando legitimidad del ambiente externo (Nuvolari, 2004)	Los socios externos pueden estar mejor equipados para comercializar invenciones para los intereses mutuos de ambas organizaciones (Chesbrough y Rosenbloom, 2002)	Descubrir nuevas soluciones radicales para resolver problemas (Lakhani et al., 2006)	Aprovechar las complementariedades con los socios (Dyer y Singh, 1998).
	Fomentar la innovación incremental y acumulativa (Murray y O'Mahony, 2007; Scotchmer, 1991)			
Desventajas del tipo de apertura	Difícil capturar los beneficios que se acumulan.	El compromiso excesivo con el producto y las tecnologías propias hace que sea difícil salir de la licencia	Muchas fuentes crean un problema de atención (Laursen y Salter, 2006a)	Es difícil mantener un gran número de vínculos con diferentes socios (Ahuja, 2000)

		(Lichtenthaler y Ernst, 2007)		
	Los recursos internos pueden filtrarse a los competidores (Laursen y Salter, 2006b)		Es difícil elegir y combinar demasiadas alternativas (Sapienza et al., 2004)	Riesgo de externalización de la dimensión crítica del negocio de la empresa.

Fuente. Tomado de Dahlander (2010)

Proponer el vínculo de conocimientos y aportes de terceros, desde diferentes formas y con diferentes propósitos, como se indicó en la tabla anterior, se refiere a la reconfiguración de la forma de operar o funcionar, es decir la innovación y apertura del modelo de negocio (*Open Business Models*) (Sandulli & Chesbrough, 2009). Las empresas se enfrentan a entornos complejos y por ello reconocen que no cuentan con todos los recursos para competir y por ello “(...) están empezando a compartir sus recursos con terceros con el objeto de crear valor, o bien utilizar recursos externos en sus modelos de negocio” (Sandulli & Chesbrough, 2009, pág. 14). Tal lo plantea Chesbrough (2014, pág. 406) el concepto de ventaja competitiva ha evolucionado al pasar de “(...) yo lo tengo y tú no”, después “(...) yo lo tengo, tú lo tienes, pero yo lo tengo más barato”, luego ocurre que “(...) yo lo tengo, tú lo tienes, pero yo lo he tenido primero” y finalmente surge “(...) el yo lo tengo y te lo he proporcionado, así que gano dinero cuando yo lo vendo y cuando tú lo vendes”.

Finalmente, a partir del concepto de innovación abierta (Chesbrough, 2003), el autor propone los modelos abiertos de negocios, donde la innovación se desarrolla a partir de la articulación de recursos y conocimientos con sus *stakeholders*, de tal forma que se cree y se capture valor. Esta propuesta ha generado acciones de empresarios e investigadores, que han logrado propuestas muy completas sobre como innovar en nuevos modelos de negocios (Hamel, 2000) (Hamel, 2010) (Osterwalder & Pigneur, 2011), las cuales se abordan en los siguientes apartes.

Cuando se habla de innovación abierta en materia de gestión empresarial, es posible vincular el desarrollo de nuevos modelos de negocios (Osterwalder & Pigneur, 2011) o de nuevos conceptos de negocio (Hamel, 2000), con los

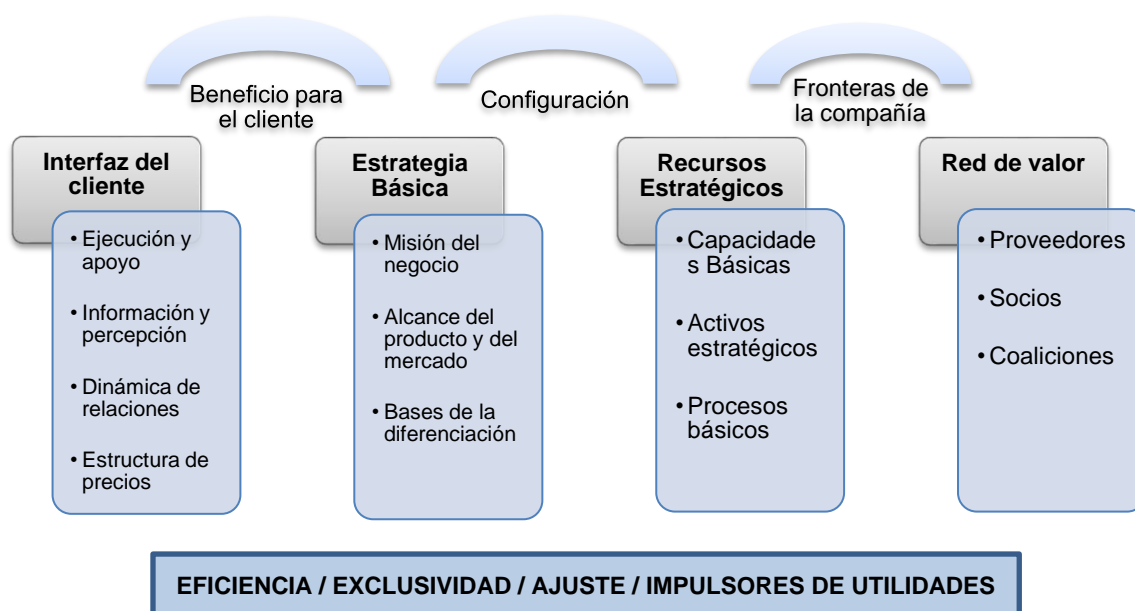
cuales las empresas innovan en la estrategia y logran salir del hacinamiento estratégico que ha generado la convergencia estratégica en diversos sectores, originada por el desarrollo de estrategia similares. De igual manera es preciso indicar que cuando se habla de modelos de negocio a parte de la innovación abierta, también concurre la innovación disruptiva (Christensen, 1997) (Christensen & Raynor, 2003) .

3.3.3.1 Propuesta metodológica de innovación estratégica abierta - Innovación Conceptual de negocios

Por innovación conceptual de negocios se entiende “(...) la capacidad de idear conceptos de negocio radicalmente distintos, o nuevas maneras de diferenciar los existentes” (Hamel, 2000, pág. 88), la cual por no ser lineal va más allá de la innovación incremental es decir se trata de innovación radical. De otra parte este autor plantea que para escapar de la hipercompetencia y la convergencia estratégica (todos los actores con estrategias similares) “(...) es necesario crear un modelo tan distinto de lo que existe, que los competidores tradicionales se vean a gatas” (Hamel, 2000, pág. 93), de tal manera que les genere el dilema de abandonar su modelo actual ya probado, entrar al nuevo modelo de la competencia y ser el segundo en el mercado, o mantenerse en su modelo tradicional y alejarse de las tendencias de futuro, con lo cual los competidores estarán en una encrucijada.

Hamel (2000) propone un modelo para el desarrollo de la innovación conceptual de negocios, el cual está integrado por cuatro componentes centrales: i) la estrategia básica, ii) los recursos estratégicos, iii) la interfaz con el cliente y, iv) la red de valor; componentes que están articulados entre sí por tres puentes: i) beneficio para el cliente, puente entre la estrategia básica y la interfaz para el cliente, ii) configuración, puente entre la estrategia básica y los recursos estratégicos, y iii) fronteras de la compañía, puente entre los recursos estratégicos y la red de valor; todo lo anterior sustentado en cuatro pilares que determinan el potencial de utilidades: i) eficiencia, ii) exclusividad, iii) ajuste y iv) impulsores de utilidad (ver figura N° 15).

Figura N° 15. Modelo de innovación conceptual de negocios



Fuente: tomado de Hamel (2000, pág. 128)

En la tabla N° 26 se describen ampliamente los componentes, los puentes y los pilares del modelo, en torno a la forma como apalancan la innovación estratégica, las preguntas claves y reflexiones que permiten identificar el cómo de la innovación conceptual de negocios.

Tabla N° 26. Descripción del modelo de innovación conceptual

Componentes, puentes y factores	Descripción	Preguntas clave
Componentes e interacciones (puentes) del modelo – Innovación		
Interfaz con el cliente	La forma como los productos llegan a los clientes ha cambiado por las TICs: <ul style="list-style-type: none"> • Ejecución y apoyo: como la empresa entra al mercado y como crea canales nuevos y diferentes. • Información y percepción: conocimiento del cliente que deriva en percepciones para hacer cosas nuevas y diferentes. • Dinámica de relaciones: interacción diferente entre el productor y el consumidor. • Estructura de precios: revisión de las alternativas para cobrar directa o indirectamente un producto o servicio. 	¿Por qué trabajos debe pasar un cliente para obtener nuestros productos? ¿Cómo debería ser el proceso de venta si lo diseñamos a partir del usuario? ¿Qué sabemos en realidad de nuestros clientes? ¿Sabemos realmente de sus deseos y necesidades? ¿Podemos revitalizar o mejorar la experiencia que tienen al usar nuestros productos? ¿Por qué es realmente por lo que estamos cobrando? ¿Sabemos que cree el cliente que está comprando?
<i>Beneficio para el cliente (Puente)</i>	Puente entre la interfaz del cliente y la estrategia básica: Conjunto específico de beneficios que en el fondo se están ofreciendo al cliente. Beneficio es la manera como se satisfacen las necesidades del cliente	¿Qué beneficios les estamos dando realmente a los clientes? ¿Hay beneficios adicionales que el cliente podría valorar?

Estrategia básica	<p>Como resuelve competir la empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Misión del negocio, diferente a la de las empresas de la industria. • Alcance del producto y del mercado, con clientes y áreas geográficas descuidadas por la competencia. • Bases de diferenciación, que permiten a la empresa competir de una manera diferente a sus competidores 	<p>¿La misión aun es pertinente para nuestros clientes?</p> <p>¿Podríamos ofrecer a nuestros clientes algo que se acerque más a la solución total de sus necesidades?</p> <p>¿Cómo tratan de diferenciarse los competidores entre sí?</p>
<i>Configuración (Puente)</i>	Puente entre la estrategia básica y los recursos estratégicos: es la manera única como se combinan y se relacionan entre si capacidades, activos y procesos para mantener una estrategia	¿Podemos imaginar configuraciones distintas de las que se tienen entre capacidades, activos y procesos, para el manejo de la estrategia?
Recursos estratégicos	<p>Cambiar dramáticamente los recursos para competir:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad Básica: determinar las destrezas y capacidades únicas de la empresa. • Activos estratégicos: definir cómo utilizarlos de manera novedosa. • Procesos básicos: revisarlos para desarrollar diferencias en los productos o servicios 	<p>¿Cuáles de nuestras capacidades básicas son únicas, que beneficios dan a nuestros clientes y cómo presentar esos beneficios de manera diferente?</p> <p>¿Cómo podríamos explotar los activos estratégicos de manera diferente para agregar valor a los clientes?</p> <p>¿Cuáles de nuestros procesos son críticos y cuales crean el mayor valor para el cliente?</p>
<i>Fronteras de la compañía (puente)</i>	Puente entre recursos estratégicos y red de valor: toma de decisiones sobre las actividades que ejecutara la empresa por sí misma y las que contratara con proveedores, socios o miembros de la coalición.	¿Dónde debemos trazar la frontera entre lo que hacemos y lo que no hacemos en la compañía?
Red de valor	<p>La red de valor rodea, complementa y amplía recursos a la empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proveedores: acceso privilegiado o relaciones estrechas. • Socios: aportan complementos críticos a un producto final o una solución total. • Coaliciones: con competidores que tengan intereses iguales. 	<p>¿Tomamos capacidades y activos de otras compañías para combinarlas con las nuestras y lograr nuevas oportunidades?</p> <p>¿Podemos ver más allá de nuestros propios recursos y mercados e imaginar nuevas combinaciones de recursos capaces de crear nuevos mercados y servicios?</p>
Pilares del modelo (Creación de riqueza)		
Eficiencia	El modelo de negocio debe ser eficiente, es decir el valor que conceden los clientes a los beneficios es mayor que el costo de producir tales beneficios.	¿Se han revisado los supuestos acerca del valor que los clientes obtienen de nuestros productos y los costos en que se incurren para generarlos?
Exclusividad	La meta es crear un modelo único en su concepción y ejecución, de tal manera que sea único en formas valiosas para los clientes.	¿Hasta qué punto nuestro concepto comercial se aleja del promedio de la industria? ¿Cuántos puntos de diferencia se encuentran en los componentes del concepto de negocio?
Ajuste	Un concepto de negocios genera utilidades cuando todos sus componentes se refuerzan mutuamente.	¿Todos los elementos del modelo de negocio se refuerzan mutuamente?
Impulsores de utilidad	<p>El concepto de negocio genera riqueza, a través de los impulsores de utilidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los que aumentan los rendimientos: <ul style="list-style-type: none"> ○ Efectos de red, los modelos de negocio se benefician de su multiplicador de valor. ○ Efectos positivos de retroalimentación, es decir convertir en círculos virtuosos una ventaja inicial que se logre. 	<p>¿Podemos encontrar oportunidades para crear economías de red donde no existen actualmente?</p> <p>¿Dónde podríamos crear efectos positivos de retroalimentación en nuestro modelo de negocio, que se conviertan en círculos virtuosos de éxito?</p> <p>¿Qué partes de nuestro modelo de negocio podrían estar sujetas a los efectos de la curva de aprendizaje?</p>

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Efectos de aprendizaje, ósea el usos intensivo de conocimientos que se convierte en ventaja. 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Los que cierran las puertas a los competidores: <ul style="list-style-type: none"> ○ Derechos de prioridad, por ser los primeros del mercado en generar diferencia permanentemente. ○ Puestos de peaje, es decir apropiarse de los puestos de control de una industria. ○ Clientes cautivos, mediante contratos y diseños patentados. 	<p>¿Se está exponiendo el negocio a ser un constante seguidor y que parte del concepto de negocio encierra una ventaja de primer orden?</p> <p>¿Tiene la compañía activos que sean críticos para el éxito de otras compañías?</p> <p>¿Cómo podemos vincularnos más estrechamente con nuestros clientes?</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Los que producen economías estratégicas: <ul style="list-style-type: none"> ○ Escala, es decir consolidar conglomerados industriales. ○ Enfoque, o eficiencia de no desviarse de su misión. ○ Alcance, es decir aprovechar múltiples oportunidades. 	<p>¿Ofrece nuestro modelo de negocio la oportunidad de crear ventajas en escala?</p> <p>¿Qué ventajas ganaríamos si estuviéramos más enfocados?</p> <p>¿Poseemos activos de doble uso que se puedan explotar en más de un negocio?</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Los que dan flexibilidad estratégica <ul style="list-style-type: none"> ○ Amplitud del portafolio, con el fin de lograr elasticidad al cambio. ○ Agilidad operativa, para enfocarse ante cambios en la demanda. ○ Bajo punto de equilibrio, con el fin de lograr eficiencia financiera. 	<p>¿Cuáles son las ventajas de un amplio portafolio de negocios?</p> <p>¿Con que rapidez cambia en nuestro negocio la función de demanda?</p> <p>¿Arroja nuestro modelo de negocio un punto de equilibrio más bajo que el modelo tradicional?</p>

Fuente: Tomado y adaptado de Hamel (2000, pág. 88 a 133)

3.3.3.2 Propuesta metodológica de innovación estratégica abierta - Innovación de modelos de negocio

Los teóricos de la competitividad indicaban que la estrategia de una empresa consistía en configurar el sistema de actividades con el fin de lograr una ventaja competitiva sostenible (de bajo costo o de diferenciación), que lograra un posicionamiento en un sector y con ello una rentabilidad superior (Porter, 1987); en esencia una mayor rentabilidad originada en el mayor precio por la diferenciación y el menor costo del producto. La globalización y la dinámica empresarial han llevado a la necesidad de superar estas estrategia convergentes (desarrolladas por todas las empresas en un sector) que solo llevan al hacinamiento estratégico (muchos haciendo lo mismo) y a cambio lograr círculos virtuosos de crecimiento y rentabilidad a partir de la innovación de los modelos de negocio, que consisten en “(...) un conjunto de activos, actividades y una estructura de gobierno de los activos” (Casadesus-Masanell, 2004, pág. 8).

Al revisar diversos autores un modelo de negocio “(...) describe y sintetiza la forma de crear valor en un negocio... para los clientes y los accionistas” (Demil & Lecocq, 2009, pág. 89); también se indica que es la “(...) forma en que una empresa “hace negocios” con sus clientes, socios y proveedores; es decirel sistema de actividades ... para satisfacer las necesidades percibidas en el mercado; cómo esas actividades están relacionadas entre sí, y quién las lleva a cabo” (Zoot & Amit, 2009, pág. 110) y por otra parte “(...) describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor, ... una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa” (Osterwalder & Pigneur, 2011, pág. 14 y 15). En la tabla N° 27 se revisan las diversas metodologías propuestas por los autores en torno a la forma de hacer innovación en los modelos de negocios empresariales.

Tabla N° 27. Metodologías para innovar en los modelos de negocio

Autor	Variables de la metodología	Descripción
Demil & Lecocq (2009) RCOV	Recursos y competencias (RC)	Se determinan y valoran a través del suministro de productos o servicios en los mercados.
	Organización (O)	Elección de operaciones que una entidad asegura y las relaciones que establece con otras entidades, en una red de valor.
	Proposición de valor (V)	Propuesta de valor al cliente a través de los productos y servicios suministrados. Definición de cómo se comercializan.
Zoot & Amit (2009)	Proposición de valor al cliente	El objetivo del negocio o la idea que crea valor y sobre la que opera la empresa.
	Contenido del sistema de actividades	Selección de actividades que hay que llevar a cabo.
	Estructura del sistema de actividades	Relación entre las actividades, secuencia entre ellas y mecanismos de intercambio
	Forma de gestión	Quien realiza las actividades
Chesbrough & Rosenbloom (2002)	Propuesta de valor	Valor creado para los usuarios por la oferta basada en la tecnología.
	Segmento de mercado	Identificar los usuarios a los que la tecnología es útil y con qué finalidad.
	Cadena de valor	Definir la estructura requerida de la cadena de valor dentro de

		la empresa para crear y distribuir la oferta.
	Estructura de costos	Estimar la estructura de costos y el potencial beneficio de la oferta de valor.
	Posición en la cadena de valor	Describir la posición de la empresa dentro de la red de valor.
	Estrategia competitiva	Formular la estrategia competitiva con base en la cual la empresa obtendrá ventaja sobre los rivales.
Osterwalder & Pigneur (2011) - CANVAS	Propuesta de valor	Solucionar los problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades por medio de propuestas de valor.
	Segmento de clientes	Definir los segmentos de clientes del mercado a atender.
	Canales de comunicación y distribución	Hacer llegar las propuestas de valor a los clientes a través de canales de comunicación, distribución y venta.
	Relación con el cliente	Se establece y mantiene de forma independiente en los diferentes segmentos de mercado.
	Recursos clave	Los recursos clave son los activos necesarios para ofrecer y proporcionar el valor agregado descrito.
	Actividades clave	Las que se consideran claves para entregar el valor agregado ofrecido.
	Alianzas clave	Algunas actividades y determinados recursos se adquieren o realizan fuera de la empresa.
	Fuente de ingresos	Los ingresos se generan cuando los clientes adquieren las propuestas de valor ofrecidas.
	Estructura de costos	Los diferentes elementos del modelo de negocio conforman la estructura de costos.

Fuente: tomado de Chesbrough & Rosenbloom (2002) Demil & Lecocq (2009), Zoot & Amit (2009), y (Osterwalder & Pigneur (2011).

Al revisar las proposiciones de los autores en la tabla N° 27, se puede concluir que estas giran en torno a cuatro aspectos básicos:

- **Creación de valor para el cliente:** o propuesta de valor al cliente, que surge de la innovación conceptual del negocio (Hamel, 2000), que consiste en ir más allá de simples productos y servicios, que incluyen nuevas experiencias en las soluciones ofrecidas a los clientes en un mercado.
- **Elecciones estratégicas sobre como operar en el mercado:** ósea como llegar al mercado, como manejar la relación con los clientes, la

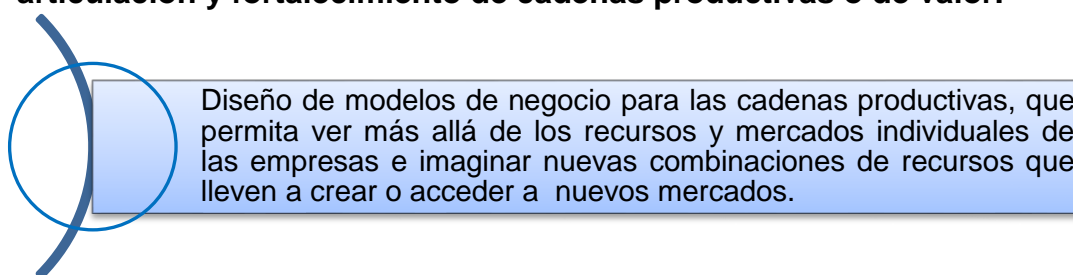
elección de los canales de distribución de los productos y un sistema que genere innovación permanente del concepto de negocio.

- **Diseño de la red de valor**, es decir la forma cómo se desarrollarán las actividades claves del modelo de negocio, cuáles serán los aliados externos para realizarlas y su forma de contratación.
- **Recobro o captura de valor**. es decir el modelo de ingresos sostenibles y la estructura óptima de costos que genere valor agregado económico (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Retomando el objeto de este estudio, cadenas productivas o cadenas de valor, las investigaciones recientes en Latinoamérica indican que ha habido avances en temas de formalización empresarial, formación de empresarios y colaboradores y conformación de colectivos para lograr economías de escala con compras en volumen; no obstante, se advierte un rezago en los ámbitos productivo y exportador de las pymes latinoamericanas. Por esta razón se han implementado políticas de articulación productiva, orientadas a la cooperación empresarial y la colaboración institucional, que fortalezcan clusters regionales, redes empresariales y programas territoriales, así como a la participación de las pymes en cadenas globales de valor (OCDE/CEPAL, 2013).

De cara a esta necesidad, la innovación abierta con sus propuestas de “Innovación conceptual” (Hamel, 2000) (Hamel, 2010) y “Generación de modelos de negocio” (Osterwalder & Pigneur, 2011) (Demil & Lecocq, 2009) (Zoot & Amit, 2009), permite identificar acciones claves de innovación estratégica para articular y fortalecer cadenas productivas, de cara al reto de exportar e integrar cadenas de valor:

Figura N° 16. Acciones de innovación abierta en la estrategia, para la articulación y fortalecimiento de cadenas productivas o de valor.



Fuente: elaboración propia del autor

En lo referente a casos internacionales de turismo, es posible citar los de Benidorm y la Manga en la costa española y nuevamente el de Extremadura (España), en los cuales es posible evidenciar acciones de innovación abierta, por cuanto su evolución turística va más allá de la innovación en la oferta de valor, con nuevas propuestas en la articulación de los actores de las diferentes tipologías de turismo (Clúster de Turismo Extremadura, 2017) (Manuel-Borges, 2014).

En el caso de Benidorm los nuevos modelos de negocio se orientan a articular actores en torno al turismo de convenciones y congresos para desarrollar en temporada baja y lograr sostenibilidad y en La Manga (costa de Murcia) se direccionan al desarrollo de actividades de marina aficionada, consolidando clubes marinos para las épocas de baja temporada (Manuel-Borges, 2014). En cuanto a el Clúster de Turismo de Extremadura, el logro ha girado en torno a la articulación de la cadena de valor de los diferentes actores, para el desarrollo de los nuevos productos de ornitología, turismo rural y gastronómico (Clúster de Turismo Extremadura, 2017). De lo planteado es posible recomendar para el turismo de la zona centro de Bogotá, la posibilidad de desarrollar las siguientes acciones:

- Evaluar las condiciones de cada eslabón de la cadena y propiciar mejoras en cada uno de ellos, con el fin de lograr una óptima articulación de las nuevas ofertas de valor.
- Desarrollar formación y acompañamiento, con el fin de consolidar una plataforma tecnológica que permita desarrollar acciones de marketing digital, negocios virtuales y visualización de nuevas experiencias.

PARTE II. MODELO CONCEPTUAL

4 MODELO CONCEPTUAL Y DISEÑO METODOLÓGICO

Este capítulo tiene como propósito presentar la propuesta de modelo conceptual del trabajo doctoral, con la cual se hace la aproximación al objeto de estudio, se analiza teóricamente el problema y se concluyen los principales hallazgos, a partir de los cuales se plantean las hipótesis de trabajo que permiten demostrar o no la validez del modelo propuesto. El capítulo está desarrollado en tres partes: la primera relacionada con los hallazgos de la referenciación teórica, la segunda con la propuesta conceptual y la tercera con las hipótesis y propuesta metodológica del trabajo doctoral que valide o no la propuesta.

A continuación, se presentan los hallazgos conceptuales de la revisión teórica, en especial lo referente a la cadena productiva y las principales acepciones que se conocen, la forma como actualmente se promueve su fortalecimiento y así mismo, lo relacionado con las alternativas que ofrece la innovación estratégica y sus posibilidades para fortalecer las cadenas productivas.

4.1 Hallazgos de la revisión teórica

El marco teórico desarrollado en los capítulos 1 y 2 recoge la revisión teórica alrededor de los conceptos de “Cadenas productivas” e “Innovación estratégica”, para los cuales se lograron los siguientes hallazgos teóricos en el abordaje del problema objeto de estudio:

4.1.1 Hallazgos alrededor del concepto de cadenas productivas

Para el abordaje de este concepto, en el capítulo 2 se revisaron las diferentes acepciones conocidas de asociatividad, tales como la red empresarial, el clúster, el distrito industrial y por supuesto la cadena productiva y su evolución con la cadena de valor global (ver tabla siguiente).

Tabla N° 28. Análisis conceptual de las diversas acepciones de asociatividad

Concepto	Autores	Descripción	Características diferenciadoras
Redes empresariales	(Dini, Ferraro, & Gasaly, 2007, pág. 15)	Conjuntos de empresas de un mismo sector (o de actividades relacionadas) y de una misma localidad que se asocian de manera más o menos formal para lograr un objetivo compartido.	Corresponde a alianzas estratégicas, regularmente de algunas pymes, que quieren lograr un objetivo común. Ocurre dentro de la cadena productiva.
Distrito industrial	(Becattini, 1992, pág. 62)	Es una entidad socioterritorial que se caracteriza por la presencia activa tanto de una comunidad de personas como de un conjunto de empresas en una zona natural e históricamente determinada.	Tiene impacto en lo local. La especialización de una cadena productiva en una región, surge de las capacidades humanas colectivas, frecuentemente de carácter ancestral.
Clúster	(Porter, 1999, pág. 132)	Los clusters son concentraciones geográficas de empresas e instituciones interconectadas, que actúan en determinado campo. Agrupan a una amplia gama de industrias y otras entidades relacionadas que son importantes para competir.	Corresponde a una estrategia para aglutinar empresas de una cadena productiva presente en una zona geográfica, que se propone mejorar competitivamente.
Cadena productiva	(Gereffi G. , 2001, pág. 14) (Hopkins & Wallerstein, 1986, pág. 159)	Se refiere al amplio rango de actividades involucradas en el diseño, producción y comercialización de un producto. Se refiere a una red de procesos de trabajo y de producción cuyo resultado final es un producto acabado”	Corresponde al concepto básico desde la economía para estudiar la fabricación de un producto o la generación de un servicio. Revisa los eslabones presentes en una economía que permiten su elaboración o generación y es usado para el desarrollo de la política industrial.
Cadena Global de Valor	(Oddone, Padilla, & Antunes, 2014)	Las cadenas globales de valor se basan en un nuevo patrón de producción, caracterizado por la deslocalización productiva en conexión con mercados finales, que pueden ser nacionales o locales, regionales o globales.	Con el fenómeno de la globalización, algunas transnacionales han abandonado su estrategia de integración vertical en un solo país y han mutado a la producción celular integrando eslabones a menor costo en otros países y también integrando otros distribuidores, lo que ha dado en llamarse Cadena Global de Valor.

Fuente: elaboración propia a partir de los autores referidos

De lo planteado en la tabla anterior, es posible concluir que la cadena productiva es una forma de análisis económico de la producción de un bien o servicio (Marshall, 1920) (Hirschman, 1964) (Hopkins & Wallerstein, 1986), en un país o región, con el fin de evaluar sus condiciones y tomar decisiones de política industrial (Gereffi G. , 2001) (Kaplinsky & Morris, 2001). Así mismo, es posible indicar que la cadena productiva existe en cualquier actividad de la

economía, como producto del eslabonamiento de diversos actores que intervienen para el desarrollo de un servicio o la fabricación de un producto, es decir ellas no se conforman, existen o se generan en cualquier actividad de la economía (Kaplinsky & Morris, 2001).

Con base en este planteamiento, se colige que los conceptos de red empresarial, el clúster, el distrito industrial y la cadena global de valor son estrategias para articular y fortalecer la unidad básica de análisis (Dini, Ferraro, & Gasaly, 2007) (Becattini, 1992) (Porter, 1999) (Oddone et al, 2014): la cadena productiva. Es decir una cadena productiva se puede articular y fortalecer a través de redes empresariales cuando se trata de pequeños grupos de pymes (Dini, 2010); a partir del distrito industrial, cuando en una región la comunidad y sus empresas tienen como objetivo lograr una especialización a partir del conocimiento ancestral (Becattini, 2004); por medio del concepto de clúster, cuando se trata de mejorar la competitividad en una región que tiene ventajas comparativas y se quieren lograr ventajas competitivas (Porter M. , 1998); y finalmente la cadena global de valor cuando se trata de lograr la inserción de las empresas en el mercado internacional, logrando integrar dichas cadenas (Odone & Padilla, 2014 a).

A partir de los proyectos de articulación y fortalecimiento de cadenas productivas, desarrollados por instituciones como la CEPAL, CAF, BID, ONUDI y la alianza CEPAL-OCDE, se evaluaron en el capítulo 2 las metodologías utilizadas, las que plantean entre 5 y 11 fases, con las que se logró determinar los factores comunes que son clave para su intervención y que a continuación brevemente se sintetizan:

- **Priorización y selección:** por tratarse de programas desarrollados por estas instituciones de apoyo multilateral, cuentan con recursos escasos, lo cual lleva a priorizar esfuerzos y por ello se plantean acciones como definición de sectores y selección de empresas (Duran, 2011), priorización de cadenas e identificación de actores (Lundy & Gottret, 2004), selección de empresas integrantes (López-Cerdan, 2003), identificación de empresas dispuestas a integrarse

(Narváez et al, 2009), promoción y selección de empresas con potencial para integrar la cadena (Dini, 2010), y finalmente definición de meta objetivos y selección de cadenas (Oddone et al, 2014).

- **Diagnóstico de la cadena:** una vez seleccionadas las cadenas a intervenir, determinan que es necesario el análisis de la cadena, sus puntos críticos y estudios de inteligencia de mercados (Lundy & Gottret, 2004), identificar las potencialidades y limitaciones de las empresas a vincular (Narváez et al, 2009), y finalmente otra perspectiva como el diagnóstico de la cadena y evaluación de mejores prácticas (Oddone et al, 2014).
- **Generación de confianza:** obtenido el diagnóstico de potencialidades y limitaciones de los empresarios de la cadena, indican que es necesario verificar la actitud de los empresarios frente al proceso asociativo (Narváez et al, 2009), con el fin de propiciar la integración del grupo y la creación de confianza (Dini, 2010), crear una base de generación de confianza (López-Cerdan, 2003) (Duran, 2011), mediante el desarrollo de acciones piloto (López-Cerdan, 2003) (Dini, 2010).
- **Visión conjunta:** en la medida que se avanza en la generación de confianza es necesario lograr una visión conjunta de equipo, para lo cual se deben identificar los objetivos, metas y propósitos comunes (Narváez et al, 2009).
- **Direccionamiento estratégico:** definidos los objetivos y propósitos comunes se requiere definir un proyecto de largo plazo (López-Cerdan, 2003), para lo cual es indispensable discutir y negociar proyectos y opciones estratégicas (Lundy & Gottret, 2004), (Narváez et al, 2009) (Oddone et al, 2014), con el fin de elaborar el plan de negocio (Duran, 2011) o plan estratégico (Dini, 2010).

- **Desarrollo de capacidades de gestión, ejecución y monitoreo:** consolidado el plan de acción es necesario desarrollar capacidades de gestión entre los integrantes de la cadena (Dini, 2010), con el fin de iniciar la puesta en marcha del proyecto (Duran, 2011) (Narváez et al, 2009) (Oddone et al, 2014), y monitorear y evaluar su ejecución (López-Cerdan, 2003) (Lundy & Gottret, 2004).

Con base en la descripción y agrupación desarrollada en el acápite anterior, es posible concluir que los factores claves que son comunes en las metodologías evaluadas, son los que se plantean en la tabla siguiente:

Tabla N° 29. Principales actividades desarrolladas para la articulación y fortalecimiento de las cadenas productivas

FASES DEL PROCESO
• Priorización de cadenas productivas a intervenir e identificación de empresas dispuestas a integrarse.
• Diagnóstico de la cadena, identificación de puntos críticos y sinergias potenciales.
• Generación de confianza y desarrollo de acciones experimentales.
• Identificación de objetivos, metas y propósitos comunes
• Elaboración de planes estratégicos, planes de negocio o planes de acción para articular y fortalecer la cadena productiva.
• Desarrollo de capacidades de gestión, ejecución, monitoreo y control del plan de intervención.

Fuente: elaboración propia a partir de las metodologías analizadas

Así las cosas, para lograr que las cadenas productivas se articulen y fortalezcan, es necesario acudir a las prácticas asociativas descritas (Red, clúster, distrito y cadena de valor) y determinar el nivel de su evolución respecto de la competitividad. Revisando las propuestas de los autores a este respecto, se encuentran métodos de evaluación como el propuesto por Sölvell (2009) que plantea niveles tales como: las regiones creativas (innovación en actividades diversas), ciudades industriales (eficiencia y flexibilidad en actividades diversas), clúster (Innovación en actividades tecnológicas) y distritos industriales (eficiencia y flexibilidad en actividades tecnológicas).

Gereffi, Humphrey y Sturgeon (2005) proponen cinco tipos gobernanza según la evolución y situación de la cadena productiva: de mercado (relaciones de baja complejidad y transitorias por intercambio simple), cautiva y jerárquica

(surge cuando una empresa pivote que controla una cadena, requiere aportes de proveedores de baja complejidad), relacional (relaciones complejas entre comprador y proveedor, con lazos de confianza), y modular (proveedores que entregan productos de alta complejidad con especificaciones llave en mano).

A partir de las propuestas teóricas de diversos autores (Bekerman & Cataife, 2001) (Albuquerque, 2006) (Dini, Ferraro, & Gasaly, 2007) (Dini, 2010), la organización oficial del Perú denominada PROMPYME (2005), propone cuatro fases o niveles de articulación productiva: incipiente (relación simple que surge por la interacción económica), articulada (hay una empresa ancla alrededor de la cual surge mayor interacción), interrelacionada (mayor articulación y relación por lazos de confianza) y autosuficiente (alta dinámica entre actores por efecto de una demanda sofisticada).

4.1.2 Hallazgos acerca de la innovación estratégica

La revisión teórica de este aparte se realizó en el capítulo 3, para lo cual se dividió el análisis de los dos conceptos: estrategia e innovación. En primera medida se revisó el concepto de estrategia con la revisión de los conceptos iniciales de (Chandler, 1962) (Sloan, 1963) (Ansoff, 1965), que giran en torno a la definición metas y objetivos básicos a largo plazo de una empresa; luego Andrews (1971) propone la estrategia corporativa como la forma en la que la empresa define en que negocio quiere estar y que tipo de organización quiere ser; en la siguiente década Porter (1982) plantea la estrategia competitiva como las acciones defensivas y ofensivas de una empresa para mantener una posición en el mercado a partir de sus ventajas competitivas; en los años 90 surge Mintzberg (1998) quien propone la estrategia como un patrón de una serie de acciones para lograr la estrategia deliberada, es decir el objetivo fijado, pero que ante cambios en el entorno debe surgir la estrategia emergente para lograr las metas propuestas.

Finalmente surge el concepto de innovación estratégica (Markides, 1997) (Hamel, 1998) (Afuah, 2009) (Palmer & Kaplan, 2009), como la forma de afrontar la convergencia estratégica (todos haciendo lo mismo) en un mundo

globalizado y altamente competitivo, con base en la cual se encuentran lagunas o vacíos en el mercado y con ello se logran desarrollar nuevas ventajas competitivas. A partir de la revisión del concepto de innovación, se profundiza y se identifican tres formas de hacer innovación estratégica, que se presentan en la siguiente tabla:

Tabla N° 30. Síntesis de las formas de hacer innovación estratégica

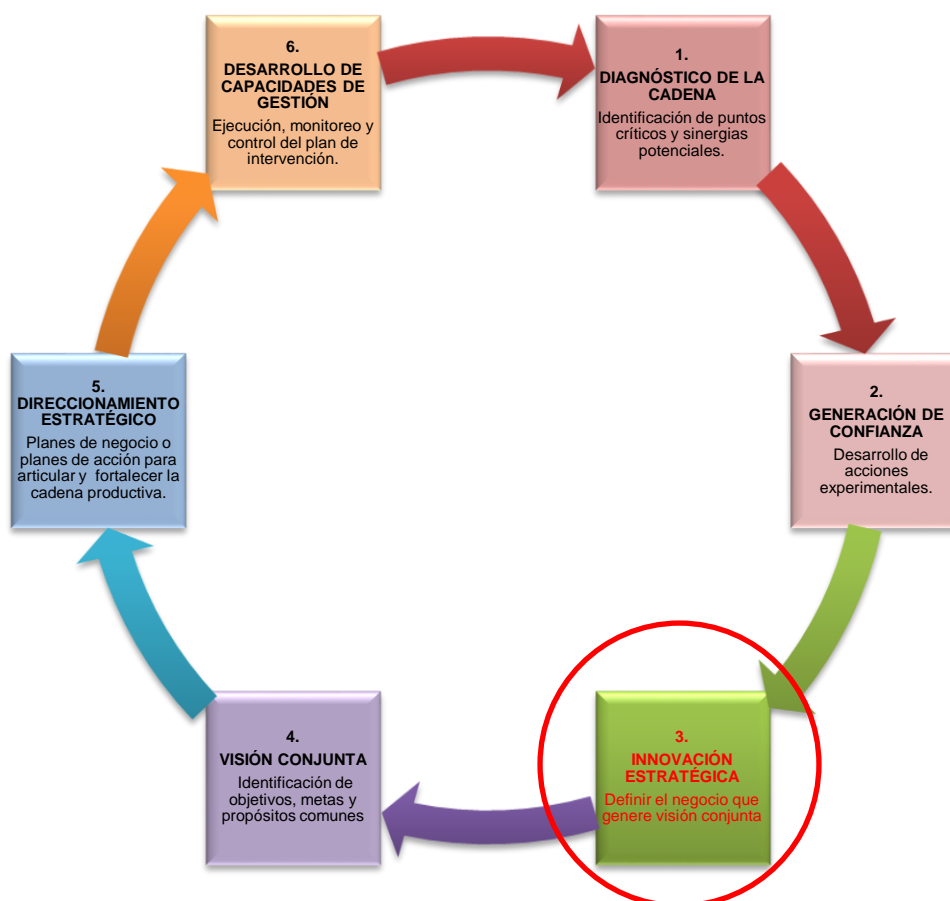
Forma de innovación estratégica	Autores	Propuestas de innovación estratégica
Disruptiva Generar rupturas en el mercado (Chistensen & Raynor, 2003)	(Prahalad, 2010)	Negocios en la base de la pirámide: El autor propone acciones disruptivas (rupturas frente a lo tradicional), con el fin de desarrollar nuevos negocios dirigidos a la base de la pirámide social (hogares de bajos recursos), con productos o servicios adaptados (genéricos) a tales consumidores y en asocio con los mismos consumidores para su distribución.
	(Afuah, 2009), (Markides, 1997)	Nuevos segmentos de negocio: En esencia proponen desarrollar una nueva posición estratégica, con base en el cubrimiento de segmentos inexplorados del mercado a partir de la satisfacción de necesidades desde perspectivas diferentes (ruptura frente a formas de satisfacción de necesidades actuales). Esa nueva visión, permite lograr nuevos negocios dirigidos a nuevos segmentos de mercado
En valor Una nueva manera de pensar y ejecutar la estrategia, que genera valor a los clientes (Kim & Mauborgne, 2004)	(Prahalad & Krishnan, 2009)	Cocreación de valor: Consiste en hacer innovación con base en la creación de redes de experiencia de consumidores, en la cual co-crean valor los clientes y las empresas y a partir de ello generan nuevos productos y servicios.
	(Kim & Mauborgne, 2005)	Curvas de valor (desarrollo de océanos azules): Consiste en tomar como irrelevantes los competidores, mediante una nueva lógica de negocios (utiliza la curva de valor como instrumento - ERIC), en la que se Eliminan, Reducen e Incrementan factores que afectan el valor entregado al cliente y finalmente la creación de nuevo valor.
Abierta La innovación no se realiza solo a nivel interno, sino por el contrario se acude a todos los eslabones de la cadena de valor. (Chesbrough, 2006)	(Hamel, 2000)	Innovación conceptual de negocios: Capacidad de idear conceptos de negocios radicalmente distintos, o nuevas maneras de diferenciar los existentes, con el fin de escapar de la hipercompetencia y la convergencia estratégica.
	(Osterwalder & Pigneur, 2011)	Innovación del modelo de negocio: Consiste en mejorar el sistema de actividades de una empresa, con el fin de lograr una ventaja competitiva sostenible y para ello los autores coinciden en 4 fases claves: 1) Creación de valor para el cliente; 2) Elecciones estratégicas sobre como operar en el mercado; 3) Diseño de la red de valor; y 4) Recobro o captura de valor.

Fuente: desarrollado a partir de los autores referidos en la tabla

4.2 Propuesta de modelo conceptual

A partir del postulado de que “(...) un modelo conceptual expresa los elementos fundamentales de un sistema, haciendo abstracción de los detalles particulares de las diversas ocurrencias de los sistemas reales existentes” (Codina, 1994, pág. 440) y que corresponde a “(...) una representación externa, (...) que facilita la comprensión o enseñanza de sistemas o estados de cosas del mundo” (Greca & Moreira, 1998, pág. 112), a continuación se presenta el modelo conceptual que se propone para esta investigación doctoral, el cual plantea la forma como se debe intervenir las cadenas productivas para lograr su articulación y fortalecimiento.

Figura N° 17. Fases para la articulación y fortalecimiento de cadenas productivas

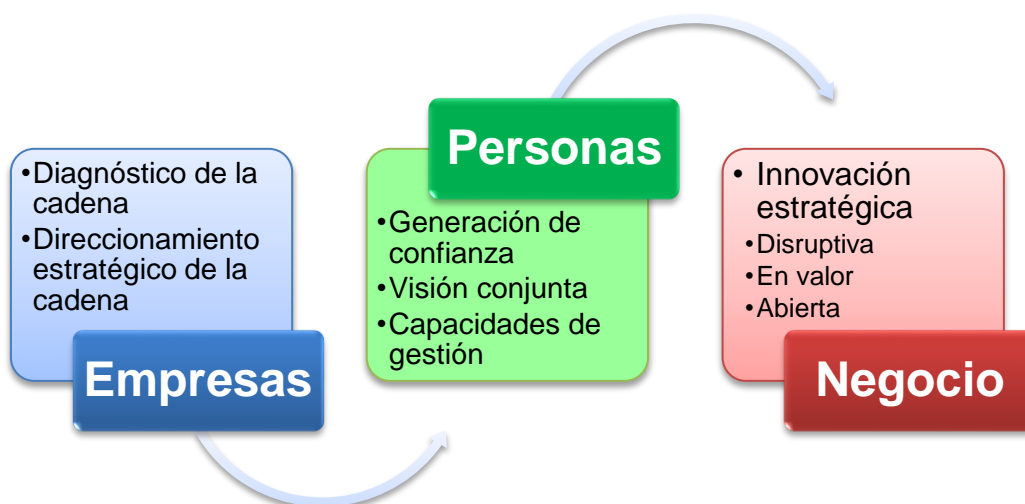


Fuente: elaboración propia a partir del desarrollo de los capítulos 2 y 3

A partir del contenido de la tabla N° 30, que surge de la literatura revisada alrededor de las metodologías de intervención de cadenas productivas para su

articulación y fortalecimiento, se concluye que son seis (6) las etapas desarrolladas por las entidades de apoyo multilateral como la CEPAL, CAF, BID, ONUDI y OCDE, de las cuales la primera fase corresponde a la priorización de las cadenas a intervenir con el fin de racionalizar recursos disponibles. Por lo anterior, se toman en consideración las otras cinco (5) fases y en las figuras N° 17, 18 y 19 se plantea el modelo conceptual. En primera instancia la figura N° 17 muestra las cinco fases que surgen de la literatura revisada y se propone una nueva fase de innovación estratégica, que es el objeto de estudio doctoral.

Figura N° 18. Áreas de impacto de las fases propuestas en el modelo conceptual



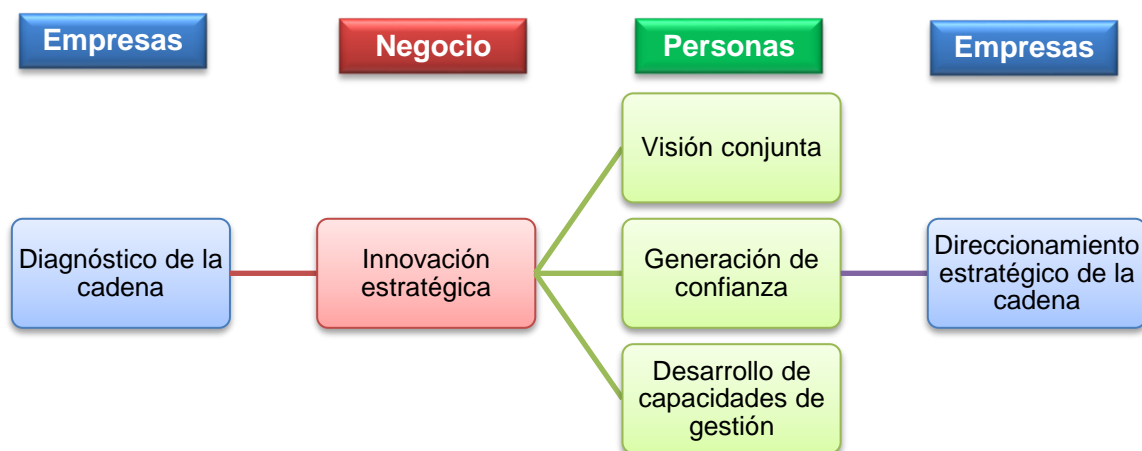
Fuente: elaboración propia

De las seis (6) fases propuestas, dos (2) impactan a las *empresas* por cuanto el *diagnóstico de la cadena*, consiste en evaluar las sinergias que aporta cada una de las participantes en el proceso de articulación y el *direccionamiento* pretende desarrollar el plan de acción para que las empresas se articulen y fortalezcan; tres fases impactan a las *personas* en razón de que son las que logran la *generación de confianza*, la *visión conjunta* y mejorar las *capacidades de gestión*; y finalmente lo que se propone es intervenir el diseño del negocio a través de la innovación estratégica, con sus tres formas de acción: disruptiva, en valor y abierta.

En la figura N° 19 se propone el modelo conceptual para la articulación y fortalecimiento de cadenas productivas, a partir de la propuesta doctoral de incluir la innovación estratégica con el fin de rediseñar el negocio y con ello lograr visión conjunta, generación de confianza y mejoras en las empresas para lograr una mejor competitividad de la cadena productiva intervenida. De manera desagregada el modelo consiste en intervenir las empresas, las personas y el negocio, esta última área como el aporte del estudio doctoral.

El modelo inicia con el *diagnóstico de la cadena* que permite identificar sinergias de los participantes, fortalezas y debilidades de las empresas y los imaginarios de los empresarios que impiden generar confianza; continua con la *innovación estratégica* del negocio, con lo cual se busca nuevos segmentos a atender, nuevas formas de articulación de la cadena y nuevas formas de hacer el negocio (aquí surge la pregunta de investigación sobre la influencia de la innovación estratégica en la articulación de cadenas productivas); una vez definido el nuevo negocio y la forma en que cada miembro de la cadena puede lograr beneficios, entonces procede la *generación de confianza*, el logro de una *visión conjunta* y la mejora de *capacidades de gestión* de las personas; para con ello proceder a *direccionar la estrategia* diseñada para la cadena productiva.

Figura N° 19. Modelo conceptual para la articulación y fortalecimiento de cadenas productivas



Fuente: elaboración propia del autor

La propuesta doctoral consiste en revisar la influencia que puede tener la innovación estratégica en la articulación y fortalecimiento de las cadenas productivas, a partir de las diversa formas de realizarla: disruptiva, en valor y abierta. En la siguiente figura, se presentan las diversas acciones estratégicas posibles que los diferentes autores proponen en las tres líneas de innovación.

Figura N° 20. Acciones de innovación estratégica



Fuente: elaboración propia a partir de (Prahalad, 2010) (Markides, 2006) (Kim & Mauborgne, 2005) (Hamel, 2000) (Osterwalder & Pigneur, 2011)

La figura anterior evidencia las posibilidades que brindan las acciones de innovación estratégica presentadas en el capítulo 3, de las cuales se hace un análisis de las potencialidades para articular y fortalecer cadenas productivas y a partir de ellas se determinan las alternativas que pueden influir en las cadenas productivas de turismo del centro de la ciudad, como se muestra en la tabla siguiente.

Tabla N° 31. Acciones de innovación estratégica que pueden influir en la articulación y fortalecimiento de cadenas productivas

Tipo de innovación estratégica	Acciones potenciales de innovación para promover la articulación.	Alternativas de innovación estratégica para promover la articulación en el turismo
Disruptiva	Construir una nueva posición estratégica en el mercado, con base en el desarrollo de nuevos negocios dirigidos a nuevos segmentos de mercado	Aprovechar el alto potencial histórico y cultural que tienen los atractivos turísticos de la zona, por medio de la integración con otras tipologías de turismo con alto potencial.
	Desarrollar nuevos negocios dirigidos a la base de la pirámide (hogares de bajos recursos), asociándose con los consumidores para su distribución y diseño.	Explorar el potencial de turismo para la base de la pirámide (Bajos ingresos)
En valor	Co-crear valor con los clientes con el fin de desarrollar mejoras en los productos y servicios ó generar nuevas ofertas de valor, que consoliden la sostenibilidad de la cadena productiva.	Desarrollar técnicas de investigación de mercados más cercanas al cliente, tales como los grupos de discusión o grupos focales, con el fin de identificar las experiencias que quieren tener los turistas en los escenarios y atractivos turísticos.
	Rediseñar las propuestas de valor al cliente, con el fin de generar nuevos espacios de mercado y con ello lograr visión conjunta de la cadena productiva.	A partir del concepto de turismo experiencial evaluar y desarrollar productos que incluyan tipologías de turismo como el cultural, religioso, gastronómico, rural y de compras.
Abierta	Diseño de modelos de negocio para las cadenas productivas, que permita ver más allá de los recursos y mercados individuales de las empresas e imaginar nuevas combinaciones de recursos que lleven a crear o acceder a nuevos mercados.	Evaluar las condiciones de cada eslabón de la cadena y propiciar mejoras en cada uno de ellos, con el fin de lograr una óptima articulación de nuevas ofertas de valor.

Fuente: Elaboración propia del autor

A partir del modelo conceptual propuesto y la inferencia metodológica propuesta en la tabla anterior, se aborda la pregunta de investigación:

¿Influyen las acciones de innovación estratégica en el proceso de articulación y fortalecimiento de las cadenas productivas del sector del turismo en la zona centro de Bogotá?

Con el fin de resolver la pregunta, se plantean las siguientes hipótesis de trabajo, para el desarrollo de la investigación:

4.3 Hipótesis de la investigación

4.3.1 Hipótesis General

“Las acciones de innovación estratégica influyen de forma positiva en la articulación y fortalecimiento de las cadenas productivas en el sector del turismo en la zona centro de Bogotá, por cuanto generan una visión conjunta entre los empresarios asociados y con ello es posible su sostenibilidad”

4.3.2 Hipótesis específicas

Hipótesis 1:

Las acciones de innovación estratégica disruptiva influyen en la articulación y fortalecimiento de las cadenas productivas de turismo de la zona centro de Bogotá, por cuanto propician la creación de una visión compartida, con la cual se desarrollan modelos de negocio que motiven a empresarios a participar con compromiso.

Hipótesis 2:

Las acciones de innovación estratégica en valor influyen en la articulación y fortalecimiento de las cadenas productivas de turismo de la zona centro de Bogotá, por cuanto propician la creación de una visión compartida, con la cual se desarrollan modelos de negocio que motiven a empresarios a participar con compromiso.

Hipótesis 3:

Las acciones de innovación estratégica abierta influyen en la articulación y fortalecimiento de las cadenas productivas de turismo de la zona centro de Bogotá, por cuanto propician la creación de una visión compartida, con la cual se desarrollan modelos de negocio que motiven a empresarios a participar con compromiso.

4.4 Diseño metodológico de la investigación

El diseño metodológico de la investigación parte de una estrategia metodológica y unos instrumentos de investigación a utilizar, con base en los cuales se resuelve la pregunta de investigación.

La estrategia metodológica plantea para cada objetivo, la forma de desarrollar la investigación para el logro de lo planteado y con ello se define la forma como se desarrolla cada capítulo del trabajo doctoral, tanto en lo teórico como en el trabajo de campo. En cuanto a los instrumentos de investigación, se indicará la forma como se recolecta y analiza la información, con el propósito de validar cada una las hipótesis específicas y con ello la hipótesis general.

4.4.1 Estrategia metodológica

La investigación se desarrolla con un enfoque mixto, por cuanto “(...) implica un proceso de recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio (...) para responder a un planteamiento del problema” (Hernandez-Sampieri, Fernandez, & Baptista, 2010, pág. 544), con instrumentos cualitativos como los grupos de discusión y la vinculación de aspectos cuantitativos a través del método Delphi.

El alcance de la investigación es descriptiva y de tipo no experimental, de orientación cuantitativa y narrativa en el enfoque cualitativo (Hernandez-Sampieri, Fernandez, & Baptista, 2010). A continuación, se presenta la matriz metodológica del proyecto, en la cual se plantean los objetivos y sus respectivas estrategias metodológicas para el logro de los mismos y en los apartes siguientes se desarrollan las propuestas de metodología específica para el trabajo de campo.

Tabla N° 32. Matriz de objetivos y estrategias metodológicas

OBJETIVO GENERAL	
Desarrollar propuestas para la articulación y fortalecimiento de las cadenas productivas de turismo de la zona centro de Bogotá, a partir de la influencia de las acciones de la innovación estratégica.	
OBJETIVOS ESPECIFICOS	METODOLOGIA
Identificar los factores clave para la articulación y fortalecimiento de cadenas productivas	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar la literatura científica existente sobre los conceptos relacionados con cadenas productivas y conceptos similares (Cadena, clúster, distrito, red empresarial), con el fin de determinar los factores clave en su articulación y fortalecimiento.
<p>Establecer y validar la influencia de las acciones de innovación estratégica, que promuevan la articulación y fortalecimiento de cadenas productivas de turismo en la zona centro de Bogotá, a partir de los conceptos de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Innovación disruptiva ✓ Innovación en valor ✓ Innovación abierta 	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar el concepto y las acciones de innovación estratégica a partir de las perspectivas de innovación disruptiva, en valor y abierta, existentes en la literatura científica. • Revisar las acciones de innovación estratégica utilizadas para desarrollar encadenamientos productivos de turismo o procesos similares y sus resultados, a partir de la literatura científica disponible. • Analizar la situación competitiva del turismo en la zona centro de Bogotá y los avances de agrupaciones empresariales a partir de fuentes secundarias. • Conformar grupos de discusión integrados por empresarios de las cadenas productivas del sector turismo en la zona centro de la ciudad de Bogotá, como el “Clúster turístico de la Candelaria” y la “Red turística de Santa Fe”, con el fin de identificar el nivel de competitividad, el grado de articulación de las cadenas productivas e identificar la percepción de los mismos frente a acciones de innovación estratégica. • A través de métodos prospectivos (Delphi) y la selección de expertos en turismo de la zona centro de la ciudad, validar las propuestas para la definición de un plan de articulación y fortalecimiento de las cadenas productivas en la zona centro de Bogotá y determinar la influencia de las acciones de innovación estratégica en el proceso.

Fuente: elaboración propia

4.4.2 Instrumentos de investigación

A partir de la matriz de objetivos y estrategias metodológicas consignada en la tabla anterior, es posible indicar que se utilizarán fuentes secundarias, las cuales se abordarán con base en instrumentos probados por metodologías de autores reconocidos y que se enuncian en los respectivos apartados. Las fuentes primarias surgirán del trabajo de campo con los actores de las cadenas productivas objeto de estudio y expertos del sector turismo, para lo cual se usarán los grupos de discusión para conocer la situación actual de la articulación de las citadas cadenas y el método Delphi para evaluar la influencia de las propuestas de innovación estratégica, con lo cual se validarán las hipótesis específicas y en suma la hipótesis general.

- **Trabajo de campo a través de la técnica de grupos de discusión**

Con el objeto de conocer la situación actual y evolución de las cadenas productivas existentes en la zona, se utilizó una herramienta especial para el trabajo de campo, como lo es los grupos de discusión.

Al abordar este concepto o técnica de investigación surgen dos perspectivas: i) la perspectiva anglosajona del *focus group*, utilizado en estudios de mercado y ii) la perspectiva europea del grupo de discusión, con el objeto de conocer problemáticas sociales y como medio terapéutico en psicología (Lopez, 2010).

De acuerdo con Krueger (1991, pág. 24) un grupo de discusión desde la perspectiva anglosajona (*Focus group*), es “(...) una conversación planeada diseñada para obtener información de un área de interés en un ambiente permisivo. (...) con aproximadamente de siete a diez personas, guiadas por un moderador experto”, que regularmente se usan para la investigación de mercados y por ello es necesario que el grupo sea homogéneo en la condición social que se aborda y heterogéneo en la ubicación de cada uno de ellos, hasta el punto de exigir que no se conozcan (Lopez, 2010). De otra parte Krueger (1991) indica que es una técnica para recoger datos, con base en la reunión de un pequeño grupo de personas, con características homogéneas frente al tema de investigación.

Desde la perspectiva europea, “(...) que concibe el grupo de discusión más como una estrategia metodológica que como una “técnica” de recogida de información” (Lopez, 2010, pág. 149), Gil (1993, pág. 201) indica que un grupo de discusión es una “(...) técnica no directiva que tiene por finalidad la producción controlada de un discurso por parte de un grupo de sujetos que son reunidos, durante un espacio de tiempo limitado, a fin de debatir sobre determinado tópico propuesto por el investigador” y de igual manera Callejo (2002, pág. 418) propone que un grupo de discusión es “(...) una reunión, entre seis y ocho, éstos reconstruyen discursivamente el grupo social al que

pertenecen. Es decir, los nexos de su unión, aquél material que les une y, a la vez, les separa de otros grupos sociales”.

A partir de la revisión de las diversas perspectivas del “grupo de discusión” para el estudio de problemáticas sociales, se presenta la metodología desarrollada en el diagnóstico competitivo y de articulación de las cadenas productivas de turismo de la zona centro de Bogotá:

- ✓ **Perspectiva desarrollada:** Se utilizó la perspectiva europea, dirigida a construir discursivamente (Callejo, 2002) la situación actual de competitividad de las cadenas productivas del sector turismo en la zona centro.
- ✓ **Composición de los grupos:** Los grupos estructurados fueron homogéneos en el sentido de pertenecer al mismo sector, el turismo de la zona, y por ello conocer sus particularidades y problemáticas; y heterogéneos porque son parte de los diversos eslabones de la cadena productiva, con misiones empresariales diferentes, pero con una cercanía por su actividad, lo que permite el logro de confianza en muy pocas reuniones (Lopez, 2010) (Mayorga & Tojar, 2004).
- ✓ **Número de personas por grupo:** En cuanto al número de personas se buscó contar con grupos de 7 a 10 personas, con el fin de que lograr un grupo pequeño que permitió la participación efectiva y a la vez un tamaño suficiente como para que surgieran diversos puntos de vista (Lopez, 2010) (Mayorga & Tojar, 2004) (Krueger, 1991).
- ✓ **Técnica de selección de los integrantes:** La forma de selección de los participantes no se hizo de forma aleatoria, sino por el contrario de manera intencional, buscando que las personas guardaran relación con el objeto de estudio (Lopez, 2010) (Mayorga & Tojar, 2004).
- ✓ **Número de grupos:** En lo relacionado con cuantos grupos formar, esto depende del diseño de la investigación, el objetivo del estudio y la

población estudiada. En primera instancia se debe tener en cuenta la homogeneidad de la población en torno al objeto de estudio y si existe algún tipo de diferenciación entre los sujetos que componen la población estudiada. Es decir, si existen diferentes subgrupos o segmentos cuyas ideas respecto al tema estudiado interesa conocer, entonces se constituyen distintos grupos que representen a cada uno de ellos y para este caso dado que existen dos aglomeraciones empresariales, este fue el número de grupos convocados (Gil, 1993).

- ✓ **Número de reuniones y duración:** la duración de las reuniones fue entre una y dos horas, dependiendo de las preguntas a resolver con el grupo, las cuales estaban previamente programadas. En lo relacionado con el número de reuniones, según los autores se estiman entre 4 y cinco reuniones para resolver el cuestionario planteado y para el caso fue necesario desarrollar cinco reuniones (Lopez, 2010) (Gil, 1993).
- ✓ **Moderador:** diversos autores tienen consenso en que “(...) el grupo de discusión se articula alrededor de un objeto de investigación y de un/a moderador/a, de tal manera que el primero sólo cobra existencia a partir del segundo, es decir, el/la moderador/a es el motor del grupo de discusión (...)” (Lopez, 2010, pág. 153), por cuanto guía al grupo hacia el logro de los objetivos de la investigación y para este caso fue el autor del trabajo doctoral. El moderador contó con dos observadores que le ayudaron a tomar nota de los principales argumentos, las actitudes de las personas y las diversas perspectivas de la investigación, con el fin de desarrollar el informe final con mayor información.
- ✓ **Cuestionario o guion:** Según los autores se sugiere un cuestionario entre 10 y 15 preguntas para abordar el objeto de la investigación.

- **Método Delphi**

Con el fin de validar las propuestas para la articulación y fortalecimiento de las cadenas productivas de turismo de la zona centro, que resulten de la revisión teórica y el trabajo de campo realizado en la zona objeto de estudio, se utilizará el método Delphi. Este método permitirá con el apoyo de expertos evaluar las propuestas, en las rondas que sean necesarias para lograr un óptimo consenso, con el fin de seleccionar las que efectivamente influyeran en el proceso de articulación y fortalecimiento de las cadenas productivas.

Cuando se trata de buscar solución a problemas que históricamente no tienen información relevante y sólida y de otra parte se requiere tomar decisiones para mejorar el futuro, entonces surgen las técnicas de previsión, entre ellas el método DELPHI (Landeta, 1999). Según sus creadores el método Delphi consiste en “obtener el consenso de opinión más fidedigno de un grupo de expertos” (Dalkey & Helmer, 1963, pág. 458) citado por (Landeta, 1999).

Otros autores definen el método Delphi como “una técnica de obtención de información, basada en la consulta de expertos de un área con el fin de obtener la opinión de consenso más fiable del grupo consultado” (Reguant-Álvarez & Torrado-Fonseca, 2016, pág. 88) y por otra parte definido como un “método general de prospectiva basado en la consulta a expertos” (Campos, Melián, & Sanchis, 2014, pág. 74).

Según Landeta (1999) los siguientes postulados básicos, permiten caracterizar el método Delphi y concebir la esencia del mismo:

- *La información relevante que acumula un grupo de expertos es igual o mayor a la de cualquier miembro del grupo.*
- *La información incorrecta que acumula un grupo es también igual o mayor que la de cualquiera de sus miembros.*
- *El número de procesos o modelos informales (acertados o erróneos) que dispone un grupo para alcanzar una estimación es al menos tan grande como el que pueda tener cualquiera de los miembros del grupo.*

- *La respuesta a una estimación numérica dada en forma de mediana es al menos tan buena como la mitad de las respuestas individuales de los participantes del grupo.*
- *Es posible obtener una estimación más precisa mediante la suma de las distribuciones individuales de los miembros de un grupo.*
- *Facilitando un feedback controlado y manteniendo el anonimato de los participantes en un proceso de grupo, se pueden eliminar gran parte de los efectos psicológicos no deseados que se dan en grupos de discusión cara a cara (Landeta, 1999, pág. 40 y 41).*

A partir de los postulados enunciados, a continuación se detallan las principales características del método Delphi, como una técnica de grupo (Landeta, 1999) :

- **Proceso iterativo:** los expertos dan su opinión en más de una ocasión, con el fin de lograr el consenso o convergencia y el proceso termina cuando se estabilizan las opiniones.
- **Anonimato:** ningún miembro del grupo de expertos seleccionados debe conocer las respuestas de los demás participantes y en el mejor de los casos que no sepan quienes son los otros participantes, con el fin de evitar la comunicación premeditada de algunos miembros para influir en los resultados (se recomienda usar los recursos disponibles de la web).
- **Retroalimentación controlada:** Los miembros del grupo al inicio de cada ronda deben conocer los resultados grupales (estadísticos) alcanzados en la ronda anterior.
- **Respuesta estadística del grupo:** el rango intercuartílico de las estimaciones será el indicador del nivel de consenso.
- **Número de expertos:** se sugiere un mínimo de 7 y un máximo de 30 expertos.

- **Consenso.** Es el grado de convergencia de las estimaciones individuales del grupo, el cual se alcanza una vez las opiniones presentan un grado aceptable de proximidad (rango intercuartílico reducido).

- **Criterios recomendables de estabilidad:** se recomiendan el rango intercuartílico y el coeficiente de variación:
 - Rango intercuartílico relativo: $RIR = (Q_3 - Q_1)/Q_2$
 - Coeficiente de variación: $V = \frac{\sigma}{\mu}$

- **Rondas recomendadas:** lo que ha sido habitual es entre 2 y 3 rondas, según criterios de estabilidad.

Con base en los planteamientos de este capítulo: el modelo conceptual, las hipótesis, la metodología y los instrumentos de recolección y análisis de información, se desarrolla en los siguientes capítulos los aportes de este trabajo doctoral.

PARTE III. APORTES

5 EL SECTOR TURISMO EN LA ZONA CENTRO DE BOGOTÁ Y EVOLUCION DE SUS CADENAS PRODUCTIVAS.

El impacto de la innovación estratégica en la articulación y fortalecimiento de las cadenas productivas, es posible evidenciarlo en los resultados de un sector o renglón específico de la economía; para este estudio se seleccionó el del turismo y específicamente en Bogotá en la zona centro de la ciudad, por entre otras las siguientes razones:

- Es uno de los sectores más dinámicos de la economía de Bogotá, pues en los últimos cinco años el sector Comercio, Transporte, Hoteles y Restaurantes (Incluye la mayoría de eslabones de la cadena productiva del turismo) ha arrojado una participación creciente frente al PIB, al pasar del 21,3% en el 2013 al 23,1% en el 2017, siendo el segundo renglón después del sector Servicios (Secretaría Distrital de Desarrollo Económico de Bogotá, 2018).
- El Plan de Transformación Productiva (PTP) de Colombia incluye a 20 sectores de la economía como de talla mundial y entre ellos se encuentra el de turismo, pero para las tipologías de Salud y bienestar y el de naturaleza, las cuales en Bogotá por sus condiciones topográficas y naturales no es posible desarrollar tal y como se ha determinado en el plan de negocios de dichos sectores (CONPES, 2007) (CONPES, 2016). Sin embargo, la Estrategia de Especialización Inteligente desarrollada por la Comisión Regional de Competitividad Bogotá-Cundinamarca incluye 16 estrategias de clúster, entre las que se destacan los clúster de: Turismo de negocios y eventos, Gastronomía, Música e Industrias Creativas, los cuales en suma son el potencial de turismo de la Zona centro, como más adelante se detalla en el análisis de competitividad (CRC Bogotá-Cundinamarca, 2017).

- El número de turistas extranjeros que llegaron a Bogotá en 2013 fue de 968.996 un 52,9% del total nacional y paso a 1.217.520 turistas en 2015, 51,0% del total nacional y llegó a 1.448.974 turistas en 2017, un 44,81% del total nacional; cifras que indican una variación entre 2013 y 2017 de un 49,5% y una participación promedio del 50% del total nacional en los últimos años, guarismos que indican el alto volumen del turismo en la ciudad de Bogotá (Secretaría Distrital de Desarrollo Económico de Bogotá, 2018) (IDT, 2016).
- La ciudad de Bogotá está dividida en diecinueve (19) Zonas de Interés Turístico (ZIT), de las cuales dos zonas están ubicadas en el centro de la ciudad (Centro internacional y Candelaria), las que concentran el 45,8% del inventario de atractivos turísticos de la ciudad, que según el IDT (2017a) totaliza 515 atractivos.

Para acometer el análisis del sector se tendrán en cuenta conceptos teóricos tales como la competitividad sistémica y la competitividad de destinos turísticos, la unidad de análisis serán las cadenas productivas existentes en el sector y el propósito es conocer el estado actual del objeto de estudio de esta investigación.

El diagnóstico planteado se desarrollará en tres apartados: i) el marco teórico para análisis del sector, como entorno de las cadenas productivas; ii) el análisis de la competitividad sistémica del sector turismo y del destino turístico de Bogotá en la zona centro; y iii) el diagnóstico de la articulación asociativa y análisis estratégico de las cadenas productivas de turismo del centro de la ciudad.

5.1 Bases para el análisis del sector

La articulación y fortalecimiento de las cadenas productivas en Latinoamérica es un propósito de los gobiernos de la región, con el fin de mejorar la competitividad de los países, incrementar la competitividad de las empresas y lograr la inserción en las Cadenas Globales de Valor y con ello incrementar las exportaciones y su consiguiente impacto en el desarrollo económico

(OCDE/CEPAL, 2013). Desde el punto de vista de la competitividad, el concepto más reciente e integral es el de la competitividad sistémica, por cuanto evalúa el papel del estado, los gremios, la sociedad y las empresas para mejorar el desempeño económico de un sector clave para la economía en un país (Esser, Hillebrand, Messner, & Meyer, 1996).

A partir de lo planteado, se revisarán los conceptos de competitividad sistémica y competitividad de destinos turísticos, con el fin de desarrollar este primer capítulo de aportes en torno a la situación competitiva del sector turismo y la evolución de las cadenas productivas existentes en el centro de Bogotá.

5.1.1 Competitividad sistémica

Las teorías relacionadas con la competitividad inician con la paradoja de Leontieff (1953), que propone que las ventajas comparativas no garantizan el éxito de los países en razón a que existen variables intangibles que operan en el mercado, continúan con Krugman (1991), que afirma que Estados Unidos durante los años 50 tuvo ventaja especial en la producción de nuevos productos realizados con tecnologías innovadoras y producción en masa, es decir, se reconoce la existencia de ventajas competitivas (Porter, 1990) (Castro, 2005). En esencia pasar de tener ventajas comparativas a lograr ventajas competitivas o absolutas, permite a un país o una región ser competitivos.

Revisando los conceptos anteriores podemos decir que una ventaja absoluta se consigue cuando un actor es más productivo que el resto de los actores de un entorno económico; por su parte la ventaja comparativa se refiere al costo de oportunidad de producir un bien por tener en abundancia un factor de producción; y de otra parte una ventaja competitiva consiste en lograr posiciones favorables de mercado a partir de estrategias que permitan aprovechar ventajas comparativas de manera tal que lo lleve a tener ventaja absoluta en el mercado (Cabrera, López, & Ramirez, 2011).

La competitividad de las naciones entendida como la integración dinámica de países y productos al mercado internacional (Dussel, 2001); de otra parte

como la capacidad de producir bienes y servicios que superen la prueba de los mercados internacionales, en un sistema de libre comercio (OCDE, 1996); o el nivel en que una nación produce bienes y servicios que cumplen las exigencias de los mercados internacionales en condiciones de libre comercio y que genera ingresos reales a sus ciudadanos (Garay, 1998); y finalmente lo propuesto por Porter (2008) como el nivel de productividad de un país para producir bienes o servicios, usando sus recursos económicos, humanos y naturales, de tal manera que enfrenta la competencia de los mercados internacionales y logra mejorar los ingresos reales de los empleados y mayor productividad de las empresas.

Usualmente se ha analizado la competitividad en tres niveles: los países, las regiones y las empresas. A nivel país sobresalen dos enfoques de análisis, de una parte la propuesta de Porter (1990) con el Diamante de Competitividad, que evalúa en un país los determinantes de las ventajas competitivas, a partir de la revisión de las variables que actúan alrededor de las empresas (factores de producción, demanda, sectores de apoyo y rivalidad de las empresas), aspectos influenciados por la acción del gobierno y la obvia incertidumbre. Por otra parte, está el enfoque de Krugman (1992) que se orienta a explicar la competitividad de un país en el desempeño de sus unidades productivas (empresas), por cuanto en la medida que estas logran poner productos en el mercado internacional de manera productiva en diversos sectores de la economía, podrán lograr el equilibrio de la tasas de cambio en su favor y con ello la consolidación de ventajas competitivas a partir de ventajas comparativas.

Desde el punto de vista regional las propuestas teóricas giran en torno a las aglomeraciones de empresas, con las cuales es posible generar ventajas competitivas avanzadas. De una parte está la propuesta del clúster (Porter M., 1998) que los concibe como una concentración geográfica de empresas e instituciones, de cuya interacción se generan ventajas competitivas; y de otra parte los distritos industriales (Becattini, 1992), también agrupación de empresas e instituciones, pero con la participación de la comunidad con los saberes ancestrales y costumbres en torno a una actividad consolidada en la región.

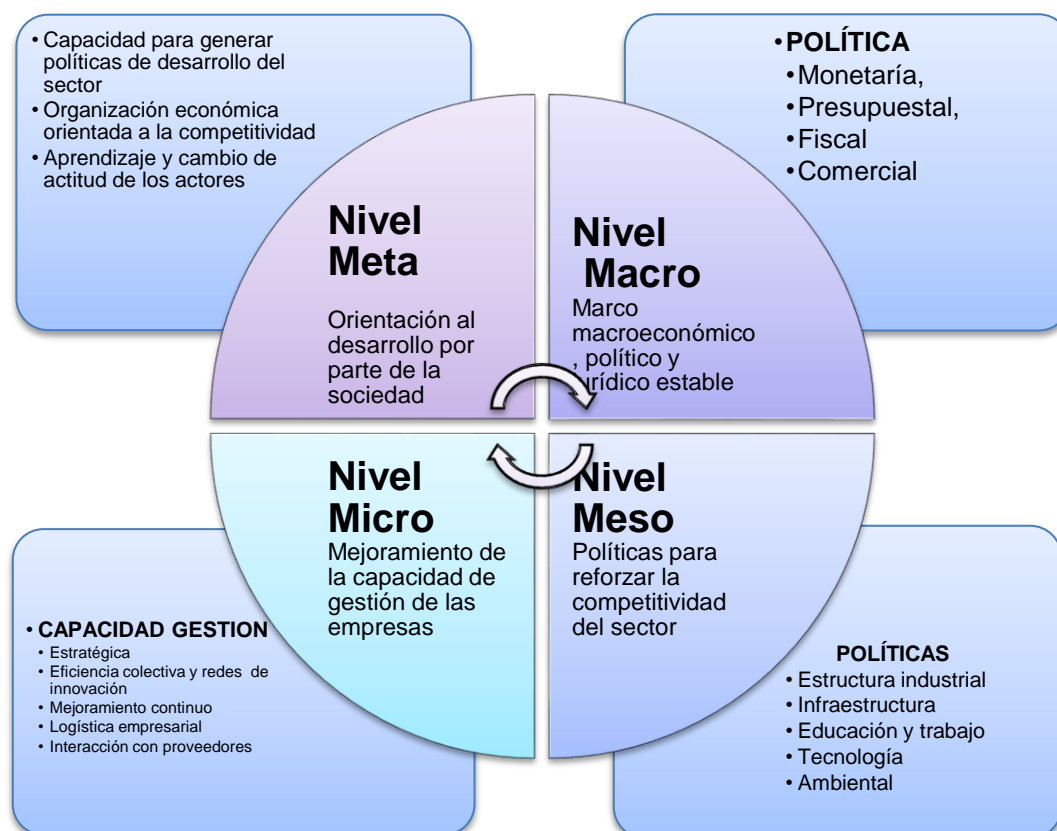
Finalmente la competitividad empresarial explicada principalmente por dos propuestas: i) La Teoría de Recursos y Capacidades (Mahoney & Pandian, 1992) basada en el planteamiento de que la competitividad se logra por los recursos y capacidades internas de la empresa, es decir la facultad que tiene una empresa de configurar sus recursos, de tal manera que sean difíciles de imitar por sus competidores y de esta manera logre competencias distintivas en el mercado; y ii) El modelo de Rivalidad Ampliada o comúnmente conocido como las “cinco fuerzas del mercado” (Porter, 1987), que plantea que la competencia entre empresas de un sector depende de cinco fuerzas competitivas (Competidores, Sustitutos, Proveedores, Clientes y Potenciales entrantes) que interactúan en un mercado.

De los anteriores planteamientos se deduce que las diversas perspectivas sobre competitividad toman como variables claves el nivel macro o el nivel micro, es decir el papel del estado mejorando condiciones económicas (nivel macro) y las empresas mejorando su capacidad de gestión (nivel micro); sin embargo, investigadores del problema en cuestión, plantean que otras variables interactúan en el proceso y plantean que la competitividad surge de una interacción dinámica entre el estado, las empresas, los gremios, entidades de apoyo a las empresas y la sociedad (Esser, Hillebrand, Messner, & Meyer, 1996).

El nuevo planteamiento denominado competitividad sistémica y que se define como la “(...) creación de un entorno sustentador con el esfuerzo colectivo de las empresas y con la iniciativa conjunta de las asociaciones empresariales, el Estado y otros actores sociales puede conducir hacia un desarrollo relativamente acelerado de las ventajas competitivas” (Esser et al, 1996, pág. 40). Es decir, la competitividad se entiende como un sistema de variables que interactúan de manera compleja y dinámica, que contiene unos subsistemas o niveles de competitividad, que los autores han denominado Nivel Meta, Nivel Macro, Nivel Meso y Nivel micro.

De manera sintética el *nivel meta*, se refiere a los consensos y compromisos de diversos actores sociales en torno a la necesidad de un desarrollo industrial dinámico y la habilidad para formular de manera conjunta visiones y estrategias que sustenten tal desarrollo; el *nivel macro*, es decir un entorno macroeconómico estable, con políticas agresivas de comercio exterior y atracción de inversión extranjera directa; el *nivel meso*, que incluye instituciones gremiales y de apoyo, y las políticas específicas que viabilicen el fortalecimiento de industrias, el desarrollo tecnológico y del talento humano, una mejor infraestructura del país y el acceso a financiamiento para acometer estas mejoras; y *nivel micro*, que exige contar con empresas con buen nivel tecnológico y acceso a redes empresariales que generen acciones conjuntas para el fortalecimiento de la competitividad (Esser et al, 1996). (Ver figura N° 21)

Figura N° 21. Niveles determinantes de la competitividad del sector



Fuente: Tomado y adaptado de Saavedra (2012) y Esser et al (1996)

5.1.2 Competitividad de destinos turísticos

En primera medida es necesario revisar los conceptos básicos de la actividad económica del turismo, con base en los planteamientos desarrollados por la Organización Mundial de Turismo – OMT:

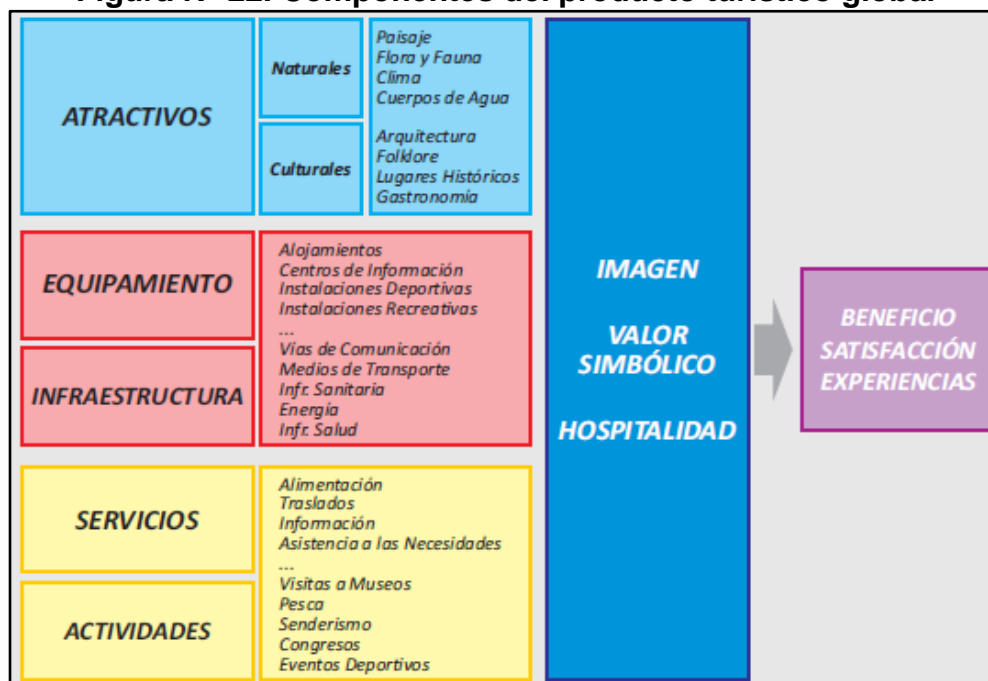
- **Turismo:** *Es el conjunto de actividades realizadas por las personas durante sus viajes y permanencias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año, por motivos diferentes al de ejercer una actividad remunerada en el lugar visitado.*
- **Turista:** *Visitante que pernocta. Persona que realiza un viaje fuera de su entorno habitual y que aloja en el lugar visitado. Dicho viaje se realiza por cualquier motivo diferente al de ejercer una actividad remunerada.*
- **Destino Turístico:** *Un destino turístico es un espacio físico en el que un visitante pasa al menos una noche. Incluye productos turísticos tales como servicios de apoyo y atractivos y recursos turísticos en un radio que permite ir y volver en un día.*
- **Producto turístico:** *corresponde al conjunto de bienes y servicios que son utilizados para el consumo turístico por grupos determinados de consumidores en un destino turístico. (OMT, 2012, pág. 1)*

A partir de estos conceptos básicos se revisan los autores que los analizan en relación con la competitividad y producto de ello es posible precisar que, un destino turístico es un “(...) espacio geográfico determinado, con rasgos propios de clima, raíces, infraestructuras y servicios, y con cierta capacidad administrativa para desarrollar instrumentos comunes de planificación, que adquiere centralidad atrayendo a turistas mediante productos perfectamente estructurados y adaptados a las satisfacciones buscadas (...)” (Valls, 1998, pág. 34); mientras que Monfort (1999, pág. 109) plantea que es el sitio donde existe “(...) la confluencia de agentes, iniciativas y experiencias, que acaban moldeando un ente o un lugar como atractivo para la atención del consumo deseado por la demanda de orden turístico, una vez se constituye toda una red de empresas especializadas (...)”, que brindan diferenciación para satisfacer las necesidades del turista.

Por producto turístico se entiende “(...) la suma de recursos, infraestructuras generales y servicios turísticos (...), en el que toma un protagonismo vital el territorio” (Monfort, 1999, pág. 112); de igual manera, se entiende como la combinación de componentes del destino con el fin de

proporcionar al turista experiencias diferenciadas (BID, 2012), conceptos que evidencian nuevamente el concurso de las empresas de manera articulada para lograr la competitividad del destino. Finalmente un producto turístico está compuesto por elementos tangibles como recursos naturales y humanos, atractivos turísticos, infraestructura y equipamientos turísticos; y por otra parte, elementos intangibles como la gestión de los recursos, los aspectos culturales, la imagen, la marca, el precio, el servicio y las experiencias del turista (Monfort, 1999) (ver figura N° 22). Es importante destacar como estos autores evocan la necesidad de procesos colaborativos entre empresas, que para el caso de esta investigación se trata de cadenas productivas, como elemento generador de competitividad.

Figura N° 22. Componentes del producto turístico global



Fuente: tomado de BID (2012, pág. 21)

Es común atribuirle el mismo significado al destino y al producto turístico; sin embargo, la diferencia fundamental es que el destino corresponde al lugar donde se produce la atracción turística y el producto es la forma como se combinan los componentes del destino para desarrollar una oferta turística (Monfort, 1999) (BID, 2012). Desde el punto de vista del turista “(...) el producto turístico es una experiencia integral, de la cual recibe un conjunto amplio de

beneficios, que son valorados en conjunto cuando adquiere el producto o lo compara con otros” (BID, 2012, pág. 22) y por ello es preciso indicar que en ocasiones el producto turístico y el destino son lo mismo (conocido como producto turístico global), siempre y cuando solo exista una sola forma de ofrecer el producto y por ello también dependiendo de la forma de combinar los componentes pueden existir diferentes productos turísticos específicos (BID, 2012).

A partir de los conceptos de competitividad planteados en el anterior ítem y los conceptos básicos del sector abordados, el turismo como actividad económica tiene la doble connotación de análisis, como región y como empresa, es decir es necesario analizar los componentes de la competitividad de la región y para este caso se trata del destino turístico; y por otra parte, es necesario analizar la capacidad de gestión de las empresas de turismo en el destino, con el fin de consolidar una oferta del producto turístico (Jiménez & Aquino, 2012). Es por ello que se afirma que analizar la competitividad del turismo es diferente por “(...) tratarse de un desplazamiento de personas y no de mercancías (...)” (Jiménez & Aquino, 2012, pág. 981), lo cual implica una mayor heterogeneidad del segmento de clientes (turistas), de empresas que intervienen en la consolidación del producto turístico con rutas y paquetes turísticos diversos.

La dualidad planteada por Jiménez y Aquino (2012) también es abordada por Monfort (1999), quien planteo el “efecto producto” que consistió en analizar la competitividad a partir de la cartera de productos elaborados con las diversas combinaciones de componentes del destino por las empresas que lo ofertan y el “efecto territorio” por el análisis en relación con su capacidad para provocar la atracción y la motivación de la demanda turística.

Para evaluar esa competitividad se han propuesto varios modelos de evaluación, entre ellos los de Monfort (1999), Ritchie & Crouch (2003), Dwyer & Kim (2003) y Jiménez & Aquino (2012), los cuales a continuación se describirán brevemente y se elegirá uno de ellos para el análisis del turismo en la zona centro de Bogotá.

- **Modelo de Monfort de competitividad un destino turístico**

En primer lugar el modelo propuesto por Monfort (1999) que plantea que el éxito internacional de un destino turístico depende de 5 factores claves, denominados por el autor como “efectos”. En primera instancia indica que el modelo debe responder a tres grandes impulsos o efectos:

- i. *El “efecto país” en el que la empresa desarrolla su función,*
- ii. *El “efecto industria” en cuanto al sector de actividad al que pertenece la empresa y*
- iii. *El “efecto empresa”, como resultado de las habilidades y destrezas de la organización al enfrentarse al mercado (Monfort, 1999, pág. 133).*

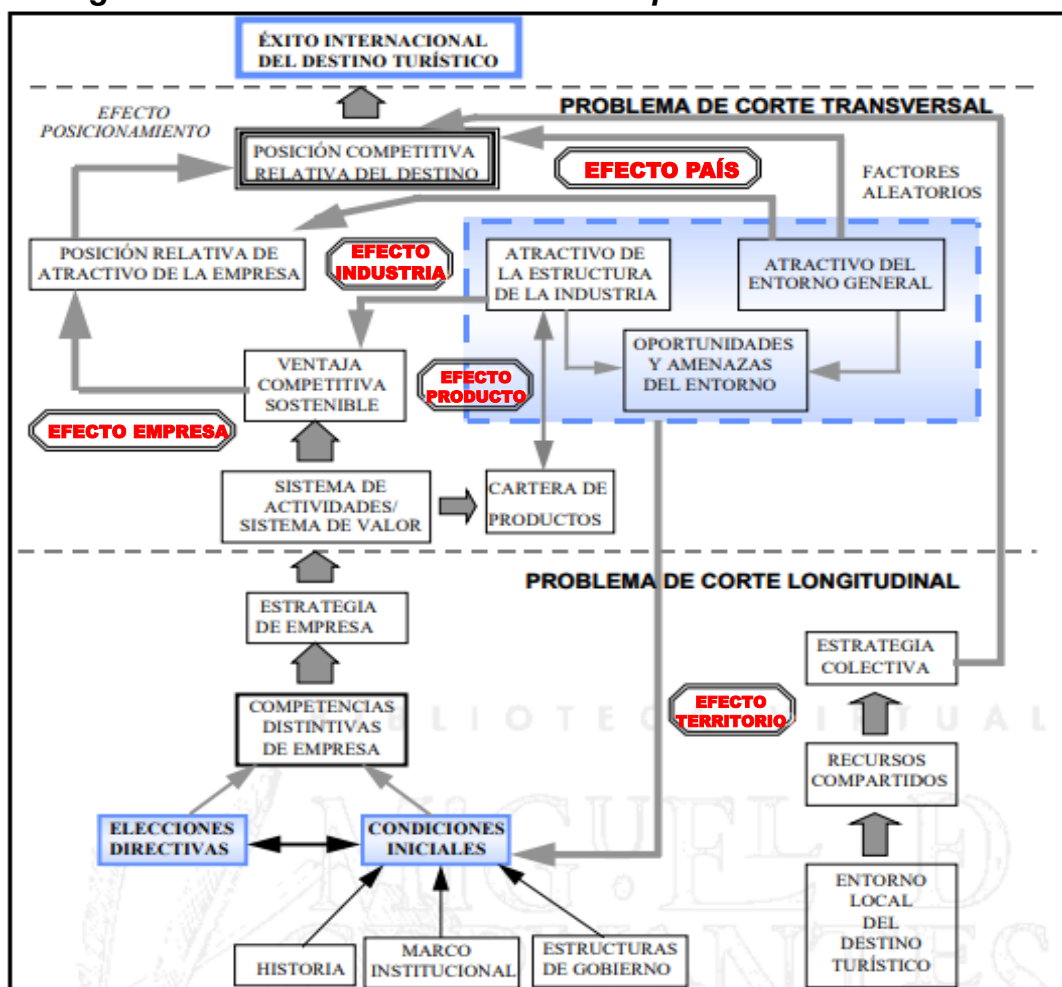
Monfort (1999) propone el modelo a partir de los tres efectos referidos y adiciona los efectos “producto” y “territorio”, como característicos del sector turístico, en razón a la dualidad generada por el hecho de que lo que se desplaza no es el producto sino el cliente.

El modelo parte del entorno local del destino, que tiene sus recursos y estrategias colaborativas de empresas e instituciones, aspecto denominado “*efecto territorio*”, el cual a través de las decisiones directivas y la estrategia de las empresas (“*efecto empresa*”) se convierte en “*efecto producto*” por las diferentes combinaciones de los componentes del destino, de tal manera que los atractivos turísticos se consoliden como ventajas competitivas por los valores agregados que se logren en esas alianzas y con ello se evidencia el “*efecto industria*” y finalmente como resultado de estas acciones se logre el posicionamiento internacional del destino turístico, denominado “*efecto país*”. Lo planteado se puede observar en la figura número 23 en donde se observan los flujos de acciones competitivas y los cinco efectos propuestos por el autor.

Aun cuando el modelo incluye cinco dimensiones o efectos (país, industria, empresa, territorio y producto), no tiene en cuenta la dimensión del turista, que es esencial para lograr una competitividad duradera. Desde luego

la dimensión o efecto producto considera al turista, pero en su gran mayoría de veces parte de la oferta para su diseño (Dwyer & Kim, 2003).

Figura N° 23. Modelo de Monfort - Competitividad de un destino



Fuente: tomado de Monfort (1999, pág. 132)

- **Modelo integrado de Dwyer & Kim**

Dwyer & Kim (2003) proponen un modelo compuesto por tres grupos de factores: los recursos, las condiciones situacionales y los resultados competitivos del destino turístico (ver figura N° 24).

- El primer grupo de factores indica revisar los recursos heredados (naturales o culturales) y los creados (eventos, tiendas, alojamiento y otros) y como se pueden acceder a través de factores de apoyo.
- El segundo grupo de condiciones situacionales, implica revisar las fuerzas del entorno (general y microentorno competitivo) y la situación

- de la demanda, las cuales generan impacto en el poder de atracción del destino turístico, lo que se logra a través de la calidad de la gestión de las empresas para manejar los impactos generados por tales factores.
- iii. El tercer grupo de los resultados de competitividad, generados por la interacción de los dos grupos anteriores, los cuales impactan en el posicionamiento del destino y la prosperidad socioeconómica de la región (Dwyer & Kim, 2003).

Figura N° 24. Modelo integrado de Dwyer & Kim



Fuente: tomado y traducido de Dwyer & Kim (2003, pág. 378)

El modelo de Dwyer & Kim si incluye la demanda como elemento fundamental de las condiciones situacionales, que son tomadas en cuenta para la toma de decisiones en la gestión del destino; sin embargo, no toma en cuenta lo planteado por Monfort (1999) en relación con las teorías de competitividad de Porter (1982) (1990), con lo cual se evidencia la importancia de las empresas y el trabajo colaborativo en la competitividad del destino.

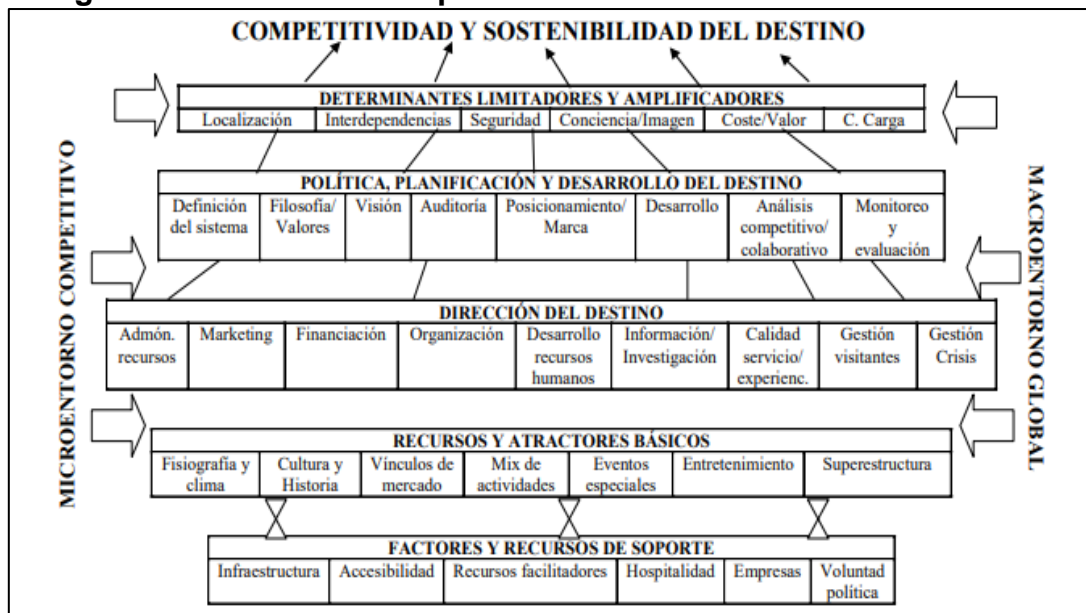
- **Modelo conceptual de competitividad de destino de Ritchie & Crouch**

De acuerdo con Ritchie & Crouch (2003), el modelo para medir la competitividad del turismo consta de cuatro pilares básicos: los atractivos, los recursos, la gestión y la política y planeación del destino.

La medición inicia por identificar los atractivos turísticos (geografía, clima, cultura e historia) que motivan la decisión de los turistas; revisar los recursos (infraestructura, alojamiento y otros servicios) y factores de accesibilidad suministrados por las empresas; a partir de los atractivos y recursos revisar la forma en la que la gestión o dirección del destino resuelve las problemáticas

que surgen (política, planeación, marketing, talento humano, organización, calidad del servicio, financiación y posicionamiento) y con base en las decisiones que se tomen asegurar los determinantes restrictivos que impulsan la decisión del viaje por parte de los turistas (localización, seguridad e imagen).

Figura N° 25. Modelo competitividad de destino de Ritchie & Crouch



Fuente: Tomado de Ritchie & Crouch (2003)

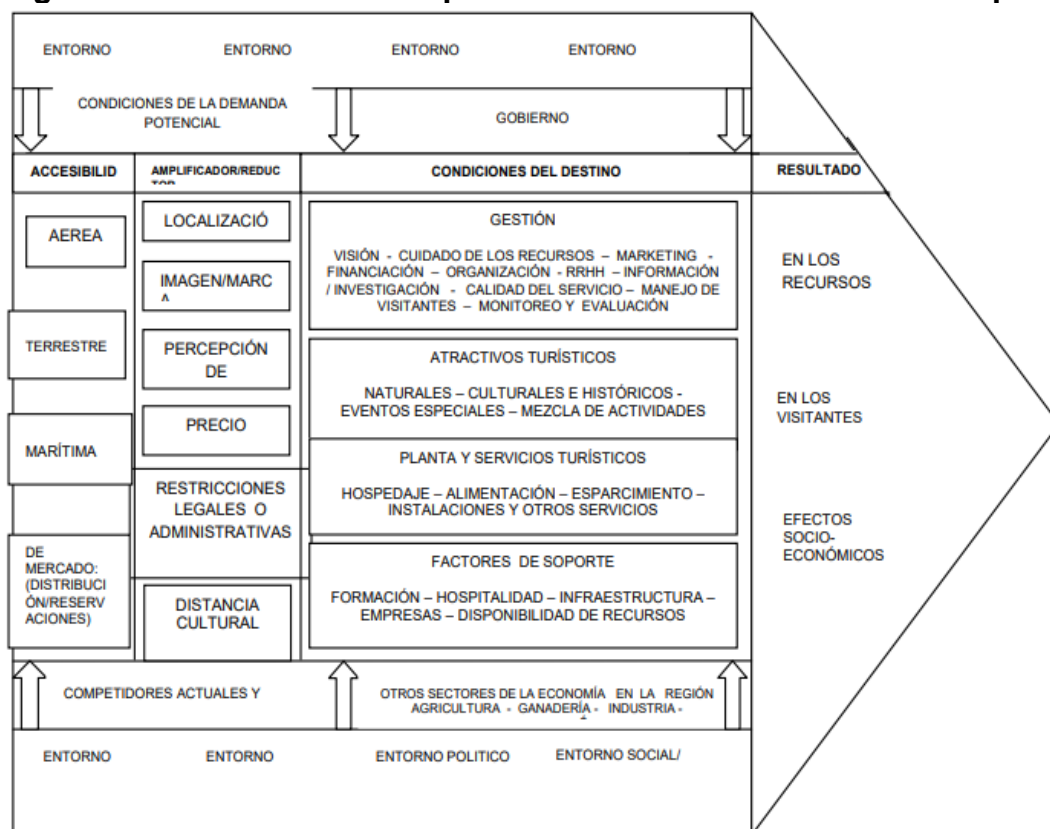
Este modelo es el más enfocado a las características de un destino turístico; y con ello, nuevamente deja de lado la importancia que tiene el turista en la definición de la demanda y por ende lograr una competitividad de forma más sostenible.

- **Modelo de análisis de la competitividad turística de Jiménez y Aquino**

Jiménez & Aquino (2012) proponen un modelo que permite analizar la competitividad de un destino por medio de factores que identifican la articulación turista-destino, en relación con la satisfacción del turista y la eficiencia económica; en esencia, se nutre del concepto de cadena de valor y está formado por cuatro grandes bloques: accesibilidad, amplificador/reductor, condiciones del destino y resultados.

Por *accesibilidad* se entiende la forma de transporte (aéreo, marítimo y terrestre) para llegar al destino y la posibilidad de acceder al sistema de información y reservaciones; en cuanto al bloque *amplificador/reductor* de posibilidades de que el destino sea visitado (localización, seguridad, imagen, posicionamiento, precio y cercanía cultural); las condiciones del destino abarcan desde los factores de soporte (hospitalidad, formación, infraestructura, empresas y recursos), planta y servicios turísticos (hospedaje, alimentación, ocio, y otros servicios), atractivos turísticos (naturales, culturales e históricos) hasta la gestión de tales condiciones (visión, sostenibilidad, marketing, organización, talento humano, calidad y evaluación); y finalmente los resultados en los visitantes, en los recursos y en los efectos socioeconómicos.

Figura N° 26. Modelo de competitividad turística de Jiménez & Aquino



Fuente: Tomado de Jiménez & Aquino (2012)

Este modelo contiene las características de la competitividad y además hace énfasis en la demanda potencial, con lo cual reúne las características ideales de los modelos evaluados y permite una evaluación integral, razón por

la cual este es el enfoque escogido para la evaluación del sector turismo de la zona centro de Bogotá, que a continuación se desarrolla.

5.2 Competitividad sistémica del sector turismo en la zona centro de la ciudad de Bogotá

A partir del concepto de competitividad sistémica (Esser et al, 1996) y el modelo de competitividad de un destino turístico de Jiménez & Aquino (2012), a continuación se describe y evalúa la competitividad sistémica del sector turismo de la zona centro de Bogotá. Se revisarán los niveles meta, macro, meso y micro de la competitividad del sector.

5.2.1 Competitividad meta del sector turismo

Este nivel de competitividad según Esser et al (1996) comprende la capacidad para generar políticas de desarrollo del sector, de tal manera que su organización este orientada a la competitividad y para ello es necesario desarrollar procesos de aprendizaje y cambio de actitud de los actores.

Para el caso colombiano es posible evidenciar un buen desempeño en el tiempo, para lo que se desarrollan dos puntos de vista: el de la competitividad país y el de la competitividad sector.

Desde el punto de vista país, la evolución inicia con un primer acercamiento a la competitividad en 1993, en el cuatrienio de Cesar Gaviria 1990-1994, a través del informe Monitor desarrollado con base en el “Diamante de Competitividad” de Michael Porter (1990), en el cual se identifican las acciones a desarrollar para siete sectores claves de la economía y se desarrolla el documento Conpes 2652 (CONPES, 1993) dirigido a delinear las estrategias para la consolidación del proceso de apertura. En siguiente cuatrienio de Ernesto Samper 1994-1998, se crea la estrategia Nacional de Competitividad y con ello se logran nueve (9) acuerdos sectoriales de competitividad de cadenas productivas (FEDESARROLLO, 2013) y se crea el Consejo Nacional de Competitividad; en el cuatrienio de Andrés Pastrana 1998-2002 con el diseño

de la Política Nacional de Productividad y Competitividad, con lo cual se dio cabida a la articulación público-privada, incluida la academia con 34 convenios de competitividad exportadora (CONPES, 2010) (FEDESARROLLO, 2013); en el primer cuatrienio de Álvaro Uribe 2002-2006 se crea el Sistema Nacional de Competitividad, con el cual se crea la Agenda Interna para la Competitividad y se logran los diagnósticos competitivos de sectores y regiones del país; en el segundo cuatrienio de Álvaro Uribe 2006-2010, se crea el Plan Nacional de Productividad y Competitividad y con él se diseña el Política de Transformación Productiva (CONPES, 2007) con la cual se eligen 8 sectores de la economía para ser intervenidos como sectores de clase mundial:

- Autopartes
- Energía eléctrica bienes y servicios conexos
- Industria de la comunicación gráfica
- Textil, confecciones, diseño y moda
- Tercerización de procesos de negocios & outsourcing (BPO&O)
- Software y tecnologías de la información
- Cosméticos, productos de aseo y absorbentes
- Turismo de salud (CONPES, 2007).

Finalmente en el gobierno de Juan Manuel Santos se continúa con el PTP (Plan de transformación productiva) y se amplían los sectores de talla mundial intervenidos (FEDESARROLLO, 2013), tal como se aprecia en la tabla:

Tabla N° 33. Ampliación Plan de Transformación Productiva

Agricultura	Manufactura	Servicios
Acuicultura	Cosméticos y artículos de aseo	Tercerización de procesos BPO
Carne bovina	Editorial e industria de la comunicación gráfica	Software y tecnologías de la información
Chocolatería, confitería y hortofrutícola	Industria de autopartes y vehículos	Energía eléctrica y bienes y servicios conexos
Lácteo	Sistema moda	Turismo de salud y bienestar
Palma, aceite, grasas vegetales y biocombustibles	Metalmecánico, siderúrgico y astillero	Turismo de naturaleza

Fuente: tomado de FEDESARROLLO (2013, pág. 26)

Como se desprende de la anterior reseña, la preocupación por la competitividad en el gobierno colombiano data de hace 26 años y la evolución

es significativa, por cuanto se consolidó un Sistema de Competitividad, del cual surge el Plan Nacional de Competitividad y con ello la política de Transformación productiva. La política de Transformación Productiva, comprende el objetivo de transformar sectores claves en sectores de talla mundial que logren la inserción en el mercado internacional y con ello la integración de cadenas de valor globales. Entre los 8 sectores definidos en 2007, figuraba el turismo de salud y bienestar y en la ampliación de sectores en 2012 se incluyó el turismo de naturaleza, con lo cual se aporta a la competitividad meta del sector en evaluación.

Desde el punto de vista de la competitividad del sector turismo, el proceso inicia con la Corporación Nacional de Turismo en el periodo 1968- 1998, con logros tales como el desarrollo básico de la infraestructura turística internacional de los destinos turísticos de la costa caribe y luego los principales destinos internos del país. Durante la gestión de la Corporación también se logró el desarrollo de la Ley 300 de 1996 o Ley General del turismo y la identificación y estudio de competitividad de los clúster o regiones turísticas, con el cual se identificaron potencialidades y limitantes de cada uno de los destinos (Quintero, 2009).

Entre los principales lineamientos de la ley de turismo, se pueden citar el reconocimiento como una industria clave para el desarrollo del país y la descentralización como autonomía regional para coordinar acciones con el sector privado, con el fin de definir planes de desarrollo sectorial (Quintero, 2009) (FEDESARROLLO, 2013). El Estudio realizado en 1997 por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MINCIT), sobre competitividad del Sector Turismo en Colombia, identificó un conjunto de clúster y microclúster con la intención de desarrollar una estrategia competitiva y para ello se elaboró un diamante de competitividad para cada uno de ellos, que permitió conocer sus potencialidades y obstáculos y a partir de esto se consolidaron treinta (30) “Convenios de competitividad turística departamental”, los cuales en una buena proporción se convirtieron en “Planes sectoriales de turismo” con lo que la competitividad turística de Colombia mejoró sustancialmente (Jiménez & Aquino, 2012) (MINCIT, 2009).

Finalmente en el Plan de Transformación productiva (PTP) se incluye en 2007 y 2012 el sector del turismo con sus tipologías en turismo de salud y bienestar y el de Turismo de Naturaleza (MINCIT-PTP, 2013). Producto de las acciones detalladas en los acápites anteriores, en el año 2014 se desarrolla el Plan Sectorial de Turismo 2014 – 2018, que se encuentra vigente y en desarrollo, del cual sus principales elementos se describen a continuación:

- ✓ **Objetivo general:** *Posicionar a Colombia como destino turístico sostenible, reconocido en los mercados mundiales y valorado en los mercados nacionales, por su multiculturalidad y megadiversidad, con oferta altamente competitiva, que lleva a sus máximos niveles a la industria de los viajes y al turismo como potenciador del desarrollo regional y constructor de paz (MINCIT-DNP, 2014, pág. 32).*

- ✓ **Fundamentos del plan:**
 - *Turismo responsable y sostenible*
 - *Cultura turística*
 - *Turismo en la construcción de paz (MINCIT-DNP, 2014, pág. 32)*

- ✓ **Objetivos estratégicos:**
 - *Fomentar el **desarrollo competitivo y sustentable** de la industria de los viajes y el turismo, tanto en destinos, como en empresas del sector, a partir del aprovechamiento responsable de la diversidad natural y cultural, la inclusión diferenciada de comunidades étnicas, y la innovación en los productos y servicios que se ofertan en las distintas regiones y territorios de Colombia (MINCIT-DNP, 2014, pág. 39).*
 - *Gestionar desde la política sectorial, el **desarrollo de infraestructuras públicas** con incidencia positiva en el turismo, que resuelvan las problemática para alcanzar altos niveles de competitividad para hacer de los viajes y el turismo, la industria que continuará agregando valor a los indicadores macroeconómicos del país (MINCIT-DNP, 2014, pág. 48).*
 - ***Promocionar turísticamente a Colombia** a nivel regional, nacional e internacional, con estrategias efectivas e innovadoras (MINCIT-DNP, 2014, pág. 50).*
 - *Mejorar la **articulación institucional nación-región**, con la participación del sector privado, y desarrollar mecanismos que promuevan la gestión eficiente del turismo (MINCIT-DNP, 2014, pág. 55).*

El estado colombiano contribuye con la competitividad del sector turismo a partir de los Planes de Transformación productiva, El Plan Sectorial de

Turismo y las leyes 300 de 1996, 1101 de 2006 y 1558 de 2012, con las cuales se reglamentan la actividad en el país y se dictan políticas para el desarrollo del sector, en particular la forma de planear, concertar, coordinar y descentralizar las acciones necesarias para el desarrollo del sector.

Las acciones del PTP para las tipologías de turismo seleccionadas (Turismo de naturaleza y Turismo de salud y bienestar) han pasado por diagnóstico competitivo, revisión de competidores mundiales y elaboración de los planes de negocio con el fin de lograr sectores de talla mundial. De las conclusiones y acciones a desarrollar se destacan (MINCIT-PTP, 2013a):

- **Turismo de naturaleza:** se entiende por turismo de naturaleza “(...) aquel cuya oferta de productos y servicios se desarrolla en torno a un atractivo natural que se rige por principios de sostenibilidad” (MINCIT, 2012, pág. 12). A partir del análisis de la cadena de valor del turismo de naturaleza (ver figura N° 27), el Plan de negocio del Turismo de Naturaleza plantea los siguientes objetivos para convertir a Colombia en un destino de talla mundial:

- ✓ *Hacer de Colombia el destino más competitivo a nivel mundial en Turismo de Naturaleza.*
- ✓ *Posicionar a Colombia como el destino más emblemático de Turismo de Naturaleza mundial*
- ✓ *Generar beneficios socio-económicos y ambientales para el país a través del TNC (Turismo de Naturaleza de Colombia)*
- ✓ *Ser un destino de oferta diferenciada, competitiva y sostenible en TNC (MINCIT-PTP, 2013, pág. 21).*

Para el logro de estos objetivos y con base en el diagnóstico competitivo realizado, se plantearon las siguientes estrategias:

- ✓ *Generar conceptos diferenciadores y mundialmente competitivos, para posicionar cada segmento y subsegmento.*
- ✓ *Ser el destino mundial de las aves silvestres preparado para recibir a visitantes de todo el mundo.*
- ✓ *Aprovechar las condiciones el entorno suramericano para el avistamiento de ballenas.*
- ✓ *Convertir el turismo de aventura y el buceo en Colombia, como un destino mundialmente aspiracional.*

- ✓ *Reposicionar al eje cafetero como destino de turismo rural de excelencia, por medio de transmitir la alegría, hospitalidad y la riqueza rural de los colombianos (MINCIT-PTP, 2013, pág. 29 a 36).*

Figura N° 27. Cadena de valor del turismo de naturaleza



Fuente: tomado de MINCIT-PTP (2013, pág. 5)

- **Turismo de salud y bienestar:** De una parte turismo de salud comprende realizar “Viajes con el objetivo primordial de realizar actividades de mantenimiento y reforzar la salud y bienestar” (MINCIT-PTP, 2013a, pág. 4) y por otra parte se entiende por turismo de bienestar “(...) el motivo por el cual una persona viaja fuera de su lugar de residencia con el principal objetivo de recibir servicios de salud a nivel médico o de bienestar” (MINCIT-PTP, 2013a, pág. 4), es decir viajar con el propósito de mantener y reforzar la salud y lograr un bienestar. Entre los productos clave de turismo de salud y bienestar que el país puede ofrecer, se encuentran la talasoterapia (tratamiento con productos del mar: lodos, algas, arena, agua, etc.), termalismo (Tratamientos preventivos y curativos con aguas termales, barros y lodos) y Spas centros de bienestar.

A partir del análisis de la cadena de valor (ver figura Nª 28), en el estudio realizado para el Plan de Negocio del turismo de Salud y Bienestar, se plantean los siguientes objetivos para lograr un turismo de talla mundial:

- ✓ *Crear un capítulo dentro del Consejo Consultivo de Turismo para planificar y liderar el desarrollo sostenible del Turismo de bienestar.*

- ✓ *Definir y promover lineamientos que garanticen la calidad de los servicios de turismo de bienestar en particular a nivel internacional*
- ✓ *Organizar y desarrollar la capacitación del sector del turismo de bienestar*
- ✓ *Gestionar y desarrollar un mecanismo para la atracción de inversión extranjera directa.*
- ✓ *Promocionar y mercadear el sector del turismo de bienestar a nivel nacional e internacional.*
- ✓ *Promover la colaboración del sector público y privado (MINCIT-PTP, 2013a, pág. 71).*

Figura N° 28. Cadena de valor del turismo de salud y bienestar



Fuente: tomado de MINCIT-PTP (2013a, pág. 62)

Entre las principales estrategias del plan de negocio para esta tipología de turismo, se pueden destacar las siguientes:

- ✓ *Se definieron como productos clave de bienestar la talasoterapia, el termalismo, los spas/centros de bienestar y las terapias ancestrales, indígenas y alternativas.*
- ✓ *Desarrollar a Colombia como destino líder del turismo de bienestar, marcando la diferencia con un producto de alto nivel como la talasoterapia.*
- ✓ *Convertir el termalismo en un producto normalizado y de calidad controlada, basado en estaciones termales y diferenciadas por su enfoque en la prevención.*
- ✓ *Fortalecer la oferta existente y desarrollar spas / centros de bienestar de primera clase que cumplan con las expectativas de la clientela internacional (MINCIT-PTP, 2013a, pág. 57 a 60)*

Si bien el PTP desarrolla planes de negocio para aprovechar la megadiversidad, también el Plan Sectorial de Turismo 2014-2018 incluye la multiculturalidad como ventaja comparativa a posicionar, por tanto viene desarrollando la estrategia para la construcción del producto turístico

gastronómico nacional y para ello se diseñó un plan estratégico (MINCIT, 2016), el cual en síntesis plantea:

- **Turismo gastronómico:** corresponde a un producto turístico especializado, que hace parte de la tipología del turismo cultural (artesanías, gastronomía, ferias y fiestas, tradiciones religiosas, etnias y patrimonio), como oficio artesanal y especial atractivo de los destinos turísticos colombianos (MINCIT, 2016). Este plan estratégico incluye los siguientes objetivos y estrategias:
 - ✓ **Objetivo general:** *Construir el producto turístico gastronómico nacional, mediante el fortalecimiento de la gastronomía y su promoción nacional e internacional (MINCIT, 2016, pág. 13).*
 - ✓ **Ejes estratégicos y acciones** (MINCIT, 2016, pág. 15 a 25):
 - *Programa de formación y capacitación: fortalecer programas del SENA, formación en competencias, rediseño de restaurantes turísticos, innovación de la oferta gastronómica y vincular BPM en la gastronomía.*
 - *Programa de desarrollo empresarial: consolidación y formalización de los prestadores de servicios de gastronomía.*
 - *Programa de calidad: incrementar la calidad de los prestadores de servicios de alimentación, mediante el cumplimiento voluntario de estándares de calidad establecidos en las normas técnicas sectoriales.*
 - *Programa de identidad: promover la investigación, reconocimiento y promoción de la gastronomía colombiana.*
 - *Programa de promoción nacional: conocer el mercado nacional actual y potencial de la gastronomía como producto turístico y diseñar e implementar campañas de promoción, que tengan como sustento los estudios mencionados.*
 - *Programa de promoción internacional: realizar estudios del mercado internacional actual y potencial de la gastronomía como producto turístico y diseñar e implementar campañas de promoción que tengan como sustento los estudios mencionados*

A nivel de Bogotá se viene desarrollando una estrategia para promover la multiculturalidad, a partir de la iniciativa del Clúster de Turismo de Negocios y Eventos, el cual está liderado por la Cámara de Comercio de Bogotá, el Instituto Distrital de Turismo y diversas empresas de hotelería, recintos feriales, agencias de viajes, restaurantes, transporte aéreo y terrestre, organizadores profesionales de congresos y eventos. A continuación, se describen la propuesta de valor y los objetivos estratégicos de la iniciativa:

- ✓ **Propuesta de valor:** *Trabajar para ser reconocido como la estrategia articuladora que promueva la competitividad y la innovación para la realización de ferias, congresos, convenciones, exposiciones, y viajes de incentivos para atender la demanda nacional y latinoamericana, con productos y servicios de alta calidad y sostenibles.*

- ✓ **Acciones estratégicas:**
 - *Promover y articular acciones de promoción, conectividad e infraestructura, encaminadas a mejorar el posicionamiento de la ciudad como el principal destino de negocios y eventos en Latinoamérica.*
 - *Fortalecer las empresas del Clúster mediante programas de formación especializada, talleres de innovación, ruedas de negocios y eventos de networking de acuerdo con las necesidades priorizadas por lo empresarios.*
 - *Impulsar proyectos de innovación digital encaminados facilitar el acceso a la oferta turística y cultural de la ciudad (CCB, 2017, pág. Web).*

Como se desprende de lo planteado, las directrices de política para el sector han tenido una excelente evolución y están definidas para lograr que el sector turismo alcance un nivel de talla mundial, lo cual constituye un nivel meta ideal para alcanzar la competitividad.

5.2.2 Competitividad macro del sector turismo

El nivel macro de la competitividad según Esser et al (1996), corresponde a un entorno macroeconómico estable, con políticas agresivas de comercio exterior y atracción de inversión extranjera directa. Para su análisis se revisarán los panoramas mundial, nacional y local del turismo, su crecimiento, evolución, tendencias y potencialidades, así como las características particulares de cada ámbito.

A **nivel mundial**, en las últimas seis décadas el turismo ha tenido una continua expansión y diversificación, lo que lo ha convertido en uno de los sectores de mayor crecimiento y participación en la economía mundial, con su consecuente creación de puestos de trabajo, nuevas empresas, generación de ingresos de exportación y nuevas infraestructuras en destinos turísticos diferentes a los tradicionales de Europa y América del Norte (OMT, 2017). Al revisar las cifras se comprueba lo planteado, dado que a nivel mundial la llegada de turistas

internacionales y el ingreso generado, evidencian el crecimiento del sector turismo (OMT, 2017) (OMT, 2016) (OMT, 2015).

Tabla N° 34. Evolución del turismo en las últimas décadas

Año	Llegada de turistas en millones de personas	Ingresos por turismo internacional en millones de dólares
1950	25	2.000
1980	278	104.000
2000	674	495.000
2014	1.133	1.425.000
2015	1.186	1.260.000
2016	1.235	1.220.000

Fuente: tomado de (OMT, 2017) (OMT, 2016) (OMT, 2015).

Los resultados de las investigaciones del *World Travel & Tourism Council* – WTTC (2016), indican que el sector de viajes y turismo creció en 2015 un 2,8%, superando al de la economía mundial un 2,3% y genero US\$ 7,2 billones con lo cual aportó un 9,8% del PIB mundial y generó 284 millones de empleos, es decir 1 de cada 1 empleos en el mundo. En cuanto a las proyecciones desarrolladas por la OMT (2011) en su estudio “Turismo hacia 2030” se estima que las llegadas de turistas internacionales crecerán un 3,3% entre 2010 y 2030 y en estudios recientes se calcula que la participación en el mercado de las economías emergentes creció del 30% en 1980, a un 44,5% en 2016 y se estima que crecerá hasta un 57% en 2030 (OMT, 2016) (OMT, 2011), tal como se puede apreciar en la tabla 35.

Tabla N° 35. Evolución de la llegada de turistas internacionales

Año	Total Mundo (Cifras en miles)	Economías avanzadas	Economías emergentes	Partic. % Economías avanzadas	Partic. % Economías emergentes
1990	435	299	136	68,7%	31,3%
1995	526	337	189	64,1%	35,9%
2000	674	424	250	62,9%	37,1%
2005	809	470	339	58,1%	41,9%
2010	953	516	437	54,1%	45,9%
2015	1,189	654	536	55,0%	45,1%
2016	1,235	685	550	55,5%	44,5%
2020	1.360	643	717	47,0%	53,0%
2030	1.809	772	1.037	43,0%	57,0%

Fuente: tomado de OMT (2017) (OMT, 2011)

En cuanto a la distribución del mercado del turismo mundial es posible concluir, que la evolución en el mercado ha cambiado significativamente durante el último cuarto de siglo, por cuanto Europa redujo su cuota de

mercado, al pasar de un 60,2% en 1990 a un 49,9% en 2016, de igual manera América en una menor proporción al registrar un 21,4% en 1990 frente a un 16,1% en 2016 y en contraste Asia y Pacífico, África y Oriente Medio incrementan su participación al pasar de un 12,9%, a un 24,9%, de un 3,4% a un 4,7% y de un 2,1% a un 4,4%, respectivamente; cifras que evidencian el impacto del surgimiento de nuevos destinos y nuevas estrategias para posicionarlos en el mercado del turismo mundial (Ver tabla N° 36).

Tabla N° 36. Distribución mundial del mercado de turismo por regiones

	1990	1995	2000	2005	2010	2015	2016*
Cifras en miles de llegadas de turistas							
Europa	262	303	387	453	489	604	616
Asia y pacífico	56	82	111	154	208	284	308
Américas	93	109	128	133	150	193	199
África	15	19	26	35	51	53	58
Oriente Medio	9	13	22	34	55	55	54
Total	435	526	674	809	953	1189	1235
Distribución porcentual por regiones							
Europa	60,2%	57,6%	57,4%	56,0%	51,3%	50,8%	49,9%
Asia y pacífico	12,9%	15,6%	16,5%	19,0%	21,8%	23,9%	24,9%
Américas	21,4%	20,7%	19,0%	16,4%	15,7%	16,2%	16,1%
África	3,4%	3,6%	3,9%	4,3%	5,4%	4,5%	4,7%
Oriente Medio	2,1%	2,5%	3,3%	4,2%	5,8%	4,6%	4,4%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: tomado de OMT (2017)

A **nivel de América**, desagregado por regiones el mercado de turismo evidencia un líder mayoritario que es Norte América, con una participación en descenso que va desde un 77,4% en 1990 a un 65,3% en 2016 y en contraste las demás regiones crecen en el mismo periodo, siendo la de mayor evolución Suramérica que casi duplica su participación al pasar de un 8,6% en 1990 a un 16,6% en 2016 y le sigue la región Caribe con una evolución del 11,8% al 12,6% (ver tabla N° 37).

Tabla N° 37. Distribución del mercado de turismo en América

Subregión	1990	1995	2000	2005	2010	2015	2016
Cifras en miles de llegadas de turistas							
Norte América	72	80	92	90	99	128	130
Caribe	11	14	17	19	20	24	25
América Central	2	3	4	6	8	10	11
Sur América	8	12	15	18	23	31	33
Total Américas	93	109	128	133	150	193	199
Distribución porcentual por regiones							
Norte América	77,4%	73,4%	71,9%	67,7%	66,0%	66,3%	65,3%
Caribe	11,8%	12,8%	13,3%	14,3%	13,3%	12,4%	12,6%

América Central	2,2%	2,8%	3,1%	4,5%	5,3%	5,2%	5,5%
Sur América	8,6%	11,0%	11,7%	13,5%	15,3%	16,1%	16,6%
Total Américas	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: tomado de OMT (2017)

El total de llegadas de turistas a Suramérica ha crecido de un 8,6% en 1990 a un 16,6% en 2016, mercado que ha cambiado su composición en los últimos años por países, al registrar un descenso de Argentina, al pasar en 2011 en el primer lugar con un 22,6% del mercado a un tercer lugar en 2017 con un 16,9%; en contraste Brasil asciende del segundo lugar con un 21,9% en 2011 a un primer lugar pero con menor participación en 2017, con un 20,0%; por su parte Chile registra el mejor comportamiento al pasar del tercer puesto en 2011, con un 11,9% a un segundo puesto en 2017, con un 17,2% del total del mercado; y por último Colombia se mantiene en el cuarto puesto del mercado con un 10,1%, 2.39 millones de turistas en 2011 a un 10,1% en 2017, pero más turistas, 3,32 millones de turistas (Ver tabla N° 38).

Tabla N° 38. Llegadas de turistas internacionales a Suramérica

(Cifras en miles de turistas)

País	2.011	Part. %	2015	Part. %	2016	Part. %	2017	Part. %
Argentina	5.325	22,6%	5.931	20,4%	5.736	18,6%	5.559	16,9%
Bolivia	679	2,9%	871	3,0%	882	2,9%	862	2,6%
Brasil	5.161	21,9%	6.430	22,1%	6.306	20,5%	6.578	20,0%
Chile	2.801	11,9%	3.674	12,6%	4.478	14,5%	5.641	17,2%
Colombia	2.385	10,1%	2.565	8,8%	2.978	9,7%	3.317	10,1%
Ecuador	1.047	4,4%	1.557	5,4%	1.544	5,0%	1.418	4,3%
French Guyana	189	0,8%	185	0,6%	199	0,6%	191	0,6%
Guyana	152	0,6%	206	0,7%	207	0,7%	235	0,7%
Paraguay	465	2,0%	649	2,2%	1.215	3,9%	1.206	3,7%
Perú	2.299	9,7%	3.215	11,1%	3.456	11,2%	3.744	11,4%
Surinam	205	0,9%	252	0,9%	228	0,7%	257	0,8%
Uruguay	2.349	10,0%	2.682	9,2%	2.773	9,0%	3.037	9,3%
Venezuela	526	2,2%	857	2,9%	789	2,6%	770	2,3%
Total región	23.583	100,0%	29.074	100,0%	30.791	100,0%	32.815	100,0%

Fuente: tomado de OMT (2017)

La evolución de los ingresos del turismo en Suramérica, medido por la llegadas de turistas, presenta reducción para los 2 primeros puestos, pues Brasil baja de US\$ 5.261 millones, 25,7% a 6024 millones, 22,3% y también Argentina redujo su participación al pasar en 2011 de US\$ 4.942 millones, 24,1% del total, a US\$ 4.687 millones en 2017, 17,3%; y en contraste Colombia que es tercero crece al pasar de US\$2.797 millones en 2011, 13,6% a US\$

4,773 millones, 17,7%, país que con Perú lograron incrementar sus ingresos en el periodo evaluado.

Tabla N° 39. Ingresos por turismo internacional a Suramérica

(Cifras en US Millones)

País	2.011	Part. %	2015	Part. %	2016	Part. %	2017	Part. %
Argentina	4.942	24,1%	4.624	18,0%	4.927	18,9%	4.687	17,3%
Bolivia	379	1,8%	662	2,6%	699	2,7%	687	2,5%
Brasil	5.261	25,7%	6.843	26,6%	5.844	22,4%	6.024	22,3%
Chile	1.552	7,6%	2.259	8,8%	2.481	9,5%	2.737	10,1%
Colombia	2.797	13,6%	3.825	14,9%	4.245	16,2%	4.773	17,7%
Ecuador	781	3,8%	1.482	5,8%	1.551	5,9%	1.444	5,3%
French Guyana	88	0,4%	86	0,3%	90	0,3%	90	0,3%
Guyana	80	0,4%	79	0,3%	65	0,2%	70	0,3%
Paraguay	217	1,1%	284	1,1%	484	1,9%	481	1,8%
Perú	2.008	9,8%	3.077	12,0%	3.309	12,7%	3.501	13,0%
Surinam	61	0,3%	95	0,4%	88	0,3%	64	0,2%
Uruguay	1.509	7,4%	1.757	6,8%	1.776	6,8%	1.835	6,8%
Venezuela	831	4,1%	643	2,5%	575	2,2%	633	2,3%
Total región	20.506	100,0%	25.716	100,0%	26.134	100,0%	27.026	100,0%

Fuente: tomado de OMT (2017)

Es posible concluir que el nivel macro de la competitividad del sector turismo es excelente por cuanto el turismo a nivel mundial participa de manera importante en la economía global, a nivel de continentes es uno de los de mayor participación, a nivel de subregión (Suramérica) se evidencia una evolución positiva importante al punto que está creciendo en un grado importante y sustituyendo la demanda que pierde Norteamérica y a nivel país es envidiable la situación pues nos mantenemos estables frente al descenso de los líderes y se crece en términos de número de turistas y en ingresos entre los países de la región.

A **nivel nacional** se desarrollan dos análisis: i) el comportamiento de la economía colombiana y la participación del turismo; y ii) la evolución de las cifras del turismo colombiano.

En primera instancia es preciso revisar el comportamiento macroeconómico de la economía colombiana, con el fin de identificar las condiciones de competitividad macroeconómica que tiene el sector turismo a nivel nacional. Al revisar las cifras de los últimos 10 años es posible concluir

que la economía se ha expandido un 58%, crecimiento del cual se destaca el sector de Construcción que ha evolucionado un 104%, Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones con un 82%, Minas y Canteras 76%, Servicios 37%, Industria 37% y Agricultura solo un 20%. Revisando las cifras desde el aporte de cada sector al crecimiento es posible concluir que el sector de Establecimientos Financieros e Inmobiliarios contribuyó con un aporte del 23%, seguido de Servicios Sociales y Comunitarios con un 14%, al igual que Comercio, Restaurantes y Hoteles con un 14%; sector este último que ha aportado el 51% de los empleos de los últimos 10 años (Garcia, 2014), cifras que indican el buen comportamiento del sector que incluye la mayor cantidad de actividades de turismo (hoteles, restaurantes y agencias).

En el estudio relacionado con las últimas décadas propuesto por Zerda (2015), es posible concluir que el país transitó de un modelo centrado en el mercado interno a uno enfocado hacia la competitividad de los mercados internacionales, especialmente con la exportación de productos originados en la extracción de recursos naturales. Como se observa en la figura N° 29 la evolución del crecimiento del PIB de la economía colombiana refleja tres grandes fases: “Las dos primeras fases están constituidas por ciclos de crecimiento y crisis, que corresponden a acciones orientadas hacia la apertura de la economía y la desregulación de los mercados, y marcan el proceso de reprimarización de la estructura productiva nacional” (Zerda, 2015, pág. 6).

Figura N° 29. Evolución del crecimiento del PIB 1990 - 2014



Fuente: tomado de Zerda (2015)

La primera fase de Apertura se caracterizó por la reducción de los aranceles y reformas al mercado laboral, con el fin de flexibilizar el costo de la

mano de obra, con resultados positivos en los primeros años y una caída pronunciada hasta la recesión registrada en 1999, por su impacto en la demanda agregada. La segunda fase de profundización de la apertura con crecimientos importantes del PIB, jalados principalmente por la construcción y los servicios y su desplome en 2009 como consecuencia de la crisis financiera mundial. Finalmente la tercera fase con un crecimiento importante como resultado del crecimiento de la Inversión Extranjera Directa – IED y los resultados de la extracción de minerales y sus magníficos precios y su caída producto de la reducción de los precios de los *comodities* (Zerda, 2015) (Ver figura N°29).

Del análisis de la figura N° 29 y las cifras de crecimiento del PIB de la tabla N° 40, se detectan dos periodos de excepcional comportamiento económico:

- i) *El primero, entre 2003 y 2007, en el que alcanzó una tasa de crecimiento media del 5.5 %, como resultado de las políticas del gobierno Uribe, durante el cual el país pasó de ser considerado un Estado fallido a ser una de las economías emergentes (CIVETS) de desempeño destacado*
- ii) *El segundo, en el período 2010-2014, en el que disfrutó de condiciones excepcionales que le permitieron alcanzar una tasa media de crecimiento del 4.8 %; reducir la incidencia de la pobreza monetaria del 41.6% (en junio de 2009) al 28.2% (Universidad Eafit, 2016, pág. 15).*

Tabla N° 40. Indicadores macroeconómicos de Colombia

Concepto	2000	2005	2010	2013	2015	2016
PIB Crec. %	2,9	4,7	4,0	4,9	3,1	2,0
PIB per cápita US\$	2.518	3.386	6.309	8.068	6.049	5.583
Reservas internacionales US Millones	9.004	14625.1	28.452	43.633	46.371	46.742
Inversión (% del PIB)	14,5		24,5	27,8	29,6	27,8
Inflación	8,8	4,8	3,2	1,9	6,8	6,0
Tasa desempleo Final	13,8	11,7	11,8	9,6	8,9	8,3
Tasa de pobreza	55,0	45,0	37,2	30,6	27,8	28,0

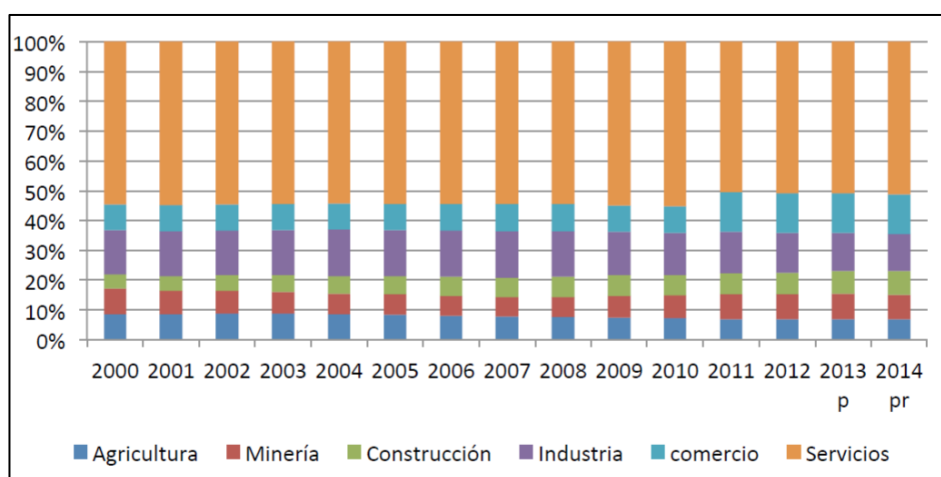
Fuente. Tomado de ANDI (2016) y (DANE, 2017) (Universidad Eafit, 2016)

De las cifras consignadas en la tabla N°40 es posible concluir que la economía colombiana ha tenido una muy buena evolución, al punto de ser considerado país emergente recientemente en el grupo de los CIVETS

(Colombia, Indonesia, Vietnam, Egipto, Turquía y Sudáfrica), de las cuales se destacan los siguientes comportamientos:

- *La primera década del siglo, presentó un incremento de los precios de los commodities, que significó la solvencia económica de los países productores, como el caso de Colombia, que permitió que el PIB per cápita colombiano pasara de 2.518 dólares en 2000 a 8.068 en 2013, el más alto de la historia reciente.*
- *La tasa de desempleo bajo desde los elevados niveles del 20% alcanzados en los años 90, hasta situarse en lo que podría llamarse la tasa de desempleo estructural, es decir, alrededor del 8%.*
- *El Banco de la Republica ha aplicado en las dos últimas décadas una política restrictiva que dio como resultado la caída pronunciada de la inflación, desde niveles del 22% en los 90 hasta alrededor del 1,9% en 2013 y se ha estabilizado en un 6% en 2016, por debajo de dos dígitos.*
- *Los niveles de pobreza, de acuerdo con las mediciones del Dane en las Encuestas de Hogares, disminuyeron, desde un 50 % de la población total en el 2000 hasta el 28,5 en 2014 (Zerda, 2015, págs. 11,15,16,18).*

Figura N° 30. Composición sectorial del PIB 2000 - 2014



Fuente: tomado de Zerda (2015, pág. 9)

De las cifras desagregadas del PIB por sectores es posible colegir que el sector de la Construcción fue el que mejor crecimiento presentó en el periodo de análisis (2000-2014) al pasar de un 4,8% en 2000 a 8% en 2014; seguido por el Comercio, Restaurantes y Hoteles con un ascenso entre un 8,6% en el 2000 a 13,4% en 2014; en contraste el sector industria y el agropecuario decrecieron desde un 14,8% a un 12,4% y 8,6% a 6,8%, respectivamente en los años de análisis. Como puede evidenciarse las condiciones del sector Comercio, Restaurantes y Hoteles, que concentra las mayores actividades de turismo han sido positivas, con un amplio crecimiento y condiciones macroeconómicas favorables para su desarrollo (Zerda, 2015).

Una vez evidenciada la situación macroeconómica del sector turismo en la economía nacional es necesario revisar las cifras específicas a nivel del desempeño del sector turismo, para lo cual se consultan los reportes del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MINCIT), de los cuales es posible concluir que el país ha tenido un mayor número de viajeros con propósitos de turismo en los últimos años, pues paso de 4.192.742 personas en 2014 a 4.447.004 en 2015, con un 6,1% de incremento y a 5.092.052 personas en 2016, un 14,5% (MINCIT, 2015) (MINCIT, 2016) (Ver tabla N°41). Si se tiene en cuenta que los movimientos transfronterizos se dan no necesariamente por turismo y que los viajeros de cruceros y los colombianos residentes en el exterior, dejan ingresos tangenciales al sector del turismo, las cifras relevantes entonces serán las de viajeros extranjeros no residentes y los turistas internos con planes de viaje integrales que incluyen las diversas actividades de turismo.

A partir de las cifras disponibles para turismo interno al 31 de diciembre de 2016, por los peajes nacionales transitaron 36.403.944 vehículos y de las terminales salieron un total de 7.615.672 vehículos con 77.782.709 pasajeros; cifras que implican el alto volumen de turistas nacionales, pero que no precisan el número de turistas reales dado que no todos los vehículos que pasan por los peajes, ni los pasajeros que salen de una terminal son turistas, por lo que no es fácil determinar su real volumen (MINCIT, 2016).

Tabla N° 41. Desagregación viajeros que entraron a Colombia

Concepto	2014	2015	Var. %	2016	Var. %
Extranjeros no residentes	1.967.814	2.288.342	16,3%	2.593.057	13,3%
Colombianos residentes exterior	597.522	689.280	15,4%	724.302	5,1%
Pasajeros Cruceros inter/nales	314.207	272.764	-13,4%	303.582	11,5%
Transfronterizos	1.313.199	1.196.618	-8,9%	1.471.111	22,9%
TOTAL	4.192.742	4.447.004	6,1%	5.092.052	14,5%

Fuente: tomado de MINCIT (2017), (2016), (2015)

En virtud de lo planteado anteriormente, las cifras significativas disponibles para medir la evolución del turismo son los viajeros extranjeros que en una alta proporción desarrollan actividades de turismo y cumplen con la definición de turista, que entre otras cosas pernocta "(...) fuera de su entorno habitual y que aloja en el lugar visitado" (OMT, 2012, pág. 1), razón por la cual a continuación se revisan las cifras desagregadas del MINCIT.

Tabla N° 42. Principales cifras de turistas extranjeros en Colombia

Concepto	2014	2015	2016
Llegada de extranjeros a Colombia	1.967.814	2.288.342	2.593.057
Extranjeros no residentes desde América	1.561.550	1.824.973	2.084.894
Extranjeros no residentes desde Europa	351.515	399.905	439.775
Extranjeros no res. desde Asia y Pacífico	49.754	56.277	60.971
Extranjeros no residentes desde África	2.275	3.453	3.757
Ingreso divisas turismo (Millones \$USD)	4.887	5.236	5.835

Fuente: tomado de MINCIT (2017), (2016), (2015)

La llegada de turistas extranjeros a Colombia ha evolucionado positivamente los últimos años, por cuanto registra 1.967.814 turistas en 2014, que comparados con los 2.288.342 turistas en 2015, significa un incremento del 16,3% y 2.593.057 turistas en 2016, 13,3% de crecimiento (Ver tabla 42) (MINCIT, 2016), (MINCIT, 2015). Estas cifras comparadas con las del crecimiento mundial de un 4,2% y el de las Américas con un 8,1%, reflejan un buen desempeño del turismo colombiano. Al revisar la procedencia por continentes la mayor afluencia es de las Américas y en segundo lugar Europa, con un reciente impulso de los procedentes de Asia y Pacífico (OMT, 2016).

Por otra parte, si se revisan las cifras por el país de procedencia es posible concluir que los países que concentran el origen del mayor volumen de turistas es EEUU con un 19,2% en 2016, seguido de Brasil 7%, Ecuador 6,4%, México 6,1% y Perú con un 5,4% (ver Tabla 43).

Tabla N° 43. Llegada de turistas extranjeros según procedencia

Procedencia	2014	Part. %	2015	Part. %	2016	Part. %
Estados Unidos	376.566	19,1%	445.433	19,5%	498.960	19,2%
Venezuela	272.807	13,9%	305.376	13,3%	352.392	13,6%
Brasil	124.718	6,3%	137.953	6,0%	181.852	7,0%
Ecuador	126.743	6,4%	151.685	6,6%	167.121	6,4%
México	110.172	5,6%	147.196	6,4%	158.975	6,1%
Perú	122.342	6,2%	134.286	5,9%	140.055	5,4%
Argentina	118.368	6,0%	125.528	5,5%	135.151	5,2%
Chile	102.696	5,2%	110.442	4,8%	127.271	4,9%
España	95.325	4,8%	101.901	4,5%	104.623	4,0%
Panamá	46.171	2,3%	68.920	3,0%	103.014	4,0%
Resto de países	471.906	24,0%	559.622	24,5%	623.643	24,1%
TOTAL	1.967.814	100,0%	2.288.342	100,0%	2.593.057	100,0%

Fuente: tomado de MINCIT (2017), (2016), (2015)

Las cifras de turismo muestran que la motivación de los turistas para llegar a Colombia es en su gran mayoría vacaciones, que pasa de un 69,5% en 2014 a un 72,3% en 2016; le siguen en orden de importancia las motivaciones por negocios y actividades profesionales con un 17,6% en 2014, 16,2% en 2015 y 15,8% en 2016 (Ver tabla 44).

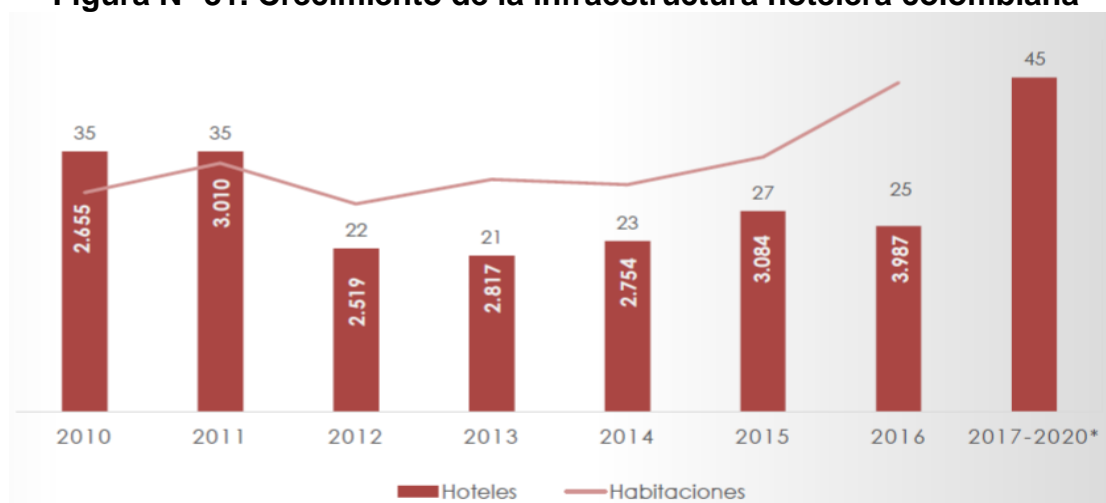
Tabla N° 44. Llegada de turistas extranjeros según motivo de viaje

Motivo	2014	Part. %	2015	Part. %	2016	Part. %
Vacaciones, recreo y ocio	1.368.197	69,5%	1.632.752	71,35%	1.874.843	72,30%
Negocios y motivos profesionales	345.982	17,6%	371.494	16,23%	409.441	15,79%
Otros motivos	198.304	10,1%	216.632	9,47%	232.967	8,98%
Educación y formación	44.390	2,3%	48.646	2,13%	58.165	2,24%
Salud y atención médica	9.792	0,5%	10.423	0,46%	14.339	0,55%
Tránsito	1.149	0,1%	8.395	0,37%	3.302	0,13%
TOTAL	1.967.814	100,0%	2.288.342	100,0%	2.593.057	100,0%

Fuente: tomado de MINCIT (2017), (2016), (2015)

Como se observa en la figura N° 31 la infraestructura hotelera ha crecido en los últimos años con un promedio de 26 hoteles y 2948 habitaciones por año en los últimos 7 años, como resultado del crecimiento de turistas que ha tenido el país en los últimos años del 15% que supera los guarismos mundiales del 4,2% y continentales del 8,1%, cifras que evidencian el buen momento macroeconómico por el que pasa el turismo colombiano.

Figura N° 31. Crecimiento de la infraestructura hotelera colombiana



Fuente: cifras tomadas de informes de PROCOLOMBIA (2016)

A **nivel Bogotá** se analizará la evolución de turistas que llegan a la ciudad, la motivación del viaje y la percepción de los turistas que visitan la ciudad. En primera instancia en la tabla N° 45 se desagregan las cifras de turistas que llegan al país por departamentos, incluido Bogotá D.C.

Tabla N° 45. Llegada de turistas extranjeros por departamentos

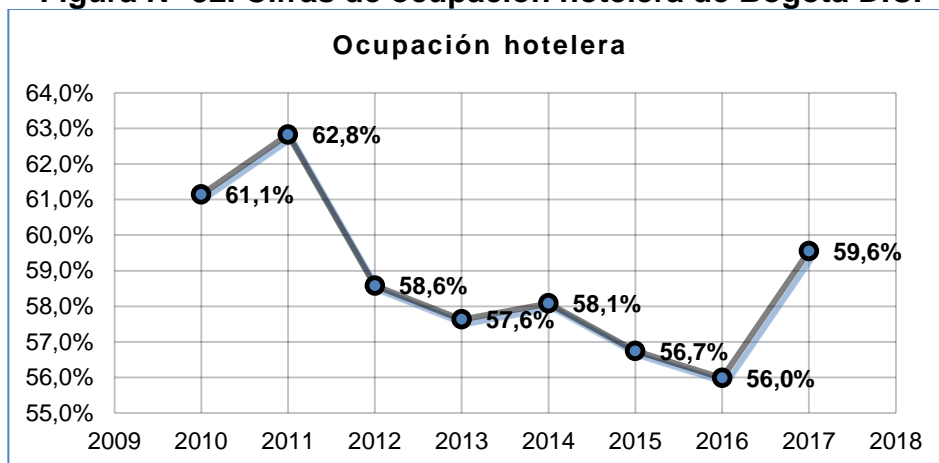
Departamento	2014	Part. %	2015	Part. %	2016	Part. %
Bogotá D. C.	1.012.824	51,5%	1.146.405	50,1%	1.211.184	46,8%
Bolívar	258.450	13,1%	300.708	13,1%	367.222	14,2%
Antioquia	213.397	10,8%	280.013	12,2%	342.028	13,2%
Valle Del Cauca	143.715	7,3%	176.398	7,7%	197.732	7,6%
San Andrés Y Providencia	83.036	4,2%	91.323	4,0%	101.579	3,9%
Atlántico	54.479	2,8%	64.412	2,8%	72.525	2,8%
Norte De Santander	43.577	2,2%	42.355	1,9%	44.035	1,7%
Nariño	17.041	0,9%	24.257	1,1%	34.197	1,3%
Magdalena	22.969	1,2%	23.414	1,0%	28.051	1,1%
Risaralda	19.376	1,0%	22.835	1,0%	25.380	1,0%
Otros	96.936	4,9%	114.207	5,0%	166.340	6,4%
TOTAL	1.967.814	100,0%	2.288.342	100,0%	2.590.273	100%

Fuente: tomado de MINCIT (2017), (2016), (2015)

Al desagregar las cifras de turistas extranjeros que llegan al país se puede concluir que las regiones más visitadas son Bogotá, con 51,5% en 2014, 50,1% en 2015 y 46,8% en 2016, siendo la ciudad que concentra la mayor afluencia, en promedio la mitad de los turistas extranjeros. Le siguen en su orden las regiones de Bolívar, Antioquia, Valle del Cauca y San Andrés y Providencia con participaciones en el último año de 14,2%, 13,2%, 7,6% y 3,9%, respectivamente (Ver tabla 45).

En cuanto a ocupación hotelera en Bogotá (ver figura N°32) es posible indicar que en los últimos años ha tenido un descenso a partir de un 61,1% en 2010 y 62,8% en 2011, considerados los índices más altos de ocupación en Colombia, hasta un 56% en 2016 y un repunte nuevamente a 59,6% en 2017, aspecto que evidencia lo planteado en líneas precedentes por la constante construcción de hoteles en los últimos años, que ha permitido cubrir la demanda creciente de la ciudad (ANATO, 2017).

Figura N° 32. Cifras de ocupación hotelera de Bogotá D.C.



Fuente: elaboración propia a partir de (ANATO, 2017)

Los turistas extranjeros que llegan a Bogotá su principal motivación es vacaciones, recreo y ocio un 59,5% en 2015 y 61,7% en 2016 y en segundo lugar negocios y motivos profesionales con un 21,8% en 2015 y 20,6% en 2016 (IDT, 2016) (ver tabla N° 46), cifras que permiten concluir una tendencia de crecimiento de turistas por vacaciones y una mayor motivación por los negocios frente al resto del país, por cuanto al comparar con los resultados nacionales el mayor motivo del viaje de los turistas extranjeros es el de vacaciones, recreo y ocio con un 71,4% en 2015 y 72,3% en 2016, seguido por negocios y motivos profesionales 16,2% en 2015 y 15,8% en 2016 (MINCIT, 2016).

Tabla N° 46. Motivación del viaje de Turistas extranjeros



Fuente: tomado del Boletín turístico IDT (2016)

De acuerdo con las cifras del IDT (2016) los turistas nacionales también han tenido una excelente evolución, pues pasaron de 6.783.272 personas en 2015 a 7.500.051 en 2016, un 10,6% de incremento y el principal departamento de procedencia es Cundinamarca con 17,4%, seguido del Valle 11,7%, Antioquia 10,3% y Tolima 9,8%. El 47,7% de los turistas viajaron solos y el 39,7% lo hicieron con la familia y en promedio han visitado 1,7 veces la ciudad.

En cuanto a la principal motivación de los viajeros nacionales se encuentra la visita a familiares y amigos con un 31,7%, negocios y motivos profesionales un 17,6%, vacaciones recreación y ocio con un 17,1% y salud y atención médica un 14,5% (ver tabla N° 47) (IDT, 2016).

Tabla N° 47. Motivación del viaje de los turistas nacionales en el año 2016



Fuente: tomado de IDT (2016, pág. 7)

A partir de las cifras del Observatorio Turístico de Bogotá (IDT, 2015), es posible caracterizar con mayor precisión el perfil de los turistas extranjeros y nacionales que visitan a Bogotá, con los siguientes atributos:

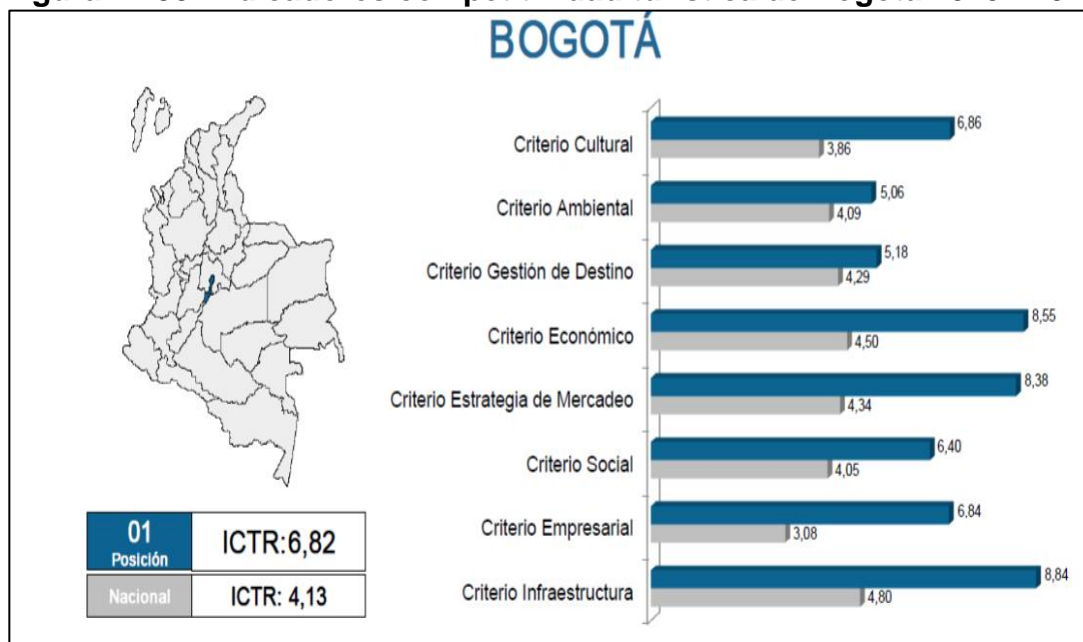
- Un 92.6 % son personas entre 18 y 60 años, donde más de un 56,6% son hombres y en un 79.4% poseen título profesional o de postgrado. Del total de visitantes el 33,7% lo hace solo y el 30,9% en familia. Estas cifras indican que es un público que espera productos turísticos con buen diseño y un buen contenido cultural.

- El 44,3% de los turistas son extranjeros y el 55,7% son de origen nacional. La mayoría de los turistas extranjeros vienen por vacaciones 61,3%, visita a familiares 20,3% y negocios o eventos, 13.4%.
- En cuanto a los visitantes nacionales se obtuvo un promedio 5.8 veces de visitas a la ciudad por motivo de turismo y para los visitantes internacionales el promedio de visitas fue de 2.3 veces.
- El 50,4% de los visitantes sí asistió a atractivos turísticos y calificaron con un 8.64 sobre 10 en promedio, la calidad de los atractivos turísticos; frente a la variedad de los atractivos los valoraron con 8,47 sobre 10 en promedio; y finalmente sobre la satisfacción de los servicios utilizados la calificación fue de 8.26 sobre 10.
- Los turistas manifiestan su grado de satisfacción con una calificación de 1 a 10 los siguientes factores de manera positiva: atención en puntos de información 9,35, hospitalidad 9,07, variedad atractivos 8,62, calidad de atractivos 8,55, satisfacción de servicios 8,19 y seguridad con 7,27. Con nivel intermedio o bajo calificaron la limpieza con 7,27 y movilidad 6,38.
- Según el informe del IDT (2014) los turistas consideran en grado de importancia los atractivos turísticos con un 67% de los encuestados, la gastronomía en 60.9%, alojamiento 47.5% y transporte /interno 34.0% y le dan poca importancia a las agencias de turismo con un 15.5% y guías turísticos con un 11,2%. Estas cifras indican que es poca la importancia que le atribuyen a los planes que les puedan ofrecer las agencias de turismo o los guías de turismo.

Con base en los indicadores desarrollados por el Centro de Pensamiento Turístico de Colombia (COTELCO-UNICAFAM, 2017), Bogotá ocupó el primer puesto en competitividad turística, lo cual se evidencia en las líneas anteriores

de la competitividad sistémica, y presenta los siguientes resultados (Ver figura 33).

Figura N° 33. Indicadores competitividad turística de Bogotá 2015 - 2016



Fuente: tomado de COTELCO-UNICAFAM (2017)

En la figura N° 33 se presentan los indicadores de competitividad turística de Bogotá en comparación con los indicadores del país, entre los que sobresalen positivamente los criterios de infraestructura con 8,84 sobre 10, económico con 8,55 y mercadeo con 8,38, en nivel medio se encuentran los criterios cultural con 6,86, empresarial con 6,84 y social con 6,40 y en nivel bajo los criterios de gestión de destino con 5,18 y ambiental con 5,06, indicadores que implican retos para mejorar la competitividad, aun siendo el mejor destino de Colombia en este aspecto.

5.2.3 Competitividad meso del sector turismo en la ciudad de Bogotá

El nivel meso según Esser (1996) incluye la evaluación de las acciones de las instituciones gremiales y de apoyo, y las políticas específicas que viabilicen el fortalecimiento empresarial, el desarrollo tecnológico y del talento humano, una mejor infraestructura del territorio y el acceso a financiamiento para acometer estas mejoras.

Tabla N° 48. Gremios e instituciones del turismo en la ciudad de Bogotá

Institución o gremio	Misión	Visión	Acciones de apoyo al fortalecimiento del turismo
COTELCO – Asociación Hotelera y Turística de Colombia	Fortalecimiento de la competitividad y productividad del gremio mediante la prestación de servicios que permitan dar respuesta a las necesidades de los asociados y del turismo en general.	Seguir siendo el gremio hotelero y turístico más representativo del país, reconocido por haber desarrollado estrategias efectivas que habrán fortalecido la competitividad e internacionalización de la industria turística.	<ul style="list-style-type: none"> • Código de ética hotelero. • Plataforma de compras conjuntas FIRST PROVIDE. • Centro de pensamiento turístico. • Medios de comunicación (Revistas) • Programas de certificación de calidad. • Programa de alta dirección hotelera y servicios de consultoría.
ACODRES – Asociación Colombiana de Restaurantes	Fortalecer las empresas del sector gastronómico colombiano y ejercer influencia en las decisiones públicas que afectan el desarrollo del sector.	Posicionarse como uno de los vehículos más importantes para el fortalecimiento del turismo que reúne al sector gastronómico colombiano.	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo en la consolidación normativa del sector. • Unidad Sectorial de Normalización del sector gastronómico – USNA • Servicios de asesoría en costos
ANATO – Asociación Nacional de Agencias de Viajes y Turismo.	Ofrecer un portafolio de servicios de alta calidad, encaminados a asegurar la representación del gremio ante el estado y la mejora de la competitividad del sector.	Garantizar y proteger con su gestión gremial un futuro sostenible para las Agencias de Viajes ANATO y el sector turístico.	<ul style="list-style-type: none"> • Profesionalizar los Agentes de Viajes • Fomentar una relación justa con los proveedores • Facilitar implementación de tecnologías para el desarrollo del sector. • Mantener un buen clima de negocios con los consumidores • En conjunto con el MINCIT desarrollaron los planes estratégicos para la Red Turística de Pueblos Patrimonio de Colombia.
Cámara de Comercio de Bogotá – CCB	Construir una Bogotá - Región sostenible a largo plazo, promoviendo el aumento de la prosperidad de sus habitantes, a partir de servicios que apoyen las capacidades empresariales y que mejoren el entorno para los negocios con incidencia en la política pública.	Ser el aliado de los empresarios para que su sueño empresarial se vuelva realidad, sea sostenible, genere valor compartido y se logre una Bogotá-Región próspera con más y mejores empresas	<ul style="list-style-type: none"> • Programa Bogotá Emprende • Programa de apoyo a clusters • Programa de valor compartido • Programa transformar Bogotá • Clúster de turismo de negocios • Clúster de turismo gastronómico
Instituto Distrital de Turismo - IDT	Liderar la ejecución de políticas, planes y proyectos orientados a promocionar y posicionar a Bogotá como destino turístico a través del mejoramiento de sus recursos, su infraestructura soporte y el diseño de productos innovadores que contribuyan al desarrollo económico, confianza y felicidad de sus ciudadanos y visitantes.	En 2026 el IDT será la entidad líder e innovadora en gestión eficiente del sector turístico y promoción de ciudad para hacer de Bogotá el primer destino sostenible y accesible de la región.	<ul style="list-style-type: none"> • Producto turístico cultural • Producto turístico de naturaleza • Producto turístico de negocios • Producto turístico de naturaleza • Producto turístico urbano • Directorio de operadores de turismo • Observatorio de turismo • Inventario de atractivos turísticos • Recorridos turísticos • Boletines estadísticos de turismo

Fuente: elaboración propia a partir de páginas web de Anato, Acodres, Cotelco, IDT y CCB (2017)

El Plan de Transformación Productiva (CONPES, 2007) (CONPES, 2016) adelantado por el MINCIT (MINCIT-DNP, 2014), incluye al sector turismo como apuesta productiva y la fecha se han desarrollado los planes de negocio para el turismo de naturaleza (MINCIT-PTP, 2013), turismo de aventura (MINCIT-

PTP, 2013a) y turismo gastronómico (MINCIT, 2016), los cuales incluyen acciones tales como:

- Generar conceptos de negocios diferenciadores y competitivos.
- Programas de formación y capacitación, con el fin de generar competencias específicas para cada segmento.
- Programa de desarrollo empresarial: consolidación y formalización de los prestadores de servicios de turismo.
- Programa de calidad: incrementar la calidad de los prestadores de servicios de turismo, mediante el cumplimiento voluntario de estándares de calidad establecidos en las normas técnicas sectoriales.
- Programas de promoción internacional, a partir de estudios de mercados, desarrollo de productos turísticos y diseño e implementación de campañas de promoción.

En la tabla N° 48 se incluyen los gremios e instituciones que consolidan la competitividad meta del sector turismo en la ciudad de Bogotá y se detallan las acciones que cada uno de ellos ha desarrollado para apoyar la transformación del sector. El plan que mejor ha evolucionado en la ciudad de Bogotá es el de turismo de negocios y eventos con el liderazgo de la Cámara de Comercio de Bogotá y la participación de los gremios, el IDT y las grandes empresas de alojamiento, transporte aéreo, agencias de viajes, operación de eventos y gastronomía.

5.2.4 Competitividad micro del sector turismo en la zona centro de Bogotá como destino turístico

Para el abordaje de este nivel es necesario conocer la competitividad del destino turístico y evaluar el nivel del sector empresarial para mantener esa competitividad, en cuanto a su alcance tecnológico, capacidad de gestión y acceso a redes empresariales que generen acciones conjuntas para el fortalecimiento competitivo. Por esta razón se utiliza el modelo de Jiménez & Aquino (2012), el cual permite analizar la competitividad del destino turístico en

relación con las empresas que integran la cadena de valor del turismo y para ello utiliza cuatro grandes bloques: accesibilidad, amplificador/reductor, condiciones del destino y resultados.

A continuación se caracteriza el nivel micro de la competitividad del sector turismo de la zona centro de la ciudad de Bogotá, con base en los cuatro eslabones de la cadena de valor propuestos por Jiménez & Aquino (2012).

✓ ***Accesibilidad del destino turístico***

El acceso a Bogotá es muy versátil, por cuanto es posible hacerlo por vía aérea en el aeropuerto de internacional El Dorado y por vía terrestre por múltiples vías, entre las más importantes la autopista norte con destino a Tunja y el norte del país, la autopista sur con destino a los departamentos del suroccidente colombiano, la Autopista Medellín con destino al noroccidente colombiano y la vía al Llano con destino al oriente del país. El acceso en la ciudad a la zona centro se genera principalmente por las avenidas El Dorado, Circunvalar, Caracas Jiménez y Carrera séptima.

En la red de internet es posible acceder al destino por los portales oficiales como www.colombiatravel.com (portal oficial de Colombia) y www.idt.gov.co (portal oficial de Bogotá) y a través de portales turísticos que usan los operadores de turismo como Tripadvisor.co, Despegar.com, Airbnb.com, Booking.com, hotels.com y otros de reconocida efectividad.

✓ ***Amplificador/reductor de posibilidades de visita del destino turístico***

En este aparte se caracterizarán los elementos que hacen posible la elección del destino por parte de los turistas internacionales y nacionales que llegan a la ciudad.

En primera instancia es necesario precisar que según el artículo 18 del Plan Maestro de Turismo de la ciudad de Bogotá (Alcaldía Mayor de Bogotá,

2011) la ciudad tiene 19 zonas de interés turístico (ZIT), de las cuales hay 2 ubicadas en la zona centro de la ciudad: ZIT Candelaria (Centro histórico) que corresponde la localidad de la Candelaria e incluye parte de la localidad de Santafé hasta la carrera séptima y la calle 19 y ZIT Centro Internacional (centro de negocios) ubicado entre la CL 26 hasta la CL 34 y entre KR 7 hasta la AV Caracas. Es importante precisar que las Zonas de Interés Turístico ZIT tienen límites diferentes a las localidades administrativas de la ciudad de Bogotá (IDT, 2011).

La ZIT de Candelaria es de tipología turística "(...) cultural, con la mayor concentración de atractivos turísticos. Está conformada por equipamientos culturales, administrativos, educativos, servicios profesionales y actividades comercial y residencial. Es el Centro Histórico por excelencia y Zona de Interés Turístico consolidada" (IDT, 2017, pág. 82). De otra parte la ZIT Centro Internacional es de tipología turística de "(...) negocios, que concentra el primer centro financiero de la ciudad con los equipamientos culturales metropolitanos más representativos" (IDT, 2017, pág. 81).

Las dos zonas concentran del producto turístico de la ciudad de Bogotá, identificado con la marca "Bogotá, 2600 metros más cerca de las estrellas" y caracterizado por el IDT (2017), los recursos y atractivos más representativos de la ciudad:

- ✓ Dos de los tres santuarios de la ciudad
 - Santuario Nuestra Señora de Guadalupe
 - Basílica Santuario del señor de Monserrate

- ✓ Nueve de los doce atractivos históricos más significativos
 - Museo del oro
 - Plaza de Bolívar
 - Zona de la Candelaria
 - Monserrate
 - Chorro de Quevedo
 - Museo Nacional

- Quinta de Bolívar
- Museo de la casa de la moneda
- Museo de la Independencia

- ✓ Dos de los 10 centros culturales de la ciudad
 - Teatro Colón
 - Teatro Jorge Eliecer Gaitán

- ✓ Dos de las cinco plazas de mercado con potencial gastronómico colombiano.
 - Plaza de Mercado de La Concordia
 - Plaza de Mercado de La Perseverancia

- ✓ Cinco de los diez mejores restaurantes de la ciudad de gastronomía colombiana.
 - Restaurante Casa Vieja
 - Restaurante San Isidro
 - Restaurante Santa Clara
 - Restaurante La Puerta Falsa
 - Restaurante Puerta de La Catedral

- ✓ Dos de las ocho zonas gastronómicas de la ciudad
 - Zona de la Macarena
 - Zona C en La Candelaria

- ✓ Tres de las siete zonas del producto gastronómico del Café
 - Cafés Zona de La Candelaria
 - Plaza de Mercado de La Concordia
 - Pasaje Rivas

- ✓ Dos de las cinco zonas rurales con potencial ecoturístico.
 - Agrofincas y cultivos de papa nativa El Verjon

- ✓ Tres de las diez zonas de rumba

- Zona Centro Internacional
- Zona de La Candelaria
- Zona de la Macarena

- ✓ Una de las cinco zonas de *oulets* de compras
 - San Victorino

- ✓ Tres de los cinco sitios representativos de grafitis (habilitados por Idartes con reglas de juego).
 - Calle 26 en las zonas de ampliación de la troncal Avenida el Dorado
 - Carrera séptima en contrafachadas habilitadas por convenios con los artistas
 - El Chorro de Quevedo en áreas definidas por IDARTES.

- ✓ **Condiciones del destino turístico**

Este componente pretende describir del destino objeto de estudio: la planta turística, los atractivos turísticos, los factores de soporte y la gestión del destino.

- **Planta turística principal y complementaria:**

La planta turística está compuesta por los bienes (activos) y servicios que generan las empresas que componen la cadena de valor de servicios turísticos en un destino turístico (IDT, 2011) y lo componen los tres eslabones básicos del turismo: Proveedores de Insumos (servicios de transporte y alquiler de vehículos), Transformación (Alojamiento, restauración, esparcimiento y comercio) y Comercialización (agencias de viajes y turismo, servicios de guías y asistencias de turismo). El eslabón de transformación también es considerado la planta principal del destino turístico y los eslabones de insumos y comercialización la planta complementaria (IDT, 2011).

Tabla N° 49. Planta turística ZIT Centro Internacional

ESLABÓN 1 - PROVEEDORES DE INSUMOS	
Actividad	# Establecimientos
Transporte regular internacional vía aérea	2
Transporte no regular internacional vía aérea	2
Transporte regular nacional vía aérea	1
Alquiler de automóviles, sin operarios	4
Transporte terrestre de turismo	1
TOTAL	10
ESLABÓN 2 – TRANSFORMACIÓN	
Actividad	# Establecimientos
Alojamiento en hoteles, hostales y apartahoteles	13
Alojamiento en moteles, residencias y amoblados	3
Otros tipos de alojamiento - Casa de huéspedes	2
Expendio a la mesa de comidas	218
Expendio de bebidas alcohólicas para consumo en el sitio	16
Bares y cantinas	3
Otras actividades de esparcimiento	9
Actividades de casas de cambio	8
Actividades de museos y galerías de arte	5
Actividades de bibliotecas y archivos	2
Casinos	2
Parques de diversión y similares	1
Comercio al por menor de joyería y relojería	4
Comercio al por menor de artículos de madera y artesanías	2
	7
Operadores profesionales de congresos, ferias y convenciones	
TOTAL	295
ESLABÓN 3 – COMERCIALIZACIÓN	
Actividad	# Establecimientos
Actividades de agencias de viajes y turismo	49
Servicios de guías turísticas	1
Servicios de asistencias a turistas	2
TOTAL	49

Fuente: Elaboración propia a partir de IDT (2011) (2018)

La planta turística principal de la ZIT centro internacional está compuesta por 295 empresas o establecimientos de comercio que componen el eslabón de transformación, es decir los servicios base del turismo (Alojamiento, restauración, esparcimiento y ocio) y la planta complementaria compuesta por el eslabón de proveedores de insumos (Servicios de transporte y acceso al

destino turístico) es desarrollado por 10 empresas y el eslabón de comercialización es decir los servicios complementarios de turismo (tours, conexiones con otros destinos y asistencia a viajeros) son realizados por 49 empresas o establecimientos (Ver tabla N° 49).

Tabla N° 50. Planta turística ZIT La Candelaria

ESLABÓN 1 - PROVEEDORES DE INSUMOS	
Actividad	# Establecimientos
Transporte regular internacional vía aérea	5
Servicios de transporte especializado de turismo.	2
TOTAL	7
ESLABÓN 2 – TRANSFORMACIÓN	
Actividad	# Establecimientos
Alojamiento en hoteles, hostales y apartahoteles	60
Otros tipos de alojamiento - Casa de huéspedes	8
Expendio a la mesa de comidas	29
Expendio de bebidas alcohólicas para consumo en el sitio	11
Bares y cantinas	2
Otras actividades de esparcimiento	32
Actividades de casas de cambio	7
Actividades de museos y galerías de arte	5
Actividades de bibliotecas y archivos	2
Casinos	1
Comercio al por menor de antigüedades	1
Comercio al por menor de joyería y relojería	90
Comercio al por menor de artículos de madera y artesanías	34
TOTAL	282
ESLABÓN 3 – COMERCIALIZACIÓN	
Actividad	# Establecimientos
Actividades de agencias de viaje	17
Agencias de turismo	14
Servicios de guías turísticas	16
TOTAL	47

Fuente: Elaboración propia a partir de IDT (2018)

En la ZIT La Candelaria la planta turística principal está compuesta por 282 empresas o establecimientos de comercio en el eslabón de transformación y la planta complementaria compuesta por el eslabón de proveedores de insumos que tiene 7 empresas y el eslabón de comercialización es decir los

servicios complementarios de turismo con 48 empresas o establecimientos (Ver tabla N° 50).

○ **Atractivos turísticos del destino:**

De acuerdo con el informe final de identificación del producto turístico de la ciudad de Bogotá desarrollado por el IDT (2017) y el inventario de atractivos turísticos de Bogotá (IDT, 2017a) los atractivos turísticos en las Zonas de Interés Turístico – ZIT ubicadas en el centro de Bogotá, son los siguientes:

Tabla N° 51. Principales atractivos turísticos de las ZIT vinculadas al centro de Bogotá

Tipología de turismo	ZIT La Candelaria	ZIT Centro Internacional
Cultural – religioso	Basílica y Santuario del señor de Monserrate	Iglesia y recoleta de San Diego
	Santuario de nuestra señora de Guadalupe	Escultura la Virgen del Campo - Iglesia y Recoleta de San Diego
	Parroquia de la Veracruz	
	Catedral Primada de Colombia	
	Palacio Arzobispal	
	Santuario nacional nuestra señora del Carmen	
Cultural – histórico	Santuario nuestra señora de la Peña	
	21 museos entre los más importantes: La quinta de Bolívar, Museo Botero, La casa del florero, Museo Militar, Santa Clara y La casa de la Moneda.	Edificios de Falcas, Cavas y Parque Central Bavaria.
	Palacio de Nariño y el Congreso	Planetario de Bogotá y Quiosco de la Luz
	Palacios de Justicia, San Carlos, Lievano, Echeverry	Parque Nacional Enrique Olaya Herrera y Parque de la Independencia
	Plaza de Bolívar	Biblioteca Nacional
Cultura – Espacios culturales para Arte, música y teatro	Monumentos nacionales y Centro histórico	Museos Nacional y Mambo
	Centro Cultural Gabriel García Márquez	Plaza de toros de La Santamaría
	Casa de Poesía Silva	Plazoleta la Rebeca
	Teatro Colon y Casa de la Opera	Mercado de las pulgas de San Alejo
	Teatro al aire libre Media Torta	
	Plazoleta El Chorro de Quevedo	
Turismo gastronómico	Fundación Gilberto Álzate Avendaño	
	La Puerta Falsa	Edificios Cavas y Falcas del Parque Central Bavaria
	Plaza de mercado – la Concordia	Plaza de mercado – La Perseverancia
	Zona C - gastronómica	Zona gastronómica de la Macarena
Ecoturismo rural	Plazoleta Chorro de Quevedo	Restaurante Casa Brava
	Sendero del Rio San Francisco – Vicachá	Parque Nacional

	Agrofincas el Verjón	
Urbano - City tour y compras	Zona de compras de la Candelaria- Artesanías y joyería	Centro Internacional
	<i>Emerald Trade Center</i>	Zona gastronómica La Macarena
	Centro histórico	Grafitis
	Zona C gastronomía	Mercado de Pulgas San Alejo
	Paseo carrera séptima	Plaza de toros Santamaría
	Plazoleta Chorro de Quevedo	Parque la Independencia
	Planetario y museo del espacio	Parque Nacional
		Parque Central Bavaria

Fuente: elaboración propia a partir de IDT (2017a)

El inventario turístico de Bogotá, administrado y actualizado por el IDT (2017a) totaliza 515 atractivos, ubicados en las 20 localidades de la ciudad, de los cuales el 45,8% se encuentran ubicados en el centro de la ciudad, un 27,8%, 143 atractivos en la ZIT La Candelaria y un 18,0%, 93 atractivos en la ZIT Centro Internacional, cifras que indican el alto potencial del destino objeto de estudio.

○ **Rutas de turismo desarrolladas en la zona**

Figura N° 34. Ruta Centro Histórico La Candelaria, “Agua, Aire, Tierra y Fuego”



Fuente: tomado de IDT – Rutas turísticas de Bogotá (IDT, 2016, pág. 51)

La ruta inicia en el Chorro de Quevedo y termina en el Eje Ambiental (Agua); prosigue por los sitios históricos (aire de libertad) tales como el palacio de San Carlos, la Catedral Primada, el Capitolio, el Palacio de Nariño, el Palacio

Liévano, la Casa del Florero y otros; continúa en los restaurantes de gastronomía colombiana como La Puerta Falsa (tierra) y pasa por los sitios del Bogotazo en la carrera séptima (Fuego).

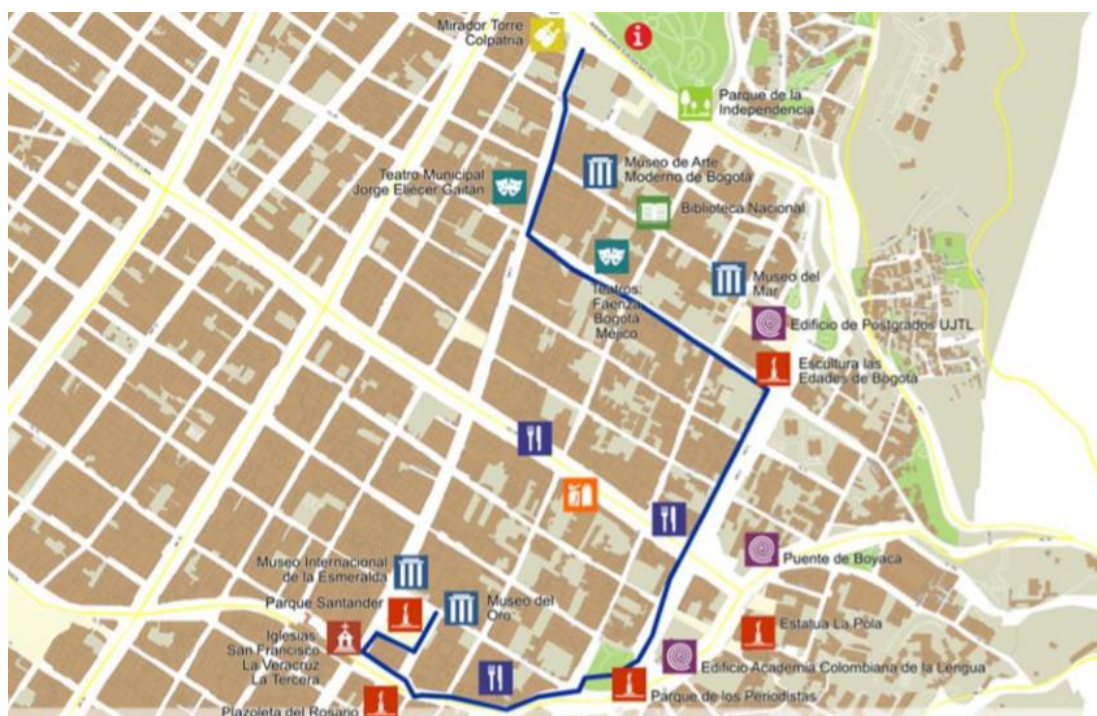
Figura N° 35. Ruta Centro Internacional – Bosque Izquierdo, “donde la naturaleza y la arquitectura transforman”



Fuente: tomado de IDT – Rutas turísticas de Bogotá (IDT, 2016, pág. 69)

El recorrido inicia en lugares históricos como la Biblioteca Nacional, la Plaza de Toros de la Santa María y alterna por hitos arquitectónicos, como la avenida 26, Hotel Tequendama, la Torre Colpatria, el Planetario, dando un paso por la naturaleza presente en los parques de la independencia y el bosque izquierdo, donde se encuentra con los sitios de la gastronomía de la zona de la Macarena. El recorrido pretende contrastar lo histórico con la evolución arquitectónica y matiza lo urbano con la naturaleza de los parques que se cruzan en la ruta.

Figura N° 36. Ruta de la Localidad de Santa Fe – Nieves, “la historia al otro lado del río”



Fuente: tomado de IDT – Rutas turísticas de Bogotá (IDT, 2016, pág. 78)

La ruta inicia en el margen izquierdo del eje ambiental, es decir el margen izquierdo del canalizado Río San Francisco; avanzando por los atractivos del museo del oro y sus alrededores históricos y religiosos; continúa por la calle tercera en el parque de los periodistas y luego baja por la calle 22, entre universidades y sitios emblemáticos del teatro (México, Bogotá, Faenza y Jorge Eliecer Gaitán) y termina en el mirador de la torre Colpatría.

A partir de las cifras registradas en la Encuesta de percepción a turistas que arribaron por el aeropuerto internacional El Dorado a Bogotá, durante diciembre de 2017 (IDT, 2018), se puede indicar que:

- ✓ El 32% de los turistas internacionales y el 7% de los nacionales, realizaron actividades de tipo histórico – cultural.
- ✓ El 11% de los turistas internacionales y el 9% de los nacionales, realizaron actividades de tipo religioso.
- ✓ El 29% de los turistas nacionales y el 33% de los nacionales, realizaron actividades de compras.

- ✓ El 17% de los turistas internacionales y el 6% de los turistas nacionales, realizaron actividades en torno a la naturaleza.

Las cifras registradas permiten concluir que los turistas nacionales utilizan en un bajo nivel las rutas turísticas descritas con anterioridad y en cuanto a los turistas internacionales el nivel es regular, lo cual implica la ausencia de estrategias que consoliden las rutas diseñadas.

- *Factores de soporte turístico:*

Se consideran factores de soporte al turismo la infraestructura turística, la formación del talento humano y las empresas que ofrecen servicios de turismo.

Respecto de la infraestructura turística del destino (zona centro de Bogotá), esté cuenta con accesos viales de buena configuración, transporte público óptimo, puntos de información turística y óptimos medios de comunicación; en cuanto a la formación del talento humano cuenta con 14 universidades de las cuales 4 cuentan con carreras profesionales y tecnológicas relacionadas con el turismo; en lo relacionado con la planta empresarial dedicada al turismo cuenta con 577 empresas de alojamiento, restauración (alimentación), esparcimiento y ocio, 17 empresas de transporte y 96 empresas de comercialización y servicios especializados de turismo (IDT, 2011) (IDT, 2018). En la tabla a continuación se relacionan los establecimientos o empresas más reconocidos de las Zonas de Interés Turístico presentes en la Zona Centro.

Tabla N° 52, Empresas y establecimientos reconocidos de cada uno de los eslabones de la cadena productiva del turismo de la Zona Centro

Eslabón/actividad	ZIT Centro Internacional - Santafé	ZIT La Candelaria
Alojamiento	Hotel Tequendama	Hostal Platypus
	Hotel del Parque	Hostal Fátima
	Hotel Continental All Suites	Hostal Sue La Candelaria
	Hotel Dann Avenida 19	Hotel de la Opera
	Hotel Baviera	Hotel Dorantes
Gastronomía y similares	Restaurante San Isidro	Restaurante Casa Vieja
	Restaurante Santa Clara	Restaurante La Romana
	Caffe del Patio Mediterráneo	La Escuela Restaurante
	La Juguetería	Restaurante La Bruja Candelaria

	Restaurante Casa Vieja – San Diego	Alsahara Restaurante
Agencias de viajes	Extur L'alianxa	Tranvía de Bogotá
	Aviatur	Bogotravel Tours
	Navetur	Orange Travel
	Viajes Oganessoff	Carnaval Tours
	Gold Tour Sas	Sol Cristal viajes y turismo
Guías de turismo vinculados a la Zona	German Caicedo Piedrahita	Claudia Patricia Rodríguez
	Graciela García de Ospina	Nancy Adriana Guarnizo
	German Rodríguez Moreno	Elizabeth romero Fonseca
	Alberth Piñeros	Carlos Andrés Martínez
	Virna Pirateque	Roosevelt Henao
Museos, galerías de arte y centros culturales	Museo del Oro	Manzana Cultural Banco República
	Mambo	Quinta de Bolívar
	Museo de la esmeralda	Casa de la moneda
	Centro Cultural del Libro	Museo Botero
	Mercado de las pulgas de San alejo	Museo de la Independencia

Fuente: tomado de IDT (IDT, 2018)

○ *Gestión del destino*

En Bogotá la gestión del destino ha sido delegada a una institución oficial denominada Instituto Distrital de turismo, organismo que tiene en su estructura tres áreas funcionales con las siguientes funciones y logros (IDT, 2018 a):

- ✓ **Gestión del destino:** impulsar el desarrollo de la ciudad como destino turístico atractivo, en condiciones de productividad competitividad y sostenibilidad. Entre los principales logros se pueden destacar:
 - Plan maestro de turismo - Documento técnico de soporte
 - Plan de señalización turística vial y peatonal
 - Seguridad Turística: Guía recomendaciones de seguridad
 - Programas de accesibilidad
 - Gestión local
 - Desarrollo de productos culturales
 - Fortalecimiento empresarial
 - Campaña Bogotá Anfitriona
 - Inventario de atractivos turísticos
 - Observatorio de

- ✓ **Promoción y mercadeo del destino:** posicionar a Bogotá local, nacional e internacionalmente como destino turístico atractivo a

través de acciones de mercadeo, promoción e información turística de la ciudad, lo que contribuye con su desarrollo económico. Entre las principales realizaciones se pueden destacar:

- Elaboración y ejecución del Plan de promoción y mercadeo turístico de Bogotá.
 - Estrategias de posicionamiento, reputación e imagen del destino
 - Desarrollo y fortalecimiento de la marca ciudad como destino turístico de clase mundial
 - Red de información turística en la ciudad.
- ✓ **Observatorio de turismo:** que tiene como función desarrollar estudios e investigaciones relacionadas con la actividad turística de la ciudad, administrar el Sistema de Información Turística de Bogotá e Implementar estrategias de intercambio de información y desarrollo de estudios conjuntos con las entidades privadas y públicas relacionadas con el sector turismo. Los principales logros son las siguientes publicaciones, algunas de ellas periódicas:
- Boletín de información estadística del destino Bogotá (Mensual).
 - Perfil y grado de satisfacción del turista (anual)
 - Estudios de oferta turística (según necesidades)
 - Perfiles de mercado por tipologías de turismo (según necesidades)

- Acceso a redes

Las empresas y actores del turismo de la zona centro de la ciudad, tienen la posibilidad de acceder a las siguientes redes, aglomeraciones o cadenas productivas:

- ✓ **Clúster de turismo de negocios y eventos de Bogotá**, articulado y patrocinado por la Cámara de Comercio de Bogotá, con el propósito de promover la competitividad y la innovación en las empresas que conforman la cadena productiva en la ciudad. Los pilares estratégicos están enfocados en la formalización y emprendimiento, marketing y seguridad, normatividad e infraestructura.

- ✓ **Asociación clúster de turismo de La Candelaria**, creada desde 2009 por ocho asociaciones de empresarios que integran la cadena productiva. Por las empresas de Alojamiento participa ASACAN, por el componente gastronómico se encuentra ARCA, una red multisectorial denominada ZONA C, por la Joyería participa la Asociación de Joyeros del Centro, las agencias de viaje representadas por REDAVIC, los Guías de Turismo por la Red de Guías e Informadores de Turismo Camarín, los artesanos representados por ACAN y la Red de Museos.

- ✓ **Corporación Clúster de Turismo Santa Fe**, conformada a partir de la Red de Empresarios del Turismo de la localidad de Santa Fe que ha evolucionado desde el año 2008 y se consolidó como Corporación en el año 2016 y está conformada por hoteles, agencias de viaje, guías de turismo, servicios culturales y de comercio, negocios de gastronomía tradicional, artesanos y vendedores de objetos antiguos, que propende por el desarrollo y promoción de la zona de interés turístico.

Las redes o cadenas productivas existentes, que tienen arraigo en la zona de influencia estudiada, serán evaluadas en el aparte 4.3, con base en un trabajo de campo en el que se utiliza la técnica de grupos de discusión para determinar la situación actual de dichos encadenamientos productivos.

5.2.5 Conclusiones sobre el análisis del entorno de las cadenas productivas de turismo de la zona centro de Bogotá

Una vez revisados los niveles de la competitividad sistémica del entorno de las cadenas productivas de turismo del centro de la ciudad, es posible concluir lo siguiente para cada uno de los niveles analizados:

Nivel meta

El nivel meta se refiere a políticas de desarrollo por parte del estado para el logro de la competitividad, para lo cual es posible concluir que existe una perspectiva muy positiva para el sector de turismo en Colombia, por las siguientes razones:

- El estado colombiano evidencia gestión en la competitividad sectorial, por cuanto se consolidó un Sistema Nacional de Competitividad, del cual surge el Plan Nacional de Competitividad y con ello la política de Transformación productiva (CONPES, 2016).
- En el proceso de mejora de la competitividad, se realizaron diagnósticos de competitividad por sectores y por regiones y con base en estos se diseñaron los “Planes sectoriales de turismo”, aspectos que permitieron que la competitividad turística de Colombia mejorara sustancialmente (FEDESARROLLO, 2013) .
- El plan de transformación productiva que actualmente se adelanta para lograr sectores de talla mundial, incluye el sector turismo con dos planes de negocios (mejora competitiva y penetración del mercado internacional) para el turismo de naturaleza y turismo de salud y bienestar (MINCIT-PTP, 2013) (MINCIT-PTP, 2013a).
- A nivel Bogotá con el concurso de la Cámara de Comercio y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo – MINCIT se adelantan procesos de mejora competitiva y asociatividad de las cadenas productivas del turismo de negocios y eventos y el turismo gastronómico (CCB, 2017) (MINCIT, 2016).

Nivel macro

El abordaje de este aspecto de la competitividad se hizo de manera desagregada y comprende los resultados y condiciones macroeconómicas a nivel global (el mundo), país y local (Bogotá), los que arrojan resultados muy positivos del entorno macro, entre los que se destacan los siguientes:

Situación global

- Las proyecciones del turismo mundial estiman que las llegadas de turistas internacionales crecerán un 3,3% entre 2010 y 2030 y que la participación en el mercado de las economías emergentes ha registrado crecimientos del 30% en 1980, a un 44,5% en 2016 y se estima que crecerá hasta un 57% en 2030 (OMT, 2011).
- Europa redujo su participación, al pasar de un 60,2% en 1990 a un 49,9% en 2016, y América decrece en menor proporción de un 21,4% en 1990 a un 16,1% en 2016. En contraste Suramérica presenta una muy buena evolución, por cuanto casi duplica su participación al registrar una participación del 8,6% en 1990 a un 16,6% en 2016 (OMT, 2017) (OMT, 2016) .

Situación país

- Colombia logró mantenerse en el cuarto puesto del mercado suramericano, con un 10,1%, 2.39 millones de turistas en 2011 a un 10,1% en 2017, pero con más turistas, 3,32 millones de turistas y en cuanto a ingresos Colombia logró el tercer lugar con US\$2.797 millones en 2011, 13,6% del total suramericano a US\$ 4,773 millones, 17,7% en 2017 (OMT, 2017) (OMT, 2016).
- El sector que concentra la mayor cantidad de actividades de turismo es el de Comercio, Restaurantes y Hoteles, que registra un ascenso en la participación en el PIB de un 8,6% en el 2000 a un 13,4% en 2014 (Zerda, 2015) y 12, 5% en 2016 (ANDI, 2017).
- En los últimos años el país ha tenido un mayor número de turistas, al totalizar 4.192.742 personas en 2014 a 4.447.004 en 2015, con un 6,1%

de incremento y a 5.092.052 personas en 2016, un 14,5% (MINCIT, 2015) (MINCIT, 2016).

- La infraestructura hotelera ha crecido en los últimos años con un promedio de 26 hoteles y 2948 habitaciones por año en los últimos 7 años, como resultado del crecimiento de turistas que ha tenido el país en los últimos años (PROCOLOMBIA, 2016).

Situación Bogotá

- Las cifras de turistas extranjeros que llegan al país, evidencian que la región más visitada es Bogotá, con 51,5% de los viajeros en 2014, 50,1% en 2015 y 46,8% en 2016, siendo la ciudad que concentra la mayor afluencia, en promedio la mitad de los turistas (MINCIT, 2016).
- La principal motivación de los turistas que visitan Bogotá, es vacaciones, recreo y ocio un 59,5% en 2015 y 61,7% en 2016 y en segundo lugar negocios y motivos profesionales con un 21,8% en 2015 y 20,6% en 2016 (IDT, 2016).
- Según informe de satisfacción del IDT (2014), el 50,4% de los visitantes asistió a atractivos turísticos y calificaron la calidad de los atractivos con un 8.64 sobre 10 en promedio; la variedad de los atractivos con 8,47; y finalmente la satisfacción de los servicios utilizados con 8.26.
- De igual manera en cuanto al grado de satisfacción, emitieron una calificación de 1 a 10 sobre los siguientes factores: atención en puntos de información 9,35 y hospitalidad 9,07, factores muy bien evaluados y en contraste con nivel intermedio o bajo la seguridad con 7,27, la limpieza con 7,27 y movilidad 6,38.
- En cuanto al nivel de importancia, del total de los turistas encuestados, el 67% consideran en primer nivel los atractivos turísticos, el 60,9% la gastronomía, el 47.5% el alojamiento y un 34.0% el transporte /interno y les dan poca importancia a las agencias de turismo con un 15.5% y guías turísticos con un 11,2%.
- La competitividad turística de Bogotá ocupa el primer lugar del país, con indicadores que sobresalen positivamente en criterios como infraestructura con 8, 84 sobre 10, económico con 8,56 y mercadeo con

8,38, indicadores en nivel medio como el cultural con 6,86, empresarial con 6,84 y social con 6,40 y en nivel bajo los criterios de gestión de destino con 5,18 y ambiental con 5,06, indicadores que implican retos para mejorar la competitividad (COTELCO-UNICAFAM, 2017).

- La ocupación hotelera en Bogotá en los últimos años ha tenido un descenso a partir de un 61,1% en 2010 y 62,8% en 2011, hasta un 56% en 2016 y un repunte nuevamente a 59,6% en 2017, cifras que evidencian el impacto de la construcción sostenida en los últimos años de nuevos hoteles (ANATO, 2017).

Nivel Meso

Este nivel se refiere a las acciones de las instituciones gremiales y de apoyo en línea con el mejoramiento competitivo del sector turismo y de acuerdo con el Plan de Competitividad trazado por el gobierno. Los gremios e instituciones de apoyo al sector turismo, que tienen presencia en Bogotá son los siguientes, con sus principales acciones en torno a la mejora de la competitividad del destino turístico:

- Cotelco: apoya a los hoteles con programas de certificación de calidad, investigación sobre la productividad y competitividad hotelera y la creación de una plataforma tecnológica de compras conjuntas.
- Anato: acompaña a las agencias de viaje con la profesionalización de los agentes y la vinculación de TICs en el desarrollo de sus negocios.
- Acodres: asiste a los restaurantes en la consolidación normativa del sector, acceso a normas internacionales y certificación de competencias de sus colaboradores.
- Cámara de Comercio de Bogotá: propicia la articulación empresarial a través de los clusters de turismo de negocios y turismo gastronómico.
- El Instituto Distrital de Turismo con la gestión del destino turístico de Bogotá.

Nivel micro

Este nivel aborda la competitividad del destino turístico de la ciudad y el nivel de soporte empresarial del destino. Lo que es posible concluir es que el destino turístico tiene un buen nivel de competitividad por entre otras las siguientes razones:

- El acceso a la ciudad de Bogotá es muy versátil, por vía aérea a través del Aeropuerto de Internacional El Dorado y por vía terrestre por múltiples vías.
- En el centro de la ciudad se encuentran ubicadas dos (2) zonas de interés turístico (ZIT): i) La ZIT de Candelaria, que es de tipología turística cultural, con la mayor concentración de atractivos turísticos y es el Centro Histórico por excelencia y la La ZIT Centro Internacional, dotada de uno de los mejores equipamientos hoteleros, gastronómicos y de servicios turísticos (IDT, 2011).
- Las dos zonas concentran gran parte del producto turístico de la ciudad de Bogotá, por cuanto el inventario turístico de Bogotá, administrado y actualizado por el IDT (2017a) totaliza 515 atractivos, ubicados en las 20 localidades de la ciudad, de los cuales el 45,8% se encuentran ubicados en el centro de la ciudad en las dos ZIT referenciadas.
- La gestión del destino turístico de Bogotá ha sido delegada a una institución oficial denominada Instituto Distrital de turismo, que tiene a su cargo la gestión del destino, la promoción y mercadeo del destino y el manejo del observatorio estadístico del turismo en la ciudad (IDT, 2018 a).
- En la zona de influencia del centro de Bogotá existen dos cadenas productivas de turismo significativas: i) la Asociación clúster de turismo de la Candelaria, y ii) la Corporación clúster de turismo de Santa Fe.

5.3 Diagnóstico de las cadenas productivas de la zona centro

A partir del análisis de la competitividad sistémica del sector turismo y del destino turístico de Bogotá, realizado en los apartes anteriores, es posible concluir que se cuenta con un entorno con características muy favorables para

el desarrollo de los negocios de turismo. Ahora se aborda el análisis interno de la competitividad, con los diagnósticos competitivo y de articulación asociativa de las cadenas productivas de turismo presentes en la zona centro de la ciudad: Asociación clúster de turismo de la Candelaria y Corporación clúster de turismo de Santa Fe. A continuación, se presentan la metodología utilizada y los resultados de los diagnósticos de la competitividad interna de las cadenas productivas objeto de estudio.

5.3.1 Herramientas de diagnóstico

Para desarrollar este aparte, se acude a dos herramientas de diagnóstico y un instrumento de recolección de información: las herramientas son i) la competitividad de las cadenas productivas y ii) el nivel de articulación de las cadenas productivas; y por otra parte el instrumento de investigación es el método de los grupos de discusión, como método para la recolección y análisis de los dos componentes anteriores, instrumento que fue detallado en el capítulo anterior de metodología

- **Análisis de la competitividad**

En torno al análisis de la competitividad empresarial es posible indicar que existen dos perspectivas: la externa o de mercado determinada por el desempeño de la empresa en el sector y la interna por la forma como la empresa se desempeña (Cabrera et al, 2011). Frente a la perspectiva externa en el numeral anterior (4.2) se desarrolló el análisis de la competitividad sistémica del sector turismo y del destino turístico de Bogotá y frente a la perspectiva interna a continuación se desarrolla la metodología de análisis.

La competitividad en el mercado se logra a través de la gestión de fuentes internas (Competitividad interna), para lo cual existen diversas interpretaciones y enfoques, dependiendo de las variables que considere cada autor. Martínez, Charterina y Araujo (2010) proponen un modelo utilizando como marco teórico la Visión de la empresa Basada en Recursos (VBR), que permite establecer cuatro capacidades: directivas (dominantes del proceso), de innovación, de marketing y de calidad. Otro de los diversos puntos de vista para la medición

de competitividad, evidencia que cada modelo de medición depende del marco de pensamiento que tenga el autor, en este caso Rubio y Aragón (2002) adicionan a las capacidades otros factores de evaluación como el talento humano, la gestión financiera, la cultura y la estructura organizacional. Los factores planteados incluyen aspectos como: gestión de recursos humanos y capacitación de personal, capacidades directivas, capacidades de marketing, calidad, innovación, recursos tecnológicos, sistemas de información, adecuada gestión financiera, valores culturales, estructura organizativa y *Know How*.

Por otra parte la propuesta de Norton y Kaplan (2002) denominada Cuadro de Mando Integral, que propende por el análisis de la competitividad de la empresa y traduce la misión y la estrategia en variables a revisar desde cuatro perspectivas: i) Formación y crecimiento, ii) Proceso interno, iii) Clientes y iv) Financiera. A continuación, en la tabla N° 53 se describen cada una de las perspectivas planteadas:

Tabla N° 53. Descripción de las perspectivas del cuadro de mando integral

Perspectiva	Descripción	Variables a evaluar
Formación y crecimiento	El aprendizaje y el crecimiento, identifican la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora a largo plazo. La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidades de las personas • Sistemas de información • Revisión de procedimientos
Procesos internos	Los procesos internos a revisar son los que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización. La revisión y creación de procesos se hace a partir del concepto de cadena de valor.	<ul style="list-style-type: none"> • Cadena de valor actual • Innovación y desarrollo de nuevos productos y procesos • Aspectos a mejorar para la creación de valor.
Clientes	Los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las decisiones de actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados, con el fin de lograr valor agregado para los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción del cliente • Retención y adquisición de nuevos clientes • Rentabilidad del cliente • Cuota de mercado en los segmentos elegidos
Financiera	La revisión de las acciones financieras permite identificar si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable de rentabilidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de los ingresos • Comportamiento de los costos • Rentabilidad generada • Eva o valor económico agregado.

Fuente: tomado y adaptado de (Kaplan & Norton, 2002, pág. 39 a 42)

El modelo de Kaplan y Norton (2002) permite evaluar y mejorar la competitividad de una organización en línea con la estrategia formulada para un periodo de tiempo definido, a partir de las cuatro perspectivas planteadas. Para el caso objeto de estudio, se trata de evaluar cadenas productivas de empresas, es decir el trabajo asociativo de varios empresarios, para lo cual se extrapola la metodología de una empresa a un grupo de empresas que persiguen objetivos comunes a partir de una óptima articulación.

En cuanto a la perspectiva de formación y crecimiento de la cadena productiva, se evalúan a los empresarios en cuanto a sus capacidades para actuar colaborativamente, su disposición para lograr una visión conjunta y los sistemas de información y procedimientos necesarios para la óptima articulación de las empresas.

En lo relacionado con la perspectiva de los procesos internos de la cadena productiva, se deben evaluar la conformación y el nivel de la articulación de la cadena de valor, así como la innovación de productos y proceso que permitan crear valor en la aglomeración.

Frente a la perspectiva de clientes en el análisis de la cadena productiva, es importante lograr identificar la forma de lograr nuevos clientes y retenerlos, así como la forma de satisfacerlos con los productos y servicios de la asociación empresarial.

Finalmente, en lo relacionado con la perspectiva financiera es necesario identificar como los integrantes del proceso asociativo logran un crecimiento de sus ingresos, mejoras en costos por economías de escala y la consecución de recursos para el fortalecimiento y articulación empresarial.

A partir del análisis desarrollado para la aplicación del modelo del Cuadro de Mando Integral (Kaplan & Norton, 2002), en la tabla siguiente presenta la metodología de análisis de las cadenas productivas:

Tabla N° 54. Metodología de evaluación de la competitividad de las cadenas productivas

Perspectiva	VARIABLES A EVALUAR	PREGUNTAS A RESOLVER
Formación y crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de trabajo colaborativo de los empresarios vinculados. • Disposición de los empresarios para lograr una visión conjunta. • Sistemas de información y procedimientos para lograr articular los empresarios. 	<p>¿Cómo ha sido el proceso de construcción de una visión conjunta de la cadena productiva?</p> <p>¿Cómo se desarrolla el trabajo colaborativo para lograr el proceso asociativo?</p> <p>¿Qué necesitan en materia de sistemas y procedimientos para lograr una adecuada articulación entre empresarios?</p>
Procesos internos	<ul style="list-style-type: none"> • Conformación de la cadena productiva • Nivel de articulación de la cadena • Innovación de productos y procesos para crear valor 	<p>¿Cómo está conformada la cadena productiva de la asociación o corporación a la que pertenecen?</p> <p>¿Cómo funciona el proceso de diseño de nuevos productos turísticos y que resultados han logrado?</p> <p>¿Cómo se articulan los miembros de la cadena para los negocios conjuntos que realizan?</p>
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para lograr nuevos clientes. • Capacidad para retener los clientes. • Nivel de satisfacción de los clientes con los productos y servicios de la asociación empresarial. 	<p>¿Cómo identifican y logran nuevos clientes en la organización asociativa?</p> <p>¿Cómo retienen los clientes que lograron por la organización asociativa?</p> <p>¿Cuál es el nivel de satisfacción de los actuales clientes con los servicios ofrecidos?</p>
Financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Impacto de la acción de la cadena productiva, en los ingresos los integrantes de la misma. • Mejoras en costos por economías de escala, para los integrantes de la cadena. • Consecución de recursos para el fortalecimiento empresarial. 	<p>¿Qué impacto ha tenido en los ingresos de los empresarios vinculados, las acciones de la agremiación?</p> <p>¿Cuáles mejoras en costos por economías de escala, han logrado los integrantes de la cadena</p> <p>¿Cómo ha sido la consecución de recursos para el fortalecimiento empresarial?</p>

Fuente: elaboración propia a partir de Kaplan y Norton (2002)

- **Nivel de articulación de las cadenas productivas**

A partir de los conceptos de aglomeraciones, cadenas productivas y clúster, revisados en el capítulo 2, se han propuesto diversos métodos de evaluación para determinar su grado de articulación, entre ellos:

- ✓ Los tipos de aglomeraciones propuestos por Sölvell (2009) tales como: las regiones creativas, ciudades industriales, clúster y distritos industriales.

- ✓ Con base en los conceptos sobre articulación de las cadenas productivas, que diversos autores han propuesto (Bekerman & Cataife, 2001) (Albuquerque, 2006) (Dini, Ferraro, & Gasaly, 2007) (Dini, 2010), la organización oficial del Perú denominada PROMPYME (2005), propone cuatro fases o niveles de articulación productiva.
- ✓ En cuanto a la gobernanza de las cadenas productivas, Gereffi, Humphrey, y Sturgeon (2005) proponen cinco tipos de gobierno según la evolución y situación de la cadena productiva: de mercado, modular, relacional, cautivo y jerárquico.

Con base en las propuestas de evaluación de la articulación productiva de los procesos asociativos, se plantean los niveles que se tendrán en cuenta para evaluar las cadenas productivas de turismo del centro de la ciudad:

Tabla N° 55. Metodología para evaluar el nivel de articulación de las cadenas productivas

Nivel de articulación	Descripción	Tipo de gobernanza
Incipiente	Surge de la articulación natural de una actividad económica que se da entre los proveedores, productores y distribuidores, por la explotación de un recurso natural o el aprovechamiento de una ventaja comparativa.	De mercado: por cuanto se presentan transacciones poco complejas, facilidad en las especificaciones del producto o servicio y los proveedores evidencian la capacidad de hacer los productos o servicios.
Articulado	La aglomeración en torno a un recurso natural o una ventaja comparativa, evoluciona con una empresa ancla, alrededor de la cual se generan mayores relaciones e interacción entre los actores.	Cautiva o Jerárquica: se origina cuando el producto o servicio es de alta complejidad, y su interpretación requiere alta capacidad y en contraste los proveedores cuentan con bajas capacidades de producción u operación.
Interrelacionado	Se presenta cuando se logra una mayor articulación e interrelación entre los actores, de manera continua y generando lazos de confianza entre los actores, con base en canales activos de comunicación y transacciones, que den lugar a oportunidades conjuntas y mejoras tecnológicas y competitivas.	Relacional: Existen complejas interacciones entre compradores y vendedores, que a menudo crean dependencia mutua y altos niveles de especificidad de los activos; evolución que puede ser gestionada a través de la reputación, lazos de confianza o familiares.
Autosuficiente	Existe una fuerte dinámica de los actores del clúster, por cuanto productores, proveedores, sectores afines e instituciones conexas logran desarrollar una competencia cooperadora, es decir cooperación.	Modular: surge cuando los proveedores pueden codificar o sistematizar especificaciones de productos complejos, que poseen arquitectura modular (bloques de producción relacionados de manera flexible) y estandarizada.

Fuente: Adaptado a partir de PROMPYME (2005) y Gereffi, Humprey & Sturgeon (2005)

- **Cuestionario o guion para los grupos de discusión:**

Con base en la metodología propuesta en el capítulo 4 numeral 4.4.2 para el desarrollo de los grupos de discusión y a partir de lo planteado en la tabla N° 54, se presenta el cuestionario de las 12 preguntas guía para determinar la competitividad interna de las cadenas productivas de turismo de la Zona Centro de la ciudad:

Tabla N° 56. Cuestionario guía para el desarrollo de las sesiones

#	Preguntas a resolver, como guía en el grupo de discusión
1	¿Cómo ha sido el proceso de construcción de una visión conjunta, en la organización de la cual usted hace parte y que tiene como propósito articular la cadena productiva?
2	¿Cómo se desarrolla el trabajo colaborativo en esa organización, para lograr el proceso asociativo?
3	¿Qué necesitan en materia de sistemas y procedimientos, para lograr una adecuada articulación entre los empresarios?
4	¿Cómo está conformada la cadena productiva de la organización a la que pertenece?
5	¿Cómo funciona en esa organización el proceso de diseño de nuevos productos turísticos y que resultados han logrado?
6	¿Cómo se articulan los miembros de la cadena productiva para los negocios conjuntos que realizan?
7	¿Cómo identifican y logran nuevos clientes en la organización asociativa?
8	¿Cómo retienen los clientes que lograron por la organización asociativa?
9	¿Cuál es el nivel de satisfacción de los actuales clientes, con los servicios ofrecidos?
10	¿Qué impacto ha tenido en los ingresos de los empresarios vinculados, las acciones de la agremiación?
11	¿Cuáles mejoras en costos por economías de escala, han logrado los integrantes de la cadena?
12	¿Cómo ha sido la consecución de recursos para el fortalecimiento empresarial?

Fuente: elaboración propia a partir de Kaplan & Norton (2002)

5.3.2 Análisis competitivo de las cadenas productivas de turismo de la zona centro de la ciudad de Bogotá.

Para el desarrollo de este componente se contó con la colaboración del Instituto Distrital de Turismo, que entre 2015 y 2016 desarrolló un ejercicio de evaluación y plan de acción para los clústers de turismo que identificó esa entidad en la ciudad: La Candelaria, Santafé, Chapinero, Gastronomía, LGBTi y Guías de Turismo.

Para el desarrollo del proyecto se convocaron cerca de 50 actores por cada zona o actividad definida y se seleccionaron entre 12 y 15 actores de turismo, con el fin de desarrollar el programa del IDT y en el marco de dicho evento se logró el acercamiento a los empresarios de las zonas que tienen que ver con el centro de la ciudad. A partir de este acercamiento, se invitaron a los empresarios de la zona de La Candelaria y Santafé, con el fin de desarrollar los grupos de discusión en torno a la competitividad de dichas aglomeraciones.

A continuación, se presenta la conformación de los grupos, los resultados de la discusión, conclusiones sobre competitividad y articulación de las cadenas productivas, y propuestas para el mejoramiento de las mismas. En el proceso el investigador que actuó como moderador, tuvo la compañía de dos (2) observadores que le colaboraron tomando notas para la elaboración del informe (Un experto en coaching y un experto en turismo)

- **Conformación e integrantes de los grupos de discusión**

La Asociación Clúster de Turismo de La Candelaria tiene un buen tiempo de maduración desde su creación, por ello la convocatoria fue un poco más sencilla y producto de ella se logró recibir la aceptación de 15 personas vinculadas con organizaciones dedicadas a diversas actividades del turismo en la zona y que son miembros de la mencionada asociación.

En cuanto a la cadena productiva de Santafé su evolución data de 2008, como red inicialmente y desde 2016 como corporación, lo que generó una convocatoria más dispendiosa y se logró la aceptación de 12 personas.

El objetivo fue lograr un número de personas suficiente para que la asistencia a las sesiones estuviera entre 7 y 10 personas, como lo prevé la técnica de los grupos de discusión. A continuación, el listado de empresarios que aceptaron y asistieron regularmente a las sesiones del grupo de discusión, dando como resultado reuniones con un promedio de 10 asistentes, dada la complejidad del tiempo disponible de estos empresarios.

Tabla N° 57. Conformación de los grupos de discusión de las cadenas productivas de turismo de la zona centro de Bogotá

ESLABON	EMPRESA	REPRESENTANTE
Cadena productiva de turismo de La Candelaria		
Alojamiento – Hostal	Asacan	Gerente y propietaria
Red gastronómica	Zona C	Representante legal
Atractivo turístico	Tranvía De Bogotá	Gerente y propietario
Alojamiento - Hostal	Mr. Warriot	Gerente y propietaria
Servicios turísticos - restaurante	Alsahara Restaurante	Gerente y propietario
Servicios turísticos - Agencia viajes	Solcrystal Viajes Y Turismo	Gerente y propietario
Alojamiento - Hostal	Ulucaho - Hostal	Administrador
Operador de turismo de aventura	Turismo Lamesa.Com	Gerente y propietario
Operador de turismo de aventura	Turismo Lamesa.Com	Subgerente y propietaria
Servicios turísticos - Agencia viajes	Turismo Grupo Cóndor	Representante legal
Alojamiento - Hostal	Hostal Platypus	Gerente y propietaria
Alojamiento - Hostal	Hostal Sue Candelaria	Gerente y propietario
Servicios turísticos - Guía de turismo	World Tour	Guía de turismo
Servicios turísticos - Guía de turismo	Independiente	Guía de turismo
Servicios turísticos - Guía de turismo	Independiente	Guía de turismo
Cadena productiva de turismo de Santafé		
Alojamiento - Hostal	Klub Hostal Kultural	Gerente y propietario
Alojamiento - Hotel	Hotel Dann Avenida 19	Gerente de mercadeo y ventas
Servicios turísticos - Cultural	Centro Cultural del Libro	Representante legal
Servicios turísticos - Cultural	Mercado de pulgas San Alejo	Representante legal
Servicios turísticos - Guía de turismo	Independiente	Guía de turismo
Servicios turísticos - Cultural	Museo del Oro - Banco de la República	Jefe de servicio al cliente
Servicios turísticos - Comercio	Centro Cial. Gran Manzana	Gerente de mercadeo y ventas
Servicios turísticos - Comercio	Tundama Centro Comercial	Representante legal
Servicios turísticos - Guía turismo	Independiente	Guía de turismo
Servicios turísticos - Agencia viajes	BAF Representatours	Gerente y propietario
Servicios turísticos - Guía de turismo	Independiente	Guía de turismo
Servicios turísticos - Cultural	Ciclo Paseo Cachaco	Gerente y propietario

Fuente: elaboración propia a partir del registro de asistencia

- **Resultados en los grupos de discusión**

Se realizaron cuatro (4) sesiones para abordar las 12 preguntas, con asistencia promedio entre 7 y 9 participantes por sesión. De la discusión es posible deducir las siguientes anotaciones o aspectos importantes para cada una de las preguntas desarrolladas (Ver tabla N°58):

Tabla N° 58. Resultados del grupo de discusión en la cadena productiva de turismo de La Candelaria

Perspectiva	Preguntas	Resultados
Formación y crecimiento	¿Cómo ha sido el proceso de construcción de una visión conjunta, en la organización de la cual usted hace parte y que tiene como propósito articular la cadena productiva?	<ul style="list-style-type: none"> • En primera instancia durante la creación de la Asociación, la Alcaldía Local de la Candelaria los apoyó con una asesoría, que permitió conocer las necesidades de los diferentes grupos de empresarios (eslabones del clúster) y las posibles propuestas de solución para cada eslabón. • En el proceso de evolución del clúster se han tenido diversos acompañamientos de Universidades y entidades de apoyo y se han logrado mejoras en algunas problemáticas, lo cual permite ir encontrando el rumbo a seguir. • Se han realizado eventos como “Sabor Candelaria” y “Candelaria despierta”, en los que se han logrado unir esfuerzos y voluntades para la articulación de la cadena productiva. No obstante, los buenos resultados de los eventos, la organización no ha logrado construir una visión conjunta compartida por todos los eslabones y sus empresarios, en razón de que los eventos no son permanentes, son anuales y los empresarios tienen sus propias visiones y es fácil dejar de lado las visiones colaborativas de grupo
	¿Cómo se desarrolla el trabajo colaborativo en esa organización, para lograr el proceso asociativo?	<ul style="list-style-type: none"> • Se genera solo cuando hay eventos conjuntos, es decir anualmente y se logra solo con un grupo de empresarios que siempre han participado en ellos, es decir cerca de 15 empresarios de 234 asociados. • El trabajo colaborativo solo surge en los eventos y es motivado por los ingresos que generan dichas actividades, es decir los negocios son el motivador de dicho trabajo.
	¿Qué necesitan en materia de sistemas y procedimientos, para lograr una adecuada articulación entre los empresarios?	<ul style="list-style-type: none"> • Plantean la necesidad de una plataforma web que les permita mercadear sus servicios, vender sus productos y compartir información. • Argumentan que las plataformas globales de turismo les permite hacer cierta presencia y tener algunas ventas, pero no les es posible presentar todas las posibilidades de rutas y paquetes turísticos que puedan diseñar, pues consideran la plataforma Web un excelente medio de publicidad y difusión. • Plantean la necesidad de diseñar un producto turístico el que interactúen varios actores y que se diseñen los procesos que permitan estandarizar dicha oferta.
Procesos internos	¿Cómo está conformada la cadena productiva de la organización a la que pertenece?	<ul style="list-style-type: none"> • Está conformada por ocho eslabones: empresas de alojamiento, gastronomía, operadores de turismo receptivo, joyería, agencias de viaje, Guías de Turismo, los artesanos y Museos. • Los eslabones más activos en los eventos de la Cadena Productiva son alojamiento, gastronomía, operadores de turismo, guías y agencias de viaje. Los eslabones de joyería, artesanías y museos son poco activos.
	¿Cómo funciona en esa organización el proceso de diseño de nuevos productos turísticos y que resultados han logrado?	<ul style="list-style-type: none"> • Los ocho eslabones tienen un representante en la junta directiva de la asociación y en ella definen las actividades y eventos conjuntos a realizar. Para el diseño invitan a otros integrantes expertos en los temas pertinentes y generan el diseño.

Innovación estratégica en la articulación y fortalecimiento de cadenas productivas:
Análisis y propuestas para el sector turismo en la zona centro de la ciudad de Bogotá

		<ul style="list-style-type: none"> En algunas ocasiones han recibido apoyo de entidades del turismo, con el fin de generar productos de calidad como Sabor Candelaria y Candelaria Despierta.
	¿Cómo se articulan los miembros de la cadena productiva para los negocios conjuntos que realizan?	<ul style="list-style-type: none"> Según la naturaleza del evento (Sabor Candelaria: concurso gastronómico en el día y Candelaria despierta: rumba y gastronomía en horario nocturno) se escogen los negocios pivote (los que realizan el evento), se articulan agencias y operadores turísticos para atraer y lograr convocar turistas, los guías participan trayendo turistas y narrando la tradición en torno al plato o al tema cultural escogido. No obstante, la organización de la logística y los resultados positivos, no todos los miembros participan (solo 15 de 234) y se generan quejas por la falta de vinculación. La condición de eventos anuales, hace que se desvanezca rápidamente la sinergia lograda y a partir de ello se pierde la oportunidad de lograr construir una visión conjunta.
Clientes	¿Cómo identifican y logran nuevos clientes en la organización asociativa?	<ul style="list-style-type: none"> El diseño de los eventos está dirigido a los huéspedes de las empresas de alojamiento vinculadas y a turistas extranjeros de las zonas hoteleras de la ciudad, los que, a través de los guías de turismo, las agencias y los operadores turísticos se abordan y se concretan para asistir a los mismos. Los turistas extranjeros son muy receptivos ante este tipo de eventos; sin embargo, la baja frecuencia de los eventos (una vez al año), genera baja recordación. Los turistas de negocios y convenciones que llegan a la ciudad son un buen segmento a atacar y en la medida que se logren eventos permanentes sería la estrategia perfecta.
	¿Cómo retienen los clientes que lograron por la organización asociativa?	<ul style="list-style-type: none"> Los empresarios que se vinculan a los eventos logran retener los clientes que asisten y con el efecto voz a voz logran nuevos clientes para sus negocios de manera individual y fraccionada en los servicios que ofrecen. La zona de La Candelaria no ha generado una oferta integral y armónica, tal como se logra en los eventos, que les permita alta recordación y creciente número de clientes.
	¿Cuál es el nivel de satisfacción de los actuales clientes, con los servicios ofrecidos?	<ul style="list-style-type: none"> El nivel de satisfacción de los clientes en los eventos es alto, pues se genera la recompra fácilmente. Según los empresarios, los turistas manifiestan la necesidad de una oferta integral que solo se logra en esas fechas especiales.
Financiera	¿Qué impacto ha tenido en los ingresos de los empresarios vinculados, las acciones de la agremiación?	<ul style="list-style-type: none"> Un alto impacto en los empresarios que participan en los eventos y su mejor posicionamiento derivado de ellos, aspectos que mejoran los ingresos. No obstante los buenos resultados, es necesario indicar que un número reducido de empresarios se beneficia de los eventos y por ende hacen falta paquetes turísticos que involucren a más actores de la cadena productiva.
	¿Cuáles mejoras en costos por economías de escala, han logrado los integrantes de la cadena?	<ul style="list-style-type: none"> La Asociación Clúster de la Candelaria no ha iniciado acciones que permitan reducir costos a través de compras conjuntas, es decir no ha utilizado su capacidad de negociación de 235 empresarios asociados.

	¿Cómo ha sido la consecución de recursos para el fortalecimiento empresarial?	<ul style="list-style-type: none"> • En el desarrollo de la asociación se han utilizado recursos de apoyo, entregados por instituciones como el MINCIT, IDT, Alcaldía Local de la Candelaria, y Secretaria de Desarrollo Económico de Bogotá, recursos que han servido para el desarrollo de los eventos especiales.
--	---	---

Fuente: elaboración propia a partir del grupo de discusión, desarrollado en cuatro sesiones

Los resultados arrojados en el grupo de discusión de la cadena productiva de turismo de La Candelaria, evidencian el desarrollo de un proceso asociativo con apoyo de entidades estatales, con la realización de eventos culturales y turísticos, los cuales articulan acciones de un pequeño grupo de empresarios asociados, con buenos resultados, pero con reducido impacto en el tiempo y en el total de los empresarios asociados.

Desde el punto de vista de nuevos clientes y la articulación de la cadena, los resultados son importantes para un reducido grupo de empresarios, con bajo impacto en los ingresos, por cuanto los eventos son ocasionales y no generan la recordación y posicionamiento de la zona en el mercado turístico.

A continuación, se presentan los resultados de la Cadena Productiva de Santafé, la cual inicia con una red informal y en 2015 se consolida la constitución de la Corporación Clúster de Turismo Santafé, cuyo grupo de discusión se desarrolló con 12 empresarios convocados y que aceptaron el reto. Los resultados del grupo de discusión se sintetizan en las siguientes notas por cada componente (Ver tabla N° 59).

Tabla N° 59. Resultados del grupo de discusión en la cadena productiva de turismo de Santafé

Perspectiva	Preguntas	Resultados
Formación y crecimiento	¿Cómo ha sido el proceso de construcción de una visión conjunta, en la organización de la cual usted hace parte y que tiene como propósito articular la cadena productiva?	<ul style="list-style-type: none"> • En principio (2008) se articuló como una Red de Empresarios de carácter informal, con lo cual lograron desarrollar las rutas turísticas de la zona y elaborar material de difusión. De igual manera generaron un directorio de actores del turismo y se socializó su resultado en páginas web. • En 2015 producto de la intervención del IDT, que generó este proceso, se consolidaron como la Corporación Clúster Turístico de Santafé, con 8 miembros fundadores y 10 miembros adherentes.

		<ul style="list-style-type: none"> • Como producto de dicha formalización generaron la ruta “Corredor turístico cultural”, que les ha permitido iniciar el proceso de articulación de los actores de la cadena.
	¿Cómo se desarrolla el trabajo colaborativo en esa organización, para lograr el proceso asociativo?	<ul style="list-style-type: none"> • En este caso por ser un grupo reducido el trabajo colaborativo es evidente y producto de ello desarrollaron el evento “Corredor Cultural” y avanzan en el diseño de nuevas rutas, entre ellas “La ruta Muisca”, “El recorrido del libro” y el “Eje ambiental”. • No obstante, los buenos resultados en diseño contrastan con el de realizaciones, pues solo han logrado poner en acción el “Corredor cultural”, con recursos del Instituto de Patrimonio.
	¿Qué necesitan en materia de sistemas y procedimientos, para lograr una adecuada articulación entre los empresarios?	<ul style="list-style-type: none"> • No cuentan con una plataforma tecnológica y plantean la necesidad de comunicarse y llevar el registro de las actividades conjuntas de los eventos de turismo. • En cuanto al marketing digital proponen revisar las plataformas que los gremios están desarrollando, con el fin de articularse con ellas, reduciendo inversión.
Procesos internos	¿Cómo está conformada la cadena productiva de la organización a la que pertenece?	<ul style="list-style-type: none"> • La cadena se ha conformado con los eslabones de Alojamiento (hoteles, hostales), atractivos, museos, guías, comercio, librerías y antigüedades. • En la consolidación del evento más exitoso (corredor cultural) han estado activos todos los eslabones y han contado con el apoyo de universidades y entidades públicas.
	¿Cómo funciona en esa organización el proceso de diseño de nuevos productos turísticos y que resultados han logrado?	<ul style="list-style-type: none"> • Todos los miembros de la Corporación participan en el diseño y para ello se dividen en grupos: ruta, participantes en el recorrido, logística, finanzas, divulgación e implementación. • El proceso es lento por cuanto se avanza en el recorrido, la logística y la divulgación, pero la implementación y las finanzas son procesos muy lentos y poco estandarizados.
	¿Cómo se articulan los miembros de la cadena productiva para los negocios conjuntos que realizan?	<ul style="list-style-type: none"> • Para el único caso exitoso, el “Corredor cultural”, el proceso fue dinámico pues se eligieron los actores que intervendrían directamente y se organizaron comités de quienes apoyarían las demás acciones. El proceso funcionó correctamente y se generaron aprendizajes adicionales. • Para el desarrollo de nuevas rutas o paquetes turísticos se han abordado varias propuestas, pero no ha sido posible su implementación, por cuanto existen vacíos operacionales, financieros o de confianza.
Clientes	¿Cómo identifican y logran nuevos clientes en la organización asociativa?	<ul style="list-style-type: none"> • El desarrollo de nuevas rutas y paquetes turísticos tiene como propósito atraer nuevos clientes nacionales e internacionales. En el caso del corredor cultural fue exitoso.

		<ul style="list-style-type: none"> • El “Corredor cultural tuvo como propósito vincular a los turistas a espacios como el “Mercado de Pulgas”, la “Zona de los librerías”, el “Comercio de productos eléctricos y electrónicos” y el “Museo del Oro”, los cuales permiten conocer rasgos de la cultura bogotana.
	¿Cómo retienen los clientes que lograron por la organización asociativa?	<ul style="list-style-type: none"> • A nivel internacional los clientes satisfechos con el voz a voz generan algunas nuevas compras y a nivel nacional este efecto tiene mayor impacto; sin embargo, el problema es que no continuó su desarrollo y el problema radica en los recursos para seguir haciéndolo.
	¿Cuál es el nivel de satisfacción de los actuales clientes, con los servicios ofrecidos?	<ul style="list-style-type: none"> • En el evento el nivel de satisfacción fue muy alto, pero es necesario la continuidad de dichos procesos. • En el día a día los procesos de los espacios culturales (Pulgas, librerías, museos, y comercio) generan alta satisfacción en los clientes, pero una actividad permanente de manera articulada, generaría alta satisfacción y alta recompra.
Financiera	¿Qué impacto ha tenido en los ingresos de los empresarios vinculados, las acciones de la agremiación?	<ul style="list-style-type: none"> • Desde el punto de vista del evento “Corredor cultural” los ingresos de los participantes fue satisfactorio y la gran mayoría de los asociados a la Corporación se beneficiaron. • En cuanto al impacto continuado en los ingresos, producto de las acciones de la Corporación, el resultado no es satisfactorio, pues no se han logrado ingresos adicionales.
	¿Cuáles mejoras en costos por economías de escala, han logrado los integrantes de la cadena?	<ul style="list-style-type: none"> • La Corporación Clúster Turístico de Santafé no ha generado acciones de economía de escala, como compras conjuntas, por tanto su impacto en reducción de costos es nulo.
	¿Cómo ha sido la consecución de recursos para el fortalecimiento empresarial?	<ul style="list-style-type: none"> • La Corporación Clúster Turístico de Santafé, ha generado sus acciones de articulación y fortalecimiento a través de recursos del IDT; Instituto de Patrimonio Distrital, Alcaldía Local de Santafé y Ministerio de Cultura.

Fuente: elaboración propia a partir del grupo de discusión, desarrollado en cuatro sesiones

Al analizar los resultados se evidencia un avance en el proceso asociativo con realización de eventos culturales y turísticos, que han tenido el apoyo de recursos estatales y acompañamiento de Universidades y entidades de turismo, con impacto en pocos empresarios y baja sostenibilidad de la articulación de la cadena productiva.

En cuanto al nivel de articulación de la cadena según PROMPYME (2005), es posible concluir que esta cadena productiva se ubica en el nivel

INCIPIENTE, con transacciones de baja complejidad y bajo nivel de interacción entre los actores de la cadena, con lo cual es imposible lograr consolidar una ventaja competitiva de la zona centro de la ciudad.

• **Conclusión sobre la competitividad y articulación de las cadenas productivas de turismo de la zona centro de Bogotá (DOFA)**

A partir de los resultados de la competitividad sistémica y de la competitividad interna de las cadenas productivas, es posible concluir sobre su competitividad a través de las conocidas matrices DOFA, EFE, EFI Y MIME, las cuales se presentan y analizan a continuación (David, 2003). El objeto de análisis son las cadenas productivas de turismo de la zona centro en ese entorno mundial, país y local:

Tabla N° 60. Evaluación de factores del entorno (EFE) competitivo del turismo de la zona centro

Evaluación	Ponderación	Calificación	Valor
Oportunidades			
El estado colombiano adelanta acciones para la mejora de la competitividad, con base en el programa sectores de talla mundial a dos segmentos del turismo nacional.	10%	4	0,40
La llegada de turistas a nivel mundial crecerán un 3,3% entre 2010 y 2030, y las economías emergentes registran crecimientos entre el 30% en 1980 a un 44,5% en 2016.	5%	3	0,15
Suramérica presenta una muy buena evolución, por cuanto casi duplica su participación al registrar una participación del 8,6% en 1990 a un 16,6% en 2016.	5%	3	0,15
El país registra mayor número de turistas, al totalizar 4.192.742 personas en 2014 a 4.447.004 en 2015, con un incremento de 6,1% a 5.092.052 en 2016, un 14,5%.	15%	4	0,60
La región más visitada en Colombia es Bogotá, con 51,5% de los viajeros en 2014, 50,1% en 2015 y 46,8% en 2016.	20%	4	0,80
Amenazas			
Las regiones de Asia-Pacífico, África y Oriente Medio presentan crecimientos mayores que América.	5%	2	0,10
Mientras Argentina decrece en el mercado suramericano, Brasil y Chile se convierten en los mejores destinos del continente.	5%	2	0,10
Bogotá crece en número de turistas, pero la gran mayoría es por turismo de negocios, reduciendo las posibilidades de actividades de turismo cultural y gastronómico.	10%	2	0,20
Los turistas de Bogotá califican la información con 9,35, hospitalidad 9,07 y en contraste con nivel bajo la seguridad con 7,27, la limpieza con 7,27 y movilidad 6,38.	10%	1	0,10
En cuanto a nivel de importancia de los turistas encuestados, el 67% el nivel los atractivos turísticos, el 60,9% la gastronomía, el 47,5% el alojamiento y un 34,0% el transporte /interno y le dan poca importancia a las agencias de turismo con 15,5% y guías turísticos, 11,2%.	15%	1	0,15
TOTAL EVALUACIÓN	100%	De 1 a 4	2,75

Fuente: elaboración propia a partir del aparte de competitividad sistémica y metodología de David (2008)

Los resultados evidencian en una calificación de 1 a 4, donde 2,5 es aprobatoria, un entorno favorable con una calificación de 2,75 que puede ser mejorada en la medida que se aprovechen al máximo las oportunidades y se desarrollen estrategias de defensa frente a las amenazas. Las oportunidades tienen que ver con la evolución del turismo en países emergentes, como lo es Colombia, y la mayor afluencia a Bogotá por turismo de negocios. Por su parte las amenazas están centradas en destinos como Asia, África y Medio Oriente y las percepciones negativas de los turistas extranjeros en cuanto a seguridad, aseo y movilidad, aspectos que indican la necesidad de estrategias de mejora del destino.

En cuanto al análisis interno se tendrá como objeto de estudio las cadenas productivas del centro de la ciudad, representadas por la asociación Clúster de Turismo de La Candelaria y la Corporación Clúster de Turismo de Santafé.

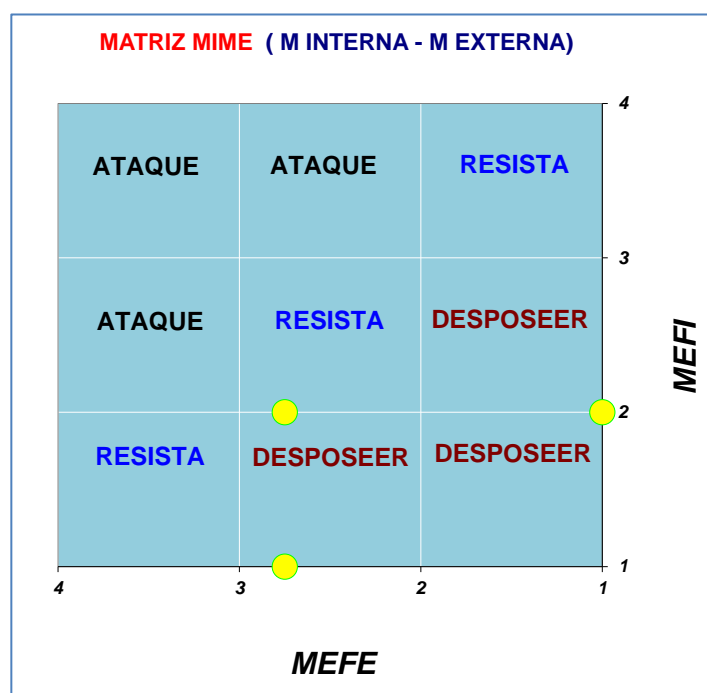
Tabla N° 61. Evaluación de factores internos (EFI) de la competitividad de las cadenas productivas de turismo de la zona centro

Evaluación	Ponderación	Calificación	Valor
Fortalezas			
Desarrollo de acciones de articulación productiva con eventos en cada zona de influencia.	5%	3	0,15
Realización de actividades de formación de los integrantes de la cadena.	10%	3	0,30
Poseen capacidad de gestión de recursos de entidades de apoyo al turismo y al fortalecimiento de cadenas productivas	10%	3	0,30
Evidencian fortalezas en el diseño de rutas y paquetes turísticos, con el fin de atraer clientes.	20%	3	0,60
Se percibe capacidad para generar interacción entre los eslabones de la cadena	5%	3	0,15
Debilidades			
Falta de sostenibilidad de las acciones de articulación productiva y bajo impacto entre los asociados.	10%	1	0,10
Bajo nivel de visión conjunta en la cadena productiva, por cuanto no logran establecerla.	15%	1	0,15
Bajo nivel de retención y satisfacción de los clientes generados en los eventos de articulación productiva.	10%	1	0,10
Bajo nivel de acercamiento a soluciones de comunicación en plataformas tecnológicas que les de presencia internacional.	5%	1	0,05
Bajo nivel de impacto financiero (Ingresos y reducción de costos) derivado de las acciones de la cadena productiva.	10%	1	0,10
TOTAL EVALUACIÓN	100%	De 1 a 4	2,00

Fuente: elaboración propia a partir del aparte de competitividad de las cadenas productivas y David (2008)

El resultado sobre 4, es decir 2,5 de aprobatorio, indica un bajo nivel de competitividad (2,0) que se origina en la baja sostenibilidad de las acciones de articulación, bajo nivel de retención y satisfacción de los clientes atraídos por las acciones conjuntas, bajo nivel de impacto financiero y por supuesto una baja visión compartida, la cual no es posible si no hay sostenibilidad, mejora en el mercadeo e impactos positivos en las finanzas de los asociados a las cadenas productivas.

Figura N° 37. Matriz de evaluación de la posición competitiva



Fuente: elaboración propia a partir de las matrices EFE, EFI y MIME de David (2008)

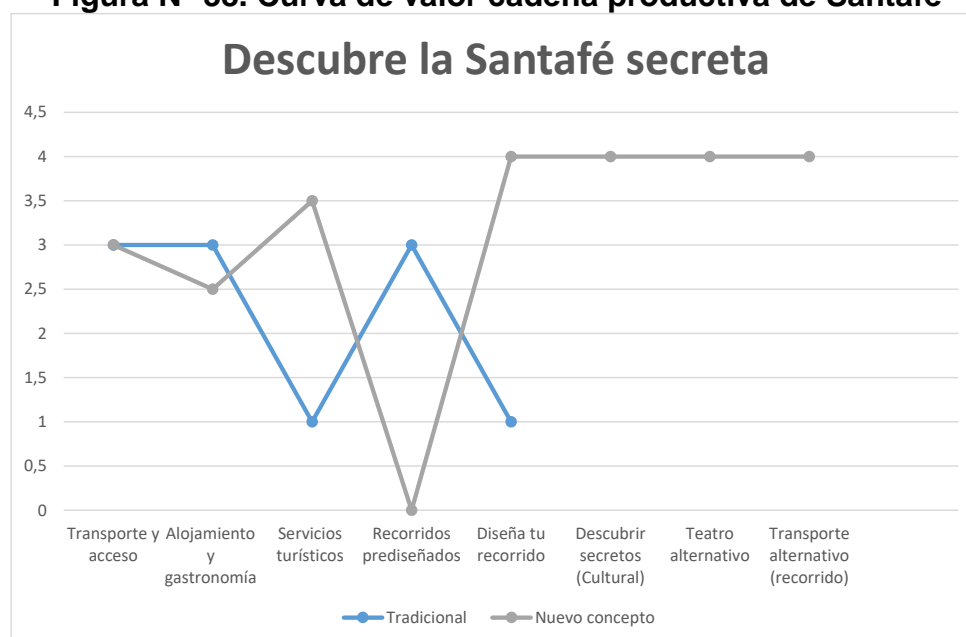
A partir de la evaluación conjunta de las matrices EFE (entorno) y EFI (interno), la posición competitiva esta entre “resista” y “desposeer”, según la medición propuesta por David (David, 2008), que indica un buen entorno y una baja competitividad interna de las cadenas productivas, lo que indica un bajo nivel de articulación productiva de las mismas. Desde el punto de vista de PROMPYME (2005) el nivel de articulación de las cadenas productivas es INCIPIENTE, es decir unas pocas transacciones con bajo nivel de complejidad y proveedores que atienden retos simples para productos simples.

- **Propuestas de solución: Curva de valor y concepto de negocio**

Con base en los conceptos de innovación estratégica se les propuso a los asistentes de los grupos de discusión, desarrollar propuestas de solución a partir del diseño de curvas de valor y con ello la propuesta de un nuevo concepto de negocio para las cadenas productivas.

El diseño de la cadena de valor consiste en comparar el negocio tradicional con el negocio propuesto, con especial cuidado en la matriz ERIC, es decir (E) eliminar los aspectos irrelevantes del negocio, (R) reducir lo que poco agrega valor, (I) incrementar lo que le satisface al cliente y (C) crear nuevo valor para el cliente.

Figura N° 38. Curva de valor cadena productiva de Santafé



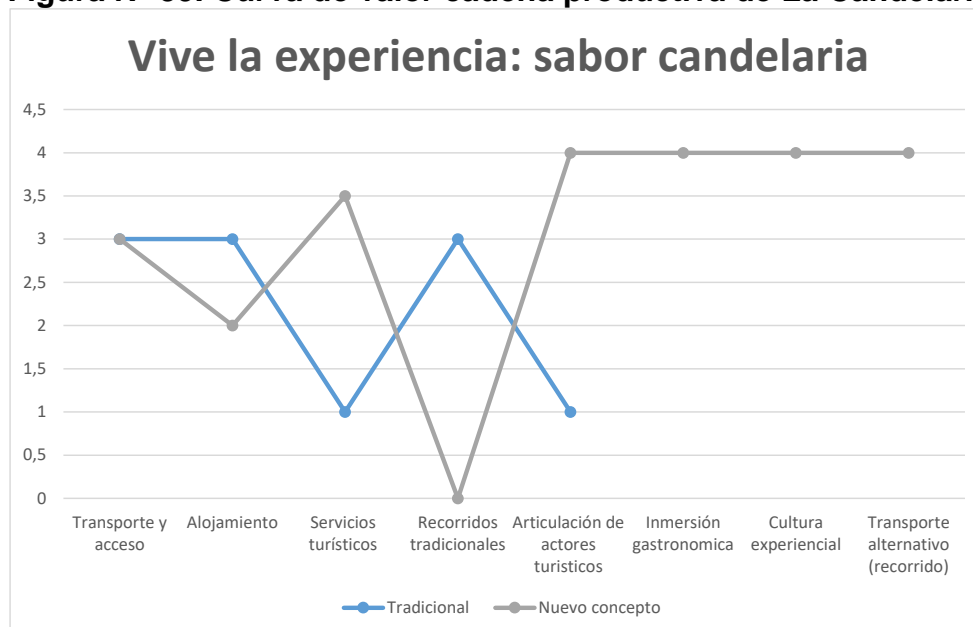
Fuente: Elaboración propia con las propuestas del grupo de discusión, basado en Kim & Mauborgne (2006)

En esencia, lo planteado gira en torno a que el turista descubra los aspectos interesantes de la cultura presente en la zona de las Nieves, el Centro Internacional y el Centro Administrativo de la ciudad, con base en un recorrido diseñado por el mismo, con la ayuda de guías de turismo. La curva de valor se evidencia con la reducción en servicios de alojamiento, incremento de servicios turísticos, eliminación de recorridos prediseñados y la creación de nuevos elementos como el diseño su propio recorrido, descubrir secretos culturales,

disfrutar de teatro alternativo y movilización en el recorrido con transporte alternativo. De este diseño surge el concepto de negocio para la cadena productiva de Santafé: “Descubre la Santafé secreta” (ver figura N° 38).

El desarrollo de este ejercicio tuvo un excelente impacto en la comunidad de empresarios, pues llevo a los mismos a la formalización de su trabajo por muchos años en una RED Turística informal y pasar a la constitución de la Corporación Clúster Turístico de Santafé, que se consolido a finales del año 2016.

Figura N° 39. Curva de valor cadena productiva de La Candelaria



Fuente: Elaboración propia con las propuestas del grupo de discusión, basado en Kim & Mauborgne (2006)

La propuesta giro en torno a la gastronomía de la zona y la riqueza cultural del centro histórico de la ciudad, para lo cual proponen desarrollar negocios en torno a la combinación de esos dos aspectos claves. La curva de valor se diseña eliminando los recorridos tradicionales de la zona, reduciendo el foco en el alojamiento, incrementando los servicios turísticos y creando servicios de inmersión en la gastronomía con participación activa de los turistas, desarrollando eventos culturales experienciales en donde los turistas participan activamente y se utiliza transporte alternativo

5.3.3 Conclusiones sobre la situación actual del sector turismo en la zona centro de Bogotá

A continuación, se presentan las principales conclusiones de este capítulo, con las cuales se evidencia la situación actual de la articulación de las cadenas productivas de turismo existentes en la zona centro de Bogotá:

Las siguientes conclusiones, evidencian la buena situación y perspectivas del sector, pero la baja competitividad e incipiente articulación de las cadenas productivas de la zona centro, con lo cual se reafirma la necesidad de buscar opciones de solución, como lo es el propósito del estudio doctoral:

- El entorno del sector turismo de la ciudad de Bogotá es muy favorable para lograr una competitividad sostenible.
- Bajo nivel de sostenibilidad de las acciones de articulación desarrolladas por las cadenas productivas de la zona
- Bajo nivel de retención y satisfacción de los clientes atraídos por las acciones conjuntas de las cadenas productivas
- Bajo nivel de impacto financiero, por cuanto genera bajos ingresos adicionales y no impacta la reducción de costos de los empresarios.
- Bajo nivel de visión compartida y por ello bajo nivel de apropiación del proyecto asociativo de las cadenas productivas, por cuanto no hay sostenibilidad de las acciones de articulación, bajo nivel de mejoras significativas en el mercadeo e impactos bajos en las finanzas de los asociados a las cadenas productivas.

6 PROPUESTAS PARA LA ARTICULACIÓN Y FORTALECIMIENTO DE CADENAS PRODUCTIVAS DE TURISMO DE LA ZONA CENTRO DE BOGOTÁ

En este capítulo se desarrolla la validación científica de las propuestas para la articulación y fortalecimiento de las cadenas productivas de turismo de la zona centro de Bogotá, con base en los resultados de la revisión teórica (Parte I. Preliminares y marco teórico), los hallazgos y modelo conceptual (Parte II. Modelo conceptual y diseño metodológico) y los resultados del diagnóstico de la competitividad del sector turismo y de las cadenas productivas de turismo de la zona centro de Bogotá (Parte III. Aportes). Para validar las propuestas y revisar las hipótesis de este trabajo doctoral, se utilizará el método *Delphi* con la participación de expertos que representan los diferentes actores del sector.

Para la validación de las propuestas se utilizó el método Delphi (descrito en el capítulo 4, numeral 4.4.2) con el apoyo de expertos del sector y se aplicaron herramientas estadísticas univariadas que determinan el grado de consenso y su coeficiente de variación y multivariadas con el fin de conocer relaciones entre las variables y los distintos tipos de actores.

6.1.1 Herramientas de análisis estadístico univariadas y multivariadas

Las herramientas estadísticas juegan un papel muy importante en términos de la analítica y el procesamiento de datos, razón por la cual en el presente documento se hace uso de ellas para explorar y alcanzar a visualizar el comportamiento generalizado de las observaciones; y así poder describir de buena forma el comportamiento distribucional de las variables implícitas en la investigación. De igual manera, herramientas estadísticas multivariadas complementan estos estudios, pues ellas tienen la capacidad de abordar diversas variables de manera conjunta para el análisis, desarrollando una metodología más robusta para la investigación, y así poder describir de forma más completa dicho fenómeno de investigación.

A continuación, se detallan las herramientas a utilizar de carácter univariado y multivariado, detallando su propósito:

Herramientas univariadas

- **Media, moda y mediana:** medidas de tendencia central que permiten identificar el consenso o disenso de los expertos, respecto de las propuestas presentadas para la articulación y fortalecimiento de las cadenas productivas de turismo del centro de la ciudad de Bogotá.
- **Desviación estándar y coeficiente de variación:** son medidas de dispersión que permiten identificar las variaciones de las medidas de las variables, frente las medidas de tendencia central y con ello validar el grado de variación de los diversos consensos de las propuestas presentadas para evaluación.

Herramientas Multivariadas

- **Análisis de conglomerados o clúster:** es una forma de determinar lo homogéneo de un conjunto de observaciones. El análisis proporciona una manera óptima de agrupar individuos, según sus semejanzas. En este análisis, es necesario determinar un método y una métrica especial que proporcione la mejor partición de observaciones. El método seleccionado en el software *Statgraphics* es el de Ward y la métrica para calcular la distancia es la denominada Bloque Habitacional o “Manhattan – City Block”, es decir la forma como calcula las similitudes y genera las agrupaciones.
- **Mapa de calor o Hit- Map:** Toma en consideración los tres tipos de innovación estratégica y mide la forma como se agrupan las mediciones de aceptación o rechazo de las propuestas evaluadas por parte de los diferentes expertos. Con base en esta herramienta se determina el grado de influencia de las propuestas de innovación estratégica en la articulación y fortalecimiento de las cadenas productivas, es decir validar

las hipótesis 1, 2 y 3. También permite obtener promedios por tipo de actor, por tipo de innovación y por localidad y finalmente cruzar tipo de actor y localidad con tipos de innovación.

- **Mapa perceptual de correspondencias múltiples:** que permite correlacionar los tipos de actores, los tipos de innovación y las localidades por las tendencias que se presentan en las calificaciones evaluadas.

6.2 Diseño del proceso Delphi

Para desarrollar el proceso prospectivo de selección de las mejores propuestas para contribuir a la articulación y fortalecimiento de las cadenas productivas de la zona centro de Bogotá, se utiliza el Método Delphi que exige el diseño de un cuestionario de las propuestas, la selección de los expertos y la definición de una escala de medición. A continuación, se detallan cada uno de los elementos necesarios para llevar a cabo el proceso Delphi.

6.2.1 Selección de expertos

A partir de la experiencia desarrollada con los empresarios de turismo durante los años 2015 y 2016, que dio cuenta del proceso de fortalecimiento de las cadenas productivas de turismo de Bogotá, desarrollado por el Instituto Distrital de Turismo, del cual se desprenden los grupos de discusión desarrollados en el capítulo anterior, fue posible conocer un gran número de empresarios, consultores, académicos y funcionarios del turismo, de los cuales se seleccionaron 60 personas como las que mayor conocimiento y experiencia tienen del turismo en la zona centro.

Se extendió invitación a los 60 expertos seleccionados con la meta de que 25 de ellos contestaran los cuestionarios Delphi para la selección de propuestas de innovación estratégica que permitan la articulación y fortalecimiento de las cadenas productivas de turismo, de los cuales 42 aceptaron la invitación y se les envió el instrumento por la aplicación Google Forms, de los cuales se logró

que 25 expertos contestaran las encuestas en la ronda 1, proceso que se llevó a cabo finalizar 2017 e inicios del 2018.

A continuación, se detalla la lista de los 25 expertos que contestaron la encuesta en la Ronda 1 del proceso Delphi:

Tabla N° 62. Expertos que aceptaron la invitación para participar en el proceso Delphi de selección de las propuestas.

Empresa o actividad	Cargo o función	Profesión	Experiencia	Localidad Ubicación o nexo
FUNCIONARIO DE GOBIERNO, ENTIDAD GREMIAL O DE APOYO A EMPRESARIOS				
UNICAFAM Centro de Gestión Turística y Cultura Gastronómica	Investigador Líder	Economista Especialista en Formulación y Evaluación de Proyectos Especialista en Desarrollo Turístico	<ul style="list-style-type: none"> Plan de Competitividad Turística de Bogotá. Equipo Consultor. Guía para la elaboración de un plan de negocios en ecoturismo. Modelo de Competitividad turística regional 	Candelaria
FUNDES Fundación para el desarrollo de las PYMES	Gerente de Proyectos de desarrollo de PYMES	Economista y especialista en Finanzas Privadas	<ul style="list-style-type: none"> Director de proyectos de fortalecimiento de proveedores de cadenas de valor. Director de proyectos de fortalecimiento de PYMES para articular cadenas de valor. 	Santafé
Instituto Distrital de Turismo	Asesora de Turismo Local	Profesional en Comunicación social y Periodismo	<ul style="list-style-type: none"> Acompañamiento a la articulación de cadenas productivas de la localidad Santafé. Promoción del turismo de las localidades 	Santafé
Instituto Distrital de Turismo	Asesora de Gestión Local de Turismo para las localidades	Administradora de Empresas Turísticas y Hoteleras. Magister en Relaciones Internacionales	<ul style="list-style-type: none"> Apoyo a las localidades para el desarrollo de rutas turísticas. Interventora del contrato de Clústeres turísticos. 	Candelaria
Instituto Distrital de Turismo	Asesora de gestión de destino turístico	Administradora de Empresas Turísticas y Hoteleras Especialista en Mercadeo Turístico Especialista en planeación y servicios turísticos.	<ul style="list-style-type: none"> Apoyo a las localidades en promoción del destino turístico. Interventora del contrato de Clústeres turísticos. Directora del Fondo de Promoción Turística 	Candelaria
CONFECAMARAS Programa Jóvenes Emprendedores	Coordinador del Programa BID Empréndelo	Ingeniero Industrial Maestría en Dirección de Proyectos Especialista en Mercadeo	<ul style="list-style-type: none"> Director del Programa BID para acompañar emprendedores Coordinador nacional programa BID – Fundación Corona – Jóvenes con Empresa 	Candelaria
Banco de la República Museo del Oro	Jefe de Servicios al Público	Administradora de Empresas	<ul style="list-style-type: none"> Promoción de actividades turísticas y culturales Articulación con el corredor cultural de la localidad de Santafé Miembro mesa de competitividad del turismo de la localidad Santafé 	Santafé
Ministerio de Comercio, Industria y Turismo	Asesor Especializado Dirección de desarrollo sostenible del turismo	Administrador de Empresas Turísticas Magister en Planificación de desarrollo Turístico Profesional en Guianza Turística	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de productos turísticos de naturaleza. Desarrollo de corredores turísticos. Desarrollo de proyectos de turismo sostenible 	Candelaria

**Innovación estratégica en la articulación y fortalecimiento de cadenas productivas:
Análisis y propuestas para el sector turismo en la zona centro de la ciudad de Bogotá**

ACADÉMICOS Y/O CONSULTORES				
Fenalco, Cámara de Comercio de Bogotá, Universidades Central y Javeriana	Consultor / Académico	Diseñador y especialista en Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Acompañamiento de clúster y agrupaciones de turismo. • Emprendimiento 	Santafé
Fundes, Cámara de Comercio de Bogotá, Colsubsidio y Universidades Central y Panamericana	Consultor / Académico	Economista y Especialista en Aseguramiento de la calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Director de proyectos con empresarios y cadenas productivas • Acompañamiento a emprendedores 	Santafé
Cámara de Comercio, Fundes y Universidades Central y EAN	Consultor / Académico	Ingeniero Industrial y Especialista en Gerencia de Mercadeo	<ul style="list-style-type: none"> • Acompañamiento de empresarios, y emprendedores. • Director proyectos de investigación turísticos. 	Candelaria
Fundes, Cámara de Comercio de Bogotá, Colsubsidio y Universidades Central y Rosario	Consultor / Académico	Administrador de Empresas y Especialista en Gerencia de Mercadeo	<ul style="list-style-type: none"> • Acompañamiento de empresarios, y emprendedores. • Director programas de desarrollo de proveedores 	Santafé
Fenalco, Proexport (Hoy Procolombia), Instituto Distrital de Turismo – IDT, y Universidades Mayor de Cundinamarca, Unicafam, Uniminuto, Unitec y CUN.	Consultor/ Académico	Administrador de Empresas Turísticas, Especialista en Gestión de Turismo y Magister en estudios sociales	<ul style="list-style-type: none"> • Director de programas de acompañamiento de empresarios, y emprendedores de turismo. • Formación de empresarios de turismo. 	Candelaria
Incubar Colombia, Confecamaras, Cámara de Comercio de Risaralda. Universidades Central, Gran Colombia y Unitec	Consultor/ Académico	Comunicador Social, Especialista en Innovación y Emprendimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Acompañamiento de empresarios y cadenas productivas • Coaching a Emprendedores de turismo 	Santafé
Fonade, Sena, IDT y Secretaría de Desarrollo Económico de Bogotá. Universidades Distrital y EAN	Consultor/ Académico	Ingeniero Industrial, Magister en Administración de Negocios	<ul style="list-style-type: none"> • Director de proyectos de clúster de turismo y emprendedores de turismo. • Acompañamiento a emprendedores 	Candelaria
EMPRESARIOS SECTOR TURISMO DE LAS LOCALIDADES				
IDETOUR, empresa operadora de turismo de aventura y cultural en la Zona del Tequendama (Cundinamarca) y La Candelaria	Director y socio.	Contador Público y Profesional en Guianza Turística.	<ul style="list-style-type: none"> • Operador de turismo de aventura y turismo cultural. • Guía de turismo • Secretario técnico Mesa de Planificación Turística Región del Tequendama. 	Candelaria
K-H-K Klub Hostal Kultural	Director de Gestión y socio	Publicista y artista	<ul style="list-style-type: none"> • Hostal para grupos musicales y artísticos. • Operador de turismo cultural. 	Santafé
Asociación Mercado de Pulgas de San Alejo	Presidente y asociado expositor	Administrador de Empresas, Especialista en Gestión Social y Profesional en Guianza Turística	<ul style="list-style-type: none"> • Atractivo turístico del centro de la ciudad, por la venta de objetos antiguos. • Operador de turismo cultural. • Articulación con otros actores del turismo. 	Santafé
Complejo Electrónico Tundama	Gerente	Administradora de empresas	<ul style="list-style-type: none"> • Miembro de la Corporación clúster de turismo de Santafé. • Vinculado al corredor cultural de Santafé. • Articulación con otros actores del turismo. 	Santafé

Ciclo Paseo Cachaco y Canta al Agua	Director y propietario	Diseñador Industrial y Operador de turismo	<ul style="list-style-type: none"> Operador de atractivos turísticos como Ciclo Paseo Cachaco y Ciclo paseo Canto Ala agua. Operador de turismo cultural y natural. 	Santafé
Turismo Flexible	Gerente y propietaria	Profesional en Guianza Turística	<ul style="list-style-type: none"> Operador de turismo cultural y natural Guía profesional de turismo. 	Santafé
Hotel Dann Avenida 19	Gerente de ventas y servicios	Administradora de Empresas y especialista en Marketing	<ul style="list-style-type: none"> Ejecutiva de ventas hoteleras Miembro de la Corporación Clúster de turismo Santafé Marketing turístico 	Santafé
Hotel Dorantes	Gerente y propietario	Administrador de Empresas, Especialista en Finanzas y Magister en Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> Gerente de Hotel dirigido al segmento de turistas internacionales de bajo costo. Hotel en la Candelaria 	Candelaria
SolCrystal Viajes y Turismo	Gerente y propietario	Administrador de empresas turísticas	<ul style="list-style-type: none"> Operador de turismo de destino Agencia de viajes afiliada al clúster de la candelaria Directivo del clúster de la Candelaria 	Candelaria
Turismo Grupo Cóndor	Gerente y Propietario	Geógrafo y Profesional en Guianza Turística.	<ul style="list-style-type: none"> Estudio cartográfico de los atractivos turísticos de Santafé y Candelaria Operador de turismo natural y cultural. 	Candelaria

Fuente: elaboración propia a partir de la información suministrada por cada uno de los expertos.

6.2.2 Diseño del cuestionario para la primera ronda Delphi

Para el diseño del cuestionario dirigido a seleccionar las propuestas para la articulación y fortalecimiento de las cadenas productivas de turismo de la zona centro de Bogotá, se recogen los resultados de la revisión teórica: i) Factores claves para seleccionar y fortalecer cadenas productivas que revelan la literatura existente, ii) Acciones tradicionales para la articulación y fortalecimiento de las Cadenas Globales de Valor a nivel internacional, que se evidencian en la revisión de fuentes secundarias y III) Acciones de innovación estratégica que se detectan de la revisión de la literatura de casos del turismo internacional.

El cuestionario para el ejercicio Delphi se desarrolla a partir de afirmaciones que se presentan a los expertos, con el fin de que expresen su acuerdo o desacuerdo y con ello se identifican las propuestas de mayor consenso, las cuales permiten elaborar un Plan de Acción y validar o no las hipótesis 1, 2 y 3 del presente trabajo doctoral:

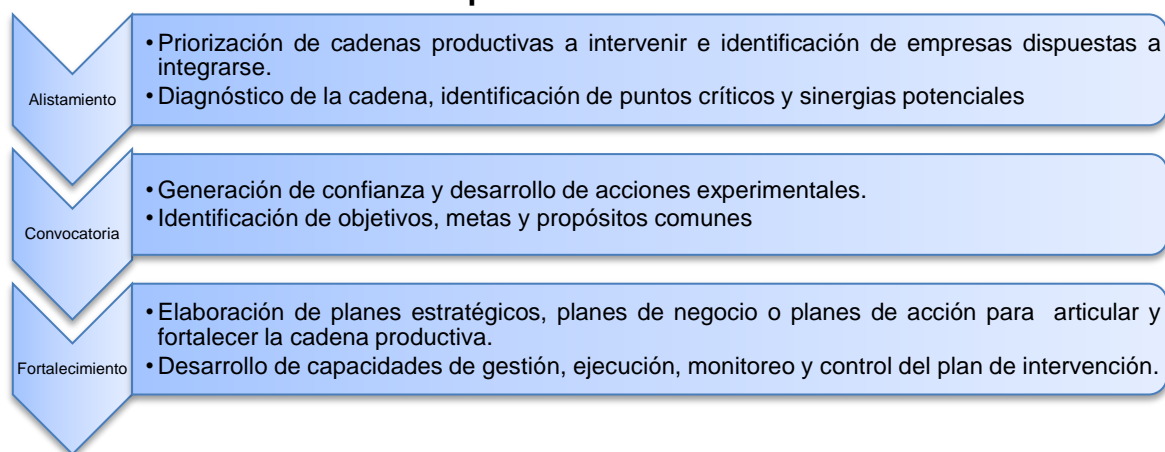
- ❖ Hipótesis 1: Las acciones de **innovación estratégica disruptiva** influyen en la articulación y fortalecimiento de las cadenas productivas de turismo de la zona centro de Bogotá, por cuanto propician la creación de una visión compartida, con la cual se desarrollan modelos de negocio que motiven a empresarios a participar con compromiso.

- ❖ **Hipótesis 2:** Las acciones de **innovación estratégica en valor** influyen en la articulación y fortalecimiento de las cadenas productivas de turismo de la zona centro de Bogotá, por cuanto propician la creación de una visión compartida, con la cual se desarrollan modelos de negocio que motiven a empresarios a participar con compromiso.
- ❖ **Hipótesis 3:** Las acciones de **innovación estratégica abierta** influyen en la articulación y fortalecimiento de las cadenas productivas de turismo de la zona centro de Bogotá, por cuanto propician la creación de una visión compartida, con la cual se desarrollan modelos de negocio que motiven a empresarios a participar con compromiso.

- **Acciones tradicionales para articular y fortalecer cadenas productivas**

En la tabla N° 63 se detallan los seis factores claves que se concluyeron de la revisión teórica, que determinan la óptima selección e intervención básica de cadenas productivas, los cuales aseguran una primera aproximación para el fortalecimiento realizado en países en desarrollo y que permite la articulación incipiente de una cadena (PROMPYME, 2005). Por esta razón no se tomarán en cuenta estos factores en la elaboración del cuestionario, pues son etapas ya superadas por estas aglomeraciones empresariales y bajo nivel de impacto.

Tabla N° 63. Factores clave para seleccionar e intervenir cadenas productivas



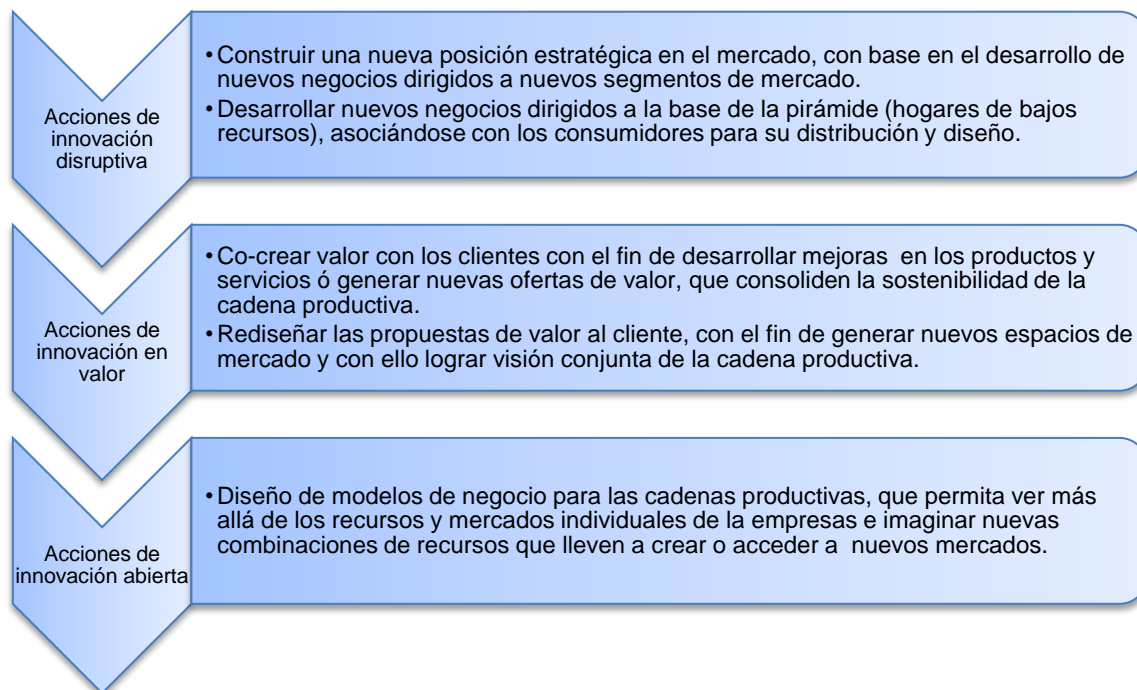
Fuente: elaboración propia del autor

- **Acciones de innovación estratégica (disruptivas, en valor y abiertas)**

A partir de la revisión teórica en el capítulo 3 se determinaron las acciones de innovación estratégicas que pueden influir en la articulación y fortalecimiento de cadenas productivas, con base en los conceptos de innovación disruptiva,

en valor y abierta, las cuales se detallan en la tabla N° 64, a partir de las cuales se formulan afirmaciones con cada uno de los tipos de innovación descritos.

Tabla N° 64. Acciones de innovación estratégica



Fuente: elaboración propia del autor

La tabla N° 64 incluye dos acciones de innovación disruptiva que permiten innovar en la estrategia de las cadenas productivas, de las cuales se desarrollan ocho (8) propuestas para ser confrontadas con los expertos y se detallan en la tabla N°65.

Tabla N° 65. Propuestas de acciones de innovación estratégica a partir del concepto de innovación disruptiva

<i>Afirmaciones a presentar a los expertos</i>	
1.	Identificar las ventajas comparativas del sector turismo de la zona centro, con el fin de determinar los segmentos en los cuales es posible lograr ser competitivos y buscar el apoyo de grandes actores del turismo (Empresas corporativas) para lograr la articulación productiva
2.	Seleccionar los segmentos de mercado del turismo, en donde se cuente con mayores posibilidades de construir ventajas competitivas para el destino turístico del centro de Bogotá, con el fin de lograr mayor efectividad en el proceso asociativo.
3.	Las cadenas productivas de turismo deben desarrollar nuevos negocios turísticos, con base en el alto potencial de los atractivos turísticos de la zona, con el fin de lograr una mejor articulación de los empresarios asociados.
4.	Diseñar nuevas rutas de turismo cultural (histórico y religioso) dirigidas a los turistas de negocios y convenciones, con el fin de lograr un nuevo posicionamiento de la zona centro.
5.	Los empresarios de turismo de las cadenas productivas del centro deben articular ofertas de turismo de naturaleza con empresarios de turismo de Cundinamarca.

6. Con el fin de llegar a turistas nacionales de bajos recursos, se deben diseñar productos de turismo social y con base en ello articular los empresarios de la zona.
7. Ofrecer a los turistas de negocios y eventos, nuevas rutas y paquetes turísticos que involucren la cultura gastronómica, con el fin de posicionar turísticamente el centro de la ciudad.
8. Revisar los sitios predilectos de los <i>grafiteros</i> para desarrollarlos como atractivos turísticos que puedan integrarse a las rutas y paquetes turísticos.

Fuente: elaboración propia del autor

De la tabla N° 64 se reconocen dos acciones básicas de innovación en valor que propician innovación en la estrategia de las cadenas productivas, para las cuales se diseñan ocho (8) propuestas para la evaluación de los expertos, que se detallan en la tabla N° 66.

Tabla N° 66. Propuestas de acciones de innovación estratégica a partir del concepto de innovación en valor

<i>Afirmaciones a presentar a los expertos</i>
9. Desarrollar mejoras a los productos de servicio turístico ofrecidos por los empresarios integrantes de las cadenas productivas, por medio de la técnica de grupos de discusión con turistas.
10. A partir de los grupos de discusión con turistas desarrollar nuevas rutas de turismo y diseño de nuevos paquetes de turismo que propicien una mejor articulación de las cadenas productivas.
11. Crear redes virtuales en asocio con otros actores de la cadena, con el propósito de capturar las experiencias vividas o deseadas por los turistas de un destino, con el fin de rediseñar rutas y paquetes turísticos, que proporcionen nuevas experiencias y valor agregado.
12. Desarrollar una plataforma tecnológica de servicios turísticos que no solo genere las transacciones seguras, sino que también proporcione información de las posibles experiencias que puedan vivir los turistas y registro de las vividas para retroalimentación a turistas y operadores turísticos.
13. Desarrollar ofertas de valor turístico que incluyan experiencias culturales y gastronómicas colombianas, que permitan desarrollar nuevos paquetes y rutas turísticas.
14. A partir del concepto de turismo experiencial, diseñar propuestas que involucren el turismo rural y el turismo gastronómico, con lo cual se articulen de una manera efectiva los actores del turismo.
15. No se debe propiciar la articulación de los actores, con el fin de lograr la competitividad de las cadenas productivas de empresarios del turismo.
16. Desarrollar un estudio cartográfico de los atractivos turísticos de valor histórico, religioso y gastronómico de la zona centro, con el fin de diseñar nuevas rutas y paquetes turísticos.

Fuente: elaboración propia del autor

La tabla N° 64 incluye una acción de innovación abierta que es muy versátil hoy día en el mundo de los negocios, el modelo de negocio y sus componentes, los cuales permitieron desarrollar las siguientes nueve (9) afirmaciones (Ver a continuación la tabla N° 67):

Tabla N° 67. Propuestas de acciones de innovación estratégica a partir del concepto de innovación abierta

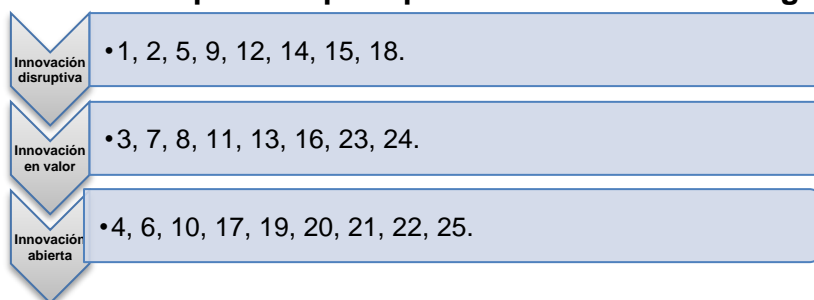
Afirmaciones a presentar a los expertos	
17.	Propiciar espacios de cooperación entre los empresarios de las cadenas productivas de turismo, con el propósito de lograr mejoras de productividad y con base en dicho proceso emitir certificación para integrar la cadena.
18.	Proponer y desarrollar actividades colaborativas entre los empresarios, para afianzar cada uno de los eslabones de las cadenas productivas y con base en dicho proceso validar los participantes aptos para integrar las cadenas.
19.	Diseñar nuevos modelos de negocios turísticos, que permitan a los empresarios vinculados a las cadenas productivas ampliar su mercado y lograr nuevas sinergias de trabajo colaborativo.
20.	A partir de la revisión de la cadena de valor existente entre los empresarios, determinar fortalezas y debilidades de cada uno de los actores, con el fin de desarrollar planes de mejoramiento y con base en los resultados escoger los miembros de la cadena productiva.
21.	Desarrollar programas de formación y sensibilización del talento humano de cada uno de los aliados en la cadena, con el fin de apalancar el desarrollo de los nuevos productos y nuevos modelos de negocio (Ventas, Logística, TIC y Gestión).
22.	Formular proyectos para el diseño y desarrollo de plataforma tecnológicas, que permitan el mercadeo de productos e interacción de los asociados como un sistema integrado de información.
23.	Combinar rutas y paquetes de turismo cultural, turismo gastronómico y turismo urbano con el fin de brindar nuevas experiencias a los turistas a partir de la logística de las cadenas productivas existentes en la zona.
24.	Desarrollar procesos de certificación de competencias, con el fin de consolidar la productividad y la calidad de los servicios turísticos y con base en ellos elegir los actores que conformen la cadena.
25.	Desarrollar procesos de formación en marketing digital, de tal manera que sea posible llegar al mercado por este nuevo canal.

Fuente: elaboración propia del autor

6.2.3 Cuestionario primera Ronda Delphi

A partir de las propuestas diseñadas por tipo de innovación, en el anexo N° 1 se detalla el cuestionario empleado en la primera ronda Delphi, el cual se aplicó a 27 expertos durante los meses de marzo, abril y mayo y se validaron 25 cuestionarios, de acuerdo con las preguntas de control establecidas en el cuestionario. Las propuestas por tipo de innovación se distribuyen así:

Tabla N° 68. Propuestas por tipo de innovación estratégica



Fuente: elaboración propia

Con el fin de valorar las opiniones de los expertos y definir si hay o no consenso en torno a su evaluación, es necesario usar una métrica con el método de la escala de Likert, que transforme la opinión en números y para este caso se diseñó de la siguiente manera (ver tabla N° 69):

Tabla N° 69. Escala de Likert utilizada

Escala	Decisión acerca de la propuesta
5	Totalmente de acuerdo
4	De acuerdo
3	Indiferente
2	En desacuerdo
1	Totalmente en desacuerdo

Fuente: elaboración propia

A partir de la evaluación de las propuestas para el fomento de la articulación y fortalecimiento de las cadenas productivas, que son sometidas a consideración de los expertos, se determinará el grado de influencia que tiene la innovación estratégica en la articulación y fortalecimiento de las cadenas productivas de turismo en la zona centro de la ciudad de Bogotá.

Tabla N° 70. Determinación de la influencia de las propuestas de innovación estratégica, según resultados del método DELPHI

Rango porcentual (Propuestas aprobadas/ propuestas evaluadas)	Nivel de influencia
0 a 20%	Muy Bajo
21% a 40%	Bajo
41% a 60%	Medio
61% a 80%	Alto
81% a 100%	Muy alto

Fuente: elaboración propia

6.3 Resultados primera ronda del proceso Delphi, con el propósito de seleccionar propuestas para el turismo de la zona centro.

A continuación, se consigna un conjunto de análisis estadísticos descriptivos univariados y multivariados que explican de buena manera el comportamiento distribucional de las variables de estudio, implicando sus representaciones gráficas y tabulares. Con dichos análisis se pretende detectar asociaciones, sesgos y tendencias en las respuestas.

Con el fin de procesar las variables a analizar en el software de utilizado (SPSS y Statgraphics licenciados por la Universidad Central), se utilizaron *labels* o códigos, cuyo diccionario se adjunta en la siguiente tabla:

Tabla N° 71. Códigos utilizados para el procesamiento de datos

PROPUESTA	LABEL
1. Seleccionar los segmentos de mercado del turismo, en donde se cuente con mayores posibilidades de construir ventajas competitivas para el destino turístico del centro de Bogotá, con el fin de lograr mayor efectividad en el proceso asociativo.	SegMercadTur
2. Identificar las ventajas comparativas del sector turismo de la zona centro, con el fin de determinar los segmentos en los cuales es posible lograr ser competitivos y buscar el apoyo de grandes actores del turismo (Empresas corporativas) para lograr la articulación productiva.	IdVentCompar
3. Desarrollar un estudio cartográfico de los atractivos turísticos de valor histórico, religioso y gastronómico de la zona centro, con el fin de diseñar nuevas rutas y paquetes turísticos.	EstudCartog
4. Propiciar espacios de cooperación entre los empresarios de las cadenas productivas de turismo, con el propósito de lograr mejoras de productividad y con base en dicho proceso emitir certificación para integrar la cadena.	EspacCooper
5. Las cadenas productivas de turismo deben desarrollar nuevos negocios turísticos, con base en el alto potencial de los atractivos turísticos de la zona, con el fin de lograr una mejor articulación de los empresarios asociados.	DesarNuevNeg
6. A partir de la revisión de la cadena de valor existente entre los empresarios, determinar fortalezas y debilidades de cada uno de los actores, con el fin de desarrollar planes de mejoramiento y con base en los resultados escoger los miembros de la cadena productiva.	FortDebilid
7. Desarrollar mejoras a los productos de servicio turístico ofrecidos por los empresarios integrantes de las cadenas productivas, por medio de la técnica de grupos de discusión con turistas.	MejorasProduct
8. A partir de los grupos de discusión con turistas, desarrollar nuevas rutas de turismo y diseño de nuevos paquetes de turismo que propicien una mejor articulación de las cadenas productivas.	DesNuevRutas
9. Diseñar nuevas rutas de turismo cultural (histórico y religioso) dirigidas a los turistas de negocios y convenciones, con el fin de lograr un nuevo posicionamiento de la zona centro.	DiseNuevRutas
10. Proponer y desarrollar actividades colaborativas entre los empresarios, para afianzar cada uno de los eslabones de las cadenas productivas y con base en dicho proceso, validar los participantes aptos para integrar las cadenas.	DesaActivColab
11. A partir del concepto de turismo experiencial, diseñar propuestas que involucren el turismo rural y el turismo gastronómico, con lo cual se articulen de una manera efectiva los actores del turismo.	TurismRuralGastron
12. Los empresarios de turismo de las cadenas productivas del centro, deben articular ofertas de turismo de naturaleza con empresarios de turismo de Cundinamarca.	ArticOfertas
13. No se debe propiciar la articulación de los actores, con el fin de lograr la competitividad de las cadenas productivas de empresarios del turismo.	ArticActores
14. Ofrecer a los turistas de negocios y eventos, nuevas rutas y paquetes turísticos que involucren la cultura gastronómica, con el fin de posicionar turísticamente el centro de la ciudad.	NRutPaqGastro

15. Con el fin de llegar a turistas nacionales de bajos recursos, se deben diseñar productos de turismo social y con base en ello articular los empresarios de la zona.	TurisNal
16. Desarrollar ofertas de valor turístico que incluyan experiencias culturales y gastronómicas colombianas, con el fin de desarrollar nuevos paquetes y rutas turísticas.	OfertExperCut
17. Combinar rutas y paquetes de turismo cultural, turismo gastronómico y turismo urbano con el fin de brindar nuevas experiencias a los turistas a partir de la logística de las cadenas productivas existentes en la zona.	CombRutPaquet
18. Revisar los sitios predilectos de los grafiteros, para desarrollarlos como atractivos turísticos que puedan integrarse a las rutas y paquetes turísticos.	SitosPreGrafitero
19. Diseñar nuevos modelos de negocios turísticos, que permitan a los empresarios vinculados a las cadenas productivas ampliar su mercado y lograr nuevas sinergias de trabajo colaborativo.	NuevModNeg
20. Desarrollar procesos de certificación de competencias, con el fin de consolidar la productividad y la calidad de los servicios turísticos y con base en ellos elegir los actores que conformen la cadena.	CertificCompet
21. Desarrollar procesos de formación en marketing digital, de tal manera que sea posible certificar los colaboradores y llegar al mercado por este nuevo canal.	ProcFormMarke
22. Desarrollar programas de formación y sensibilización del talento humano de cada uno de los aliados en la cadena, con el fin de apalancar el desarrollo de los nuevos productos y nuevos modelos de negocio (Ventas, Logística, TIC y Gestión).	DesPormSnsit
23. Crear redes virtuales en asocio con otros actores de la cadena, con el propósito de capturar las experiencias vividas o deseadas por los turistas de un destino, con el fin de rediseñar rutas y paquetes turísticos, que proporcionen nuevas experiencias y valor agregado.	RedesVirtules
24. Desarrollar una plataforma tecnológica de servicios turísticos que no solo genere las transacciones seguras, sino que también proporcione información de las posibles experiencias que puedan vivir los turistas y registro de las vividas para retroalimentación a turistas y operadores turísticos.	DesPlataforTecn
25. Formular proyectos para el diseño y desarrollo de plataformas tecnológicas, que permitan el mercadeo de productos e interacción de los asociados como un sistema integrado de información.	FrmulPrproyeto

Fuente: elaboración propia

A continuación, se presenta la interpretación de los resultados de implementar un conjunto de análisis estadísticos descriptivos univariados y multivariados a las variables de análisis.

6.3.1 Resultados descriptivos para cada propuesta – Primera Ronda

En los siguientes ítems se presentan los resultados descriptivos univariados de todas las variables de estudio. Los resultados descriptivos incluyen las tablas de frecuencias, la media, la mediana, la moda, la desviación estándar y el coeficiente de variación.

La decisión sobre el consenso se hace a partir del indicador “coeficiente de variación” de la siguiente manera:

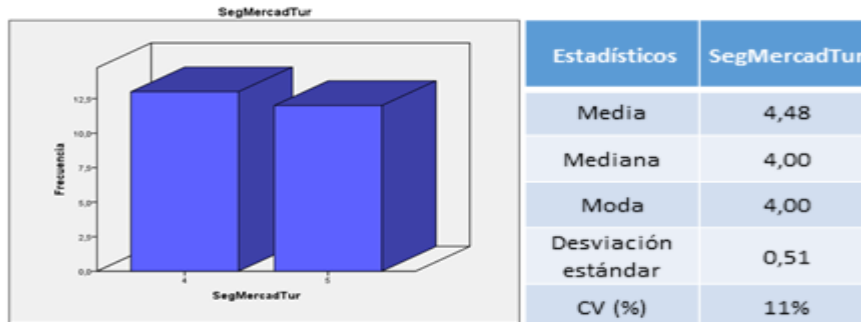
- Amplio consenso si es menor del 20%,
- Medio consenso entre 21% y 50% y
- No consenso mayor al 50%.

• Propuesta 1

Seleccionar los segmentos de mercado del turismo, en donde se cuente con mayores posibilidades de construir ventajas competitivas para el destino turístico del centro de Bogotá, con el fin de lograr mayor efectividad en el proceso asociativo.

Tabla N° 72. Resultados propuesta N° 1 Delphi

SegMercadTur					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	4	13	52,0	52,0	52,0
	5	12	48,0	48,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	



Fuente: resultados obtenidos en el software SPSS

La propuesta N° 1 registra una alta concentración en las frecuencias de los puntajes 4 y 5 (de acuerdo y totalmente de acuerdo), generando una media de 4,48 y una mediana y moda de 4.0, con un coeficiente de variación (obtenido de dividir la desviación estándar frente a la media) bastante bajo, del 11%, que al estar por debajo del 20% alcanza un amplio consenso.

• Propuesta 2

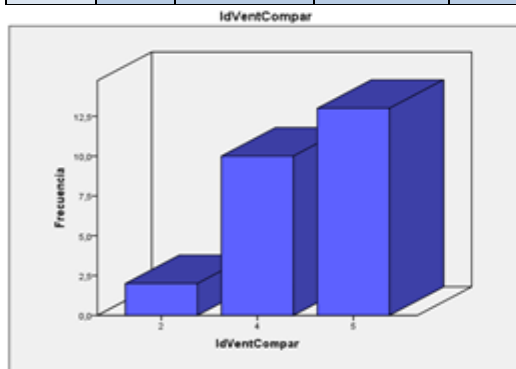
Identificar las ventajas comparativas del sector turismo de la zona centro, con el fin de determinar los segmentos en los cuales es posible lograr ser competitivos y buscar el apoyo de grandes actores del turismo (Empresas corporativas) para lograr la articulación productiva.

La propuesta N° 2 registra una alta concentración en las frecuencias de los puntajes 4, con un 40% y 5, con un 52% (de acuerdo y totalmente de

acuerdo), matizado levemente con un 8% por el puntaje 2 (en desacuerdo), lo que genera una media de 4,36 y una mediana y moda de 5,0, con un coeficiente de variación (obtenido de dividir la desviación estándar frente a la media) bastante bajo, que al estar en el 20% alcanza un amplio consenso.

Tabla N° 73. Resultados propuesta N° 2 Delphi

IdVentCompar					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	2	2	8,0	8,0	8,0
	4	10	40,0	40,0	48,0
	5	13	52,0	52,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	



Estadísticos	IdVentCompar
Media	4,36
Mediana	5,00
Moda	5,00
Desviación estándar	0,86
CV (%)	20%

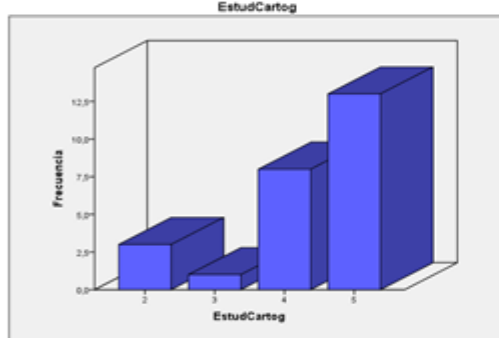
Fuente: resultados obtenidos en el software SPSS

- **Propuesta 3**

Desarrollar un estudio cartográfico de los atractivos turísticos de valor histórico, religioso y gastronómico de la zona centro, con el fin de diseñar nuevas rutas y paquetes turísticos.

Tabla N° 74. Resultados propuesta N° 3 Delphi

EstudCartog					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	2	3	12,0	12,0	12,0
	3	1	4,0	4,0	16,0
	4	8	32,0	32,0	48,0
	5	13	52,0	52,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	



Estadísticos	EstudCartog
Media	4,24
Mediana	5,00
Moda	5,00
Desviación estándar	1,01
CV (%)	24%

Fuente: resultados obtenidos en el software SPSS

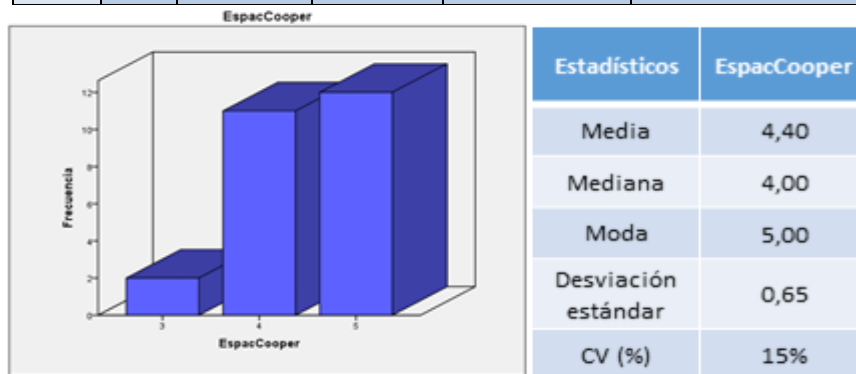
La propuesta N° 3 registra alta concentración en las frecuencias de los puntajes 5, con un 52% y 4, con un 32% (totalmente de acuerdo y de acuerdo), matizado con variables dicotómicas como la calificación 3 (indiferente) con un 4% y la calificación 2 (en desacuerdo) con un 12%, lo que genera una media de 4,24 y una mediana y moda de 5.0, con un coeficiente de variación del 24%, que indica un mediano consenso debido a los resultados dicotómicos presentados.

- **Propuesta 4**

Propiciar espacios de cooperación entre los empresarios de las cadenas productivas de turismo, con el propósito de lograr mejoras de productividad y con base en dicho proceso emitir certificación para integrar la cadena.

Tabla N° 75. Resultados propuesta N° 4 Delphi

EspacCooper					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3	2	8,0	8,0	8,0
	4	11	44,0	44,0	52,0
	5	12	48,0	48,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	



Fuente: resultados obtenidos en el software SPSS

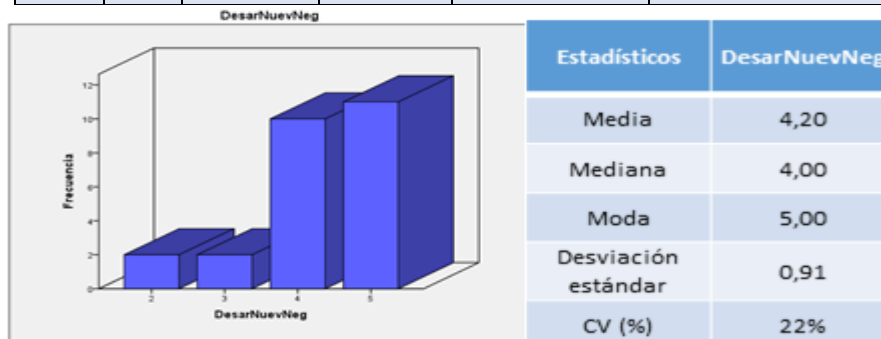
La propuesta N° 4 registra una alta concentración en las frecuencias de los puntajes 4, con un 44% y 5, con un 48% (de acuerdo y totalmente de acuerdo), matizado levemente con un 8% por el puntaje 2 (en desacuerdo), lo que genera una media de 4,40 y una mediana de 4.0 y moda de 5.0, con un coeficiente de variación (obtenido de dividir la desviación estándar frente a la media) bastante bajo, del 15%, que al estar por debajo del 20% alcanza un amplio consenso.

- **Propuesta 5**

Las cadenas productivas de turismo deben desarrollar nuevos negocios turísticos, con base en el alto potencial de los atractivos turísticos de la zona, con el fin de lograr una mejor articulación de los empresarios asociados.

Tabla N° 76. Resultados propuesta N° 5 Delphi

DesarNuevNeg					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	2	2	8,0	8,0	8,0
	3	2	8,0	8,0	16,0
	4	10	40,0	40,0	56,0
	5	11	44,0	44,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	



Fuente: resultados obtenidos en el software SPSS

La propuesta N° 5 registra alta concentración en las frecuencias de los puntajes 5, con un 44% y 4, con un 40% (totalmente de acuerdo y de acuerdo), matizado con variables dicotómicas como la calificación 3 (indiferente) con un 8% y la calificación 2 (en desacuerdo) con un 8%, lo que genera una media de 4,20 y una mediana 4.0 y moda de 5.0, con un coeficiente de variación del 22%, que indica un mediano consenso debido a los resultados dicotómicos.

- **Propuesta 6**

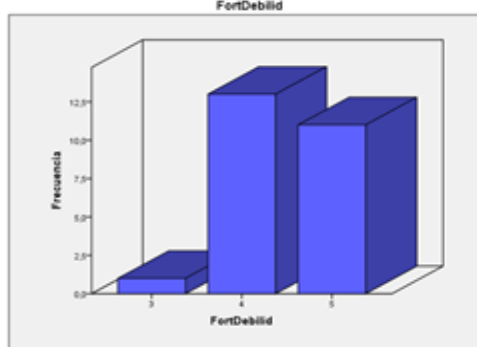
A partir de la revisión de la cadena de valor existente entre los empresarios, determinar fortalezas y debilidades de cada uno de los actores, con el fin de desarrollar planes de mejoramiento y con base en los resultados escoger los miembros de la cadena productiva.

La propuesta N° 6 registra una alta concentración en las frecuencias de los puntajes 4, con un 52% y 5, con un 44% (de acuerdo y totalmente de acuerdo), matizado levemente con un 4% por el puntaje 2 (en desacuerdo), lo

que genera una media de 4,40 y una mediana y moda de 4,0, con un coeficiente de variación bastante bajo, 13%, que al estar bajo el 20% alcanza un amplio consenso.

Tabla N° 77. Resultados propuesta N° 6 Delphi

FortDebilid					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3	1	4,0	4,0	4,0
	4	13	52,0	52,0	56,0
	5	11	44,0	44,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	



Estadísticos	FortDebilid
Media	4,40
Mediana	4,00
Moda	4,00
Desviación estándar	0,58
CV (%)	13%

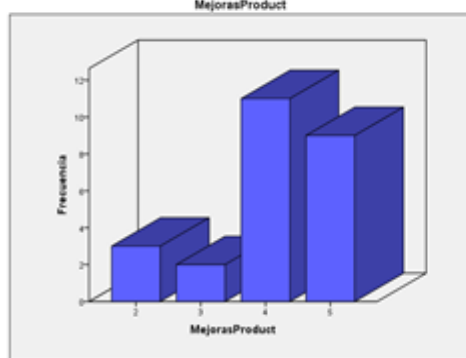
Fuente: resultados obtenidos en el software SPSS

- **Propuesta 7**

Desarrollar mejoras a los productos de servicio turístico ofrecidos por los empresarios integrantes de las cadenas productivas, por medio de la técnica de grupos de discusión con turistas.

Tabla N° 78. Resultados propuesta N° 7 Delphi

MejorasProduct					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	2	3	12,0	12,0	12,0
	3	2	8,0	8,0	20,0
	4	11	44,0	44,0	64,0
	5	9	36,0	36,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	



Estadísticos	MejorasProduct
Media	4,04
Mediana	4,00
Moda	4,00
Desviación estándar	0,98
CV (%)	24%

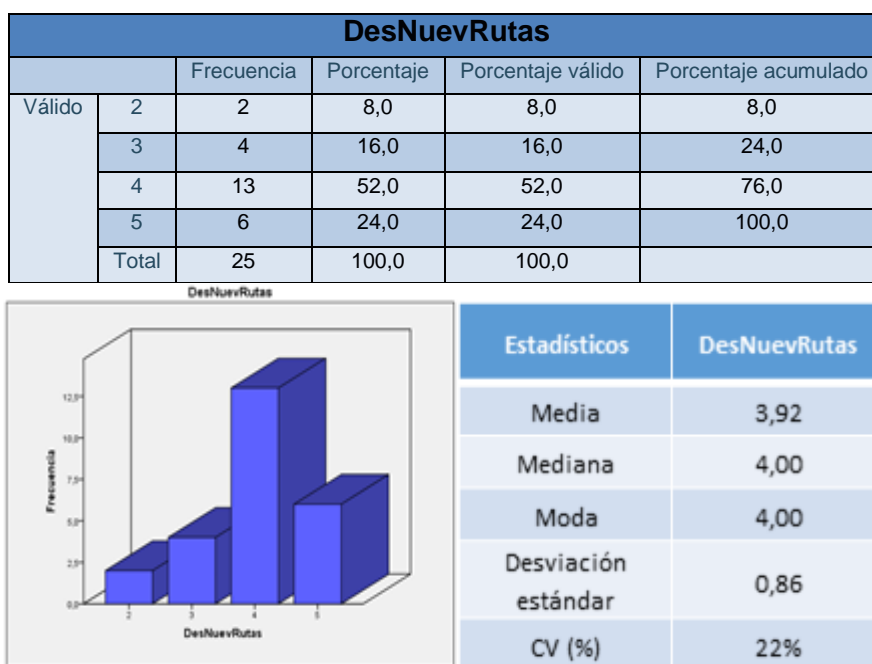
Fuente: resultados obtenidos en el software SPSS

La propuesta N° 7 registra mediana concentración en las frecuencias de los puntajes 4, con un 44% y 5, con un 36% (de acuerdo y totalmente de acuerdo), contrarrestado con variables dicotómicas como la calificación 3 (indiferente) con un 8% y la calificación 2 (en desacuerdo) con un 12%, lo que genera una media de 4,04 y una mediana y moda de 4.0, con un coeficiente de variación del 24%, que indica un mediano consenso debido a los resultados dicotómicos.

- **Propuesta 8**

A partir de los grupos de discusión con turistas desarrollar nuevas rutas de turismo y diseño de nuevos paquetes de turismo que propicien una mejor articulación de las cadenas productivas.

Tabla N° 79. Resultados propuesta N° 8 Delphi



Fuente: resultados obtenidos en el software SPSS

La propuesta N° 8 registra mediana concentración en las frecuencias de los puntajes 4, con un 52% y 5, con un 24% (de acuerdo y totalmente de acuerdo), contrarrestado con variables dicotómicas como la calificación 3 (indiferente) con un 16% y la calificación 2 (en desacuerdo) con un 8%, lo que genera una media de 4,04 y una mediana y moda de 4.0, con un coeficiente de variación del 24%, que indica un mediano consenso debido a los resultados dicotómicos.

• **Propuesta 9**

Diseñar nuevas rutas de turismo cultural (histórico y religioso) dirigidas a los turistas de negocios y convenciones, con el fin de lograr un nuevo posicionamiento de la zona centro.

La propuesta N° 9 registra mediana concentración en las frecuencias de los puntajes 5, con un 44% y 4, con un 32% (totalmente de acuerdo y de acuerdo), contrarrestado con variables dicotómicas como la calificación 3 (indiferente) con un 12% y la calificación 2 (en desacuerdo) con un 12%, lo que genera una media de 4,08 y una mediana de 4.0 y moda de 5.0, con un coeficiente de variación del 25%, que indica un mediano consenso debido a los resultados dicotómicos.

Tabla N° 80. Resultados propuesta N° 9 Delphi

DiseNuevRutas					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	2	3	12,0	12,0	12,0
	3	3	12,0	12,0	24,0
	4	8	32,0	32,0	56,0
	5	11	44,0	44,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	



Fuente: resultados obtenidos en el software SPSS

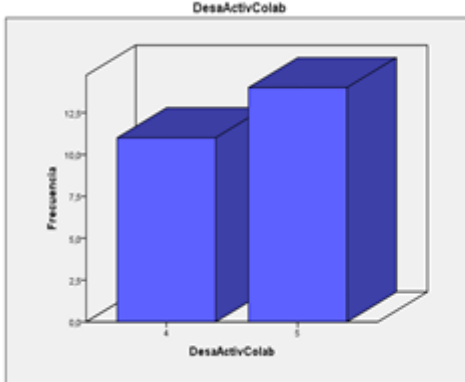
• **Propuesta 10**

Proponer y desarrollar actividades colaborativas entre los empresarios, para afianzar cada uno de los eslabones de las cadenas productivas y con base en dicho proceso validar los participantes aptos para integrar las cadenas.

La propuesta N° 10 registra una alta concentración en las frecuencias de los puntajes 4 y 5 (de acuerdo y totalmente de acuerdo), generando una media de 4,56 y una mediana y moda de 5.0, con un coeficiente de variación bastante bajo, del 11%, que al estar por debajo del 20% alcanza un amplio consenso.

Tabla N° 81. Resultados propuesta N° 10 Delphi

DesaActivColab					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	4	11	44,0	44,0	44,0
	5	14	56,0	56,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	



Estadísticos	DesaActivColab
Media	4,56
Mediana	5,00
Moda	5,00
Desviación estándar	0,51
CV (%)	11%

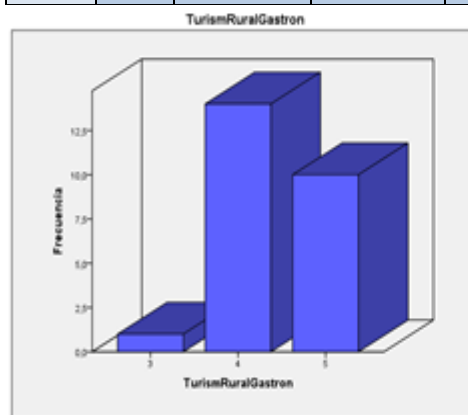
Fuente: resultados obtenidos en el software SPSS

- **Propuesta 11**

A partir del concepto de turismo experiencial, diseñar propuestas que involucren el turismo rural y el turismo gastronómico, con lo cual se articulen de una manera efectiva los actores del turismo.

Tabla N° 82. Resultados propuesta N° 11 Delphi

TurismRuralGastron					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3	1	4,0	4,0	4,0
	4	14	56,0	56,0	60,0
	5	10	40,0	40,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	



Estadísticos	TurismRuralGastron
Media	4,36
Mediana	4,00
Moda	4,00
Desviación estándar	0,57
CV (%)	13%

Fuente: resultados obtenidos en el software SPSS

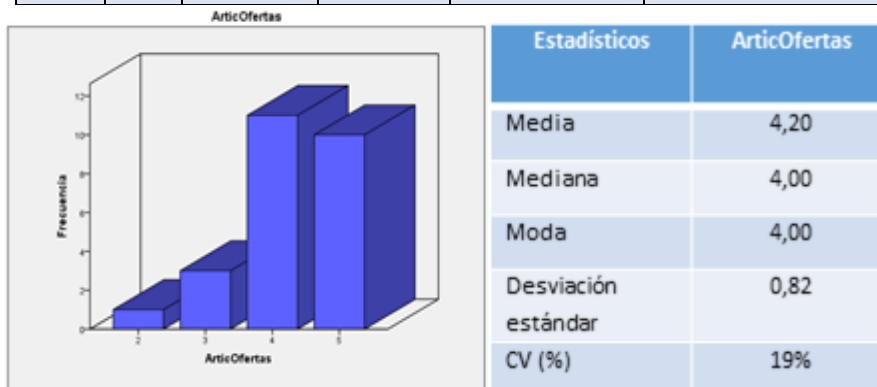
La propuesta N° 11 registra una alta concentración en las frecuencias de los puntajes 4, con un 56% y 5, con un 40% (de acuerdo y totalmente de acuerdo), matizado levemente con un 4% por el puntaje 2 (en desacuerdo), lo que genera una media de 4,36 y una mediana y moda de 4.0, con un coeficiente de variación bastante bajo, del 13%, que por estar por debajo del 20% alcanza un amplio consenso.

- **Propuesta 12**

Los empresarios de turismo de las cadenas productivas del centro deben articular ofertas de turismo de naturaleza con empresarios de turismo de Cundinamarca.

Tabla N° 83. Resultados propuesta N° 12 Delphi

ArticOfertas					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	2	1	4,0	4,0	4,0
	3	3	12,0	12,0	16,0
	4	11	44,0	44,0	60,0
	5	10	40,0	40,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	



Fuente: resultados obtenidos en el software SPSS

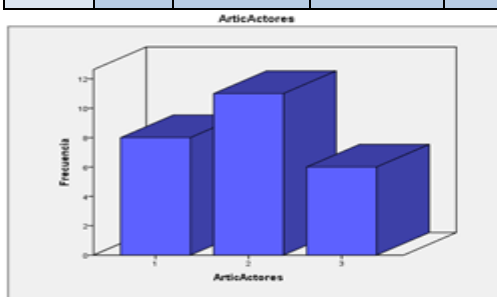
La propuesta N° 12 registra mediana concentración en las frecuencias de los puntajes 4, con un 44% y 5, con un 40% (de acuerdo y totalmente de acuerdo), contrarrestado con un pequeño impacto de variables dicotómicas como la calificación 3 (indiferente) con un 12% y la calificación 2 (en desacuerdo) con un 4%, lo que genera una media de 4,20 y una mediana y moda de 4.0, con un coeficiente de variación del 19%, que indica un amplio consenso.

- **Propuesta 13**

No se debe propiciar la articulación de los actores, con el fin de lograr la competitividad de las cadenas productivas de empresarios del turismo

Tabla N° 84. Resultados propuesta N° 13 Delphi

ArticActores					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	8	32,0	32,0	32,0
	2	11	44,0	44,0	76,0
	3	6	24,0	24,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	



Estadísticos	ArticActores
Media	1,92
Mediana	2,00
Moda	2,00
Desviación estándar	0,76
CV (%)	40%

Fuente: resultados obtenidos en el software SPSS

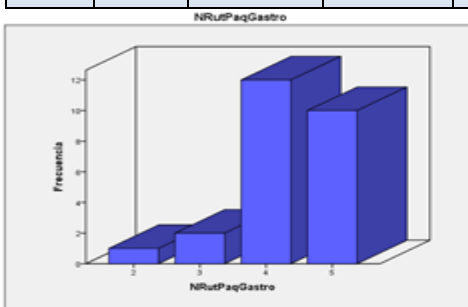
Esta propuesta fue desarrollada como pregunta de control, por cuanto una respuesta de acuerdo o totalmente de acuerdo invalida la intencionalidad de las otras 24 propuestas, como lo es la articulación necesaria de actores para lograr la competitividad de las cadenas productivas. Desde luego se esperaba que los cuestionarios validados estuvieran en una media cercana a 2, es decir desacuerdo.

- **Propuesta 14**

Ofrecer a los turistas de negocios y eventos, nuevas rutas y paquetes turísticos que involucren la cultura gastronómica, con el fin de posicionar turísticamente el centro de la ciudad.

Tabla N° 85. Resultados propuesta N° 14 Delphi

NRutPaqGastro					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	2	1	4,0	4,0	4,0
	3	2	8,0	8,0	12,0
	4	12	48,0	48,0	60,0
	5	10	40,0	40,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	



Estadísticos	NRutPaqGastro
Media	4,24
Mediana	4,00
Moda	4,00
Desviación estándar	0,78
CV (%)	18%

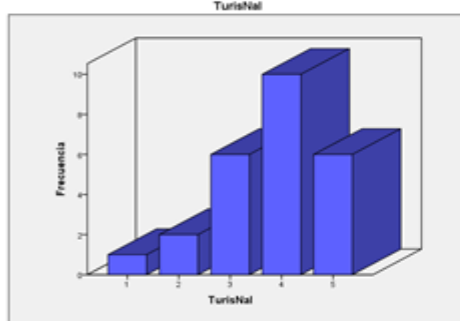
La propuesta N° 14 registra alta concentración en las frecuencias de los puntajes 4, con un 48% y 5, con un 40% (de acuerdo y totalmente de acuerdo), contrarrestado con un pequeño impacto de variables dicotómicas como la calificación 3 (indiferente) con un 8% y la calificación 2 (en desacuerdo) con un 4%, lo que genera una media de 4,24 y una mediana y moda de 4.0, con un coeficiente de variación del 18%, que indica un amplio consenso.

- **Propuesta 15**

Con el fin de llegar a turistas nacionales de bajos recursos, se deben diseñar productos de turismo social y con base en ello articular los empresarios de la zona

Tabla N° 86. Resultados propuesta N° 15 Delphi

TurisNal					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	1	4,0	4,0	4,0
	2	2	8,0	8,0	12,0
	3	6	24,0	24,0	36,0
	4	10	40,0	40,0	76,0
	5	6	24,0	24,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	



Estadísticos	TurisNal
Media	3,72
Mediana	4,00
Moda	4,00
Desviación estándar	1,06
CV (%)	29%

Fuente: resultados obtenidos en el software SPSS

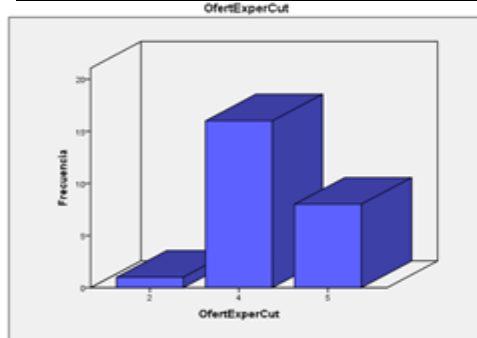
La propuesta N° 15 registra una distribución heterogénea en las distintas frecuencias de los puntajes 4, con un 40% y 5, con un 24% (de acuerdo y totalmente de acuerdo), contrarrestado con un alto impacto de variables dicotómicas como la calificación 3 (indiferente) con un 24%, la calificación 2 (en desacuerdo) con un 8% y la calificación 1 (totalmente en desacuerdo) con un 4%, lo que genera una media de 3,72% y una mediana y moda de 4.0, con un coeficiente de variación del 29%, que indica un mediano consenso por el efecto de las variables dicotómicas.

- **Propuesta 16**

Desarrollar ofertas de valor turístico que incluyan experiencias culturales y gastronómicas colombianas, que permitan desarrollar nuevos paquetes y rutas turísticas.

Tabla N° 87. Resultados propuesta N° 16 Delphi

OfertExperCut					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	2	1	4,0	4,0	4,0
	4	16	64,0	64,0	68,0
	5	8	32,0	32,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	



Estadísticos	OfertExperCut
Media	4,24
Mediana	4,00
Moda	4,00
Desviación estándar	0,66
CV (%)	16%

Fuente: resultados obtenidos en el software SPSS

La propuesta N° 16 registra una alta concentración en las frecuencias de los puntajes 4, con un 64% y 5, con un 32% (de acuerdo y totalmente de acuerdo), matizado levemente con un 4% por el puntaje 2 (en desacuerdo), lo que genera una media de 4,24 y una mediana y moda de 4.0, con un coeficiente de variación bastante bajo, 16%, que al estar por debajo del 20% alcanza un amplio consenso.

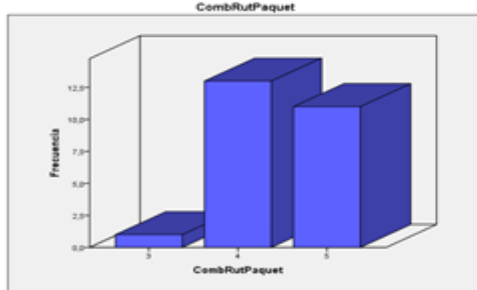
- **Propuesta 17**

Combinar rutas y paquetes de turismo cultural, turismo gastronómico y turismo urbano con el fin de brindar nuevas experiencias a los turistas a partir de la logística de las cadenas productivas existentes en la zona.

La propuesta N° 17 registra una alta concentración en las frecuencias de los puntajes 4, con un 52% y 5, con un 44% (de acuerdo y totalmente de acuerdo), matizado levemente con un 4% por el puntaje 2 (en desacuerdo), lo que genera una media de 4,40 y una mediana y moda de 4.0, con un coeficiente de variación bastante bajo, 13%, que al estar por debajo del 20% alcanza un amplio consenso.

Tabla N° 88. Resultados propuesta N° 17 Delphi

CombRutPaquet					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3	1	4,0	4,0	4,0
	4	13	52,0	52,0	56,0
	5	11	44,0	44,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	



Estadísticos	CombRutPaquet
Media	4,40
Mediana	4,00
Moda	4,00
Desviación estándar	0,58
CV (%)	13%

Fuente: resultados obtenidos en el software SPSS

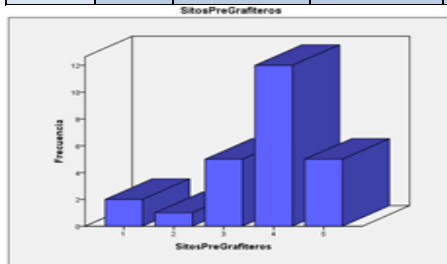
- Propuesta 18**

Revisar los sitios predilectos de los *grafiteros* para desarrollarlos como atractivos turísticos que puedan integrarse a las rutas y paquetes turísticos

La propuesta N° 18 registra una distribución heterogénea en las distintas frecuencias de los puntajes 4, con un 48% y 5, con un 20%, contrarrestado con un alto impacto de variables dicotómicas como la calificación 3 con un 20%, la calificación 2 con un 4% y la calificación 1 con un 8%, lo que genera una media de 3,68% y una mediana y moda de 4.0, con un coeficiente de variación del 30%, que indica un mediano consenso por el efecto de las variables dicotómicas.

Tabla N° 89. Resultados propuesta N° 18 Delphi

SitiosPreGrafiteros					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	2	8,0	8,0	8,0
	2	1	4,0	4,0	12,0
	3	5	20,0	20,0	32,0
	4	12	48,0	48,0	80,0
	5	5	20,0	20,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	



Estadísticos	SitiosPreGrafiteros
Media	3,68
Mediana	4,00
Moda	4,00
Desviación estándar	1,11
CV (%)	30%

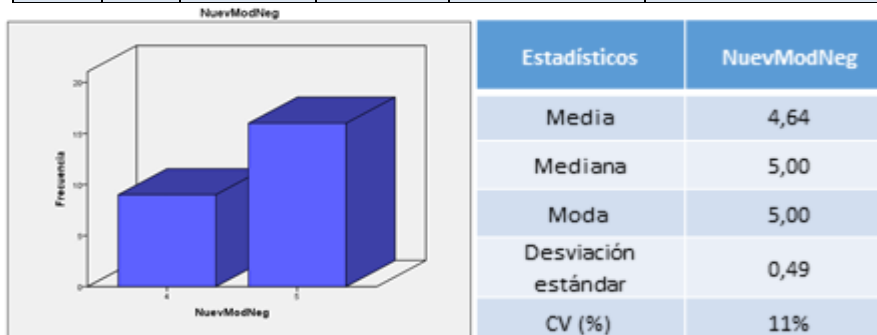
Fuente: resultados obtenidos en el software SPSS

- **Propuesta 19**

Diseñar nuevos modelos de negocios turísticos, que permitan a los empresarios vinculados a las cadenas productivas ampliar su mercado y lograr nuevas sinergias de trabajo colaborativo.

Tabla N° 90. Resultados propuesta N° 19 Delphi

NuevModNeg					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	4	9	36,0	36,0	36,0
	5	16	64,0	64,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	



Fuente: resultados obtenidos en el software SPSS

La propuesta N° 19 registra una alta concentración en las frecuencias de los puntajes 4, con un 36% y 5 con un 64% (de acuerdo y totalmente de acuerdo), generando una media de 4,56 y una mediana y moda de 5.0, con un coeficiente de variación bastante bajo, del 11%, que al estar por debajo del 20% alcanza un amplio consenso.

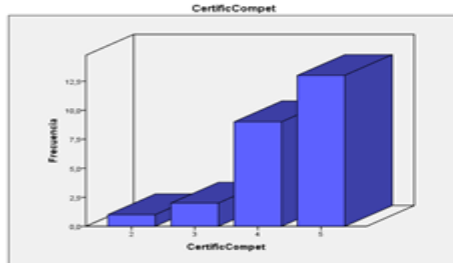
- **Propuesta 20**

Desarrollar procesos de certificación de competencias, con el fin de consolidar la productividad y la calidad de los servicios turísticos y con base en ellos elegir los actores que conformen la cadena.

La propuesta N° 14 registra alta concentración en las frecuencias de los puntajes 4, con un 36% y 5, con un 52% (de acuerdo y totalmente de acuerdo), contrarrestado con un pequeño impacto de variables dicotómicas como la calificación 3 (indiferente) con un 8% y la calificación 2 (en desacuerdo) con un 4%, lo que genera una media de 4,36 y una mediana y moda de 5.0, con un coeficiente de variación del 19%, que indica un amplio consenso.

Tabla N° 91. Resultados propuesta N° 20 Delphi

CertificCompet					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	2	1	4,0	4,0	4,0
	3	2	8,0	8,0	12,0
	4	9	36,0	36,0	48,0
	5	13	52,0	52,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	



Estadísticos	CertificCompet
Media	4,36
Mediana	5,00
Moda	5,00
Desviación estándar	0,81
CV (%)	19%

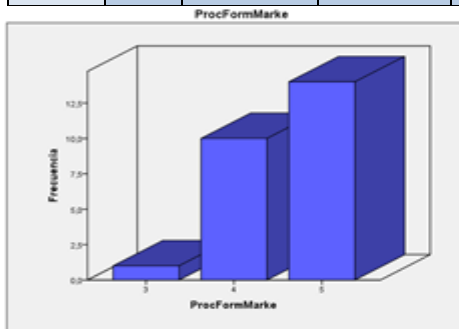
Fuente: resultados obtenidos en el software SPSS

- **Propuesta 21**

Desarrollar procesos de formación en marketing digital, de tal manera que sea posible llegar al mercado por este nuevo canal.

Tabla N° 92. Resultados propuesta N° 21 Delphi

ProcFormMarke					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3	1	4,0	4,0	4,0
	4	10	40,0	40,0	44,0
	5	14	56,0	56,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	



Estadísticos	ProcFormMarke
Media	4,52
Mediana	5,00
Moda	5,00
Desviación estándar	0,59
CV (%)	13%

Fuente: resultados obtenidos en el software SPSS

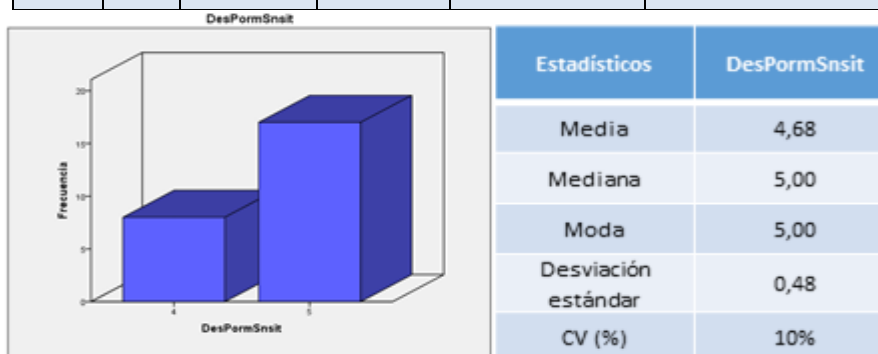
La propuesta N° 21 registra una alta concentración en las frecuencias de los puntajes 4, con un 40% y 5, con un 56% (de acuerdo y totalmente de acuerdo), matizado levemente con un 4% por el puntaje 2 (en desacuerdo), lo que genera una media de 4,52 y una mediana y moda de 4.0, con un coeficiente de variación bastante bajo, 13%, que al estar por debajo del 20% alcanza un amplio consenso.

- **Propuesta 22**

Desarrollar programas de formación y sensibilización del talento humano de cada uno de los aliados en la cadena, con el fin de apalancar el desarrollo de los nuevos productos y nuevos modelos de negocio (Ventas, Logística, TIC y Gestión).

Tabla N° 93. Resultados propuesta N° 22 Delphi

DesPormSnsit				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	4	8	32,0	32,0
	5	17	68,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	



Fuente: resultados obtenidos en el software SPSS

La propuesta N° 22 registra una alta concentración en las frecuencias de los puntajes 5, con un 68% y 4 con un 32% (totalmente de acuerdo y de acuerdo), generando una media de 4,56 y una mediana y moda de 5.0, con un coeficiente de variación bastante bajo, del 10%, que al estar por debajo del 20% alcanza un amplio consenso.

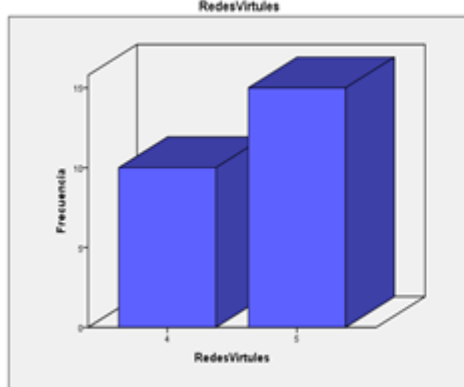
- **Propuesta 23**

Crear redes virtuales en asocio con otros actores de la cadena, con el propósito de capturar las experiencias vividas o deseadas por los turistas de un destino, con el fin de rediseñar rutas y paquetes turísticos, que proporcionen nuevas experiencias y valor agregado.

La propuesta N° 23 registra una alta concentración en las frecuencias de los puntajes 5, con un 60% y 4 con un 40% (totalmente de acuerdo y de acuerdo), generando una media de 4,60 y una mediana y moda de 5.0, con un coeficiente de variación bastante bajo, del 11%, que al estar por debajo del 20% alcanza un amplio consenso.

Tabla N° 94. Resultados propuesta N° 23 Delphi

RedesVirtules					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	4	10	40,0	40,0	40,0
	5	15	60,0	60,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	



Estadísticos	RedesVirtules
Media	4,60
Mediana	5,00
Moda	5,00
Desviación estándar	0,50
CV (%)	11%

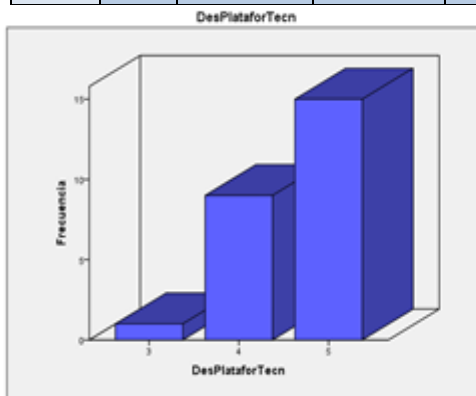
Fuente: resultados obtenidos en el software SPSS

- **Propuesta 24**

Desarrollar una plataforma tecnológica de servicios turísticos que no solo genere las transacciones seguras, sino que también proporcione información de las posibles experiencias que puedan vivir los turistas y registro de las vividas para retroalimentación a turistas y operadores turísticos.

Tabla N° 95. Resultados propuesta N° 24 Delphi

DesPlataforTecn					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3	1	4,0	4,0	4,0
	4	9	36,0	36,0	40,0
	5	15	60,0	60,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	



Estadísticos	DesPlataforTecn
Media	4,56
Mediana	5,00
Moda	5,00
Desviación estándar	0,58
CV (%)	13%

Fuente: resultados obtenidos en el software SPSS

La propuesta N° 24 registra una alta concentración en las frecuencias de los puntajes 5, con un 60% y 4, con un 36% (totalmente de acuerdo y de

acuerdo), matizado levemente con un 4% por el puntaje 3 (indiferente), lo que genera una media de 4,60 y una mediana y moda de 5.0, con un coeficiente de variación bastante bajo, 13%, que al estar por debajo del 20% alcanza un amplio consenso.

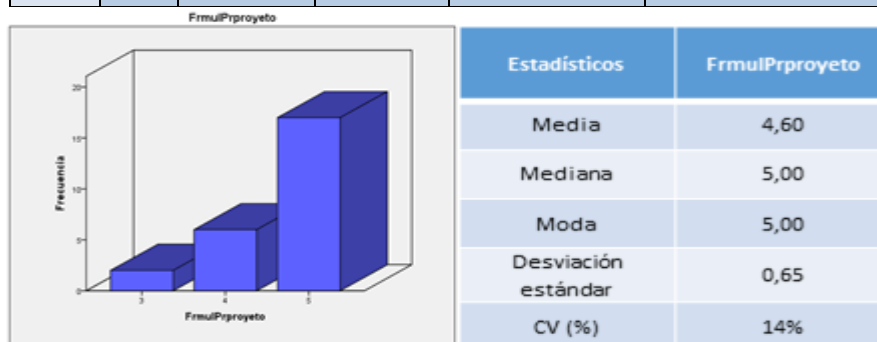
- **Propuesta 25**

Formular proyectos para el diseño y desarrollo de plataformas tecnológicas, que permitan el mercadeo de productos e interacción de los asociados como un sistema integrado de información.

Finalmente, la propuesta N° 25 registra una alta concentración en las frecuencias de los puntajes 5, con un 60% y 4, con un 36% (totalmente de acuerdo y de acuerdo), matizado levemente con un 4% por el puntaje 2 (en desacuerdo), lo que genera una media de 4,56 y una mediana y moda de 5.0, con un coeficiente de variación bastante bajo, 14%, que al estar por debajo del 20% alcanza un amplio consenso.

Tabla N° 96. Resultados propuesta N° 25 Delphi

FrmulPrproyeto					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3	2	8,0	8,0	8,0
	4	6	24,0	24,0	32,0
	5	17	68,0	68,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	



Fuente: resultados obtenidos en el software SPSS

Al agrupar los resultados por tipos de innovación estratégica, tal y como se indicó en el numeral 6.2.3, tabla 68 (número asignado a las propuestas en el cuestionario) se consolidaron los resultados en la tabla N° 97 y a partir de ello es posible concluir:

Tabla N° 97. Tabla de análisis descriptivo por tipos de innovación

Tipo de innovación	N° de propuesta	Label de análisis estadísticos	Media	Mediana	Moda	DS	CV
Disruptiva	1	SegMercadTur	4,48	4	4	0,51	11,4%
	2	IdVentCompar	4,36	5	5	0,86	19,7%
	5	DesarNuevNeg	4,2	4	5	0,91	21,7%
	9	DiseNuevRutas	4,08	4	5	1,04	25,5%
	12	ArticOfertas	4,2	4	4	0,82	19,5%
	14	NRutPaqGastro	4,24	4	4	0,78	18,4%
	15	TurisNalSitios	3,72	4	4	1,06	28,5%
	18	PreGrafiteros	3,68	4	4	1,11	30,2%
En Valor	3	EstudCartog	4,24	5	5	1,01	23,8%
	7	MejorasProduct	4,04	4	4	0,98	24,3%
	8	DesNuevRutas	3,92	4	4	0,86	21,9%
	11	TurismRuralGastron	4,36	4	4	0,57	13,1%
	13	ArticActores	1,92	2	2	0,76	39,6%
	16	OfertExperCut	4,24	4	4	0,66	15,6%
	23	RedesVirtules	4,6	5	5	0,5	10,9%
	24	DesPlataforTecn	4,56	5	5	0,58	12,7%
Abierta	4	EspacCooper	4,4	4	5	0,65	14,8%
	6	FortDebilid	4,4	4	4	0,58	13,2%
	10	DesaActivColab	4,56	5	5	0,51	11,2%
	17	CombRutPaquet	4,4	4	4	0,58	13,2%
	19	NuevModNeg	4,64	5	5	0,49	10,6%
	20	CertificCompet	4,36	5	5	0,81	18,6%
	21	ProcFormMarke	4,68	5	5	0,46	9,8%
	22	DesPormSnsit	4,52	5	5	0,59	13,1%
	25	FrmulPrproyeto	4,6	5	5	0,65	14,1%

Fuente: resultados obtenidos en el software SPSS

- Si se tiene en cuenta que la articulación y fortalecimiento de cadenas productivas de turismo requiere de un trabajo colaborativo, entonces es necesario contar con un alto consenso en las propuestas sometidas a evaluación.
- A partir de la premisa anterior se requiere de un coeficiente de variación menor o igual al 20% para lograr un alto consenso, razón por la cual en la innovación disruptiva se logran 4 consensos de 8, para un 50% de propuestas elegidas, es decir una mediana influencia de las propuestas en el Plan de Acción.
- La innovación en valor también arroja 4 propuestas con consenso alto, de 8 en total, con lo cual tendremos también un 50% de elegidas, ósea influencia de nivel medio, según tabla N° 70.

- En la innovación abierta el resultado es contundente al arrojar 9 propuestas elegidas con alto consenso de 9 propuestas presentadas, con un 100% de impacto en la propuesta para el Plan de articulación y Fortalecimiento de las cadenas productivas de turismo del centro de la ciudad.

Así las cosas, es posible concluir en esta primera ronda del proceso Delphi, que 17 de las propuestas de innovación estratégica sometidas a la evaluación de un grupo de 25 expertos de la zona de influencia del estudio, un 68%, son seleccionadas (alto consenso en “acuerdo”) para integrar un Plan de Acción para la Articulación y Fortalecimiento de las cadenas productivas de turismo de la zona centro de Bogotá. Desagregadas por tipo de innovación estratégicas, las disruptivas seleccionadas por un alto consenso alrededor del acuerdo, alcanzan un nivel de impacto del 50% (mediana influencia), las de valor un 50% (mediana influencia) y las de tipo abierto un 100% (alta influencia).

6.3.2 Análisis del mapa de calor de las propuestas evaluadas

El Heat-Map o mapa de calor es una herramienta del programa excel que permite representar los datos de un estudio estadístico, por medio de colores donde los valores tomados de una variable se representan según una tabla de convenciones.

En la tabla 98 se registra el mapa de calor (Heat-Map) que surge de calcular los promedios de las calificaciones por actor, por tipo de innovación y el global, de cuyos resultados es posible establecer escalas de color tipo semáforo, con las siguientes convenciones:

- **Verde oscuro**: las calificaciones en promedio expresan su *acuerdo total* a las propuestas presentadas (4,5 a 5,0).
- **Verde Claro**: las calificaciones en promedio denotan su *acuerdo* frente a las propuestas evaluadas (4,00 a 4,49).

- **Amarillo:** las calificaciones expresan un intervalo entre *indiferencia* y *acuerdo* respecto de las propuestas evaluadas, es decir un balance entre estas dos categorías (3,5 a 3,99).
- **Naranja:** las calificaciones reflejan un intervalo entre *desacuerdo* e *indiferencia* y algunos *acuerdos* respecto de las propuestas evaluadas, ósea una posición crítica frente a lo planteado (3,00 a 3,49).
- **Rojo:** las calificaciones evidencian un desacuerdo amplio, matizado con algunas indiferencias frente a las propuestas (menores a 2,99).

Tabla N° 98. Mapa de Calor (Heat-Map) de las variables y los actores involucrados, por tipo de innovación.

Experto/empresa o entidad	Tipo de actor	Ubicación	Innovación disruptiva	Innovación en valor	Innovación abierta	Puntuación Global
1 – Fenalco / Ucentral	Académico/consultor	Santafé	4,4	4,6	4,0	4,3
2 – Fundes / Ucentral	Académico/consultor	Santafé	4,5	4,0	4,7	4,4
3 – Fundes / EAN	Académico/consultor	Candelaria	4,6	4,6	4,7	4,6
4 – CCB / Ucentral	Académico/consultor	Santafé	4,6	4,5	5,0	4,7
5 – IDETUR	Empresario turismo	Candelaria	3,8	3,9	4,1	3,9
6 – IDT / Uicolmayor	Académico/consultor	Candelaria	4,0	4,0	4,4	4,1
7 – IDT – Promoción turismo	Funcionario G/GR/EA	Santafé	4,6	4,3	4,9	4,6
8 – IDT – Destino turístico	Funcionario G/GR/EA	Candelaria	4,3	3,4	4,3	3,99
9 – KHK – Hostal	Empresario turismo	Santafé	3,8	3,1	4,3	3,7
10 – Confecamaras/ Ucentral.	Académico/consultor	Santafé	3,8	4,3	4,8	4,3
11 - San Alejo – Mercado Pulgas	Empresario turismo	Santafé	4,8	4,5	5,0	4,8
12 – Cotelco – Unicafam	Funcionario G/GR/EA	Candelaria	3,6	3,8	4,8	4,1
13- Tundama Centro Empresarial	Empresario turismo	Santafé	4,0	3,9	4,0	3,99
14 – Fundes – Director	Funcionario G/GR/EA	Santafé	4,3	3,9	4,0	4,0
15 – IDT – Destino turístico	Funcionario G/GR/EA	Candelaria	4,0	4,5	4,6	4,4
16 – Confecamaras	Funcionario G/GR/EA	Santafé	5,0	4,5	5,0	4,8
17 – Ciclo paseo cachaco	Empresario turismo	Candelaria	3,9	3,5	4,0	3,8
18- IDT / Udistrital.	Académico/consultor	Candelaria	4,3	4,1	4,8	4,4
19 – Museo del oro	Funcionario G/GR/EA	Santafé	3,4	4,0	4,4	3,9
20 – Guía de turismo	Empresario turismo	Santafé	4,3	4,0	4,9	4,4
21 – Hotel Dann	Empresario turismo	Santafé	4,0	3,9	4,0	3,99
22 – MINCIT–Turismo sostenible	Funcionario G/GR/EA	Candelaria	3,0	2,8	4,6	3,4
23 – Hotel Dorantes	Empresario turismo	Candelaria	3,9	3,8	4,4	4,0
24 – Agencia de viajes Solcrystal	Empresario turismo	Candelaria	4,0	3,8	4,2	4,0
25 – Agencia de viajes Cóndor	Empresario turismo	Candelaria	4,5	4,3	4,8	4,5

Fuente: resultados obtenidos en el software SPSS

Al analizar los resultados globales se evidencia un consenso acerca del acuerdo sobre las propuestas de innovación estratégica, por cuanto los actores con verde oscuro son 6 y en verde claro son 11, para un total de 17, es decir un 68% de aprobación total o de alto impacto. Este indicador sumado a los actores con resultados en color amarillo (promedio por encima de la indiferencia, ósea entre indiferencia y acuerdo: 3,5 a 3,99) 7, con un 28% (mediano impacto), arroja un 96% de actores que aceptan las propuestas y tan solo un 4% de indiferencia plena con 1 actor en color naranja (bajo impacto), es decir entre 3.00 y 3, 49 y ninguno en desaprobación.

Vale la pena destacar que el actor que registra indiferencia plena es un actor del gobierno y expresa su desacuerdo con estrategias de disrupción y creación de valor, para las cuales en los comentarios de la encuesta expresa:

“La mayoría de desacuerdos generados tienen una base conceptual personal y es que considero que el turismo debe buscar nuevas formas de comercialización no tradicionales; la generación de rutas y paquetes no debe ser una forma exclusiva para la venta de servicios en el centro de la ciudad. Por el contrario, considero que se deben generar estrategias y formas transaccionales más rápidas que le permitan tanto al turista como al residente, acceder de manera ágil y oportuna a la oferta de servicios que existen en el centro: recorridos, experiencias gastronómicas, actividades de entretenimiento, industrias creativas, etc.” (Ramos, 2018),

Del comentario del experto, se puede inferir que considera que la articulación de actores en el diseño de una ruta turística no es la única solución y esa es la apuesta de las innovaciones en la curva de valor. No obstante, su opinión de desaprobación, el concepto que emite evoca innovación estratégica en la forma de estructurar los negocios y por ello en las innovaciones de carácter abierto su calificación es alta.

Por clases de innovación estratégica la de tipo abierta refleja una aprobación total en razón de que 13 de los actores registran verde oscuro (acuerdo total), es decir un 52% y 12 registran verde claro (acuerdo), un 48%, para un total del 100% de aceptación e indicativo del más alto impacto de las innovaciones estratégicas en la articulación y fortalecimiento de cadenas productivas. En contraste las innovaciones de tipo disruptivo y en valor registran

menor impacto. En cuanto a la innovación disruptiva el verde oscuro solo lo evidencian 5 expertos con un 20%, verde claro lo expresan más expertos, 12 para un 48%, que sumados alcanzan un 68 % de acuerdo o aprobación (alto impacto) y en amarillo (indiferencia y aprobación mezclados) 6 expertos, un 24% (mediano impacto), que permite totalizar un 92% de aprobación de las propuestas y una baja indiferencia plena, con 2 expertos un 8%.

Por su parte la innovación estratégica en valor registra solo dos expertos en verde oscuro, para un 8%, en verde claro 12 expertos, para un 48% y con ello un 56 % de acuerdo con las propuestas y un alto impacto, por otra parte 7 expertos en amarillo (acuerdo mezclado con indiferencia), 28% de mediano impacto, totalizando un 84% de aceptación de las propuestas y en contraste 3 expertos con naranja (indiferencia plena), 12% y solo un experto en rojo (desaprobación), 4%.

A partir de los resultados del Heat Map, se agrupan por tipo de actor, por tipo de innovación y por localidad de ubicación o afinidad. De estas agrupaciones y desagregaciones se obtienen los siguientes resultados: resumen por tipo de actor, resumen por ubicación y resumen por actor según la ubicación.

Tabla N° 99. Resumen Heat- Map por Actor y tipo de innovación

Actores	Innovación disruptiva	Innovación en valor	Innovación abierta	Puntuación Global
Académico/consultor	4,30	4,30	4,62	4,41
Empresario sector turismo	4,08	3,85	4,38	4,10
Funcionario de gobierno, gremio y apoyo a empresarios	4,02	3,88	4,57	4,15
Total	4,12	3,99	4,51	4,20

Fuente: resultados obtenidos en el software SPSS

En primera medida esta tabla ratifica lo concluido en el mapa de calor global, por cuanto la innovación abierta logra un puntaje de 4,51 promedio (verde oscuro o acuerdo total) y en contraste la innovación en valor un 3,99 (amarillo: entre indiferencia y acuerdo) y la innovación disruptiva alcanza un promedio de 4,12 (verde claro: acuerdo). La calificación global alcanza un verde claro o acuerdo frente a las propuestas presentadas y por ello un alto impacto

(según tabla 70). Finalmente tiene alta influencia la innovación abierta, mediana influencia la innovación disruptiva y baja influencia la innovación en valor.

Por otra parte, el mayor acuerdo lo expresan los académicos/consultores y el menor acuerdo los empresarios, lo cual se entiende dada su cercanía a la realidad del turismo y en su condición de dolientes o beneficiarios directos.

Tabla N° 100. Resumen por ubicación de los actores y tipo de innovación

Ubicación	Innovación disruptiva	Innovación en valor	Innovación abierta	Puntuación Global
Candelaria	3,98	3,85	4,47	4,10
Santafé	4,25	4,11	4,54	4,30
Total	4,12	3,99	4,51	4,20

Fuente: resultados obtenidos en el software SPSS

Para el desarrollo de esta tabla fue necesario definir la ubicación o conexidad de los actores con cada localidad, por esa razón los empresarios se clasificaron por la ubicación de su negocio, los funcionarios (Gobierno, gremios y entidades de apoyo) por las acciones desarrolladas en tales localidades según sus funciones y los académicos/consultores por sus trabajos empíricos desarrollados en tales localidades. La revisión de los resultados permite concluir que los expertos más exigentes o distantes de las propuestas son los de la localidad de La Candelaria, que solo manifiestan un total acuerdo (verde oscuro) para la innovación abierta y la mezcla de indiferencia y acuerdo (amarillo) para los otros dos tipos de innovación; situación que puede ser explicada por sus años de experiencia en el proceso de articulación. En el caso de Santafé un total acuerdo para la innovación abierta (Verde oscuro) y acuerdo (verde claro) para los otros dos tipos de innovación, mejores resultados frente a la otra localidad.

Tabla N° 101. Resumen por tipo de Actor, localidad y tipo de innovación

Tipo de actor	Ubicación	Innovación disruptiva	Innovación en valor	Innovación abierta	Puntuación Global
Académico/consultor	Candelaria	4,29	4,25	4,63	4,39
	Santafé	4,31	4,34	4,61	4,42
Empresario sector turismo	Candelaria	4,00	3,83	4,31	4,05
	Santafé	4,15	3,88	4,44	4,16
Funcionario de gobierno, gremios/apoyo empresarios	Candelaria	3,72	3,59	4,56	3,96
	Santafé	4,31	4,16	4,58	4,35
Total		4,12	3,99	4,51	4,20

Fuente: resultados obtenidos en el software SPSS

De esta última tabla, aparte de lo ya analizado, es posible concluir que la indiferencia por las propuestas de innovación disruptiva (desarrollar el turismo de maneras impensables) y la innovación en valor (entregar los servicios de turismo mezclando lo existente con algunas variaciones innovadoras) proviene de los actores vinculados con el gobierno, los gremios y las entidades de apoyo, al parecer porque los paradigmas son más difíciles de deconstruir en esos ambientes. De igual manera entre los empresarios es más difícil de aceptar las propuestas de innovación en valor.

6.3.3 Análisis de clúster o conglomerados

Es una técnica de análisis multivariado que busca agrupar elementos o variables que tengan la máxima homogeneidad posible, de tal manera que cada grupo o conglomerado sea diferente del otro (Johnson & Wichern, 2007) (De la Fuente, 2011) (Fernandez, 1991). Para desarrollar el análisis se usó como medida de aglomeración el método Ward y como medida de distancia el Bloque Habitacional o Manhattan – City block.

- **Conglomerados para las veinticinco variables**

Tabla N° 102. Centroides por conglomerados con las 25 variables

Número de casos completos: 25					
Método de Conglomeración: Ward					
Métrica de Distancia: Bloque Habitacional					
Conglomeración: observaciones					
Estandarizar: sí					
Resumen de Conglomeración: Centroides					
Conglomerado	SegMercadTur	IdVentCompar	EstudCartog	EspacCooper	DesarNuevNeg
1	4,22222222	4,55555556	4,66666667	4,44444444	3,77777778
2	4,88888889	4,44444444	4,33333333	4,55555556	4,66666667
3	4,0	3,0	2,0	4,0	4,5
4	4,4	4,4	4,2	4,2	4,0
Conglomerado	FortDebilid	MejorasProduct	DesNuevRutas	DiseNuevRutas	DesaActivColab
1	4,22222222	4,11111111	4,0	4,66666667	4,44444444
2	4,77777778	4,44444444	4,22222222	4,11111111	5,0
3	4,5	2,0	2,5	2,0	4,5
4	4,0	4,0	3,8	3,8	4,0
Conglomerado	TurismRuralGastron	ArticOfertas	ArticActores	NRutPaqGastro	TurisNal
1	4,11111111	4,22222222	2,11111111	4,11111111	3,88888889
2	4,88888889	4,55555556	1,55555556	4,77777778	3,55555556
3	4,0	3,0	2,0	3,0	3,5
4	4,0	4,0	2,2	4,0	3,8

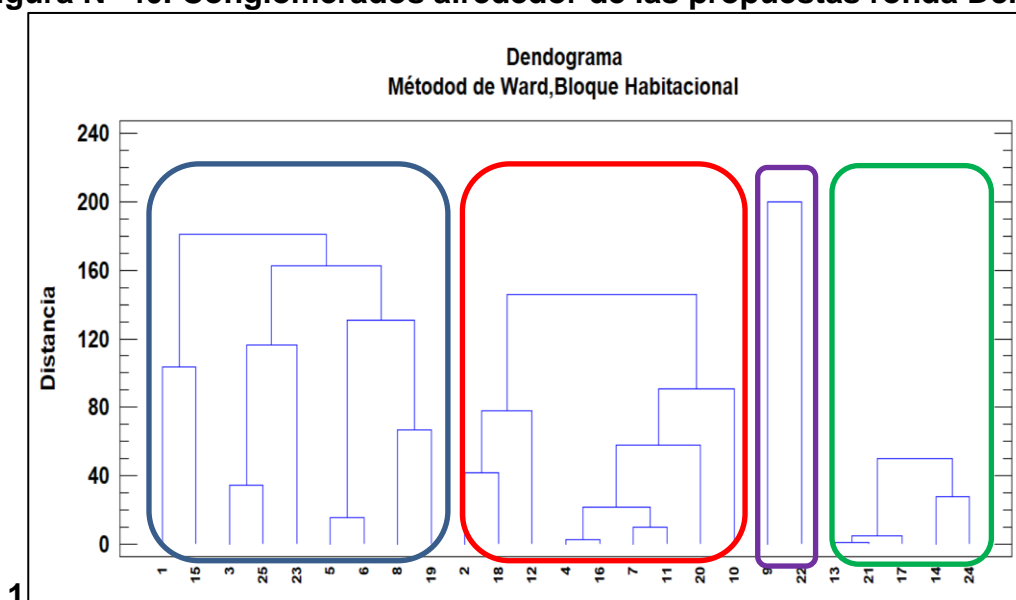
Conglomerado	OfertExperCut	CombRutPaquet	SitosPreGrafiteros	NuevModNeg	CertificCompet
1	4,33333333	4,22222222	3,22222222	4,44444444	4,0
2	4,55555556	5,0	4,0	5,0	4,77777778
3	3,0	3,5	4,0	5,0	5,0
4	4,0	4,0	3,8	4,2	4,0

Conglomerado	ProcFormMarke	DesPormSensit	RedesVirtules	DesPlataforTecn	FrmulPrproyeto
1	4,33333333	4,77777778	4,77777778	4,88888889	4,88888889
2	4,88888889	5,0	4,77777778	4,77777778	4,77777778
3	5,0	4,5	4,0	4,0	4,0
4	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0

Fuente: resultados obtenidos en el software StatGraphics

El método de la distancia City Block consiste en obtener la sumatoria de las diferencias entre las calificaciones de cada actor y el método de Ward (asociativo jerárquico) aglomera por similitud de distancias, ósea agrupa calificaciones similares de tal manera que se obtengan grupos homogéneos.

Figura N° 40. Conglomerados alrededor de las propuestas ronda Delphi



Fuente: resultados obtenidos en el software StatGraphics

A partir del proceso de conglomerados resultan 4 clúster de expertos, que surgen por su similitud en las respuestas frente a las propuestas presentadas. En la figura N° 40 se detallan el clúster 1 (Azul), clúster 2 (Rojo), clúster 3 (morado) y clúster 4 (Verde). A continuación, se analizan los resultados de cada clúster con base en el resultado de los centroides resultantes, presentados en la anterior tabla.

Tabla N° 103. Actores que conforman el clúster 1 (azul)

CLUSTER 1		
N° Experto	Localidad Ubicación/nexo	Tipo de experto
1	Santafé	Académico/consultor
15	Candelaria	Funcionario de gobierno, gremio o entidad de apoyo
3	Candelaria	Académico/consultor
25	Candelaria	Empresario sector turismo
23	Candelaria	Empresario sector turismo
5	Candelaria	Empresario sector turismo
6	Candelaria	Académico/consultor
8	Candelaria	Funcionario de gobierno, gremio o entidad de apoyo
19	Santafé	Funcionario de gobierno, gremio o entidad de apoyo

Fuente: elaboración propia a partir de resultados de StatGraphics

El clúster N° 1 se caracteriza por expertos con calificaciones similares que (por las propuestas evaluadas) oscilan entre 3,8 y 4,4, con algunos casos esporádicos altos en 4,8 y picos bajos de 2,1 y 3,2, para un perfil de evaluaciones con tendencia al “acuerdo” (verde claro) para las propuestas presentadas. Este clúster está compuesto por 9 expertos, representados por 3 empresarios, 3 académicos/consultores y 3 funcionarios de entidades del gobierno o de apoyo, lo que evidencia una influencia nivelada según sus intereses. Por localidad se percibe una marcada influencia de La Candelaria con 7 expertos y solo dos de Santafé, que si da cuenta del nivel de valoración (exigente), por cuanto esta localidad tiene mayor experiencia en la articulación de las cadenas productivas, por su antigüedad en la tarea.

Tabla N° 104. Actores que conforman el clúster 2 (rojo)

CLUSTER 2		
N° Experto	Localidad Ubicación/nexo	Tipo de experto
2	Santafé	Académico/consultor
18	Candelaria	Académico/consultor
12	Candelaria	Funcionario de gobierno, gremio o entidad de apoyo
4	Santafé	Académico/consultor
16	Candelaria	Funcionario de gobierno, gremio o entidad de apoyo
7	Santafé	Funcionario de gobierno, gremio o entidad de apoyo
11	Santafé	Empresario sector turismo
20	Santafé	Empresario sector turismo
10	Santafé	Académico/consultor

Fuente: elaboración propia a partir de resultados de StatGraphics

En cuanto al clúster N° 2 las calificaciones son más altas y oscilan entre 4,3 y 5,0, con un caso aislado de 4,1 y dos picos bajos de 3,6 y 1,6, que evidencian una tendencia al total acuerdo (verde oscuro) frente a las propuestas evaluadas.

El clúster se compone de 4 académicos/consultores, 3 funcionarios de gobierno o entidades de apoyo y solo dos empresarios, composición que evidencia el bajo peso en todas las decisiones de los empresarios un poco más exigentes con las propuestas. En cuanto a la composición por localidad se encuentran 6 expertos de Santafé y solo 3 de Candelaria, que evidencia nuevamente el grado de mayor madurez en la evaluación por los expertos de la Candelaria.

Tabla N° 105. Actores que conforman el clúster 3 (morado)

CLUSTER 3		
N° Experto	Localidad Ubicación/nexo	Tipo de experto
9	Santafé	Empresario sector turismo
22	Candelaria	Funcionario de gobierno, gremio o entidad de apoyo

Fuente: elaboración propia a partir de resultados de StatGraphics

El clúster N° 3 está compuesto solo por dos expertos con las calificaciones más dispersas, que oscilan entre 2 y 4,0 y algunos puntajes esporádicos en 4,5 con se evidencia un perfil de respuestas con una mezcla de indiferencia y acuerdo, frente a las propuestas en evaluación. Estas calificaciones de solo dos expertos son atípicas y obedecen a la baja credibilidad de ellos en las propuestas disruptivas y en valor y en contraste una alta aceptación de las propuestas de innovación abierta, donde se conjugan nuevas formas de integración de la cadena de valor, lo cual coincide con lo expresado por el actor del gobierno, que en páginas anteriores se evaluó su posición.

Tabla N° 106. Actores que conforman el clúster 4 (verde)

CLUSTER 4		
N° Experto	Nombre	Tipo de experto
13	Santafé	Empresario sector turismo
21	Santafé	Empresario sector turismo
17	Santafé	Empresario sector turismo
14	Santafé	Funcionario de gobierno, gremio o entidad de apoyo
24	Candelaria	Empresario sector turismo

Fuente: elaboración propia a partir de resultados de StatGraphics

Finalmente, el clúster N°4 arroja calificaciones muy cercanas a 4.0, con una sola excepción de calificación en 2, para una tendencia al acuerdo (verde claro) frente a las propuestas en examen. La composición son 4 expertos de Santafé y un experto de la Candelaria, que evoca un nivel importante de exigencia frente a las propuestas presentadas.

Al analizar en conjunto las calificaciones, dado que dos clústers manejan calificaciones entre 4 y 5 con 18 expertos en total y un clúster con calificaciones en 4.0 y 5 expertos, desde luego contrarrestan las bajas calificaciones del clúster más reducido con 2 expertos y notas entre 3 y 4, se puede concluir que si hay influencia de la innovación estratégica en la forma de lograr la articulación y fortalecimiento de las cadenas productivas de turismo de la zona centro de Bogotá.

A continuación, se presenta el análisis de conglomerados de manera desagregada por tipo de innovación estratégica:

6.3.3.1 Análisis Clúster - Innovación Disruptiva:

A partir del concepto de disruptivo, que implica ruptura, cambio, transformación o desarrollo de nuevas formas de satisfacer las necesidades, entre las propuestas evaluadas por los expertos se presentaron las siguientes, con sus respectivos *label* de codificación y la síntesis de lo pretendido.

- SegMercadTur: segmentar el mercado del turismo, para lograr ventajas competitivas.
- IdVentCompar: identificar ventajas comparativas, para determinar segmentos con potencial competitivo.
- DesarNuevNeg: desarrollar nuevos negocios con base en atractivos turísticos.
- DiseNuevRutas: diseñar nuevas rutas de turismo cultural dirigidas a turistas de negocios y convenciones.

- **ArticOfertas:** articular ofertas de turismo de naturaleza con empresarios de turismo de Cundinamarca.
- **NRutPaqGastro:** ofrecer a los turistas de negocios nuevas rutas y paquetes turísticos con la cultura gastronómica bogotana.
- **TurisNalSitos:** llegar a turistas nacionales de bajos recursos con programas de turismo social.
- **PreGrafiteros:** Identificar sitios predilectos de los grafiteros, para desarrollarlos como atractivos turísticos.

A partir del software StatGraphics se procesan las variables con los resultados de las encuestas de los 25 expertos y se aplica el análisis de conglomerados con base en el método Ward y la Métrica City-Block, arrojando los siguientes resultados:

Tabla N° 107. Resumen de Conglomeración innovación disruptiva

Conglomerado	Miembros	Porcentaje
1	11	44,00
2	12	48,00
3	2	8,00

Centroides

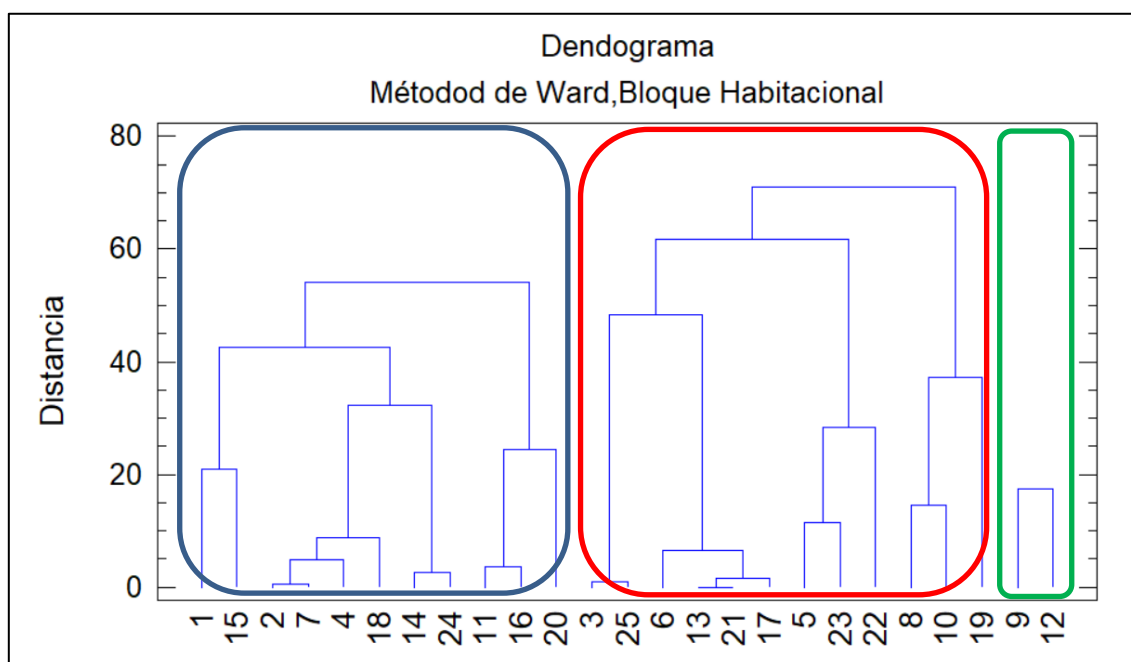
Conglomerado	SegMercadTur	IdVentCompar	DesarNuevNeg	DiseNuevRutas
1	5,0	4,72727	4,54545	4,54545
2	4,0	4,41667	3,91667	4,08333
3	4,5	2,0	5,0	2,0

Conglomerado	ArticOfertas	NRutPaqGastro	TurisNal	SitosPreGrafiteros
1	4,09091	4,72727	4,09091	3,63636
2	4,25	3,83333	3,66667	3,58333
3	4,5	4,0	3,0	4,5

Fuente: resultados obtenidos en el software StatGraphics

Del proceso de conglomerados de las propuestas de innovación estratégica disruptiva, surgen 3 clúster de expertos por su similitud en las respuestas en el proceso. En la siguiente gráfica se observan los expertos agrupados y las distancias calculadas, que generan la aglomeración.

Figura N° 41. Conglomerados de las propuestas de innovación disruptiva



Fuente: resultados obtenidos en el software StatGraphics

Con base en la figura 41 y la tabla 108, el clúster (1) azul está compuesto por 11 expertos de los cuales 7 actores son de la localidad Santafé y 4 de la localidad La Candelaria y por otra parte solo tres empresarios y los demás actores son académico/consultor o funcionario del gobierno/entidad de apoyo, cuyo perfil de calificación está ubicado en el intervalo 4 a 5 y solo una evaluación baja con 3,64, para un tendencia alta del conglomerado, es decir entre acuerdo y total acuerdo, calificación que con base en los comportamientos hasta ahora revisados corresponden más a expertos de la localidad Santafé y que no son empresarios.

Tabla N° 108. Actores que conforman los clústers de innovación disruptiva

CLUSTER 1		
N° Experto	Localidad Ubicación/Nexo	Tipo de experto
1	Santafé	Académico/consultor
15	Candelaria	Funcionario de gobierno, entidad gremial o de apoyo a empresarios
2	Santafé	Académico/consultor
7	Santafé	Funcionario de gobierno, entidad gremial o de apoyo a empresarios
4	Santafé	Académico/consultor
18	Candelaria	Académico/consultor
14	Santafé	Funcionario de gobierno, entidad gremial o de apoyo a empresarios
24	Candelaria	Empresario sector turismo
11	Santafé	Empresario sector turismo

16	Candelaria	Funcionario de gobierno, entidad gremial o de apoyo a empresarios
20	Santafé	Empresario sector turismo
CLUSTER 2		
3	Candelaria	Académico/consultor
25	Candelaria	Empresario sector turismo
6	Candelaria	Académico/consultor
13	Santafé	Empresario sector turismo
21	Santafé	Empresario sector turismo
17	Santafé	Empresario sector turismo
5	Candelaria	Empresario sector turismo
23	Candelaria	Empresario sector turismo
22	Candelaria	Funcionario de gobierno, entidad gremial o de apoyo a empresarios
8	Candelaria	Funcionario de gobierno, entidad gremial o de apoyo a empresarios
10	Santafé	Académico/consultor
19	Santafé	Funcionario de gobierno, entidad gremial o de apoyo a empresarios
CLUSTER 3		
9	Santafé	Empresario sector turismo
12	Candelaria	Funcionario de gobierno, entidad gremial o de apoyo a empresarios

Fuente: elaboración propia a partir de resultados de StatGraphics

El clúster (2) rojo se caracteriza por estar conformado por 12 expertos, de los cuales 7 son de la localidad de La Candelaria y 5 de Santafé y de otra parte 6 son empresarios, 3 académicos/consultor y 3 funcionarios, composición que evidencia lo ya planteado donde los empresarios son más exigentes con las propuestas y de igual manera los expertos de la Candelaria por su experiencia. La valoración promedio solo es de 4, lo que implica acuerdo con las propuestas.

Por último, el clúster (3) verde nuevamente representado por solo dos expertos, de los cuales uno repite respecto del análisis anterior de las 25 variables. Son empresario y funcionario de las localidades de Santafé y La Candelaria, respectivamente con valoraciones muy exigentes entre 3 y 4, que indican una mezcla de indiferencia y acuerdo.

Al revisar los resultados de la evaluación de los clústers, de manera agregada para cada una de las propuestas sometidas a evaluación, es posible concluir:

- Las propuestas de “Segmentar el mercado del turismo para lograr ventajas competitivas (*SegMercadTur*)”; “Desarrollar nuevos negocios a partir de los atractivos turísticos (*DesarNuevNeg*)”; “Articular ofertas de turismo de naturaleza con empresarios de turismo de Cundinamarca (*ArticOfertas*)” y “Ofrecer a los turistas de negocios nuevas rutas y

paquetes turísticos con la cultura gastronómica bogotana (*NRutPaqGastro*)", tienen alta aceptación para los tres clúster de expertos resultantes, lo que indica su alta influencia en el diseño del Plan de Acción para articular y fortalecer las cadenas productivas de turismo de la zona centro de Bogotá.

- Por otra parte, las propuestas de "Llegar a turistas nacionales de bajos recursos con programas de turismo social (*TurisNalSitos*)" e "Identificar sitios predilectos de los grafiteros, para desarrollarlos como atractivos turísticos (*PreGrafiteros*)", reciben solo la aprobación de un conglomerado y la indiferencia de los otros dos, con lo cual el consenso no es de aprobación plena y por ello no se considera su influencia y no se seleccionan para el Plan de acción.
- Finalmente las propuestas de "identificar ventajas comparativas, para determinar segmentos con potencial competitivo (*IdVentCompar*)" y "Diseñar nuevas rutas de turismo cultural dirigidas a turistas de negocios y convenciones (*DiseNuevRutas*)", tienen alta aceptación en 2 de los clúster resultantes y desaprobación para el tercer conglomerado, que aunque con bajo número de expertos, implica la no aprobación total y por ello no se consolida su influencia en esta primera ronda en el plan de acción.

Así las cosas, es posible concluir que los expertos aprobaron (dado el alto consenso en torno a calificaciones mayores o iguales a 4) 4 propuestas y no presentan consenso total frente a 4 propuestas, resultados que implican el impacto medio (50% según tabla N° 70) que puede tener la innovación estratégica disruptiva en la articulación y fortalecimiento de las cadenas productivas en evaluación.

6.3.3.2 Análisis Clúster - Innovación en valor:

La innovación en valor surge de la cocreación de valor con los clientes y la agregación de valor (eliminar, reducir, incrementar y crear aspectos que favorezcan al cliente), para lo cual se sometieron a consideración de los expertos las siguientes propuestas, que en síntesis plantean:

- **EstudCartog**: estudio cartográfico de atractivos turísticos, con el fin de diseñar nuevas rutas y paquetes turísticos.
- **MejorasProduct**: desarrollar mejoras a los productos de servicio turístico, por medio de la técnica de grupos de discusión con turistas.
- **DesNuevRutas**: a partir de los grupos de discusión con turistas, desarrollar nuevas rutas de turismo.
- **TurismRuralGastron**: a partir del concepto de turismo experiencial, diseñar propuestas de turismo rural y turismo gastronómico.
- **ArticActores**: no se debe propiciar la articulación de los actores, con el fin de lograr la competitividad de las cadenas productivas.
- **OfertExperCut**: Desarrollar ofertas de valor turístico que incluyan experiencias culturales y gastronómicas colombianas.
- **RedesVirtules**: Crear redes virtuales en asocio con otros actores de la cadena, con el propósito de capturar las experiencias vividas o deseadas por los turistas de un destino, con el fin de rediseñar nuevos servicios.
- **DesPlataforTecn**: Desarrollar una plataforma tecnológica de servicios turísticos.

Con el software StatGraphics se procesaron las valoraciones de los 25 expertos y se aplicó el análisis de conglomerados con base en el método Ward y la Métrica City-Block, arrojando los siguientes resultados:

Tabla N° 109. Resumen de Conglomeración innovación en valor

Conglomerado	Miembros	Porcentaje
1	5	20,00
2	11	44,00
3	9	36,00

Centroides

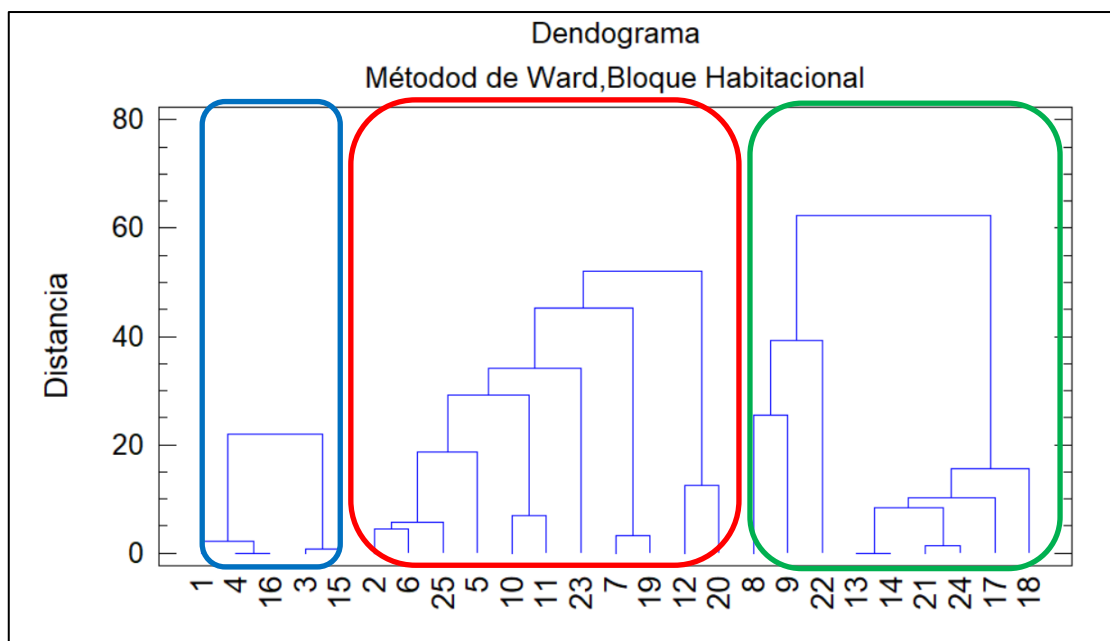
Conglomerado	EstudCartog	MejorasProduct	DesNuevRutas	TurismRuralGastron
1	4,45455	4,72727	4,45455	4,81818
2	4,45455	4,0	3,90909	4,0
3	3,0	2,0	2,33333	4,0

Conglomerado	ArticActores	OfertExperCut	RedesVirtules	DesPlataforTecn
1	1,72727	4,63636	5,0	4,81818
2	2,09091	4,09091	4,36364	4,45455
3	2,0	3,33333	4,0	4,0

Fuente: resultados obtenidos en el software StatGraphics

Con base en los resultados del análisis de conglomerados en la figura N° 42 se presentan los resultados, con la conformación de tres clústers que surgen de la similitud de las respuestas y el cálculo de distancias según el método Ward y la Métrica City-Block.

Figura N° 42. Conglomerados de las propuestas de innovación en valor



Fuente: resultados obtenidos en el software StatGraphics

De la tabla 109 y la figura 42, se pueden apreciar los tres clústers resultantes en los que se registra una composición muy diferente a la innovación disruptiva, por cuanto las calificaciones altas son desarrolladas por un grupo pequeño de actores, las de rango medio y bajo por grupos más densos.

El clúster uno (azul) está compuesto por 5 expertos, de los cuales 3 son de la localidad de La Candelaria y 2 de Santafé, distribución que se considera balanceada y por tipo de experto se encuentran 5 expertos de carácter académico/consultor o funcionarios gobierno/entidades de apoyo y por el contrario ningún empresario, lo que evidencia las altas calificaciones frente a este tipo de innovación, dada la probada calificación exigente de los empresarios en anteriores análisis. Las calificaciones de los expertos fueron altas y van desde 4,45 hasta 4,82, con solo una calificación de 1,73 (pregunta

de control que debía ser desacuerdo), con un promedio que gira en torno a 4,3 y sin pregunta de control sería de 4,7 ósea total acuerdo (Según tabla Hit-Map).

El segundo clúster (rojo) con 11 expertos, de los cuales 5 son empresarios y 6 son funcionarios de gobierno/entidades de apoyo, es decir un adecuado balance, el cual también se presenta en cuanto a localidad por cuanto 6 expertos tienen nexos con la localidad Santafé y 5 de la Candelaria. Las calificaciones reflejan también el balance al registrar valores entre 4 y 4,45 y un valor de la pregunta de control con 2,09 y un promedio de 3,9 y sin pregunta de control 4,18 es decir en acuerdo con las propuestas (según Hit-Map).

Un tercer clúster (rojo) con 9 expertos, con 5 empresarios y 4 funcionarios de gobierno/entidades de apoyo y por localidades 5 actores de Santafé y 4 de La Candelaria, un balance desde cualquiera de los dos elementos de análisis, con unas calificaciones bastante exigentes por cuanto registran valores entre 2 y 4, para un promedio de 3,1 y sin pregunta de control 3,2, ósea entre desacuerdo e indiferencia (Naranja en Hit-Map).

Tabla N° 110. Actores que conforman los clúster de innovación en valor

CLUSTER 1		
N° Experto	Localidad Ubicación/Nexo	Tipo de experto
1	Santafé	Académico/consultor
4	Santafé	Académico/consultor
16	Candelaria	Funcionario de gobierno, entidad gremial o de apoyo a empresarios
3	Candelaria	Académico/consultor
15	Candelaria	Funcionario de gobierno, entidad gremial o de apoyo a empresarios
CLUSTER 2		
2	Santafé	Académico/consultor
6	Candelaria	Académico/consultor
25	Candelaria	Empresario sector turismo
5	Candelaria	Empresario sector turismo
10	Santafé	Académico/consultor
11	Santafé	Empresario sector turismo
23	Candelaria	Empresario sector turismo
7	Santafé	Funcionario de gobierno, entidad gremial o de apoyo a empresarios
19	Santafé	Funcionario de gobierno, entidad gremial o de apoyo a empresarios
12	Candelaria	Funcionario de gobierno, entidad gremial o de apoyo a empresarios
20	Santafé	Empresario sector turismo
CLUSTER 3		
8	Candelaria	Funcionario de gobierno, entidad gremial o de apoyo a empresarios
9	Santafé	Empresario sector turismo
22	Candelaria	Funcionario de gobierno, entidad gremial o de apoyo a empresarios
13	Santafé	Empresario sector turismo

14	Santafé	Funcionario de gobierno, entidad gremial o de apoyo a empresarios
21	Santafé	Empresario sector turismo
24	Candelaria	Empresario sector turismo
17	Santafé	Empresario sector turismo
18	Candelaria	Académico/consultor

Fuente: elaboración propia a partir de resultados de StatGraphics

De manera agregada, tomando las calificaciones de los tres clústers para cada una de las propuestas sometidas a evaluación, es posible concluir:

- Las propuestas de “A partir del concepto de turismo experiencial, diseñar propuestas de turismo rural y turismo gastronómico (*TurismRuralGastron*)”, “Crear redes virtuales en asocio con otros actores de la cadena, con el propósito de capturar las experiencias vividas o deseadas por los turistas de un destino, con el fin de rediseñar nuevos servicios (*RedesVirtules*)” y “Desarrollar una plataforma tecnológica de servicios turísticos (*DesPlataforTecn*)”, tienen alta aprobación para los tres clúster de expertos resultantes y con ello una alta influencia en el diseño del Plan de Acción.
- De otra parte las propuestas de “Estudio cartográfico de atractivos turísticos, con el fin de diseñar nuevas rutas y paquetes turísticos (*EstudCartog*)” y “Desarrollar ofertas de valor turístico que incluyan experiencias culturales y gastronómicas colombianas (*OfertExperCut*)”, registran aceptación en 2 de los clúster resultantes e indiferencia para el tercer conglomerado, que dado su importante número de expertos, implica el no consenso y por ello no se consolida su influencia en esta primera ronda en el plan de acción.
- Por ultimo las propuestas de “Desarrollar mejoras a los productos de servicio turístico, por medio de la técnica de grupos de discusión con turistas (*MejorasProduct*)” y “A partir de los grupos de discusión con turistas, desarrollar nuevas rutas de turismo (*DesNuevRutas*)”, obtienen el visto bueno de dos conglomerados y la desaprobación del clúster más exigente, con lo cual el consenso no es pleno y por consiguiente no se considera para el Plan de acción. La propuesta que actuó como pregunta de control, “No se debe propiciar la articulación de los actores, con el fin de lograr la competitividad de las cadenas productivas (*ArticActores*)”, debía registrar desacuerdo o indiferencia y por ello su resultado de desaprobación es obvio.

En suma, la innovación en valor solo totaliza tres propuestas aprobadas, respecto de ocho evaluadas, es decir solo un 37,5% que implica baja influencia (Ver tabla N° 70). Al revisar las propuestas es claro que la cocreación de valor no es aceptada por los expertos (grupos de discusión con turistas) y la vinculación de aspectos ajenos al turismo como el estudio cartográfico.

6.3.3.3 Análisis Clúster - innovación abierta:

La innovación abierta surge de generar la apertura a los demás eslabones de la cadena de valor, para lo cual las diversas propuestas de diseños de modelos de negocio recogen todas las posibilidades de mejoras y creación de nuevos productos y servicios. A continuación, se presenta las síntesis de las propuestas entregadas a los expertos para la respectiva valoración:

- EspacCooper: Propiciar espacios de cooperación entre empresarios de las cadenas productivas de turismo, para lograr mejoras de productividad.
- FortDebilid: Revisión de la cadena de valor entre empresarios, determinar fortalezas y debilidades de cada actor, para desarrollar planes de mejoramiento.
- DesaActivColab: Desarrollar actividades colaborativas entre empresarios, para afianzar cada uno de los eslabones de las cadenas productivas.
- CombRutPaquet: Combinar rutas y paquetes de turismo cultural, turismo gastronómico y turismo urbano con el fin de brindar nuevas experiencias.
- NuevModNeg: Diseñar nuevos modelos de negocios turísticos, que permitan a los empresarios ampliar su mercado y lograr nuevas sinergias.
- CertificCompet: Desarrollar procesos de certificación de competencias, con el fin de consolidar la productividad y la calidad de los servicios.
- ProcFormMarke: Desarrollar procesos de formación en marketing digital, con el fin de llegar al mercado por este nuevo canal.

- DesPormSnsit: Desarrollar programas de formación y sensibilización del talento humano, con el fin de generar nuevos modelos de negocio.
- FrmulPrproyeto: Formular proyectos para el diseño y desarrollo de plataformas tecnológicas, que permitan el mercadeo de productos.

Tabla N° 111. Resumen de Conglomeración innovación abierta

Conglomerado	Miembros	Porcentaje
1	9	36,00
2	12	48,00
3	4	16,00

Centroides

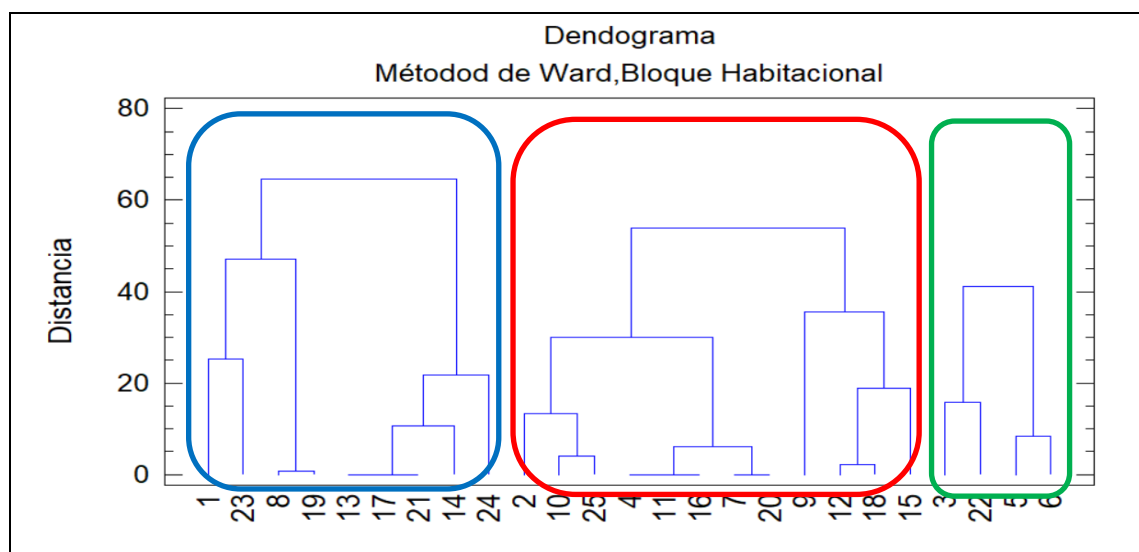
Conglomerado	EspacCooper	FortDebilid	DesaActivColab	CombRutPaquet	NuevModNeg
1	4,33333	4,0	4,44444	4,11111	4,55556
2	4,41667	4,83333	4,83333	4,83333	4,91667
3	4,25	4,0	4,0	4,0	4,0

Conglomerado	CertificCompet	ProcFormMarke	DesPormSnsit	FrmulPrproyeto
1	4,0	4,22222	4,55556	5,0
2	4,75	4,91667	5,0	4,58333
3	4,0	4,0	4,0	3,75

Fuente: resultados obtenidos en el software StatGraphics

Usando el análisis de conglomerados y mediante el cálculo de distancias según el método Ward y la Métrica City-Block, en la figura N° 43 se presentan los resultados de tres clústers resultantes en los que se registra una composición muy diferente a las anteriores tipologías de innovación, por cuanto las calificaciones son altas y se diferencian levemente entre sí, como se observa en la tabla N° 111.

Figura N° 43. Conglomerados de las propuestas de innovación abierta



Fuente: resultados obtenidos en el software StatGraphics

El primer clúster (azul) está conformado por 9 expertos, distribuidos en 6 actores de la localidad de Santafé y 3 de la Candelaria, composición que evidencia los altos resultados registrados, habida cuenta de la mayor madurez de los actores de la Candelaria por su antigüedad en el proceso y de otra parte por tipo de actor se cuenta con cinco empresarios, tres funcionarios del gobierno/ entidades de apoyo y un académico consultor, que evidencian un equilibrio en los intereses propios. En cuanto a las calificaciones de este conglomerado se encuentran entre 4 y 4,5 con una sola medición en 5, lo que arroja un promedio de 4,4 es decir acuerdo con todas las propuestas (verde claro según tabla Hit-Map).

En cuanto al segundo conglomerado (rojo) con 12 expertos, de los cuales solo 4 son empresarios y 8 son funcionarios de gobierno/entidades de apoyo y académico/consultores, es decir una baja influencia de empresarios (mayor exigencia); y en cuanto a localidad se registran 7 expertos que tienen nexos con la localidad Santafé y 5 de la Candelaria. Las calificaciones reflejan las más altas valoraciones, por cuanto registran valores entre 4,42 y 5 para un promedio de 4,8, es decir un total acuerdo con las propuestas (verde oscuro según Hit-Map).

Finalmente, el tercer clúster (rojo) con solo 4 expertos, de los cuales uno es empresario y 3 funcionarios de gobierno/entidades de apoyo o académico/consultor y por localidades todos los actores son de La Candelaria. Este conglomerado es el más exigente con calificaciones entre 4 y 4,25 y solo un dato de 3,75, para un promedio de 4,0, es decir acuerdo (verde claro según Hit-Map). La calificación de 3,75 resulta de un consultor que califica con 3 y los demás con 4, lo que implica un acuerdo/indiferencia muy cercana al acuerdo.

Tabla N° 112. Actores que conforman los clústers de innovación abierta

CLUSTER 1		
N° Experto	Localidad Ubicación/Nexo	Tipo de experto
1	Santafé	Académico/consultor
23	Candelaria	Empresario sector turismo
8	Candelaria	Funcionario de gobierno, entidad gremial o de apoyo a empresarios
19	Santafé	Funcionario de gobierno, entidad gremial o de apoyo a empresarios

13	Santafé	Empresario sector turismo
17	Santafé	Empresario sector turismo
21	Santafé	Empresario sector turismo
14	Santafé	Funcionario de gobierno, entidad gremial o de apoyo a empresarios
24	Candelaria	Empresario sector turismo
CLUSTER 2		
2	Santafé	Académico/consultor
10	Santafé	Académico/consultor
25	Candelaria	Empresario sector turismo
4	Santafé	Académico/consultor
11	Santafé	Empresario sector turismo
16	Candelaria	Funcionario de gobierno, entidad gremial o de apoyo a empresarios
7	Santafé	Funcionario de gobierno, entidad gremial o de apoyo a empresarios
20	Santafé	Empresario sector turismo
9	Santafé	Empresario sector turismo
12	Candelaria	Funcionario de gobierno, entidad gremial o de apoyo a empresarios
18	Candelaria	Académico/consultor
15	Candelaria	Funcionario de gobierno, entidad gremial o de apoyo a empresarios
CLUSTER 3		
3	Candelaria	Académico/consultor
22	Candelaria	Funcionario de gobierno, entidad gremial o de apoyo a empresarios
5	Candelaria	Empresario sector turismo
6	Candelaria	Académico/consultor

Fuente: elaboración propia a partir de resultados de StatGraphics

De manera conjunta las calificaciones de los tres clústers para cada una de las nueve preguntas registran total consenso, aun la última pregunta con 3,75 ya explicada en el párrafo anterior. Por lo anterior al obtener 9 propuestas con total consenso de ser aprobadas, se concluye que la innovación estratégica abierta registra una alta influencia en el Plan de Acción a desarrollar (Según tabla 70).

6.4 Análisis estadístico segunda ronda Delphi

La segunda ronda Delphi tiene como propósito avanzar en el consenso en torno a las decisiones que toman los expertos, respecto de las propuestas presentadas para su evaluación. El procedimiento es sencillo y consiste en enviar a los expertos nuevamente la encuesta, con los resultados estadísticos descriptivos del total de expertos que participó de la primera ronda (para cada pregunta) y las respuestas individuales (las del experto) y con ello se les solicita que una vez evalué los resultados, si considera necesario cambiar alguna de sus respuestas, use el dispositivo de Google Form habilitado. Para el caso de

los expertos que no deseen cambiar sus respuestas, es decir que ratifican las de la primera ronda, no deben diligenciar el formulario.

El proceso de la segunda ronda se desarrolló entre la última semana de mayo y la segunda semana de junio de 2018, tiempo durante el cual se recibieron 3 cuestionarios modificados, con los siguientes cambios:

Tabla N° 113. Tabla de modificaciones segunda ronda DELPHI

Tipo de actor	Localidad	Respuestas modificadas
Académico/Consultor	La Candelaria	4
Empresario turismo	Santafé	3, 8 y 9
Funcionario Gob/Gre/Eda	Santafé	5, 7, 15 y 17

Fuente: elaboración propia a partir de resultados Google Forms

A partir de las modificaciones recibidas se procesaron los resultados, se aplicaron las mismas herramientas estadísticas que en la primera ronda y se obtuvieron los resultados que se desagregan en los siguientes numerales.

6.4.1 Resultados descriptivos para cada propuesta en segunda ronda

Al analizar los resultados estadísticos descriptivos para las evaluaciones de las 25 propuestas de la primera y segunda ronda del DELPHI, es posible concluir que las modificaciones afectaron las respuestas de los expertos frente a 8 propuestas (ver tabla N° 114, celdas con color amarillo y observación en la columna de cambios en la decisión).

De acuerdo con los resultados registrados en la tabla N° 114, las propuestas 4 y 17, que en la primera ronda resultaron seleccionadas con un alto consenso por tener coeficiente de variación inferior a 20%, mejoran su alto consenso por cuanto el coeficiente de variación cambio de 14,8% a 14,17% en la propuesta 4 y de 13,2% a 13,1% en la propuesta 17, es decir continúan con una alta aceptación (acuerdo) y buen consenso.

En cuanto a las preguntas 3, 7,8, 9 y 15 que inicialmente no tienen un buen consenso, por cuanto el coeficiente de variación supera el 20%, con los

cambios en las decisiones de los expertos no mejoran el coeficiente de variación y por ello continúan con mediano consenso y por ello no elegidas para el Plan de Acción de articulación y fortalecimiento de las cadenas productivas de turismo de la zona centro de Bogotá.

Finalmente la única propuesta que si se ve afectada por el cambio en las decisiones de los expertos, respecto de la decisión de la primera ronda, es la número 5, definida como “Las cadenas productivas de turismo deben desarrollar nuevos negocios turísticos, con base en el alto potencial de los atractivos turísticos de la zona, con el fin de lograr una mejor articulación de los empresarios asociados”, dado que su coeficiente de variación paso de 21,7%, mediano consenso a 18,5%, alto consenso frente a la decisión de “acuerdo” en relación con la propuesta N°5 con un promedio de calificación de 4,28.

Tabla N° 114. Tabla de análisis descriptivo por rondas DELPHI I y II.

Propuesta	Ronda Delphi 1					Ronda Delphi 2					Cambios en decisión
	Media	Mediana	Moda	DS	CV	Media	Mediana	Moda	DS	CV	
1	4,48	4	4	0,51	11,4%	4,48	4	4	0,51	11,4%	
2	4,36	5	5	0,86	19,7%	4,36	5	5	0,86	19,7%	
3	4,24	5	5	1,01	23,8%	4,28	5	5	0,98	22,9%	No
4	4,4	4	5	0,65	14,8%	4,36	4	4	0,64	14,7%	No
5	4,2	4	5	0,91	21,7%	4,28	4	4	0,79	18,5%	Si
6	4,4	4	4	0,58	13,2%	4,4	4	4	0,58	13,2%	
7	4,04	4	4	0,98	24,3%	4,08	4	4	1	24,5%	No
8	3,92	4	4	0,86	21,9%	3,96	4	4	0,84	21,2%	No
9	4,08	4	5	1,04	25,5%	4,12	4	5	1,01	24,5%	No
10	4,56	5	5	0,51	11,2%	4,56	5	5	0,51	11,2%	
11	4,36	4	4	0,57	13,1%	4,36	4	4	0,57	13,1%	
12	4,2	4	4	0,82	19,5%	4,2	4	4	0,82	19,5%	
13	1,92	2	2	0,76	39,6%	1,92	2	2	0,76	39,6%	
14	4,24	4	4	0,78	18,4%	4,24	4	4	0,78	18,4%	
15	3,72	4	4	1,06	28,5%	3,8	4	4	1	26,3%	No
16	4,24	4	4	0,66	15,6%	4,24	4	4	0,66	15,6%	
17	4,4	4	4	0,58	13,2%	4,44	4	4	0,58	13,1%	No
18	3,68	4	4	1,11	30,2%	3,68	4	4	1,11	30,2%	
19	4,64	5	5	0,49	10,6%	4,64	5	5	0,49	10,6%	
20	4,36	5	5	0,81	18,6%	4,36	5	5	0,81	18,6%	
21	4,68	5	5	0,46	9,8%	4,68	5	5	0,46	9,8%	
22	4,52	5	5	0,59	13,1%	4,52	5	5	0,59	13,1%	
23	4,6	5	5	0,5	10,9%	4,6	5	5	0,5	10,9%	
24	4,56	5	5	0,58	12,7%	4,56	5	5	0,58	12,7%	
25	4,6	5	5	0,65	14,1%	4,6	5	5	0,65	14,1%	

Fuente: resultados obtenidos en el software SPSS

Como resultado total las propuestas con alto consenso y “acuerdo” o “total acuerdo” en la primera ronda son 17, para un 68% de aprobación y en la segunda con el cambio de la decisión de la pregunta N° 5, pasan a ser 18 y un 72% de aprobación, con lo cual según la tabla N° 70 la influencia de la innovación estratégica en la articulación y fortalecimiento de las cadenas productivas de turismo de la zona centro de Bogotá es alta. A continuación, se revisa la aprobación (acuerdo o acuerdo total) y nivel de consenso por tipo de innovación.

Tabla N° 115. Tabla de análisis descriptivo por tipos de innovación en forma comparada rondas DELPHI I y II

Tipo de innovación	N° de propuesta	Ronda Delphi 1					Ronda Delphi 2				
		Media	Mediana	Moda	DS	CV	Media	Mediana	Moda	DS	CV
Disruptiva	1	4,48	4	4	0,51	11,4%	4,48	4	4	0,51	11,4%
	2	4,36	5	5	0,86	19,7%	4,36	5	5	0,86	19,7%
	5	4,2	4	5	0,91	21,7%	4,28	4	4	0,79	18,5%
	9	4,08	4	5	1,04	25,5%	4,12	4	5	1,01	24,5%
	12	4,2	4	4	0,82	19,5%	4,2	4	4	0,82	19,5%
	14	4,24	4	4	0,78	18,4%	4,24	4	4	0,78	18,4%
	15	3,72	4	4	1,06	28,5%	3,8	4	4	1	26,3%
18	3,68	4	4	1,11	30,2%	3,68	4	4	1,11	30,2%	
En valor	3	4,24	5	5	1,01	23,8%	4,28	5	5	0,98	22,9%
	7	4,04	4	4	0,98	24,3%	4,08	4	4	1	24,5%
	8	3,92	4	4	0,86	21,9%	3,96	4	4	0,84	21,2%
	11	4,36	4	4	0,57	13,1%	4,36	4	4	0,57	13,1%
	13	1,92	2	2	0,76	39,6%	1,92	2	2	0,76	39,6%
	16	4,24	4	4	0,66	15,6%	4,24	4	4	0,66	15,6%
	23	4,6	5	5	0,5	10,9%	4,6	5	5	0,5	10,9%
24	4,56	5	5	0,58	12,7%	4,56	5	5	0,58	12,7%	
Abierta	4	4,4	4	5	0,65	14,8%	4,36	4	4	0,64	14,7%
	6	4,4	4	4	0,58	13,2%	4,4	4	4	0,58	13,2%
	10	4,56	5	5	0,51	11,2%	4,56	5	5	0,51	11,2%
	17	4,4	4	4	0,58	13,2%	4,44	4	4	0,58	13,1%
	19	4,64	5	5	0,49	10,6%	4,64	5	5	0,49	10,6%
	20	4,36	5	5	0,81	18,6%	4,36	5	5	0,81	18,6%
	21	4,68	5	5	0,46	9,8%	4,68	5	5	0,46	9,8%
	22	4,52	5	5	0,59	13,1%	4,52	5	5	0,59	13,1%
25	4,6	5	5	0,65	14,1%	4,6	5	5	0,65	14,1%	

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en el software SPSS

Al analizar los resultados por tipo de innovación (lo resaltado en amarillo son los cambios) en esta segunda ronda solo hay un cambio, pues la innovación disruptiva pasa de tener 4 propuestas con alto consenso y aprobación

(acuerdo) a 5 propuestas, lo que implica un avance del 50% (mediana influencia) a 62,5% (alta influencia).

La evaluación de las propuestas de innovación en valor refleja variaciones muy pequeñas, que dan lugar a confirmar el mismo resultado en la primera ronda, 4 propuestas con alto consenso y calificación de “acuerdo”, que al comparar frente a 8 en total, se mantiene un 50% de elegidas para el Plan de acción, ósea influencia de nivel medio, según tabla N° 70.

Finalmente, en cuanto a la innovación abierta, las variaciones son mínimas y por ello el resultado se mantiene, es decir hay un contundente acuerdo al arrojar 9 propuestas elegidas con alto consenso y “acuerdo” de 9 propuestas presentadas y por ello una influencia alta en el Plan de acción.

En forma consolidada para esta segunda ronda del proceso Delphi, es posible concluir que 18 de las propuestas de innovación estratégica sometidas a la evaluación de un grupo de 25 expertos de la zona de influencia del estudio, un 72%, son seleccionadas (alto consenso en “acuerdo”) para integrar un Plan de Acción para la Articulación y Fortalecimiento de las cadenas productivas de turismo de la zona centro de Bogotá, que frente a 17 propuestas seleccionadas en la primera ronda, 68%, se evidencia la mejora del nivel de influencia. Desagregadas por tipo de innovación estratégicas, las disruptivas seleccionadas por un alto consenso alrededor del acuerdo, alcanzan un nivel de impacto del 62,5% (alta influencia), las de valor un 50% (mediana influencia) y las de tipo abierto un 100% (alta influencia).

6.4.2 Análisis del mapa de calor de las propuestas segunda ronda

En la tabla N° 116 nuevamente se registra el mapa de calor (Heat-Map) que consiste en calcular los promedios de las calificaciones para cada actor y de sus resultados se establece escalas de color tipo semáforo, ya definidas para la primera ronda y que se aplicaran en esta segunda ronda.

Del análisis de los resultados de la segunda ronda se concluye que mejora el consenso acerca del acuerdo sobre las propuestas de innovación estratégica, en razón a que los actores con verde oscuro son 6 y en verde claro son 12, para un total de 18, un 72% de aprobación total y con ello alta influencia en el plan de acción. Por otra parte, los actores con resultados en color amarillo (promedio por encima de la indiferencia, ósea entre indiferencia y acuerdo: 3,5 a 3,99) 6, con un 24% de mediano impacto y tan solo un 1 actor en color naranja (3.00 y 3, 49, plena indiferencia) es decir un 4% de bajo impacto y ninguno en desaprobación.

Tabla N° 116. Mapa de calor de las propuestas en segunda en ronda

Experto/ empresa o entidad	Tipo de actor	Ubicación	Innovación disruptiva	Innovación en valor	Innovación abierta	Puntuación Global
1 – Fenalco / Ucentral	Académico/consultor	Santafé	4,4	4,6	4,0	4,3
2 – Fundes / Ucentral	Académico/consultor	Santafé	4,5	4,0	4,7	4,4
3 – Fundes / EAN	Académico/consultor	Candelaria	4,6	4,6	4,6	4,6
4 – CCB / Ucentral	Académico/consultor	Santafé	4,6	4,5	5,0	4,7
5 – IDETUR	Empresario turismo	Candelaria	3,8	3,9	4,1	3,9
6 – IDT / Unicolmayor	Académico/consultor	Candelaria	4,0	4,0	4,4	4,1
7 – IDT – Promoción turismo	Funcionario G/GR/EA	Santafé	4,6	4,3	4,9	4,6
8 – IDT – Destino turístico	Funcionario G/GR/EA	Candelaria	4,3	3,4	4,3	3,99
9 – KHK – Hostal	Empresario turismo	Santafé	3,8	3,1	4,3	3,7
10 – Confecamaras/ Ucentral.	Académico/consultor	Santafé	3,8	4,3	4,8	4,3
11 - San Alejo – Mercado Pulgas	Empresario turismo	Santafé	4,8	4,5	5,0	4,8
12 – Cotelco – Unicafam	Funcionario G/GR/EA	Candelaria	3,6	3,8	4,8	4,1
13- Tundama Centro Empresarial	Empresario turismo	Santafé	4,0	3,9	4,0	3,99
14 – Fundes – Director	Funcionario G/GR/EA	Santafé	4,3	3,9	4,0	4,0
15 – IDT – Destino turístico	Funcionario G/GR/EA	Candelaria	4,0	4,5	4,6	4,4
16 – Confecamaras	Funcionario G/GR/EA	Santafé	5,0	4,5	5,0	4,8
17 – Ciclo paseo cachaco	Empresario turismo	Candelaria	4,0	3,8	4,0	3,9
18- IDT / Udistrital.	Académico/consultor	Candelaria	4,3	4,1	4,8	4,4
19 – Museo del oro	Funcionario G/GR/EA	Santafé	3,9	4,1	4,6	4,2
20 – Guía de turismo	Empresario turismo	Santafé	4,3	4,0	4,9	4,4
21 – Hotel Dann	Empresario turismo	Santafé	4,0	3,9	4,0	3,99
22 – MINCIT–Turismo sostenible	Funcionario G/GR/EA	Candelaria	3,0	2,8	4,6	3,4
23 – Hotel Dorantes	Empresario turismo	Candelaria	3,9	3,8	4,4	4,0
24 – Agencia de viajes Solcrystal	Empresario turismo	Candelaria	4,0	3,8	4,2	4,0
25 – Agencia de viajes Cóndor	Empresario turismo	Candelaria	4,5	4,3	4,8	4,5

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en el software SPSS

En esta segunda ronda Delphi los resultados por tipos de innovación reflejan una mejora en el consenso y aprobación de las propuestas, por cuanto la innovación de tipo abierta refleja una aprobación total en razón de que 13 de los actores registran verde oscuro (acuerdo total) y 12 registran verde claro (acuerdo), es decir 25 actores, generando un total del 100% de aceptación e indicativo del más alto impacto en el plan de acción.

La innovación disruptiva en la segunda ronda registra una mejora en los resultados por cuanto aumenta los actores en verde claro de 12 a 13 y en verde oscuro se mantienen los mismos 5 expertos, que en suma representan 18 actores con un 72% de acuerdo o aprobación (alto impacto) y en amarillo (indiferencia y aprobación mezclados) 6 expertos, un 24% (mediano impacto), que permite totalizar un 92% de aprobación de las propuestas y una baja indiferencia plena, con 1 expertos un 4%, que frente a la primera ronda se redujo un actor en color naranja.

Por último, la innovación estratégica en valor registra nuevamente dos expertos en verde oscuro, para un 8%, en verde claro 12 expertos, para un 48% y con ello un 56 % de acuerdo con las propuestas y un alto impacto. El cambio se registra al pasar de 8 a 7 expertos en amarillo (acuerdo mezclado con indiferencia), es decir de un 28% a un 32% de mediano impacto, totalizando un 88% de aceptación de las propuestas y en contraste se reduce de 3 a 2 expertos con naranja (indiferencia plena), pasando de un 12% a un 8% de bajo impacto y solo un experto en rojo (desaprobación), 4%. En suma, este tipo de innovación solo alcanza una mediana influencia en el plan de acción.

En conclusión, al analizar los resultados por las calificaciones promedio de cada actor, es posible concluir que la innovación estratégica abierta tiene una muy alta influencia (100% de aprobación) en el plan de acción a formularse, la innovación estratégica disruptiva una alta influencia (72% de aprobación) y la innovación estratégica en valor una mediana influencia (56% de aprobación). A continuación, se revisan los resultados del Heat Map de manera agrupada por tipo de actor, por tipo de innovación y por localidad de ubicación o afinidad.

Tabla N° 117. Resumen por Actor y tipo de innovación Delphi II

Actores	Innovación disruptiva	Innovación en valor	Innovación abierta	Puntuación Global
Académico/consultor	4,30	4,30	4,60	4,40
Empresario sector turismo	4,09	3,88	4,38	4,11
Funcionario de gobierno/gremio/apoyo	4,08	3,89	4,58	4,18
Total	4,15	4,00	4,51	4,22

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en el software SPSS

La segunda ronda del Delphi genera ligeras variaciones, con las cuales la innovación en valor pasa de 3,99 (indiferencia y acuerdo) a 4,00 (acuerdo), con lo cual se logra el acuerdo en el límite de este tipo de innovación. Para la innovación disruptiva se ratifica el acuerdo con 4,15 y para la innovación abierta el total acuerdo con 4,51, con lo cual no cambia los resultados de la primera ronda del Delphi. Aun cuando la innovación estratégica en valor alcanza el acuerdo (verde claro), se destaca que los actores empresario y funcionarios del gobierno/gremio/apoyo mantienen su indiferencia y genera dudas en el consenso de este tipo de innovación.

La calificación global alcanza un verde claro o acuerdo frente a las propuestas presentadas y por ello un alto impacto (según tabla 70). Finalmente se concluye que tiene alta influencia la innovación abierta y mediana influencia la innovación disruptiva y la innovación en valor, con deficiencias de consenso esta última.

Tabla N° 118. Resumen por ubicación de actores y tipo de innovación

Ubicación	Innovación disruptiva	Innovación en valor	Innovación abierta	Puntuación Global
Candelaria	3,99	3,88	4,46	4,11
Santafé	4,29	4,12	4,55	4,32
Total	4,15	4,00	4,51	4,22

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en el software SPSS

Teniendo en cuenta que la definición de la ubicación (localidad) de cada experto se genera por el sitio donde está el negocio o la conexidad de los actores con cada localidad, se revisa nuevamente los resultados en esta segunda ronda Delphi y nuevamente se evidencia que los actores más exigentes o distantes de las propuestas son los de la localidad de La

Candelaria, que según los resultados solo manifiestan un total acuerdo (verde oscuro) para la innovación abierta y la mezcla de indiferencia y acuerdo (amarillo) para los otros dos tipos de innovación (Ver tabla N° 118).

Tabla N° 119. Resumen por tipo de Actor, localidad y tipo de innovación

Tipo de actor	Ubicación	Innovación disruptiva	Innovación en valor	Innovación abierta	Puntuación Global
Académico/consultor	Candelaria	4,29	4,25	4,59	4,38
	Santafé	4,31	4,34	4,61	4,42
Empresario sector turismo	Candelaria	4,03	3,88	4,31	4,07
	Santafé	4,15	3,88	4,44	4,16
Funcionario gobierno/gremio	Candelaria	3,72	3,59	4,56	3,96
	Santafé	4,44	4,19	4,61	4,41
Total		4,15	4,00	4,51	4,22

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en el software SPSS

Los resultados de la tabla N°119 evidencian lo ya planteado, que la indiferencia o desacuerdos de los empresarios y funcionarios del gobierno/gremios/apoyo, generan el menor nivel de aprobación de las propuestas de innovación en valor e innovación disruptiva. Nuevamente se evidencia el mayor nivel de exigencia de los empresarios frente a los demás actores, de los actores de la Candelaria versus los de Santafé.

6.4.3 Análisis de clúster o conglomerados en segunda ronda DELPHI

En esta segunda ronda del método Delphi, se procesan las ocho respuestas modificadas por tres expertos y las de los demás expertos sin modificar, de tal forma que se consolidan los nuevos resultados para las veinticinco variables y para cada uno de los tipos de innovación estratégica: disruptiva, en valor y abierta.

El análisis gira en torno al impacto del cambio de las respuestas en esta segunda ronda, de tal manera que se identifique los cambios en los conglomerados resultantes, su composición por tipo de actor y ubicación, sus registros en cuanto a agrupación de resultados y su impacto en el resultado para la medición de la influencia de los tipos de innovación estratégica en el plan de acción para lograr una mejor articulación y fortalecimiento de las

cadena productivas existentes de turismo en la zona centro de la ciudad de Bogotá.

- **Conglomerados para las veinticinco variables en segunda ronda**

Tabla N° 120. Centroides por conglomerados con las 25 variables

Conglomerado	SegMercadTur	IdVentCompar	EstudCartog	EspacCooper	DesarNuevNeg	FortDebilid
1	4,625	4,5625	4,5	4,375	4,375	4,5625
2	4,28571	4,28571	4,42857	4,42857	4,0	4,0
3	4,0	3,0	2,0	4,0	4,5	4,5

Conglomerado	MejorasProduct	DesNuevRutas	DiseNuevRutas	DesaActivColab	TurismRuralGastron
1	4,3125	4,125	4,375	4,6875	4,5625
2	4,14286	4,0	4,14286	4,28571	4,0
3	2,0	2,5	2,0	4,5	4,0

Conglomerado	ArticOfertas	ArticActores	NRutPaqGastro	TurisNal	OfertExperCut	CombRutPaquet
1	4,375	1,9375	4,5625	3,9375	4,5	4,75
2	4,14286	1,85714	3,85714	3,57143	4,0	4,0
3	3,0	2,0	3,0	3,5	3,0	3,5

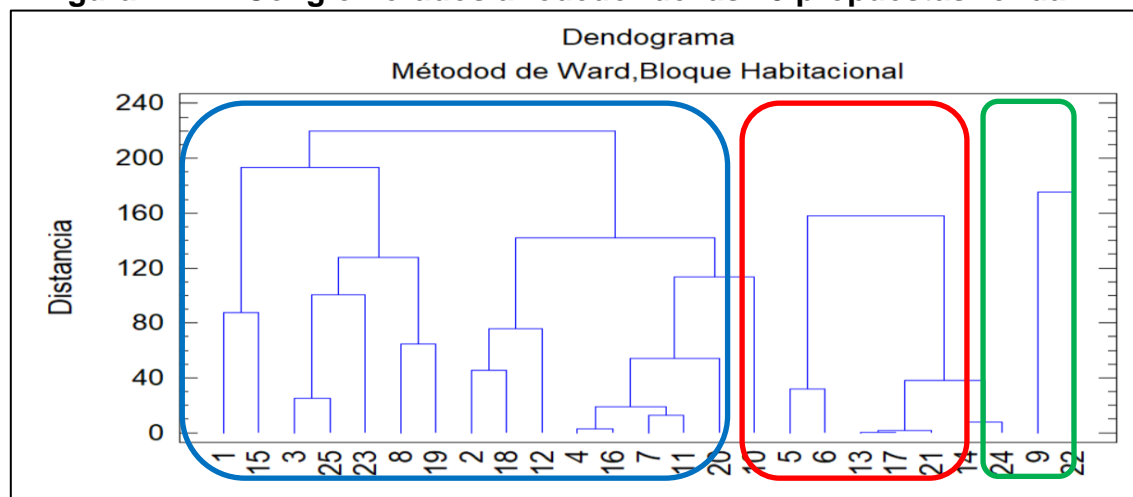
Conglomerado	SitosPreGrafiteros	NuevModNeg	CertificCompet	ProcFormMarke	DesPormSnsit
1	3,625	4,8125	4,5625	4,6875	4,9375
2	3,71429	4,14286	3,71429	4,0	4,14286
3	4,0	5,0	5,0	5,0	4,5

Conglomerado	RedesVirtuales	DesPlataforTecn	FrmulPrproye
1	4,875	4,75	4,8125
2	4,14286	4,28571	4,28571
3	4,0	4,0	4,0

Fuente: resultados obtenidos en el software StatGraphics

El proceso de conglomerados con base en el método de Ward y la Métrica City-Block, en esta segunda ronda para las veinticinco variables, arroja tres clústers que es menor en número frente a la primera ronda que generó cuatro.

Figura N° 44. Conglomerados alrededor de las 25 propuestas ronda 2



Fuente: resultados obtenidos en el software StatGraphics

Al analizar el resultado de los conglomerados (Ver figura 44 y tabla 121) es posible concluir que las modificaciones de las calificaciones generaron el cambio de 4 a 3 clúster, que en esencia se sintetizan en la fusión de los conglomerados 1 y 2 de la primera ronda excepto por los expertos N° 5 y 6 (en total 16 expertos), el clúster 4 ahora es el clúster 2 que mantiene los 5 expertos de la ronda 1 y se adicionan los expertos 5 y 6 que venían del clúster 1 de la ronda 1 y el clúster 3 es el mismo anterior con los mismos 2 expertos.

Tabla N° 121. Actores que conforman los clústers para las 25 propuestas

Clúster ronda Delphi I			Clúster ronda Delphi II		
CLUSTER 1			CLUSTER 1		
N° Experto	Localidad Ubicación /Nexo	Tipo de experto	N° Experto	Localidad Ubicación /Nexo	Tipo de experto
1	Santafé	Académico/consultor	1	Santafé	Académico/consultor
15	Candelaria	Funcionario gobierno/gremio	15	Candelaria	Funcionario gobierno/gremio
3	Candelaria	Académico/consultor	3	Candelaria	Académico/consultor
25	Candelaria	Empresario sector turismo	25	Candelaria	Empresario sector turismo
23	Candelaria	Empresario sector turismo	23	Candelaria	Empresario sector turismo
5	Candelaria	Empresario sector turismo	8	Candelaria	Funcionario gobierno/gremio
6	Candelaria	Académico/consultor	19	Santafé	Funcionario gobierno/gremio
8	Candelaria	Funcionario gobierno/gremio	2	Santafé	Académico/consultor
19	Santafé	Funcionario gobierno/gremio	18	Candelaria	Académico/consultor
CLUSTER 2			12	Candelaria	Funcionario gobierno/gremio
2	Santafé	Académico/consultor	4	Santafé	Académico/consultor
18	Candelaria	Académico/consultor	16	Candelaria	Funcionario gobierno/gremio
12	Candelaria	Funcionario gobierno/gremio	7	Santafé	Funcionario gobierno/gremio
4	Santafé	Académico/consultor	11	Santafé	Empresario sector turismo
16	Candelaria	Funcionario gobierno/gremio	20	Santafé	Empresario sector turismo
7	Santafé	Funcionario gobierno/gremio	10	Santafé	Académico/consultor
11	Santafé	Empresario sector turismo			
20	Santafé	Empresario sector turismo			
10	Santafé	Académico/consultor			
CLUSTER 3			CLUSTER 3		
9	Santafé	Empresario sector turismo	9	Santafé	Empresario sector turismo
22	Candelaria	Funcionario gobierno/gremio	22	Candelaria	Funcionario gobierno/gremio
CLUSTER 4			CLUSTER 2		
13	Santafé	Empresario sector turismo	13	Santafé	Empresario sector turismo
21	Santafé	Empresario sector turismo	21	Santafé	Empresario sector turismo
17	Santafé	Empresario sector turismo	17	Santafé	Empresario sector turismo
14	Santafé	Funcionario gobierno/gremio	14	Santafé	Funcionario gobierno/gremio
24	Candelaria	Empresario sector turismo	24	Candelaria	Empresario sector turismo
			5	Candelaria	Empresario sector turismo
			6	Candelaria	Académico/consultor

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en el software StatGraphics

El conglomerado azul, resultante de la fusión de los clústers 1 y 2 de la primera ronda, se caracteriza por expertos con evaluaciones altas y similares de las propuestas que oscilan entre 3,9 y 4,6, con algunos picos altos en 4,8 y picos bajos de 1,9 y 3,6, para un perfil de evaluaciones con tendencia al “acuerdo” de 4,4 en promedio (verde claro) para las propuestas presentadas. Está conformado por 16 expertos, de los cuales 4 son empresarios, 6 académicos/consultores y 6 funcionarios de entidades del gobierno o de apoyo, lo que evidencia una influencia nivelada según sus intereses. Por localidad se percibe un equilibrio con 8 expertos cada una.

Por su parte el conglomerado rojo con calificaciones más exigentes que oscilan entre 3,7 y 4,3, con un caso aislado de 1,86 que evidencian una tendencia al acuerdo (verde claro) frente a las propuestas evaluadas. Está compuesto por 5 empresarios, un académico/consultor y un funcionario de gobierno/gremio, composición que evidencia el peso en todas las decisiones de los empresarios un poco más exigentes con las propuestas. En cuanto a la composición por localidad se encuentran 4 expertos de Santafé y 3 de Candelaria, una composición balanceada de intereses.

El tercer conglomerado de color verde, nuevamente está compuesto por los mismos dos expertos con las calificaciones más dispersas, que oscilan entre 2 y 4,0 y algunos puntajes esporádicos en 4,5 y 5, que refleja un perfil con un promedio de 3,6, es decir una mezcla entre indiferencia y acuerdo, frente a las propuestas en evaluación. Nuevamente estos expertos dejan entrever su baja credibilidad en las propuestas disruptivas y en valor, que contrastan con una alta aceptación de las propuestas de innovación abierta.

El análisis en conjunto reflejan un clúster de 16 expertos con calificaciones entre 4 y 4,5 (verde claro o acuerdo), un clúster de 7 expertos más exigentes con calificaciones en 4.0 (Verde claro o acuerdo), para un total de 23 expertos con tendencia al acuerdo, que desde luego contrarrestan las bajas calificaciones del clúster más reducido con 2 expertos y evaluaciones con 3,6 en promedio, resultados que permiten concluir nuevamente que si hay influencia de la innovación estratégica en la forma de lograr la articulación y

fortalecimiento de las cadenas productivas de turismo de la zona centro de Bogotá.

- **Conglomerados por tipo de innovación en segunda ronda Delphi**

A continuación, se analiza el impacto de los cambios en las decisiones de los expertos en la segunda ronda Delphi, por tipo de innovación estratégica:

6.4.3.1 Análisis Clúster - Innovación Disruptiva en segunda ronda:

Tabla N° 122. Resumen Conglomeración innovación disruptiva ronda II

Conglomerado	Miembros	Porcentaje
1	11	44,00
2	12	48,00
3	2	8,00

Centroides

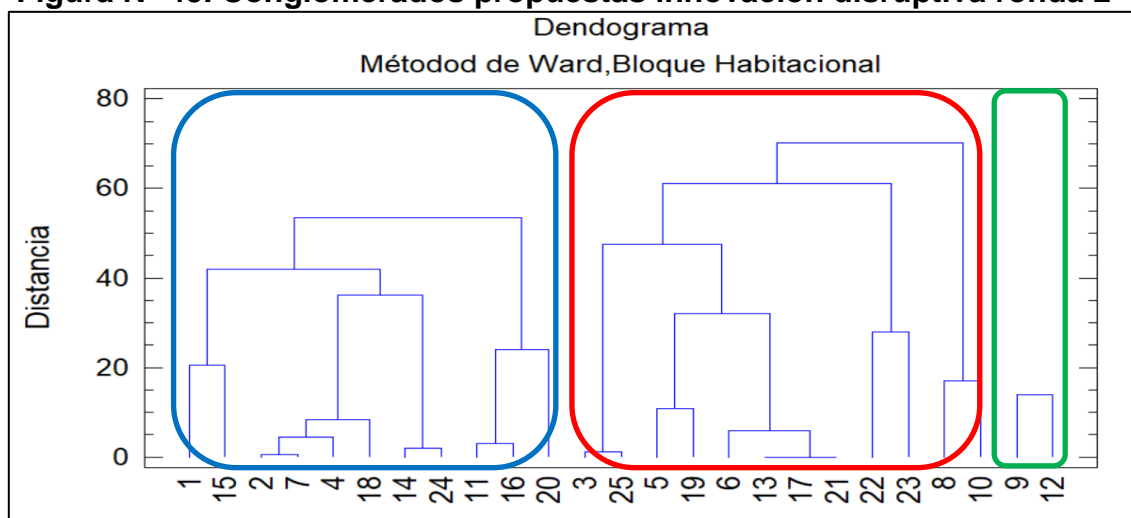
Conglomerado	SegMercadTur	IdVentCompar	DesarNuevNeg	DiseNuevRutas
1	5,0	4,72727	4,54545	4,54545
2	4,0	4,41667	3,91667	4,08333
3	4,5	2,0	5,0	2,0

Conglomerado	ArticOfertas	NRutPaqGastro	TurisNal	SitosPreGrafiteros
1	4,09091	4,72727	4,09091	3,63636
2	4,25	3,83333	3,66667	3,58333
3	4,5	4,0	3,0	4,5

Fuente: resultados obtenidos en el software StatGraphics

Con el apoyo del software StatGraphics nuevamente se procesan las variables con los resultados consolidados de los 25 expertos, los cuales se pueden apreciar en la tabla N° 122 y la figura N° 45.

Figura N° 45. Conglomerados propuestas innovación disruptiva ronda 2



Fuente: resultados obtenidos en el software StatGraphics

A partir de las ligeras variaciones registradas en las evaluaciones de las propuestas de innovación disruptiva, se evidencia la generación de los mismos clústers con los mismos expertos para este tipo de innovación (ver tabla N° 123). Un primer clúster azul con 11 expertos, un clúster rojo con 12 expertos y un clúster verde con 2 expertos. El clúster azul con tres empresarios y ocho actores de apoyo (académicos/consultores y funcionarios gob/grem/apoy), registra por su composición las calificaciones más altas, 4,4 en promedio; el clúster rojo integrado por 6 empresarios y 5 actores de apoyo (académicos/consultores y funcionarios gob/grem/apoy), que implica unas calificaciones más exigentes, 4,0 en promedio y el clúster verde con los dos actores ya referenciados con evaluaciones muy exigentes y de baja credibilidad frente a algunas propuestas, con un 3,7 en promedio.

Tabla N° 123. Actores que conforman los clústers innovación disruptiva

Clúster ronda Delphi I			Clúster ronda Delphi II		
CLUSTER 1			CLUSTER 1		
N° Experto	Localidad	Tipo de experto	N° Experto	Localidad	Tipo de experto
1	Santafé	Académico/consultor	1	Santafé	Académico/consultor
15	Candelaria	Funcionario gobierno/gremio	15	Candelaria	Funcionario gobierno/gremio
2	Santafé	Académico/consultor	2	Santafé	Académico/consultor
7	Santafé	Funcionario gobierno/gremio	7	Santafé	Funcionario gobierno/gremio
4	Santafé	Académico/consultor	4	Santafé	Académico/consultor
18	Candelaria	Académico/consultor	18	Candelaria	Académico/consultor
14	Santafé	Funcionario gobierno/gremio	14	Santafé	Funcionario gobierno/gremio
24	Candelaria	Empresario sector turismo	24	Candelaria	Empresario sector turismo
11	Santafé	Empresario sector turismo	11	Santafé	Empresario sector turismo
16	Candelaria	Funcionario gobierno/gremio	16	Candelaria	Funcionario gobierno/gremio
20	Santafé	Empresario sector turismo	20	Santafé	Empresario sector turismo
CLUSTER 2			CLUSTER 2		
3	Candelaria	Académico/consultor	3	Candelaria	Académico/consultor
25	Candelaria	Empresario sector turismo	25	Candelaria	Empresario sector turismo
6	Candelaria	Académico/consultor	6	Candelaria	Académico/consultor
13	Santafé	Empresario sector turismo	13	Santafé	Empresario sector turismo
21	Santafé	Empresario sector turismo	21	Santafé	Empresario sector turismo
17	Santafé	Empresario sector turismo	17	Santafé	Empresario sector turismo
5	Candelaria	Empresario sector turismo	5	Candelaria	Empresario sector turismo
23	Candelaria	Empresario sector turismo	23	Candelaria	Empresario sector turismo
22	Candelaria	Funcionario gobierno/gremio	22	Candelaria	Funcionario gobierno/gremio
8	Candelaria	Funcionario gobierno/gremio	8	Candelaria	Funcionario gobierno/gremio
10	Santafé	Académico/consultor	10	Santafé	Académico/consultor
19	Santafé	Funcionario gobierno/gremio	19	Santafé	Funcionario gobierno/gremio
CLUSTER 3			CLUSTER 3		
9	Santafé	Empresario sector turismo	9	Santafé	Empresario sector turismo
12	Candelaria	Funcionario gobierno/gremio	12	Candelaria	Funcionario gobierno/gremio

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en el software StatGraphics

Para la evaluación final en esta segunda ronda se utilizan los resultados del Heat-Map, los resultados descriptivos en especial el coeficiente de variación, y las evaluaciones por cada clúster identificado, usando las convenciones del mapa de calor (ver tablas N° 122 y 124), con el fin de revisar el consenso y la evaluación final en torno al nivel de acuerdo o desacuerdo frente a las propuestas presentadas:

Tabla N° 124. Evaluación según calificaciones de los clúster resultantes

N° de propuesta	Label de la propuesta	Clúster 1	Clúster 2	Clúster 3	Consenso y aprobación
1	SegMercadTur	TA	A	TA	Si
2	IdVentCompar	TA	TA	D	Si
5	DesarNuevNeg	TA	A	TA	Si
9	DiseNuevRutas	TA	A	TD	No
12	ArticOfertas	A	A	TA	Si
14	NRutPaqGastro	TA	A	A	Si
15	TurisNalSitios	A	I	D	No
18	PreGrafiteros	I	I	TA	No

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en el software StatGraphics

A partir de los resultados expresados en la tabla N° 124 es posible indicar que las propuestas 1, 5, 12 y 14 son aprobadas, por cuanto registran un alto consenso en torno al acuerdo por parte de los tres clústers. La propuesta N° 2 es aprobada por cuanto los dos clústers de mayor número de expertos (11 y 12 cada uno) registran un alto acuerdo (verde oscuro) y un clúster con solo dos expertos que presentan desacuerdo (naranja) y también por cuanto al revisar el mapa de calor y el coeficiente de variación, los resultados mejoraron y se ubican por debajo del 20%. Teniendo en cuenta lo planteado y los resultados descriptivos para cada variable, donde estas variables arrojan coeficiente de variación inferior al 20%, las siguientes propuestas son seleccionadas con acuerdo frente a su influencia en el plan de acción:

- **SegMercadTur:** Seleccionar los segmentos de mercado del turismo, en donde se cuente con mayores posibilidades de construir ventajas competitivas para el destino turístico del centro de Bogotá, con el fin de lograr mayor efectividad en el proceso asociativo.
- **IdVentCompar:** Identificar las ventajas comparativas del sector turismo de la zona centro, con el fin de determinar los segmentos en los cuales es posible lograr ser competitivos y buscar el apoyo de grandes actores

del turismo (Empresas corporativas) para lograr la articulación productiva.

- **DesarNuevNeg:** Las cadenas productivas de turismo deben desarrollar nuevos negocios turísticos, con base en el alto potencial de los atractivos turísticos de la zona, con el fin de lograr una mejor articulación de los empresarios asociados.
- **ArticOfertas:** Los empresarios de turismo de las cadenas productivas del centro, deben articular ofertas de turismo de naturaleza con empresarios de turismo de Cundinamarca.
- **NRutPaqGastro:** Ofrecer a los turistas de negocios y eventos, nuevas rutas y paquetes turísticos que involucren la cultura gastronómica, con el fin de posicionar turísticamente el centro de la ciudad.

Finalmente las propuestas de (**DiseNuevRutas**) diseñar nuevas rutas de turismo cultural dirigidas a turistas de negocios y convenciones; (**TurisNaISitos**) llegar a turistas nacionales de bajos recursos con programas de turismo social; y (**PreGrafiteros**) identificar sitios predilectos de los grafiteros, para desarrollarlos como atractivos turísticos, no son seleccionadas por cuanto dos clúster evidencian indiferencia o desacuerdo y con ello no hay consenso y para el caso de la pregunta 9 un solo clúster expresa total desacuerdo y los otros dos clúster uno en acuerdo y otro en total acuerdo, situación que sumada a sus resultados descriptivos arroja también un coeficiente de variación por encima del 20%, lo cual también la elimina.

6.4.3.2 Análisis Clúster - Innovación en Valor en segunda ronda:

Tabla N° 125. Resumen de Conglomeración innovación en valor ronda II

<i>Conglomerado</i>	<i>Miembros</i>	<i>Porcentaje</i>
1	11	44,00
2	11	44,00
3	3	12,00

Centroides

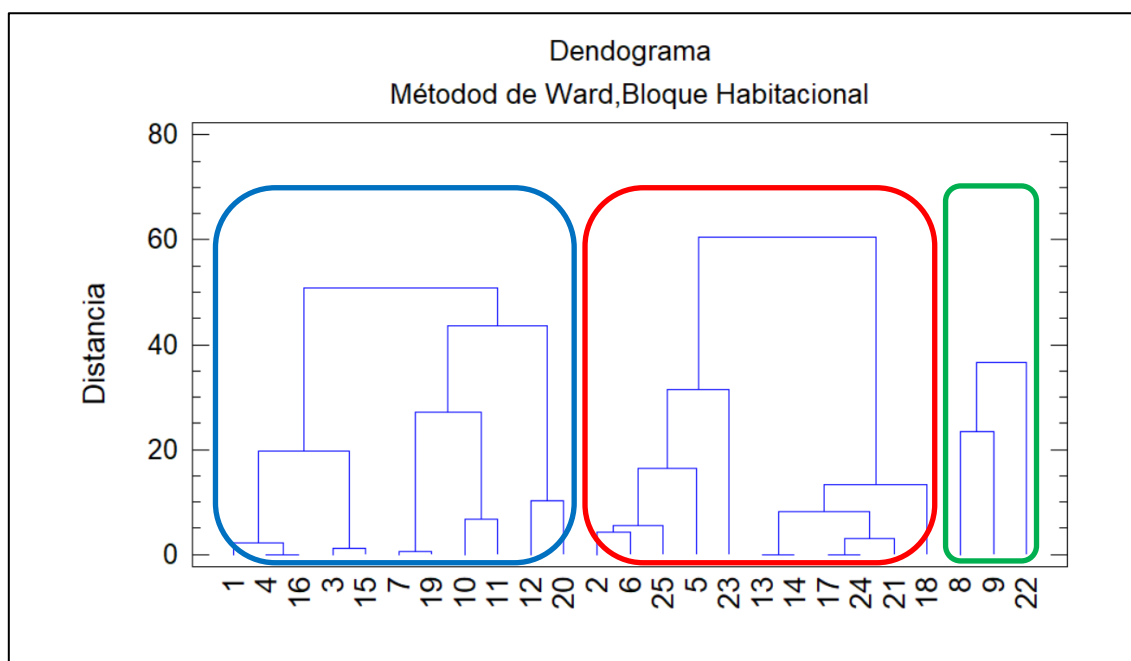
<i>Conglomerado</i>	<i>EstudCartog</i>	<i>MejorasProduct</i>	<i>DesNuevRutas</i>	<i>TurismRuralGastron</i>
1	4,45455	4,72727	4,45455	4,81818
2	4,45455	4,0	3,90909	4,0
3	3,0	2,0	2,33333	4,0

<i>Conglomerado</i>	<i>ArticActores</i>	<i>OfertExperCut</i>	<i>RedesVirtules</i>	<i>DesPlataforTecn</i>
1	1,72727	4,63636	5,0	4,81818
2	2,09091	4,09091	4,36364	4,45455
3	2,0	3,33333	4,0	4,0

Fuente: resultados obtenidos en el software StatGraphics

Los datos que incluyen las modificaciones en las decisiones de algunos de los 25 actores, se procesaron nuevamente en el software StatGraphics y sus resultados consolidados se pueden apreciar en la tabla N° 125 y la figura N° 46.

Figura N° 46. Conglomerados propuestas innovación en valor ronda 2



Fuente: resultados obtenidos en el software StatGraphics

Con base en los cambios de las decisiones de algunos expertos, el proceso en el software StatGraphics arroja tres clústers que surgen de una reagrupación por las nuevas similitudes de las evaluaciones (ver tabla N° 126). Un primer clúster azul con 11 expertos que en la ronda 1 era de 5 expertos, es decir 6 nuevos expertos que antes conformaban el clúster 2 en la ronda 1; un segundo clúster rojo con 11 expertos, que en la primera ronda también tenía 11 expertos, pero su conformación cambio al ceder 6 expertos al clúster azul y recibir 6 del clúster 3 (rojo) de la ronda 1; y un tercer clúster verde con 3 expertos, que frente a los 9 registrados en la primera ronda es una diferencia significativa.

El clúster azul con solo dos empresarios y nueve actores de apoyo (académicos/consultores y funcionarios gob/grem/apoy) y por localidades 7 de

Santafé y 4 de Candelaria, conglomerado que registra por su composición las calificaciones más altas, 4,3 en promedio; el clúster rojo integrado por 7 empresarios y 4 actores de apoyo (académicos/consultores y funcionarios gob/grem/apoy) y por localidades 6 de Candelaria y 5 de Santafé, que implica unas calificaciones más exigentes, 3,9 en promedio y el clúster verde con tres actores muy exigentes y de baja credibilidad frente a algunas propuestas, con un 3,1 en promedio.

Tabla N° 126. Actores que conforman los clúster innovación en valor

Clúster ronda Delphi I			Clúster ronda Delphi II		
CLUSTER 1			CLUSTER 1		
N° Experto	Localidad Ubicación /Nexo	Tipo de experto	N° Experto	Localidad Ubicación/Nexo	Tipo de experto
1	Santafé	Académico/consultor	1	Santafé	Académico/consultor
4	Santafé	Académico/consultor	4	Santafé	Académico/consultor
16	Candelaria	Funcionario gobierno/gremio	16	Candelaria	Funcionario gobierno/gremio
3	Candelaria	Académico/consultor	3	Candelaria	Académico/consultor
15	Candelaria	Funcionario gobierno/gremio	15	Candelaria	Funcionario gobierno/gremio
CLUSTER 2			7	Santafé	Funcionario gobierno/gremio
2	Santafé	Académico/consultor	19	Santafé	Funcionario gobierno/gremio
6	Candelaria	Académico/consultor	10	Santafé	Académico/consultor
25	Candelaria	Empresario sector turismo	11	Santafé	Empresario sector turismo
5	Candelaria	Empresario sector turismo	12	Candelaria	Funcionario gobierno/gremio
10	Santafé	Académico/consultor	20	Santafé	Empresario sector turismo
11	Santafé	Empresario sector turismo	CLUSTER 2		
23	Candelaria	Empresario sector turismo	2	Santafé	Académico/consultor
7	Santafé	Funcionario gobierno/gremio	6	Candelaria	Académico/consultor
19	Santafé	Funcionario gobierno/gremio	25	Candelaria	Empresario sector turismo
12	Candelaria	Funcionario gobierno/gremio	5	Candelaria	Empresario sector turismo
20	Santafé	Empresario sector turismo	23	Candelaria	Empresario sector turismo
CLUSTER 3			13	Santafé	Empresario sector turismo
8	Candelaria	Funcionario gobierno/gremio	14	Santafé	Funcionario gobierno/gremio
9	Santafé	Empresario sector turismo	21	Santafé	Empresario sector turismo
22	Candelaria	Funcionario gobierno/gremio	24	Candelaria	Empresario sector turismo
13	Santafé	Empresario sector turismo	17	Santafé	Empresario sector turismo
14	Santafé	Funcionario gobierno/gremio	18	Candelaria	Académico/consultor
21	Santafé	Empresario sector turismo	CLUSTER 3		
24	Candelaria	Empresario sector turismo	8	Candelaria	Funcionario gobierno/gremio
17	Santafé	Empresario sector turismo	9	Santafé	Empresario sector turismo
18	Candelaria	Académico/consultor	22	Candelaria	Funcionario gobierno/gremio

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en el software StatGraphics

Al igual que en la innovación disruptiva, en esta segunda ronda se utilizan los resultados del mapa de calor, los resultados descriptivos (coeficiente de

variación) y los resultados por cada clúster identificado (Ver tablas N° 125 y 127), usando las convenciones del mapa de calor (Heat – Map) con el propósito de evidenciar el consenso y la calificación final frente al nivel de acuerdo o desacuerdo con las propuestas:

Tabla N° 127. Evaluación según calificaciones de los clúster resultantes

N° de propuesta	Label de la propuesta	Clúster 1	Clúster 2	Clúster 3	Consenso y aprobación
3	EstudCartog	A	A	D	No
7	MejorasProduct	TA	A	TD	No
8	DesNuevRutas	A	I	TD	No
11	TurismRuralGastron	TA	A	A	Si
13	ArticActores	TD	TD	TD	No
16	OfertExperCut	TA	A	D	Si
23	RedesVirtules	TA	A	A	Si
24	DesPlataforTecn	TA	A	A	Si

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en el software StatGraphics

Los resultados generados en la tabla N° 127 indican aprobación de las propuestas 11, 16, 23 y 24, por cuanto arrojan un alto consenso alrededor del acuerdo por parte de los tres clústers. La propuesta N° 16 es aprobada por cuanto los dos clústers de mayor número de expertos (11 y 11 cada uno) registran un alto acuerdo (verde oscuro) y un clúster con solo dos expertos que presentan desacuerdo (naranja), que sumado al coeficiente de variación de los resultados descriptivos con un valor inferior al 20% la hacen elegible. Las siguientes propuestas son seleccionadas con calificación de “acuerdo” frente a su influencia en el plan de acción:

- **TurismRuralGastron:** A partir del concepto de turismo experiencial, diseñar propuestas que involucren el turismo rural y el turismo gastronómico, con lo cual se articulen de una manera efectiva los actores del turismo.
- **OfertExperCut:** Desarrollar ofertas de valor turístico que incluyan experiencias culturales y gastronómicas colombianas, con el fin de desarrollar nuevos paquetes y rutas turísticas.

- **RedesVirtules:** Crear redes virtuales en asocio con otros actores de la cadena, con el propósito de capturar las experiencias vividas o deseadas por los turistas de un destino, con el fin de rediseñar rutas y paquetes turísticos, que proporcionen nuevas experiencias y valor agregado.
- **DesPlataforTecn:** Desarrollar una plataforma tecnológica de servicios turísticos que no solo genere las transacciones seguras, sino que también proporcione información de las posibles

Por ultimo las siguientes propuestas no fueron seleccionadas porque en el caso de “**(DesNuevRutas)** a partir de los grupos de discusión con turistas, desarrollar nuevas rutas de turismo”, dos clúster no le dan aprobación al calificar con indiferencia o desacuerdo; las propuestas “**(EstudCartog)** estudio cartográfico de atractivos turísticos, con el fin de diseñar nuevas rutas y paquetes turísticos” y “**(MejorasProduct)** desarrollar mejoras a los productos de servicio turístico, por medio de la técnica de grupos de discusión con turistas”, presentan el resultado de un clúster en desacuerdo o total desacuerdo y sus coeficientes de variación son superiores al 20%. Por último, la pregunta 13 que se estableció como elemento de control debía resultar con total desaprobación.

6.4.3.3 Análisis Clúster - Innovación Abierta en segunda ronda:

Tabla N° 128. Resumen de Conglomeración innovación abierta ronda II

<i>Conglomerado</i>	<i>Miembros</i>	<i>Porcentaje</i>
1	9	36,00
2	12	48,00
3	4	16,00

Centroides

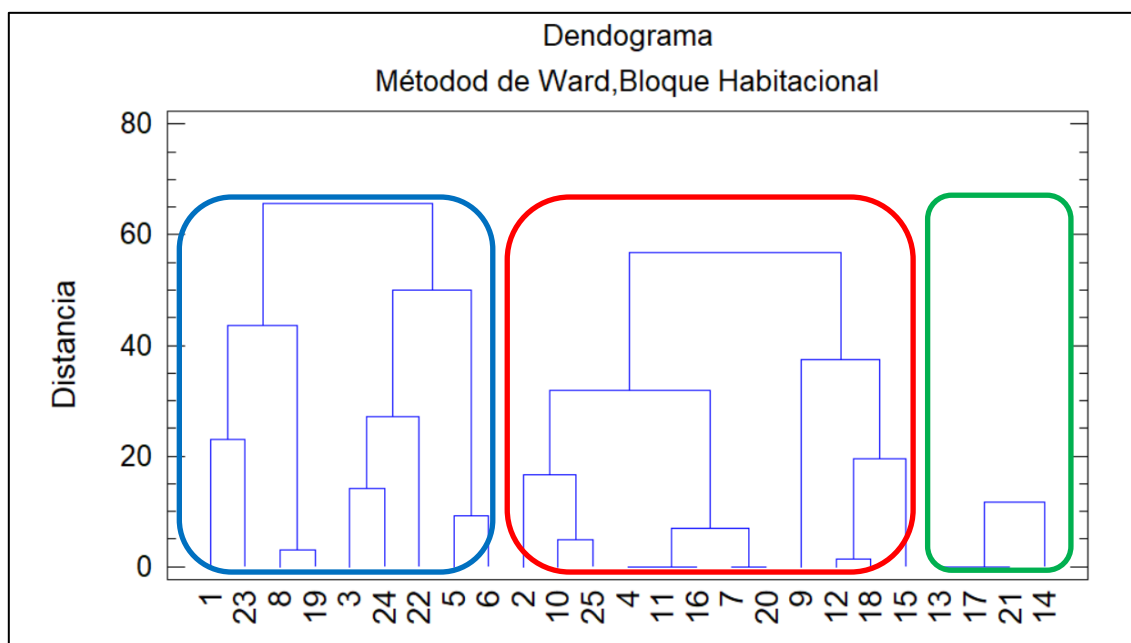
<i>Conglomerado</i>	<i>EspacCooper</i>	<i>FortDebilid</i>	<i>DesaActivColab</i>	<i>CombRutPaquet</i>	<i>NuevModNeg</i>
1	4,33333	4,0	4,44444	4,11111	4,55556
2	4,41667	4,83333	4,83333	4,83333	4,91667
3	4,25	4,0	4,0	4,0	4,0

<i>Conglomerado</i>	<i>CertificCompet</i>	<i>ProcFormMarke</i>	<i>DesPormSnsit</i>	<i>FrmulPrproyeto</i>
1	4,0	4,22222	4,55556	5,0
2	4,75	4,91667	5,0	4,58333
3	4,0	4,0	4,0	3,75

Fuente: resultados obtenidos en el software StatGraphics

Nuevamente se procesan los resultados con el apoyo del software StatGraphics, consolidando las valoraciones de los 25 expertos y generando los conglomerados que se pueden apreciar en la tabla N° 128 y la figura N° 47.

Figura N° 47. Conglomerados propuestas innovación abierta ronda 2



Fuente: resultados obtenidos en el software StatGraphics

A partir del proceso en StatGraphics se generan tres clústers que en esencia generan un cambio en su reagrupación que puede ser observada en la figura N° 47 y detallada en la tabla N° 129. Los clústers mantienen el número de expertos que lo componen de igual manera a la ronda 1 (azul con 9, rojo con 12 y verde con 4 expertos), pero dadas las modificaciones de las evaluaciones sus integrantes cambian recíprocamente de clúster.

El clúster azul (1) cede 4 miembros al clúster verde (3) y a su vez el clúster verde cede 4 miembros al clúster azul (1) y el clúster rojo mantiene el número de integrantes y las mismas personas de la ronda 1. La nueva composición de los clúster se resume así: el azul con 7 expertos de Candelaria y 2 de Santafé y por tipo de expertos 3 empresarios y 6 actores de apoyo (académicos/consultores y funcionarios gob/grem/apoy) con evaluaciones que van desde 4 a 4,5 y un solo caso de 5.0, para un promedio de 4,4 un importante “acuerdo” y alto consenso; por su parte el clúster rojo mantiene su composición

de 7 expertos de Santafé y 5 de Candelaria y por tipo de experto 4 empresarios y 8 actores de apoyo (académicos/consultores y funcionarios gob/grem/apoy), con las más altas evaluaciones con un promedio de 4,8 es decir “alto acuerdo”; y finalmente el clúster verde con 4 expertos de Santafé, de los cuales 3 son empresarios y un funcionario de gob/gre/apoym que consolidan el de más exigencia con un promedio en las evaluaciones de 4,0, “acuerdo”.

Tabla N° 129. Actores que conforman los clústers innovación abierta

Clúster ronda Delphi I			Clúster ronda Delphi II		
CLUSTER 1			CLUSTER 1		
N° Experto	Localidad Ubicación /Nexo	Tipo de experto	N° Experto	Localidad Ubicación /Nexo	Tipo de experto
1	Santafé	Académico/consultor	1	Santafé	Académico/consultor
23	Candelaria	Empresario sector turismo	23	Candelaria	Empresario sector turismo
8	Candelaria	Funcionario gobierno/gremio	8	Candelaria	Funcionario gobierno/gremio
19	Santafé	Funcionario gobierno/gremio	19	Santafé	Funcionario gobierno/gremio
13	Santafé	Empresario sector turismo	24	Candelaria	Empresario sector turismo
17	Santafé	Empresario sector turismo	3	Candelaria	Académico/consultor
21	Santafé	Empresario sector turismo	22	Candelaria	Funcionario gobierno/gremio
14	Santafé	Funcionario gobierno/gremio	5	Candelaria	Empresario sector turismo
24	Candelaria	Empresario sector turismo	6	Candelaria	Académico/consultor
CLUSTER 2			CLUSTER 2		
2	Santafé	Académico/consultor	2	Santafé	Académico/consultor
10	Santafé	Académico/consultor	10	Santafé	Académico/consultor
25	Candelaria	Empresario sector turismo	25	Candelaria	Empresario sector turismo
4	Santafé	Académico/consultor	4	Santafé	Académico/consultor
11	Santafé	Empresario sector turismo	11	Santafé	Empresario sector turismo
16	Candelaria	Funcionario gobierno/gremio	16	Candelaria	Funcionario gobierno/gremio
7	Santafé	Funcionario gobierno/gremio	7	Santafé	Funcionario gobierno/gremio
20	Santafé	Empresario sector turismo	20	Santafé	Empresario sector turismo
9	Santafé	Empresario sector turismo	9	Santafé	Empresario sector turismo
12	Candelaria	Funcionario gobierno/gremio	12	Candelaria	Funcionario gobierno/gremio
18	Candelaria	Académico/consultor	18	Candelaria	Académico/consultor
15	Candelaria	Funcionario gobierno/gremio	15	Candelaria	Funcionario gobierno/gremio
CLUSTER 3			CLUSTER 3		
3	Candelaria	Académico/consultor	13	Santafé	Empresario sector turismo
22	Candelaria	Funcionario gobierno/gremio	17	Santafé	Empresario sector turismo
5	Candelaria	Empresario sector turismo	21	Santafé	Empresario sector turismo
6	Candelaria	Académico/consultor	14	Santafé	Funcionario gobierno/gremio

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en el software StatGraphics

Al igual que en los dos tipos de innovación anteriores (disruptiva y en valor), se utilizan las convenciones del mapa de color con los resultados de los clústers, y los indicadores descriptivos, con el fin de determinar las propuestas que tienen alto valor de acuerdo y alto consenso, con el fin de seleccionar las

que integren la propuesta de plan de acción que permita articular y fortalecer las cadenas productivas de turismo de la zona centro de Bogotá.

Tabla N° 130. Evaluación según calificaciones de los clústers resultantes

N° de propuesta	Label de la propuesta	Clúster 1	Clúster 2	Clúster 3	Consenso y aprobación
4	EspacCooper	A	A	A	Si
6	FortDebilid	A	TA	A	Si
10	DesaActivColab	A	TA	A	Si
17	CombRutPaquet	A	TA	A	Si
19	NuevModNeg	TA	TA	A	Si
20	CertificCompet	A	TA	A	Si
21	ProcFormMarke	A	TA	A	Si
22	DesPormSnsit	TA	TA	A	Si
25	FrmulPrproyeto	TA	TA	I	Si

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en el software StatGraphics

De los resultados arrojados por los tres clústers se puede observar un amplio consenso en torno al acuerdo en este tipo de innovación (abierta), es así como 8 propuestas de nueve tienen “acuerdo” o “total acuerdo” para cada una de las propuestas evaluadas y su coeficiente de variación es menor al 20%, que las valida como propuestas que tienen influencia en el plan de acción a proponer.

Por último, la propuesta N°25 registra dos clústers con alto acuerdo y un clúster con indiferencia, esté integrado solo por cuatro expertos, que al revisar las calificaciones individuales 3 de ellos calificaron con “acuerdo” y uno con “indiferencia”, lo que unido al coeficiente de variación menor al 20% la hacen elegible y con alto consenso. Las propuestas seleccionadas con “acuerdo” y alto consenso son las siguientes:

- **EspacCooper:** Propiciar espacios de cooperación entre los empresarios de las cadenas productivas de turismo, con el propósito de lograr mejoras de productividad y con base en dicho proceso emitir certificación para integrar la cadena.
- **FortDebilid:** A partir de la revisión de la cadena de valor existente entre los empresarios, determinar fortalezas y debilidades de cada uno de los

actores, con el fin de desarrollar planes de mejoramiento y con base en los resultados escoger los miembros de la cadena productiva.

- **DesaActivColab:** Proponer y desarrollar actividades colaborativas entre los empresarios, para afianzar cada uno de los eslabones de las cadenas productivas y con base en dicho proceso, validar los participantes aptos para integrar las cadenas.
- **CombRutPaquet:** Combinar rutas y paquetes de turismo cultural, turismo gastronómico y turismo urbano con el fin de brindar nuevas experiencias a los turistas a partir de la logística de las cadenas productivas existentes en la zona.
- **NuevModNeg:** Diseñar nuevos modelos de negocios turísticos, que permitan a los empresarios vinculados a las cadenas productivas ampliar su mercado y lograr nuevas sinergias de trabajo colaborativo.
- **CertificCompet:** Desarrollar procesos de certificación de competencias, con el fin de consolidar la productividad y la calidad de los servicios turísticos y con base en ellos elegir los actores que conformen la cadena.
- **ProcFormMarke:** Desarrollar procesos de formación en marketing digital, de tal manera que sea posible certificar los colaboradores y llegar al mercado por este nuevo canal.
- **DesPormSnsit:** Desarrollar programas de formación y sensibilización del talento humano de cada uno de los aliados en la cadena, con el fin de apalancar el desarrollo de los nuevos productos y nuevos modelos de negocio (Ventas, Logística, TIC y Gestión).
- **FrmulPrproyeto:** Formular proyectos para el diseño y desarrollo de plataformas tecnológicas, que permitan el mercadeo de productos e interacción de los asociados como un sistema integrado de información.

Finalmente del análisis de los resultados descriptivos, mapa de calor y conglomerados de la segunda ronda del Delphi, se seleccionan 5 propuestas con “acuerdo” y alto consenso de 8 de innovación disruptiva evaluadas, para un 62% es decir alta influencia (según tabla N° 70); de las propuestas de innovación en valor se escogen 4 propuestas de 8 evaluadas, para un 50%

ósea mediana influencia; y finalmente de las propuestas de innovación abierta se seleccionan 9 de 9 evaluadas, para un 100% es decir muy alta influencia.

6.5 Análisis de Fiabilidad, validez y estabilidad del Instrumento Delphi

La fiabilidad, validez y estabilidad del instrumento delphi se analiza a través de indicadores de reconocida utilización a nivel académico:

- **Fiabilidad – Alfa de Cronbach**

Es un coeficiente que permite medir la fiabilidad de una escala de medida y consiste en calcular la media de las correlaciones entre las variables que hacen parte de la escala.

Tabla N° 131. Prueba de estadística de fiabilidad

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,864	25

Fuente: resultados obtenidos en el SPSS

Para el caso objeto de estudio, al implementar el análisis de fiabilidad a través del Alpha de Cronbach, registra valores de este estadístico por encima de 0.80, lo cual implica la alta confiabilidad del instrumento, se puede deducir que esta herramienta de captura presenta una muy buena fiabilidad.

- **Prueba de validez**

Respecto de la prueba de validez del instrumento de evaluación, en este caso la encuesta, se debe verificar que la comunalidad sea mayor a 0.40, la medida de adecuación KMO debe ser mayor a 0.50, y en la prueba de esfericidad de Bartlett el valor p debe ser menor que el nivel de significancia, que por lo general es del 5%. Para tener clara la intención de estos test, es necesario partir el instrumento de acuerdo con los constructos establecidos (1. Innovación disruptiva, 2. Innovación en valor y 3. Innovación abierta), para cada uno se plantea la prueba de validez.

Tabla N° 132. Pruebas de validez por tipos de Innovación

Prueba de KMO y Bartlett: Innovación disruptiva		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0,616
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	75,529
	Gl	28
	Sig.	0,019
Prueba de KMO y Bartlett: Innovación en valor		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0,548
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	91,845
	gl	28
	Sig.	0,000
Prueba de KMO y Bartlett: Innovación abierta		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0,648
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	72,083
	gl	36
	Sig.	0,000

Fuente: resultados obtenidos en el SPSS

Las anteriores tablas presentan dos pruebas, en la primera parte se determina el estadístico Kaiser – Meyer - Olkin (KMO) de adecuación, valores superiores a 0.50 implica una buena explicación de las variables iniciales a cada uno de estos constructos. Dado que en los tres casos el KMO fue mayor que el valor de referencia, podemos concluir que dichas variables originales explican adecuadamente cada dimensión.

En la segunda parte de la tabla se presenta la prueba de esfericidad de Bartlett, dado que en los tres casos el valor Sig., el cual representa el p-value de la prueba, son menores que 0.05, esto implica que es válido asumir esfericidad, condición importante para este tipo de tratamiento.

- **Prueba de estabilidad del proceso Delphi**

Entre las pruebas de estabilidad del método Delphi se encuentra el de la variación del recorrido intercuartílico relativo:

Variación RIR = $(RIR_k - RIR_{k-1})$, donde $RIR = (Q_3 - Q_1)/Q_2$

Tabla N° 133. Análisis intercuartílico relativo: Primera Ronda

	Percentiles	SegMercadTur	IdVentCompar	EstudCartog	EspacCooper	DesarNuevNeg
Cuartil 1	Q1=25%	4	4	4	4	4
Cuartil 2	Q2=50%	4	5	5	4	4
Cuartil 3	Q3=75%	5	5	5	5	5
Rango Intercuartílico relativo	$(Q_3-Q_1)/Q_2$	0,25	0,2	0,2	0,25	0,25

	Percentiles	FortDebilid	MejorasProduct	DesNuevRutas	DiseNuevRutas	DesaActivCola b
Cuartil 1	Q1=25%	4	4	3,5	3,5	4
Cuartil 2	Q2=50%	4	4	4	4	5
Cuartil 3	Q3=75%	5	5	4,5	5	5
Rango Intercuartílico relativo	$(Q_3-Q_1)/Q_2$	0,25	0,25	0,25	0,375	0,2

	Percentiles	TurismRuralGastron	ArticOfertas	ArticActores	NRutPaqGastro	TurisNal
Cuartil 1	Q1=25%	4	4	1	4	3
Cuartil 2	Q2=50%	4	4	2	4	4
Cuartil 3	Q3=75%	5	5	2,5	5	4,5
Rango Intercuartílico relativo	$(Q_3-Q_1)/Q_2$	0,25	0,25	0,75	0,25	0,375

	Percentiles	OfertExperCut	CombRutPaquet	SitosPre Grafite ros	NuevModNeg	CertificCompet
Cuartil 1	Q1=25%	4	4	3	4	4
Cuartil 2	Q2=50%	4	4	4	5	5
Cuartil 3	Q3=75%	5	5	4	5	5
Rango Intercuartílico relativo	$(Q_3-Q_1)/Q_2$	0,25	0,25	0,25	0,2	0,2

	Percentiles	ProcFormMarke	DesPormSnsit	Redes Virtules	DesPlataforTecn	FirmulPrproye
Cuartil 1	Q1=25%	4	4	4	4	4
Cuartil 2	Q2=50%	5	5	5	5	5
Cuartil 3	Q3=75%	5	5	5	5	5
Rango Intercuartílico relativo	$(Q_3-Q_1)/Q_2$	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados del software SPSS

Tabla N° 134. Análisis intercuartílico relativo: Segunda Ronda

	Percentiles	SegMercadTur	IdVentCompar	EstudCartog	EspacCooper	DesarNuevNeg
Cuartil 1	Q1=25%	4	4	4	4	4
Cuartil 2	Q2=50%	4	5	5	4	4
Cuartil 3	Q3=75%	5	5	5	5	5
Rango Intercuartílico relativo	(Q3-Q1)/Q2	0,25	0,2	0,2	0,25	0,25
Variación intercuartílica		0	0	0	0	0

	Percentiles	FortDebilid	MejorasProduct	DesNuevRutas	DiseNuevRutas	DesaActivColab
Cuartil 1	Q1=25%	4	4	4	4	4
Cuartil 2	Q2=50%	4	4	4	4	5
Cuartil 3	Q3=75%	5	5	4,5	5	5
Rango Intercuartílico relativo	(Q3-Q1)/Q2	0,25	0,25	0,125	0,25	0,2
Variación intercuartílica		0	0	0,125	0,125	0

	Percentiles	TurismRuralGast ron	ArticOfertas	ArticActores	NRutPaqGastro	TurisNal
Cuartil 1	Q1=25%	4	4	1	4	3
Cuartil 2	Q2=50%	4	4	2	4	4
Cuartil 3	Q3=75%	5	5	2,5	5	4,5
Rango Intercuartílico relativo	(Q3-Q1)/Q2	0,25	0,25	0,75	0,25	0,375
Variación intercuartílica		0	0	0	0	0

	Percentiles	OfertExperCut	CombRutPaquet	SitosPreGrafiteros	NuevModNeg	CertificCompet
Cuartil 1	Q1=25%	4	4	3	4	4
Cuartil 2	Q2=50%	4	4	4	5	5
Cuartil 3	Q3=75%	5	5	4	5	5
Rango Intercuartílico relativo	(Q3-Q1)/Q2	0,25	0,25	0,25	0,2	0,2
Variación intercuartílica		0	0	0	0	0

	Percentiles	ProcFormMarke	DesPormSnsit	RedesVirtules	DesPlataforTecn	FrmulPropye
Cuartil 1	Q1=25%	4	4	4	4	4
Cuartil 2	Q2=50%	5	5	5	5	5
Cuartil 3	Q3=75%	5	5	5	5	5
Rango Intercuartílico relativo	(Q3-Q1)/Q2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Variación intercuartílica		0	0	0	0	0

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados del software SPSS

El método Delphi considera dos condiciones para finalizar el estudio, que son el consenso y la estabilidad. De esta manera si se analizan los cambios de la ronda I a la Ronda II, en donde solo 3 expertos cambiaron sus respuestas (1,3 y 4 respuestas) y en total fueron 8 cambios de 625 registros, es decir un 1,3% de modificaciones, entonces es posible indicar un alto consenso.

Frente a la variación del recorrido intercuartílico se registran en las tablas 133 y 134 los resultados, de los cuales podemos indicar que 23 propuestas tienen un recorrido de “0” (sin variación) y 2 propuestas registran 0,125, considerado muy bajo, entonces es posible indicar que el proceso Delphi se da por terminado en la segunda ronda.

6.6 Conclusiones sobre las hipótesis 1, 2 y 3 y la hipótesis general

A continuación, se consignan los principales argumentos que surgen de lo planteado en todo este capítulo, que permiten demostrar que las hipótesis evaluadas son válidas y a partir de ello en las conclusiones del estudio se hace una propuesta de “Plan de acción para la articulación y fortalecimiento de las cadenas productivas de turismo de la zona centro de la ciudad de Bogotá”:

Hipótesis 1: Las acciones de innovación estratégica **disruptiva** influyen en la articulación y fortalecimiento de las cadenas productivas de turismo de la zona centro de Bogotá, por cuanto propician la creación de una visión compartida, con la cual se desarrollan modelos de negocio que motiven a empresarios a participar con compromiso.

A nivel de las propuestas evaluadas de innovación estratégica disruptiva, los resultados arrojados por las herramientas univariadas y multivariadas indican que de 8 propuestas evaluadas, 5 son elegidas con alto consenso (coeficiente de variación inferior al 20% y “acuerdo” – verde claro o calificación “4”- en la calificación de los clúster o conglomerados), es decir un 62,5% de las propuestas evaluadas y por ello una **alta influencia** según la tabla 70, con lo cual se evidencia la validez de la hipótesis 1.

Hipótesis 2: Las acciones de innovación estratégica **en valor** influyen en la articulación y fortalecimiento de las cadenas productivas de turismo de la zona centro de Bogotá, por cuanto propician la creación de una visión compartida, con la cual se desarrollan modelos de negocio que motiven a empresarios a participar con compromiso.

Respecto de las propuestas de innovación estratégica en valor presentadas a los expertos, los resultados generados por las herramientas univariadas y multivariadas definen que 4 propuestas son elegidas frente a 8 presentadas, 50%, es

decir un nivel de **mediana influencia** en la articulación de cadenas productivas, con lo cual también se valida la hipótesis 2, aun cuando tiene un menor valor frente a las propuestas disruptivas.

Hipótesis 3: Las acciones de innovación estratégica **abierta** influyen en la articulación y fortalecimiento de las cadenas productivas de turismo de la zona centro de Bogotá, por cuanto propician la creación de una visión compartida, con la cual se desarrollan modelos de negocio que motiven a empresarios a participar con compromiso.

Por último, las propuestas de innovaciones estratégicas en valor, presentadas a los expertos, de acuerdo con los resultados arrojados por las herramientas univariadas y multivariadas, dan como veredicto 9 propuestas elegidas de 9 evaluadas, 100%, para una **muy alta influencia** en la articulación y fortalecimiento de las cadenas productivas de turismo en la zona centro de la ciudad.

A partir del análisis de los resultados arrojados por las herramientas univariadas y multivariadas utilizadas en la segunda ronda del Delphi, es posible concluir que las acciones de innovación estratégica si influyen en la articulación y fortalecimiento de las cadenas productivas de turismo de la zona centro de Bogotá, por cuanto fueron elegidas con alto consenso (coeficiente de variación inferior al 20%) y “acuerdo” (verde claro o calificación “4”) 18 propuestas de 25 sometidas a evaluación, es decir un 72% que comparado con los rangos de la tabla N° 70, previamente definida, indica alta influencia (60 a 80%). Desde Luego se infiere de los resultados que las propuestas de innovación estratégica de tipo abierto son las que más influyen en la articulación y fortalecimiento de cadenas productivas por cuanto su calificación es “muy alta influencia”; le siguen las de tipo disruptivo, con calificación “alta influencia”; y por ultimo con “mediana influencia” las de innovación estratégica en valor.

7 CONCLUSIONES

Las conclusiones desarrolladas en el estudio en torno a las hipótesis específicas, permiten validar la hipótesis general, por cuanto quedó evidenciado que si hay influencia de las propuestas de acción de innovación estratégica sometidas a la revisión de los expertos seleccionados, dado que las propuestas de innovación estratégica de tipo abiertas arrojan resultados de “muy alta influencia”, 9 propuestas elegidas con alto consenso de 9 evaluadas por los expertos; las innovaciones estratégicas disruptivas presentaron resultados de “alta influencia”, con 5 propuestas elegidas con alto consenso de 8 evaluadas; y finalmente las propuestas de innovación estratégica en valor con resultados de “mediana influencia”, al ser elegidas 4 propuestas con alto consenso de 8 evaluadas. Las propuestas elegidas son claves para desarrollar un plan de acción que permita la articulación y fortalecimiento de las cadenas productivas de la zona centro de la ciudad.

En el capítulo 5 se evidencia que las cadenas productivas de turismo existentes en la zona centro de la ciudad (Asociación clúster de turismo de la Candelaria y Corporación clúster turístico de Santafé) no tienen un buen nivel de articulación asociativa, acción que se logra a partir del desarrollo de grupos de discusión. En ese escenario se propone el diseño de curvas de valor (innovación en valor) para cada caso y con ello se evidencia la potencia del proceso en torno a la construcción de una visión conjunta, tanto que en el caso de la cadena productiva de Santafé en el año 2016 se hizo el ejercicio de la curva de valor y ello propicio la formalización en el mismo año de la Corporación, pues antes de ello funcionaban como red informal de empresarios.

A continuación se presentan los hallazgos en torno a la revisión teórica y cada uno de los objetivos específicos de este estudio, con los cuales se validan las hipótesis específicas y la general, de tal manera que se proponga las mejores prácticas para el desarrollo de un proceso de articulación y fortalecimiento de una cadena productiva.

- **Cadenas productivas y asociatividad**

Cuando se habla de procesos asociativos se plantean conceptos como el de clúster, distrito industrial, red empresarial y cadena productiva y en algunas ocasiones se les da el manejo de similares o sinónimos. A continuación, se da cuenta de los hallazgos de la revisión teórica al respecto y de la conclusión de si son sinónimos o no.

- ✓ La revisión teórica permite concluir que un clúster es una aglomeración de empresas concentradas geográficamente que articulan una cadena productiva específica existente, que se integran con entidades de apoyo, academia y estado para lograr consolidar un sector económico competitivo de cara al entorno global (Porter M. , 1998). Regularmente surgen de acciones públicas o gremiales, con el fin de lograr mayor competitividad.
- ✓ El distrito industrial que surge de condiciones parecidas en un entorno geográfico, con la integración con entidades de apoyo y se diferencia porque entra en juego el saber ancestral de la cadena productiva, generado por la tradición y por ello la importancia de la comunidad y el estado en torno a su consolidación (Becattini, 2004). Su desarrollo depende de acciones públicas en conjunto con el interés de la comunidad.
- ✓ La red empresarial surge como la intencionalidad de un grupo de empresarios de una cadena para unirse en torno a un propósito específico y finalmente como se deduce de la descripción anterior el factor común es la cadena productiva, que surge del concepto de cadena de valor en donde los eslabones naturales de las actividades económicas generan la producción de un país (Dini, 2010).
- ✓ De lo planteado se deduce que es la cadena productiva el origen de cualquiera de las formas asociativas descritas (Clúster, distrito industrial

y red empresarial) y lo que se persigue con éstas es la articulación competitiva y el fortalecimiento de los sectores económicos, para lo cual las políticas económicas juegan un papel importante, pero no suficiente (Dini, 2010) (Fernandez & Trevignani, 2015) (Blyde, 2014).

Es aquí donde surge el propósito del estudio, que propone la innovación estratégica como elemento dinamizador del proceso de articulación y fortalecimiento de la cadena productiva como unidad básica del proceso. De otra parte de los conceptos de cadena productiva y cadena de valor surge el concepto de cadena de valor global, como la articulación de los eslabones de la cadena con carácter internacional para atender la demanda global (Blyde, 2014) (Oddone, Padilla, & Antunes, 2014).

- **Innovación estratégica y propuestas para el turismo**

A partir de los conceptos de innovación desarrollados en el Manual de Oslo es posible identificar las mejoras a productos o desarrollos de nuevos productos, mejoramiento o nuevos procesos y nuevos métodos organizativos (OECD, 2005), pero luego empieza a surgir la necesidad de reaccionar ante los constantes cambios del mercado, el hacinamiento estratégico producto de la vigilancia competitiva y el constante redireccionamiento estratégico de las empresas (Restrepo, 2005) (Restrepo & Rivera, 2008), para lo cual emerge el concepto de innovación en la estrategia, es decir desarrollar nuevos segmentos de mercado, identificar lagunas blancas del mismo, cambiar la forma de llegar a un mercado o de satisfacer una necesidad (Markides, 1997) (Hamel, 1998) (Afuah, 2009).

Con base en las nuevas tendencias de la innovación, tales como la disrupción (Matthyssens, Vandenbempt, & Berghman, 2006), la agregación de valor (Christensen, 1997) y la innovación de tipo abierto (Chesbrough, 2003), los autores empiezan a identificar nuevas formas de hacer innovación en la estrategia y proponen nuevos métodos para hacerlo. A continuación, se presentan los principales hallazgos de la innovación estratégica, sus tres vertientes, las metodologías más exitosas y su posible aporte al turismo.

- ✓ En cuanto a la disrupción en la innovación estratégica surgen métodos para crear un “Nuevo posicionamiento en el mercado” con autores como Markides (2006), que indica que en esencia se trata de lograr una nueva posición estratégica y para ello es necesario que la organización empresarial responda tres preguntas: ¿A quiénes buscar cómo clientes?, ¿Qué productos o servicios les debo ofrecer? y ¿cómo debo hacer esto?, con lo cual se debe lograr esa posición distintiva frente a sus competidores.
- ✓ Respecto de las posibilidades en el turismo con la propuesta de Markides (2006), es posible indicar que su utilización está dada por el desarrollo de nuevos negocios, dirigidos a nuevos segmentos del mercado, como por ejemplo puede ser productos turísticos con base en la gastronomía o la cultura bogotana, dirigidos al turismo de negocios que llega a la ciudad, con el fin de lograr incrementar la visita a atractivos turísticos o crear una nueva forma de acceso a la gastronomía.
- ✓ Otra alternativa para lograr la disrupción en la estrategia es la propuesta de Prahalad (Prahalad, 2010), denominada “Negocios en la base de la pirámide”, que básicamente consiste en explorar los negocios para la mayoría de la población mundial que tiene ingresos muy bajos, para lo cual propone asociarse con esas poblaciones para innovar y lograr estrategias que permitan grandes volúmenes de venta y llegar de maneras diferentes a esos nichos de mercado. En ese sentido para el caso del turismo es posible pensar en turismo social para los turistas colombianos que desean conocer la capital a bajos costos y una alta oferta de valor.
- ✓ En cuanto a la innovación en valor surgen propuestas como la “Co-creación de valor” (Prahalad & Krishnan, 2009), que consiste en la creación de valor a través de redes. El valor está enfocado en experiencias únicas del consumidor, es decir se enfoca en las necesidades de las personas, las cuales son determinadas por los

mismos clientes, quienes cooperan para diseñar soluciones. En cuanto a la aplicabilidad en el sector turismo es preciso indicar que la utilización de herramientas de investigación como los grupos focales, permitiría diseñar productos a la medida de los turistas, incluso con la participación directa en el diseño de las rutas y paquetes, combinando tipologías de turismo como la gastronomía, la cultura, la naturaleza, lo histórico y los negocios y eventos.

- ✓ Desde otro punto de vista respecto de la innovación en valor, Kim & Mauborgne (Kim & Mauborgne, 2004) proponen la “Creación de valor y diseño de océanos azules”, que en esencia consiste en tomar como irrelevante los competidores por medio del desarrollo de una nueva lógica de negocios, con el fin de desarrollar productos y servicios que no tengan competidores directos, para lo cual proponen la matriz ERIC (Eliminar, reducir e incrementar características de los productos actuales y lo más importante crear nuevos atributos inéditos) y con base en ella la construcción de la curva de valor que evidencia la forma de crear conceptos dramáticamente diferentes (Kim & Mauborgne, 2006).
- ✓ Las posibilidades para el turismo en cuanto a la curva de valor y la búsqueda de océanos azules, plantea retos para romper paradigmas y avanzar hacia un turismo más experiencial, de tal manera que cambie la forma como se estructuran las ofertas de rutas y paquetes turísticos, con el fin de crear nuevos nichos de mercado y con ello lograr visión conjunta hacia dicho negocio, como elemento clave para articular la cadena productiva de una región.
- ✓ Finalmente la innovación estratégica a partir del concepto de innovación abierta, genera propuestas como la “Innovación conceptual de negocios” (Hamel, 2000), que consiste en generar nuevos conceptos de negocio, que sean tan diferentes de la competencia de tal forma que el dilema de dejar su modelo y seguir el nuevo los convierta en los segundos del mercado. Por otra parte la propuesta de Osterwalder & Pigneur (2011) denominada “Generación de modelos de negocio” que en esencia se

trata de generar una propuesta de valor diferenciada, con base en la cual se diseña una estrategia de mercado y una cadena de valor en la que actúan socios claves para desarrollar actividades claves.

- ✓ La innovación abierta puede impactar las cadenas productivas de turismo, a partir del diseño de modelos de negocio que lleve a considerar una perspectiva más allá de los recursos y mercados individuales de las empresas que las integran, de tal forma que se llegue a combinaciones de recursos colectivos y mercados.

- **Competitividad del sector turismo en la zona centro**

Para su evaluación se acudió al modelo de la competitividad sistémica, que divide el análisis en cuatro niveles: meta, macro, meso y micro.

- ✓ Desde el punto de vista del nivel meta es posible indicar que el estado colombiano ha desarrollado un proceso integral que inicio con diagnósticos competitivos, paso por planes de acción y desarrollo de los mismos, con los cuales ha generado el mejoramiento competitivo del turismo con el asocio de los gremios y entidades de apoyo.
- ✓ En cuanto al nivel macro se percibe un importante crecimiento de la actividad económica del turismo en el mundo y excelentes expectativas a futuro, con mayor incidencia en regiones emergentes como Asia, África y América en su orden y a nivel Colombia y Bogotá una importante dinámica de crecimiento de la llegada de turistas, la construcción de nuevos hoteles, la conformación de clúster y el desarrollo de nuevos productos turísticos en Bogotá.
- ✓ El nivel meso presenta unos gremios comprometidos con la gestión del destino turístico de Bogotá y una entidad distrital como el Instituto Distrital de Turismo, como la líder del proceso de cambio y mejoramiento competitivo.

- **Nivel de articulación asociativa de las cadenas productivas de la zona centro**

Frente a la competitividad micro se toma como objeto de análisis las cadenas productivas presentes (Asociación Clúster de Turismo La Candelaria y Corporación Turística de Santafé) en la zona centro de la ciudad de Bogotá, con las siguientes conclusiones que evidencian la baja competitividad e incipiente articulación de las citadas cadenas productivas:

- ✓ Bajo nivel de sostenibilidad de las acciones de articulación desarrolladas por las cadenas productivas de la zona
- ✓ Bajo nivel de retención y satisfacción de los clientes atraídos por las acciones conjuntas de las cadenas productivas
- ✓ Bajo nivel de impacto financiero, por cuanto genera bajos ingresos adicionales y no impacta la reducción de costos de los empresarios.
- ✓ Bajo nivel de visión compartida y por ello bajo nivel de apropiación del proyecto asociativo de las cadenas productivas, por cuanto no hay sostenibilidad de las acciones de articulación, bajo nivel de mejoras significativas en el mercadeo e impactos bajos en las finanzas de los asociados a las cadenas productivas.

- **Influencia de las acciones de innovación estratégica**

A continuación, se presentan las principales conclusiones para cada una de las propuestas sometidas a la evaluación de los expertos y las implicaciones para aportar o influir en la articulación y fortalecimiento de las cadenas productivas de turismo del centro de la ciudad de Bogotá.

- ✓ ***Propuestas de innovación estratégica disruptiva***

Propuesta 1. Seleccionar los segmentos de mercado del turismo, en donde se cuente con mayores posibilidades de construir ventajas competitivas para el destino turístico del centro de Bogotá, con el fin de lograr mayor efectividad en el proceso asociativo.
--

Esta propuesta alcanzó un alto consenso de aceptación en la evaluación Delphi ronda 2 por parte de los expertos, 4,48 (entre de acuerdo y totalmente

de acuerdo) y un coeficiente de variación muy bajo, 11,4%, lo cual implica un comportamiento estadístico sólido en torno a la aprobación. Frente al mapa de calor de los clúster o aglomeraciones resultantes del análisis de conglomerados es preciso indicar que logra dos clústers con Total Acuerdo (verde oscuro) y solo uno con Acuerdo (verde claro), que significa un alto consenso de aprobación.

Este consenso implica que es muy importante en un plan de acción a seguir desarrollar una evaluación de las posibilidades competitivas de los diversos segmentos de turismo, con el fin de elegir los segmentos apuesta en la consolidación de tales cadenas productivas

<p>Propuesta 2. Identificar las ventajas comparativas del sector turismo de la zona centro, con el fin de determinar los segmentos en los cuales es posible lograr ser competitivos y buscar el apoyo de grandes actores del turismo (Empresas corporativas) para lograr la articulación productiva.</p>

La propuesta N^o 2 registro un alto consenso de aceptación en la evaluación Delphi, 4,36 (entre de acuerdo y totalmente de acuerdo) y un coeficiente de variación bajo, 19,7%, lo cual implica un comportamiento estadístico sólido en torno al “Acuerdo”. Frente al mapa de calor de los clúster o aglomeraciones resultantes del análisis de conglomerados es preciso indicar que logra dos clúster con Total Acuerdo (verde oscuro) y solo uno con “Desacuerdo” (naranja), que significa un consenso de aprobación; no obstante, es importante revisar el desacuerdo de un conglomerado de actores que solo vincula dos expertos, un empresario y un funcionario de gobierno/gremio bastante críticos con la propuesta en estudio, por cuanto consideran que no es necesario acudir a grandes actores (empresas pivote) para lograr la articulación de la cadena productiva.

Este consenso con observaciones, impone la necesidad de evaluar ventajas comparativas por segmentos de turismo evaluados y desarrollar procesos con empresas pivote o sin ellas para avanzar en la articulación.

Propuesta 5. Las cadenas productivas de turismo deben desarrollar nuevos negocios turísticos, con base en el alto potencial de los atractivos turísticos de la zona, con el fin de lograr una mejor articulación de los empresarios asociados.

La propuesta N° 5 alcanzó un buen consenso de aceptación de los expertos en la ronda 2 del Delphi, 4,28 (entre de acuerdo y totalmente de acuerdo) y un coeficiente de variación muy bajo, 18,5%, lo cual implica un resultado estadístico de aprobación. En cuanto al mapa de calor de los clústers resultantes logra dos clúster con Total Acuerdo (verde oscuro) y solo uno con Acuerdo (verde claro), que significa un buen consenso de aprobación.

El consenso registrado plantea la necesidad de desarrollar nuevos negocios turísticos, a partir del alto potencial de los atractivos de la zona y la generación de procesos disruptivos que promuevan la articulación de los empresarios de la zona.

Propuesta 9. Diseñar nuevas rutas de turismo cultural (histórico y religioso) dirigidas a los turistas de negocios y convenciones, con el fin de lograr un nuevo posicionamiento de la zona centro.

Aun cuando esta propuesta alcanza una calificación promedio de 4,12 (acuerdo), registra un coeficiente de variación del 24,5%, muy superior al límite fijado para ser elegible (20%). Por otra parte, el mapa de calor también evidencia la no elegibilidad de esta propuesta, por cuanto registra un clúster en Total acuerdo (verde oscuro), un clúster en Acuerdo (verde claro) y un clúster en Total desacuerdo (Rojo). Al revisar la composición de expertos agrupados en este último clúster se encuentra un empresario y un funcionario de gremio, que expresan su desacuerdo al diseño de estas rutas para un segmento de mercado que tradicionalmente no frecuenta estos atractivos (turistas de negocios)

. El consenso logrado implica que un grupo importante de empresarios está de acuerdo (calificaciones dispersas) con lo propuesto, pero sus resultados estadísticos arrojan un nivel alto de dispersión y el análisis de conglomerados arroja un clúster en total desacuerdo, lo que significa que al implementar esta propuesta se encontrarían divergencias en torno a su

aplicabilidad y resultados, por lo que se recomienda no incluir en el Plan de Acción a proponer.

Propuesta 12. Los empresarios de turismo de las cadenas productivas del centro deben articular ofertas de turismo de naturaleza con empresarios de turismo de Cundinamarca.

La propuesta evaluada logra una calificación de 4,2 (Acuerdo) y un nivel de coeficiente de variación del 19,5%, resultado que la hace elegible o aprobada. Por su parte el análisis de conglomerados con el mapa de calor, nos arroja tres aglomeraciones con calificaciones positivas, dos en verde claro (acuerdo) y una en verde oscuro (total acuerdo), con lo cual se infiere la aprobación definitiva.

El consenso logrado evidencia la necesidad de que los empresarios de las cadenas productivas del centro articulen ofertas de valor en productos turísticos que incluyan los atractivos históricos y culturales con atractivos del turismo de naturaleza que empresarios de Cundinamarca estén en capacidad de ofrecer.

Propuesta 14. Ofrecer a los turistas de negocios y eventos, nuevas rutas y paquetes turísticos que involucren la cultura gastronómica, con el fin de posicionar turísticamente el centro de la ciudad.

La propuesta N° 14 logra una calificación de 4,2 (Acuerdo) y un nivel de coeficiente de variación del 18,4%, evaluación que la hace elegible o aprobada. El análisis de conglomerados con el mapa de calor, arroja tres clústers calificaciones aprobatorias, dos clústers con verde claro (acuerdo) y un clúster con verde oscuro (Total acuerdo).

En contravía a la propuesta de combinar los productos turísticos de negocios con turismo histórico/cultural, que resulto rechazada en líneas precedentes, la propuesta de combinar ofertas gastronómicas con turismo de negocios es una muy buena posibilidad según los expertos consultados y es una forma de hacer disrupción en la estrategia.

Propuesta 15. Con el fin de llegar a turistas nacionales de bajos recursos, se deben diseñar productos de turismo social y con base en ello articular los empresarios de la zona

Al analizar los resultados para esta propuesta evaluada por los expertos en la segunda ronda Delphi, se encuentra que tiene una calificación de 3,8 (entre indiferente y acuerdo) y un coeficiente de variación del 26,3% muy superior al máximo establecido, lo que indica su no elegibilidad desde el punto de vista de las estadísticas univariadas.

Por su parte el análisis de conglomerados a través del mapa de calor, registra un clúster en acuerdo (verde claro), un clúster en indiferencia (amarillo) y un clúster en desacuerdo (Naranja), lo que nuevamente pone de manifiesto su rechazo por parte de los expertos.

No obstante la decisión, vale la pena revisar la conformación de los clúster, pues el de total desacuerdo está compuesto por el empresario y el funcionario de gremio que ha sido sumamente exigentes en las evaluaciones anteriores; el clúster que arroja indiferencia está conformado mayoritariamente por expertos de la localidad La Candelaria (7 de 12), lo que implica un mayor grado de exigencia o menor interés de los expertos de esta zona, también desde el grupo de interés son mayoritariamente empresarios (6), académicos/consultores (3) y funcionario del estado/gremios (3), cifras que indican el peso que tienen en la decisión de los empresarios.

Estos resultados generan un llamado de atención en la implementación de las propuestas aprobadas con alto consenso, pues los empresarios que conforman la mayor cantidad de eslabones de la cadena del turismo son bastante exigentes para aceptar las propuestas disruptivas.

Para el caso objeto de estudio de esta pregunta, es posible concluir que no están de acuerdo con negocios en la base de la pirámide que implica el turismo social.

Propuesta 18. Revisar los sitios predilectos de los *grafiteros* para desarrollarlos como atractivos turísticos que puedan integrarse a las rutas y paquetes turísticos.

La propuesta N° 18 arroja resultados de desaprobación, por cuanto presenta el promedio de evaluación más bajo de 3,68 (indiferencia) y un coeficiente de variación de los más altos del 30%.

Respecto del análisis de conglomerados a partir del mapa de calor los resultados son similares, pues genera tres clústers de los cuales dos presentan indiferencia (amarillo) y uno en total acuerdo (verde oscuro), resultados que evidencian el rechazo de la propuesta y por consiguiente el desacuerdo de los expertos con la alternativa de trabajar productos que incluyan las zonas grafitis como atractivo turístico incluido en las ofertas de valor a los turistas.

Como conclusión de la innovación estratégica con carácter disruptivo es posible indicar que las propuestas que vinculan combinaciones de tipologías de turismo en segmentos de mercado tradicionales no son de buen recibo por los expertos del sector y por el contrario las acciones que implican evaluar los segmentos, los atractivos y las ventajas comparativas con el fin de diseñar disrupción en la conformación de las rutas de turismo si son de buen recibo para el sector y sus representantes.

✓ ***Propuestas de innovación estratégica en valor***

Propuesta 3. Desarrollar un estudio cartográfico de los atractivos turísticos de valor histórico, religioso y gastronómico de la zona centro, con el fin de diseñar nuevas rutas y paquetes turísticos.

Al analizar los resultados de los expertos ante la propuesta, se encuentra que tiene una calificación de 4,28 (entre acuerdo y total acuerdo) y un coeficiente de variación del 22,9% muy superior al máximo establecido, lo que evidencia su no elegibilidad desde el punto de vista de las estadísticas univariadas.

Respecto del mapa de calor para los clústers arrojados en el análisis de conglomerados, se generan 2 clúster con acuerdo (verde claro) y un clúster en

desacuerdo (naranja), resultados que medidos en conjunto con los univariados generan un rechazo de la propuesta. Esto implica el rechazo de los expertos para realizar un estudio cartográfico de los atractivos turísticos, con el fin de diseñar nuevas rutas turísticas, por cuanto lo consideran innecesario y oneroso.

Respecto de la conformación del clúster que expreso el desacuerdo, este se conforma por tres expertos: de una parte, dos funcionarios gobierno/gremios que son bastante reticentes regularmente a este tipo de propuestas con inversiones que se desconoce su efectividad; y por otra parte, el empresario que ha sido más exigente para aceptar las propuestas por las razones ya indicadas de costo y baja pertinencia. Estos resultados implican la dificultad para llevar a cabo propuestas de articulación a partir de estudios que no necesariamente garantizan un buen resultado.

Propuesta 7. Desarrollar mejoras a los productos de servicio turístico ofrecidos por los empresarios integrantes de las cadenas productivas, por medio de la técnica de grupos de discusión con turistas.
--

Al evaluar los resultados de los expertos ante esta propuesta en la segunda ronda Delphi, se detecta que tiene una buena calificación de 4,08 (acuerdo), pero un coeficiente de variación del 24,5% muy superior al máximo establecido, con lo cual se concluye su no elegibilidad desde la perspectiva de las estadísticas univariadas.

En cuanto al mapa de calor del análisis de conglomerados el resultado también es negativo, por cuanto arroja un clúster con alto acuerdo (verde oscuro), uno con acuerdo (verde claro) y uno con total desacuerdo (Rojo).

Nuevamente el clúster de los tres expertos exigentes rechaza la propuesta y para ello plantean que los turistas no tienen la formación idónea para opinar sobre las mejores propuestas de valor en el turismo. No obstante, lo anterior, los otros 22 expertos tienen buena opinión respecto de la participación de los turistas en el diseño de propuestas de valor, pero sus calificaciones son dispersas y por ello la propuesta se rechaza.

Este resultado deja ver las posibilidades que podrían tener las propuestas rechazadas, siempre y cuando alineen intereses de los participantes en un proceso de articulación y fortalecimiento de cadenas productivas.

Propuesta 8. A partir de los grupos de discusión con turistas desarrollar nuevas rutas de turismo y diseño de nuevos paquetes de turismo que propicien una mejor articulación de las cadenas productivas.

Los resultados de la propuesta N° 8 en la segunda ronda Delphi registran una calificación de 3,96 (entre indiferencia y acuerdo) y un coeficiente de variación del 21,2%, superior al máximo establecido, cifras que permiten concluir su no elegibilidad.

Frente a la evaluación por conglomerados, el resultado también evidencia un rechazo a emplear técnicas de cocreación de valor, por cuanto consideran que el turista no tiene ni la formación ni la información suficiente para proponer ofertas de valor en las rutas de turismo.

Propuesta 11. A partir del concepto de turismo experiencial, diseñar propuestas que involucren el turismo rural y el turismo gastronómico, con lo cual se articulen de una manera efectiva los actores del turismo.

Esta propuesta registra un alto consenso de aceptación por parte de los expertos, 4,36 (entre de acuerdo y totalmente de acuerdo) y un coeficiente de variación bajo, 13,1%, lo cual implica un comportamiento estadístico sólido en torno a la aprobación.

En cuanto al mapa de calor de los clúster o aglomeraciones resultantes del análisis de conglomerados es preciso indicar que logra dos clústers con Acuerdo (verde claro) y solo uno con Total Acuerdo (verde oscuro), que significa un alto consenso de aprobación. Con ello queda manifiesta la necesidad de construir propuestas de turismo experiencial en las que el turismo rural y el gastronómico se fusionen, agregando valor a las rutas y paquetes ofrecidos en la actualidad, con lo cual la integración de los eslabones de las dos tipologías de turismo lograría sinergias importantes y saldos positivos para la cadena total.

Propuesta 13. No se debe propiciar la articulación de los actores, con el fin de lograr la competitividad de las cadenas productivas de empresarios del turismo

Por ser la pregunta de control (evitar contradicciones en las respuestas) el resultado es obvio, por cuanto registra una baja calificación 1,92 (desacuerdo) y un alto índice de coeficiente de variación del 39,6% (el más alto de las mediciones), lo cual como se esperaba implica un rechazo de la propuesta. En cuanto al mapa de calor de los conglomerados el resultado evidencia el rechazo al registrar tres clústers en total desacuerdo (Rojo).

Propuesta 16. Desarrollar ofertas de valor turístico que incluyan experiencias culturales y gastronómicas colombianas, que permitan desarrollar nuevos paquetes y rutas turísticas.

La propuesta N° 16 arroja un buen consenso de aprobación de los expertos, 4,24 (entre de acuerdo y totalmente de acuerdo) y un bajo coeficiente de variación, 15,6%, resultados sólidos desde el punto de vista estadístico.

En cuanto a los clústers arrojan un total acuerdo (verde oscuro) un acuerdo (verde claro) y solo un (desacuerdo), que unido a los resultados univariados permite concluir un acuerdo frente a la propuesta, dada la fuerza del clúster de alto acuerdo con 11 integrantes y el de acuerdo con otros 11 integrantes y el tercer clúster con solo tres integrantes, dos de los cuales la calificaron con acuerdo.

Esta propuesta con reñida decisión evidencia la posibilidad de las propuestas con buena calificación (Acuerdo o Total acuerdo) y alto coeficiente de variación dada su alta dispersión. Esta propuesta corrobora lo ya planteado en la propuesta 14 que indica como positiva la mezcla del turismo de negocios y el turismo gastronómico. En este caso se trata de la mezcla de las tipologías de turismo gastronómico y la cultural, con lo cual es posible agregar valor.

Propuesta 23. Crear redes virtuales en asocio con otros actores de la cadena, con el propósito de capturar las experiencias vividas o deseadas por los turistas de un destino, con el fin de rediseñar rutas y paquetes turísticos, que proporcionen nuevas experiencias y valor agregado.

La propuesta N° 23 presenta una de las mejores calificaciones de 4,6 (Total acuerdo) y un bajo coeficiente de variación del 10,9%, resultados que la hacen elegible o aprobada.

En lo referente al análisis de conglomerados a través del mapa de calor, los resultados evidencian tres clústers con calificaciones aprobatorias, dos clústers con verde claro (acuerdo) y un clúster con verde oscuro (Total acuerdo), lo que ratifica la decisión de aprobación de los expertos.

Esta propuesta pone de manifiesto la aceptación por parte de los expertos de turismo, de la influencia de lo virtual en los negocios de hoy, con el fin de capturar percepciones y a partir de ellas rediseñar las nuevas propuestas de turismo.

Propuesta 24. Desarrollar una plataforma tecnológica de servicios turísticos que no solo genere las transacciones seguras, sino que también proporcione información de las posibles experiencias que puedan vivir los turistas y registro de las vividas para retroalimentación a turistas y operadores turísticos.

En cuanto a la propuesta N° 24 encontramos también unos indicadores favorables de consenso y aprobación, por cuanto registra una media de calificación del 4,56 (Entre acuerdo y total acuerdo) y un coeficiente de variación de solo el 12,7%, cifras que indican la elegibilidad de la propuesta.

Los clústers resultantes del análisis de conglomerados registran nuevamente dos clústers de Acuerdo (verde claro) y un clúster de Total Acuerdo (verde oscuro), con lo cual se valida su aprobación.

Nuevamente se evidencia la pertinencia de las nuevas tecnologías en la evaluación de experiencias de los consumidores como herramienta para crear valor en las propuestas de turismo.

Como conclusión respecto de las acciones de innovación estratégica con agregación de valor es posible indicar que los expertos no están de acuerdo con propuestas que impliquen inversiones en estudios (cartografía, grupos de discusión, etc) que son onerosos y no garantizan resultados exitosos. Por el contrario, están abiertos al turismo experiencial, pero a través de redes virtuales y plataformas tecnológicas, que agilizan los resultados, reducen los costos y si les permite agregar valor a partir de un estudio serio de las posibilidades del destino turístico.

✓ **Propuestas de innovación estratégica abierta**

Propuesta 4. Propiciar espacios de cooperación entre los empresarios de las cadenas productivas de turismo, con el propósito de lograr mejoras de productividad y con base en dicho proceso emitir certificación para integrar la cadena.

La propuesta registra alto consenso de aprobación por parte de los expertos, 4,36 (entre de acuerdo y totalmente de acuerdo) y un coeficiente de variación bajo, 14,7%, resultados que reflejan la aprobación de la misma.

Frente a los clústers resultantes del análisis de conglomerados, esta propuesta registra tres de ellos en Acuerdo (verde claro), con lo cual se evidencia su aprobación nuevamente. Esta propuesta evidencia la necesidad de propiciar espacios de cooperación entre empresarios con el propósito de mejorar la productividad y de esta manera se eligen los actores que pueden articularse eficientemente, con lo cual las acciones de innovación abierta se propician ampliamente.

Propuesta 6. A partir de la revisión de la cadena de valor existente entre los empresarios, determinar fortalezas y debilidades de cada uno de los actores, con el fin de desarrollar planes de mejoramiento y con base en los resultados escoger los miembros de la cadena productiva.

En cuanto a la propuesta N° 6 se registran unos indicadores favorables de consenso y aprobación, en razón a un promedio de calificación de 4,4 (Entre acuerdo y Total acuerdo) y un coeficiente de variación de solo el 13,2%, cifras que indican la elegibilidad de la propuesta.

Respecto de los clústers encontrados el mapa de calor evidencia dos en Acuerdo (verde claro) y uno en Alto acuerdo (verde oscuro), lo que implica su aprobación nuevamente. Esta propuesta complementa la anterior, por cuanto deja entrever la necesidad de revisar la cadena de valor entre los empresarios, evaluar sus fortalezas y debilidades con el fin de desarrollar un proceso de mejoramiento de los diferentes eslabones, es decir la articulación y fortalecimiento de la cadena.

Propuesta 10. Proponer y desarrollar actividades colaborativas entre los empresarios, para afianzar cada uno de los eslabones de las cadenas productivas y con base en dicho proceso validar los participantes aptos para integrar las cadenas.

La propuesta N° 10 refleja uno de los mejores indicadores de aprobación con una calificación promedio de 4,56 (entre acuerdo y total acuerdo) y un coeficiente de variación del 11,2%, guarismos indicativos de aprobación de la misma.

En lo relacionado con los clústers del análisis de conglomerados, registra dos en Acuerdo (verde claro) y uno en Alto acuerdo (verde oscuro), lo que confirma su aprobación. Esta propuesta deja clara la necesidad de afianzar cada uno de los eslabones de la cadena a través de actividades colaborativas que generen sinergias y cultive la confianza necesaria para trabajar articuladamente.

Propuesta 17. Combinar rutas y paquetes de turismo cultural, turismo gastronómico y turismo urbano con el fin de brindar nuevas experiencias a los turistas a partir de la logística de las cadenas productivas existentes en la zona.

Nuevamente la propuesta N° 17 registra indicadores favorables, con una calificación de 4,44 (entre acuerdo y total acuerdo) y un coeficiente de variación del 13,1%. Desde el punto de vista de los clústers resultantes del análisis de conglomerados, registra dos en Acuerdo (verde claro) y uno en Alto acuerdo (verde oscuro), lo que ratifica su aprobación.

La innovación abierta surge cuando las empresas abren sus compuertas para propiciar mejoras conjuntas o nuevos desarrollos en las cadenas de valor

que participa, aspecto que esta propuesta evidencia al propiciar articulaciones entre tipologías de turismo como la urbana, la cultural y la gastronómica.

Propuesta 19. Diseñar nuevos modelos de negocios turísticos, que permitan a los empresarios vinculados a las cadenas productivas ampliar su mercado y lograr nuevas sinergias de trabajo colaborativo.

En cuanto a esta propuesta es preciso indicar que los resultados favorables también le conceden la aprobación, al registrar una calificación de las más altas en promedio de 4,64 y un coeficiente de los más bajos de 10,6%. Los clústers resultantes del análisis de conglomerados, confirman la aceptación de la propuesta al registrar 2 en alto acuerdo (verde oscuro) y uno en Acuerdo (verde claro).

Aquí se evidencia la mayor representación de la innovación abierta, con el desarrollo de modelos de negocio en los que participan diversos empresarios que propician sinergias que pueden generar la ampliación del mercado de los participantes.

Propuesta 20. Desarrollar procesos de certificación de competencias, con el fin de consolidar la productividad y la calidad de los servicios turísticos y con base en ellos elegir los actores que conformen la cadena.

Esta propuesta registra resultados favorables para su aceptación, por cuanto genera una calificación de 4,36 y un coeficiente de variación del 18,6%, que encuadran dentro de los parámetros previstos. En cuanto a los clústers resultantes registra dos en acuerdo (verde claro) y uno en Alto acuerdo, con lo cual se evidencia aceptación.

Esta propuesta deja en claro la necesidad de desarrollar procesos de certificación de competencias, que permitan competir a nivel internacional con las certificaciones de calidad turística que brinden mejores posibilidades de ser competitivos y con ello una articulación más eficiente.

Propuesta 21. Desarrollar procesos de formación en marketing digital, de tal manera que sea posible llegar al mercado por este nuevo canal.

Los resultados de la propuesta N° 21 son los mejores de las evaluadas, por cuanto alcanza una calificación promedio de 4,68 y el menor coeficiente de variación de 9,8%, con lo cual es evidente su aprobación por parte de los expertos. En cuanto al análisis de conglomerados los clústers resultantes son dos en acuerdo (verde claro) y uno en Alto acuerdo.

La propuesta indica lo favorable que puede ser penetrar el mundo del marketing digital para articular y fortalecer la cadena productiva.

Propuesta 22. Desarrollar programas de formación y sensibilización del talento humano de cada uno de los aliados en la cadena, con el fin de apalancar el desarrollo de los nuevos productos y nuevos modelos de negocio (Ventas, Logística, TIC y Gestión).

En cuanto a esta propuesta es preciso indicar que la calificación promedio de los expertos es de 4,52 (entre acuerdo y alto acuerdo) y que el coeficiente de variación es de 13,1%, resultados que validan su aceptación en el proceso. El análisis de conglomerados, registra dos clústers resultantes en Alto acuerdo (verde oscuro) y uno en Acuerdo (verde claro), confirmando la aceptación de la propuesta.

La aceptación de esta propuesta implica la reunión de esfuerzos necesarios para consolidar la formación y con ello las competencias del talento humano, con el fin de consolidar el lanzamiento de nuevos productos y encadenamientos productivos. La dificultad puede estar en la consecución de recursos, que se viabilizan por la vía asociativa.

Propuesta 25. Formular proyectos para el diseño y desarrollo de plataformas tecnológicas, que permitan el mercadeo de productos e interacción de los asociados como un sistema integrado de información.

Finalmente, la propuesta N° 25 arroja uno de los mejores resultados, con una calificación promedio de 4,6 y un coeficiente de variación del 14,1%, indicativos de su aceptación y alto consenso. En lo referente al análisis de conglomerados los resultados son 2 clúster en Alto acuerdo (verde oscuro) y

un clúster en Indiferencia (amarillo), con lo cual se confirma la aceptación de la propuesta por el peso de los dos clústers con alta aprobación.

Esta propuesta evidencia la importancia de la cuarta revolución en los negocios, en particular en el turismo con el desarrollo de plataformas tecnológicas para el marketing.

Finalmente, desde el punto de vista de la innovación estratégica de tipo abierto, se logra la mayor aceptación de propuestas versus los tipos de innovación disruptiva o en valor. Las propuestas giran en torno al diseño de nuevos modelos de negocio y a la consolidación de los eslabones de las cadenas productivas, propiciar espacios colaborativos, mejorar competencias, vincular el marketing digital y lograr el desarrollo de plataformas tecnológicas a partir de procesos asociativos.

- **Plan de acción propuesto para la Zona centro**

La revisión de las propuestas de acción para la articulación y fortalecimiento de las cadenas productivas de turismo de la zona centro, por medio del método Delphi requirió de dos rondas para llegar a un óptimo consenso y producto de ello se seleccionaron 5 propuestas de innovación disruptivas, 4 propuestas de innovación en valor y 9 propuestas de innovación abierta, lo que genera un nivel de aceptación del 72% de las propuestas presentadas y con ello se evidencia una alta influencia de la innovación estratégica en dicho plan de acción.

A partir de las 18 acciones seleccionadas en el capítulo 6 se presenta a consideración de los empresarios y demás interesados una propuesta de “Plan de acción para la articulación y fortalecimiento de las cadenas productivas de turismo en la zona centro de Bogotá” (ver tabla N° 135).

Tabla N° 135. Plan de acción validado por los expertos para las cadenas productivas de turismo del centro de Bogotá

Plazo	Propuestas seleccionadas
<p>Acciones de corto plazo</p> <p>(Diagnóstico, planes de mejoramiento y acciones para seleccionar actores)</p>	<p>Seleccionar los segmentos de mercado del turismo, con mayores posibilidades de construir ventajas competitivas.</p> <p>Identificar las ventajas comparativas de la zona centro, con el fin de determinar los segmentos en los cuales es posible lograr ser competitivos y acudir o no (depende del segmento) a empresas pivote para articular la cadena productiva.</p> <p>Revisar la cadena de valor entre los empresarios, para determinar fortalezas y debilidades de cada uno de los actores, con el fin de hacer planes de mejoramiento.</p> <p>Propiciar espacios de cooperación entre los empresarios de las cadenas productivas de turismo, con el propósito de lograr mejoras de productividad.</p> <p>Proponer y desarrollar actividades colaborativas entre los empresarios, para afianzar cada uno de los eslabones de las cadenas productivas.</p> <p>Desarrollar programas de formación y sensibilización del talento humano, con el fin de apalancar el desarrollo de los nuevos productos y nuevos modelos de negocio.</p> <p>Desarrollar procesos de formación en marketing digital, de tal manera que sea posible certificar los colaboradores y llegar al mercado por este nuevo canal.</p> <p>Desarrollar procesos de certificación de competencias, para consolidar la productividad y la calidad de los servicios turísticos y elegir los actores de la cadena.</p>
<p>Acciones de mediano plazo</p> <p>(Innovación en el diseño del producto turístico)</p>	<p>Desarrollar nuevos negocios turísticos, con base en el alto potencial de los atractivos turísticos de la zona, con el fin de lograr una mejor articulación de los empresarios.</p> <p>Ofrecer a los turistas de negocios y eventos, nuevas rutas y paquetes turísticos que involucren la cultura gastronómica y con ello posicionar turísticamente la zona centro.</p> <p>Desarrollar ofertas de valor turístico que incluyan experiencias culturales y gastronómicas colombianas</p> <p>Combinar rutas y paquetes de turismo cultural, turismo gastronómico y turismo urbano con el fin de brindar nuevas experiencias.</p> <p>Diseñar nuevos modelos de negocios turísticos, que permitan a los empresarios vinculados a las cadenas productivas ampliar su mercado y lograr nuevas sinergias.</p>
<p>Acciones de largo plazo</p> <p>(Articulación de la cadena de empresarios, hacia nuevos modelos de negocio)</p>	<p>A partir del concepto de turismo experiencial, diseñar propuestas que involucren el turismo rural y el turismo gastronómico, con la necesaria articulación de los actores.</p> <p>Articular ofertas de turismo de naturaleza con empresarios de Cundinamarca.</p> <p>Crear redes virtuales en asocio con otros actores de la cadena, con el propósito de capturar las experiencias vividas por los turistas en un destino, con el fin de rediseñar rutas y paquetes turísticos, que proporcionen nuevas experiencias y valor agregado.</p> <p>Desarrollar una plataforma tecnológica de servicios turísticos que genere transacciones seguras y proporcione información de las experiencias que puedan vivir los turistas.</p> <p>Formular proyectos para el diseño y desarrollo de plataformas tecnológicas, que permitan el mercadeo de productos e interacción de los asociados.</p>

Fuente: elaboración propia a partir de las propuestas seleccionadas por los expertos

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acevedo, M., & Buitrago, M. (2009). *Asociatividad empresarial, crecimiento productivo e innovación. El caso de las pymes del sector textiles y confección en Bogotá*. Bogotá: Universidad de la Salle.
- Acuña, M., & Brugnoli, A. (2007). Innovación en el clúster ecoturístico de Monteverde: un estudio del sistema de innovación regional. *Revista Centroamericana de Ciencias Sociales*, vol 4 N°1, julio 2007, 115-144.
- Afuah, A. (1999). *La dinámica de la innovación organizacional: un nuevo enfoque para lograr ventaja competitiva*. México: OXFORD University Press.
- Afuah, A. (2009). *Strategic innovation. New game strategies for competitive advantage*. New York: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Albuquerque, F. (2006). *Clusters, territorio y desarrollo empresarial: diferentes modelos de organización productiva*. san José de Costa Rica: BID/FOMIN.
- Alcaldía Mayor de Bogotá. (2011). *Decreto 664 del 28 de diciembre de 2011*. Bogotá: Alcaldía Mayor de Bogotá.
- ANATO. (2017). *Compendio de estadísticas turísticas de ANATO - Dic 2017*. Bogotá: ANATO.
- Anderson, J., & Markides, C. (2007). Strategic innovation at the base of the pyramid. *MIT Sloan management review*, 49(1), 83., 83 - 110.
- ANDI. (2016). *Colombia 2016 y perspectivas 2017*. Bogotá: ANDI.
- ANDI. (7 de 12 de 2017). *Colombia: Balance 2017 y perspectivas 2018*. Obtenido de www.andi.com.co:
www.andi.com.co/Uploads/ANDIBalance2017Perspectivas%202018.pdf
- Andrews, K. (1971). *The Concept of Corporate Strategy. Homewood III. Dow Jones Irwin*. Homewood (Alabama) USA: Dow Jones Irwin.
- Ansoff, I. (1965). *Corporate strategy*. Estados Unidos: McGraw-Hill Inc.
- Arraut, L. (2008). La innovación de tipo organizacional en las empresas manufactureras de Cartagena de Indias. *Semestre Económico, Universidad de Medellín. Volumen 11, N° 22, Julio - diciembre 2008*, 185 a 203.
- Azua, J. (2000). *Alianzas cooperativas para la nueva economía, empresas, gobiernos y regiones innovadoras*. Madrid: McGraw Hill.
- Azua, J. (2003). La clusterización de la actividad económica: concepto, diseño e innovación. Apuntes para su aplicación en la estrategia competitiva de Euskadi. *Ekonomiaz, N° 53, 2° cuatrimestre, 2003*, 222 - 238.
- Becattini, G. (1992). El distrito industrial marshaliano como concepto socioeconómico. En F. Pyke, G. Becattini, & W. Sengenberger, *Los Distritos Industriales y las Pequeñas Empresas I. Distritos industriales y cooperación interempresarial en Italia*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

- Becattini, G. (2004). Del distrito industrial marshalliano a la "teoría del distrito" contemporánea. Una breve reconstrucción crítica. *Investigaciones regionales*. N°1, 9 - 32.
- Bekerman, M., & Cataife, G. (2001). *Encadenamientos productivos: estilización e impactos sobre el desarrollo de los países periféricos*. Obtenido de www.aaep.org.ar, Asociación Argentina de Economía política: http://www.aaep.org.ar/anales/works/works2001/bekerman_cataife.pdf
- BID. (2012). *Manual de productos turísticos*. Montevideo (Uruguay): BID - MINTURD.
- Blyde, J. (2014). *Fábricas sincronizadas: América Latina y el Caribe en la Era de las Cadenas Globales de Valor*. Washington D.C. (Estados Unidos): BID.
- Bockholt, P., & Thuriaux, B. (1999). Public Policies to Facilitate Clusters: Background, Rationale and Policy Practices in International Perspective. En OECD, *Boosting Innovation: The Cluster Approach, Proceedings, Francia*. (págs. 381 - 409). Paris, France: OECD Publications Service.
- Cabrera, A., López, P., & Ramirez, C. (2011). *La competitividad empresarial: un marco conceptual para su estudio*. Bogotá: Universidad Central.
- Callejo, J. (2002). Observación, entrevista y grupo de discusión: el silencio de tres prácticas de investigación. *Rev Esp Salud Pública*, Vol. 76, N.º 5, septiembre-octubre 2002, 409 - 422.
- Campos, V., Melián, A., & Sanchis, J. (2014). El método delphi como técnica de diagnóstico estratégico. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*. Volumen 23., 72-81.
- Casadesus-Masanell, R. (2004). Dinámica competitiva y modelos de negocio. *Universia Business Review - Actualidad económica*. Número 4. Cuarto trimestre. 2004, 8 - 17.
- Castellanos, J. (2010). La asociatividad como fenómeno evolutivo, análisis de casos colombianos. *Revista EAN No. 68, Enero-Junio 2010, Bogotá.*, Pp. 100-111.
- Castro, V. A. (2005). *Las cadenas productivas y la política de competitividad en Colombia*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Catalan, J., Miranda, J., & Ramon-Muñoz, R. (2008). Empresas y distritos industriales en el mercado mundial: una aproximación desde la historia económica. *IX Congreso de la Asociación Española de Historia Económica* (pág. 76). Murcia (España): AEHE.
- CCB. (09 de 10 de 2017). *Iniciativa clúster de turismo de negocios y eventos de Bogotá*. Obtenido de www.ccb.org.co: <http://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Turismo-de-Negocios-y-Eventos/Sobre-el-Cluster/Quienes-somos>
- Chandler, A. (1962). *Strategy and structure. Chapters in the history of the american industrial enterprise*. Cambridge: MIT Press.
- Chesbrough, H. (2003). *Open Innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Boston, USA: Harvard Business School Press.
- Chesbrough, H. (2006). Open innovation: a new paradigm for understanding industrial innovation. En H. Chesbrough, W. Vanhaverbeke, & J. West, *Open*

- innovation: researching a new paradigm* (págs. 1 - 16). New York (USA): Oxford University Press.
- Chesbrough, H. (2012). Open innovation. Where we've been and where we're going. *Research Technology Management*, 20 - 27.
- Chesbrough, H., & Appleyard, M. (2007). Open innovation and strategy. *California Management Review*. Vol 50, No 1.
- Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. (2002). *The Role of the Business Model in Capturing Value Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spinoff Companies*. Boston: Harvard Business School. Working Paper, No. 01-002, July 2000.
- Chistensen, C., & Raynor, M. (2003). The innovator's solution: creating and sustaining successful growth. *Harvard Business School Press, Boston*.
- Christensen, C. (1997). *The Innovator's Dilemma*. Boston: HBS Press.
- Cilleruelo, E. (2007). Compendio de definiciones del concepto "Innovación" realizadas por autores relevantes: diseño híbrido actualizado del concepto. *Dirección y organización, Volumen 34*, 91 -98.
- Clúster de Turismo Extremadura . (31 de 01 de 2013). *Plan Estratégico 2013 - 2016 AEI Clúster de Turismo de Extremadura*. Obtenido de www.clusterturismoextremadura.es:
<http://www.clusterturismoextremadura.es/seccion/data/sections/21/docs/1358861510.pdf>
- Clúster de Turismo Extremadura. (2017). www.clusterturismoextremadura.es. Obtenido de Plan turístico extremadura 2017 - 2020:
http://www.turismoextremadura.com/viajar/shared/documentacion/publicaciones/PlanTuristicoExtremadura2017_2020.pdf
- CONPES. (1993). 2652. *Acciones para la modernización industrial*. Bogotá: Departamento Nacional de Planeación.
- CONPES. (2007). 3484. *Política de Transformación Productiva, un Modelo de Desarrollo Sectorial para Colombia*. Bogotá: Departamento Nacional de Planeación.
- CONPES. (2008). 3527. *Política Nacional de Competitividad y Productividad*. Bogotá: Departamento Nacional de Planeación.
- CONPES. (2010). 3668. *Informe de seguimiento a la política nacional de competitividad y productividad*. Bogotá: Departamento Nacional de Planeación.
- CONPES. (2016). *Política nacional de desarrollo productivo. Conpes 3866*. Bogotá: CONPES.
- COTELCO-UNICAFAM. (2017). *Modelo de Competitividad Turística Regional - Índice de competitividad turística regional 2015-2016*. Bogotá: COTELCO.
- CPC. (2012). *Informe Anual de Competitividad*. Bogotá: Consejo Privado de Competitividad.

- Dalkey, N., & Helmer, O. (1963). An experimental application of the delphi method to the use of experts. *Management Science*, volumen 9 , 458-67.
- DANE. (6 de 11 de 2017). *Boletines informativos*. Obtenido de [www.dane.gov.co: http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/pobreza-y-condiciones-de-vida/pobreza-y-desigualdad/pobreza-monetaria-y-multidimensional-en-colombia-2016](http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/pobreza-y-condiciones-de-vida/pobreza-y-desigualdad/pobreza-monetaria-y-multidimensional-en-colombia-2016)
- David, F. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. México : Pearson, Prentice Hill.
- De la Fuente, S. (2011). *Análisis de conglomerados*. Madrid (España): Universidad Autónoma de Madrid.
- Demil, B., & Lecocq, X. (2009). Evolución de modelos de negocio: hacia una visión de la estrategia en términos de coherencia dinámica. *Universia Business Review*, tercer trimestre 2009, 86 a 107.
- Dicken, P. (1998). *Global Shift: transforming the world economy*. London: Paul Chapman Publishing.
- Dini, M. (2010). Competitividad, redes de empresas y cooperación empresarial. *Serie Gestión Pública. ONU, 72, 2010.*, 102.
- Dini, M., Ferraro, C., & Gasaly, C. (2007). *Pymes y articulación productiva. Resultados y lecciones a partir de experiencias en América Latina*. Santiago de Chile (Chile): Cepal - Serie Desarrollo Productivo No 180.
- DNP. (2011). *Plan sectorial de turismo 2011- 2014*. Bogotá: DNP.
- Doeringer, P., & Terkla, D. (1995). Business Strategy and Cross-Industry Clusters. *Economic development quarterly*, volumen 9 issue 3, 225 - 237.
- Doeringer, P., & Terkla, D. (1995). Business strategy and cross-industry clusters. *Economic Development Quarterly*, 9(3.), 225-237.
- Drucker, P. (1985). *La Innovación y el empresario innovador*. Ed. Edhasa. Buenos Aires, Argentina: Ed. Edhasa.
- Duran, W. (2011). Redes empresariales: experiencias y estrategias para el desarrollo de la competitividad en las regiones. *Revista MBA Eafit*, Duran, W. *Redes empresariales: experie*Revista MBA Eafit, N° 2, Diciembre de 2011, páginas 74 a 82., 102.
- Dussel, E. (2001). *Un análisis de la competitividad de las exportaciones de prendas de vestir de Centroamérica utilizando los programas y la metodología CAN y MAGIC*. México: ONU - CEPAL.
- Dwyer, L., & Kim, C. (2003). Destination Competitiveness: Determinants and Indicators. *Current Issues in Tourism*, Vol. 6, No 5., 369 - 414.
- Echeverría, R. (2000). *La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación*. Buenos Aires (Argentina): Ediciones Granica S.A.
- Esser et al, E. (1996). Competitividad sistémica: Nuevo desafío a las empresas y a la política. *Revista de la Cepal*, N° 59 de 1996, 39 - 52.

- Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D., & Meyer, J. (1996). Competitividad sistémica: Nuevo desafío a las empresas y a la política. *Revisat de la CEPAL, N° 59, año 1996*, 39 - 52.
- FEDESARROLLO. (31 de 05 de 2010). *Estudio de prospectiva para la industria de la hotelería*. Bogotá: Fedesarrollo. Recuperado el 08 de Septiembre de 2013, de http://www.fedesarrollo.org.co/wp-content/uploads/2011/08/Estudio-de-prospectiva-para-la-industria-de-la-hoteleria-Informe_final-sep-30-2010-definitivo-II.pdf
- FEDESARROLLO. (2013). *20 años de políticas de competitividad en Colombia*. Bogotá: Fedesarrollo.
- Feeney, R., Folle, C., & Veiga, L. (2008). El valor de la innovación como herramienta estratégica. *Revista de antiguos alumnos del IEEM. Universidad de Montevideo Uruguay*, 17.
- Fernandez. (1991). El análisis de cluster: aplicación, interpretación y validación. *Papers - Revista de sociología. Número 37*, 65 - 76.
- Fernandez, V., & Trevignani, M. (2015). Cadenas Globales de Valor y Desarrollo: Perspectivas Críticas desde el Sur Global. *DADOS – Revista de Ciências Sociais, Rio de Janeiro, vol. 58, no 2*, pp. 499 a 536.
- Formichella, M. (2005). *La evolución del concepto de innovación y su relación con el desarrollo*. Tres Arroyos, Argentina: INTA.
- Freeman, C. (1974). *La teoría económica de la innovación industrial*. Madrid, España: Editorial Alianza Universidad.
- Garay, L. (1998). *Colombia: estructura industrial e internacionalización 1967- 1996*. Bogotá: DNP, Colciencias, Mincomercio y otros.
- García, F. (25 de 03 de 2014). *10 años de empleo, crecimiento y sectores*. Obtenido de www.dinero.com: [Http://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/10-anos-empleo-crecimiento-sectores/193833](http://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/10-anos-empleo-crecimiento-sectores/193833)
- Gaviria, J. (2011). *Coopetencia y modelos de asociatividad en Colombia*. Bogotá: Universidad del Rosario. Tesis de grado.
- Gebauer, H., Worch, H., & Truffer, B. (2012). Absorptive capacity, learning processes and combinative capabilities as determinants of strategic innovation. *European Management Journal, año 2012, volumen 30*, 57 a 73.
- Gee, S. (1981). *Technology transfer, Innovation & Internacional Competitiveness*. New York, USA: Wiley&Sons.
- Gereffi. (1999). International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain. *Journal of International Economics 48 (1999) 37–70*, Pág. 37 - 70.
- Gereffi, G. (2001). Las cadenas productivas como marco analítico para la globalización. *Problemas del desarrollo, UNAM, vol 32, 125 Junio 2001*, 30.
- Gereffi, G., & Korzeniewicz, M. (1994). The organization the buyer- driven global commodity chains: How U.S. retailers shape overseas production networks. En G. Gereffi, & M. Korzeniewicz, *Commodity chains and global capitalism* (pág. 331). U.S.A.: Greenwood Publishing Group.

- Gereffi, G., Humphrey, J., & Sturgeon, T. (2005). The governance of global value chains. *Review of International Political Economy* 12:1 February 2005, 78 - 104.
- Gerreffi, G., Humphrey, J., Kaplinsky, R., & Sturgeon, T. (2001). Introduction: Globalisation, Value Chains and development. *ResearchGate, IDS boletín volumen 32, número 3 de julio de 2001*, 1 - 8.
- Gil, J. (1993). La metodología de investigación mediante grupos de discusión. *Enseñanza*, (10/11/17), 199-214.
- Gil-Bolivar, F. (2011). Algunos interrogantes en torno al desarrollo de los clusters. *Revista Ciencias Estratégicas. Vol. 19 - No. 26 (Julio-Diciembre 2011)*, 281 - 293.
- Go, F. (1992). El paradigma de los nuevos productos turísticos y las ventajas competitivas. *Revista Valenciana d'Estudis Autònoms*, Nº 13, 75 - 102.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, vol 91-3, 481-510.
- Grueso, M. (2009). Procesos de asociatividad empresarial: aproximaciones conceptuales e impacto económico, social y organizacional. *Documentos de investigación Universidad el Rosario, Facultad de Administración. Nº 44* , 38.
- Hamel, G. (1998). Strategy Innovation and the Quest for Value. *Sloan Mngement Review*, 7 - 14.
- Hamel, G. (2000). *Liderando la revolución*. Bogotá: Norma.
- Hamel, G. (1 de febrero de 2010). Del conocimiento a la creatividad. (C. R. Stanley, Entrevistador)
- Hamel, G., & Prahalad, C. (1990). El propósito estratégico . *Harvard Deusto Business Review*, ISSN 0210-900X, Nº 41, 75-94.
- Hannan, M., & Freeman, J. (1988). *Organizational Ecology*. Cambridge: Harvard University Press.
- Hernandez-Sampieri, R., Fernandez, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación. Quinta edición*. México: McGraw Hill.
- Hirschman, A. (1964). *La estrategia del desarrollo económico*. Mexico: Fondo de Cultura Económica,. 1964.. 210 p. (Es). Edición ; 2 ed.
- Hopkins, T., & Wallerstein, I. (1986). Commodity Chains in the World-Economy Prior to 1800. *Review (Fernand Braudel Center)*, Vol. 10, No. 1, (Summer, 1986), pp. 157-170, 157 - 170.
- Humprey, J., & Schmitz, H. (1995). *Principle for promoting Clusters and Network of SMEs*. Brighton (Inglaterra): Institute of Development Studies, University of Sussex.
- IDT. (2011). *Soporte técnico del plan maestro de turismo de Bogotá*. Bogotá: Instituto Distrital de Turismo.
- IDT. (2012). *Balance turístico de Bogotá, destino turístico sostenible*. Bogotá: IDT.

- IDT. (2014). *Perfil y grado de satisfacción del turista en Bogotá. Marzo 2014*. Bogotá: Instituto Distrital de Turismo.
- IDT. (2015). *Perfil y grado de satisfacción del turista en Bogotá. Diciembre 2015*. Bogotá: IDT.
- IDT. (2016). *Boletín mensual estadísticas de turismo. Diciembre 2016*. Bogotá: IDT.
- IDT. (2016). *Encuesta de viajeros 2016. Observatorio de turismo*. Bogotá: IDT.
- IDT. (2017). *Informe final identificación producto turístico Bogotá. Septiembre 2017*. Bogotá: Instituto Distrital de Turismo.
- IDT. (2017a). *Inventario de atractivos turísticos de la ciudad de Bogotá. Octubre de 2017*. Bogotá: Instituto Distrital de Turismo.
- IDT. (07 de 02 de 2018 a). *Áreas funcionales del IDT*. Obtenido de www.bogotaturismo.gov.co: <http://www.bogotaturismo.gov.co/gesti-n-de-destino>
- IDT. (13 de 01 de 2018). *Directorio de prestadores de servicios turísticos por localidades*. Obtenido de www.idt.gov.co: <http://www.bogotaturismo.gov.co/directorio-turistico-de-bogota>
- Ivancevich, J., Skinner, S., & Lorenzi, P. (1997). *Gestión calidad y competitividad*. Madrid, España: Ed. Mc Graw Hill.
- Jiménez, P., & Aquino, F. (2012). Propuestas de un modelo de competitividad de destinos turísticos. *Estudios y Perspectivas en Turismo, Año 2012, Volumen 21.*, 977 – 995.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Dirección Estratégica. Análisis de la Estrategia de las Organizaciones*. Madrid: Prentice Hal.
- Johnson, R., & Wichern, D. (2007). *Applied Multivariate Statistical Analysis. Edition 6*. New Jersey (USA): Pearson New international.
- Kairuz, V. (2005). La asociatividad y el capital social en cadenas productivas en Colombia. *Asociatividad Empresarial en Colombia* (pág. 18 a 28). Bogotá: Cámara de Comercio de Bogotá.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2002). *El cuadro de mando integral (The Balanced Scorecard)*. Barcelona (España): Ediciones Gestión 2000 S.A.
- Kaplinsky, R., & Morris, M. (2001). *A handbook for value chain research*. Ottawa (Canada): IDRC, 139 páginas.
- Kim, C., & Mauborgne, R. (2004). Innovación de valor: la lógica estratégica del alto crecimiento. *Harvard Business Review*, vol 82, N° 8, 97 a 106.
- Kim, C., & Mauborgne, R. (2005). *La estrategia del océano azul*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Kim, C., & Mauborgne, R. (30 de Jun de 2006). Como descubrir un océano azul. (B. Levy, Entrevistador) *Revista Gestión* Vol 9 N° 3.
- Krueger, R. (1991). *El grupo de discusión. Guía práctica para la investigación aplicada*. Madrid (España): Piramide.

- Krugman, P. (1992). La competitividad económica: mitos y realidades. *Economía Abierta*, 1 - 23.
- Labarca, N. (2008). Evolución del pensamiento estratégico en la formación de la estrategia empresarial. *OPCION, Universidad del Zulia*, 21.
- Laguna, C. (2010). Cadenas productivas, columna vertebral de los clúster industriales mexicanos. *Economía mexicana nueva época, vol. XIX, núm. 1, primer semestre de 2010*. pp . 119-170, 119 a 170.
- Landeta, J. (1999). *El método delphi*. Barcelona (ESpaña): Editorial Ariel S.A.
- Lemay, J., & Debesson, C. (1988). Le Reperage De Grappes Technologiques: Une Analyse De Grappes Orientes Appliquee A Des Matrices Technologiques (No. 88-07). *CREDIT, Vol 7, año 1988*.
- Lopez, I. (2010). El grupo de discusión como estrategia metodológica de investigación: aplicación a un caso. *EDETANIA, volumen 38, diciembre de 2010*, 147 - 156.
- López-Cerdan, C. (2003). *Redes Empresariales, Experiencias en la Región Andina, CEPAL*,. Lima - Peru: CEPAL- Cooperación Italiana.
- Lundy, M., & Gottret, M. (2004). *Diseño de estrategias para aumentar la competitividad de cadenas productivas*. Cali (Colombia): CIAT.
- Machado, F. (1997). *Gestión tecnológica para un salto en el desarrollo industrial*. . Madrid: CDTI-CSIC.
- Mahoney, J., & Pandian, J. (1992). The resource-based view within the conversation of strategic management. . *Strategic Management Journal*, 13(5)., 363-380.
- Maldonado, N., & Sanchez, E. (2012). Rutas de transformación productiva. *Cuadernos de Economía 31(57) No. Especial, Universidad Nacional, 2012, Bogotá, Colombia*, 113 -145.
- Manuel-Borges, M. (2014). *¿Son los Destinos Turísticos Litorales Consolidados Clúster Innovadores? Análisis comparativo desde el punto de vista Clúster de 2 casos: Benidorm y la Manga (Murcia)*. Alicante, España: Universidad de Alicante.
- Mara, R., & Varzin, G. (2008). Modelos de competitividad para destinos turísticos en el marco de la sostenibilidad. *RAC, Curitiba, Volumen 12, Nº 3, Jul./Set. 2008*, 789 - 809.
- Markides, C. (1997). Strategic Innovation. *Sloan Management Review, Spring 1997*, 9 - 23.
- Markides, C. (2002). *En la estrategia está el éxito*. Bogotá : Norma.
- Markides, C. (2006). Innovación disruptiva: Necesidad de una mejor teoría. *Journal Product Innovation Management, año 2006, volumen 23*, 19 - 25.
- Marshall, A. (1920). *Principles of Economics, Libro IV, Capitulo X*. Londres: London: Macmillan and Co., Ltd.,
<http://www.econlib.org/library/Marshall/marP24.html#Bk.IV,Ch.X>.

- Martinez, R., Charterina, J., & Araujo, A. (2010). Un modelo causal de competitividad empresarial planteado desde la VBR. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, Vol 16, N°2*, 165 - 188.
- Matthyssens, P., Vandenbempt, K., & Berghman, L. (2006). Valorar la innovación en los mercados de negocios: romper la receta de la industria. *Industrial Marketing Management, Volumen 35 año 2006*, 751 - 761.
- Mauborgne, R. (2006). La estrategia del oceano azul. *Management Herald, octubre 2006*, 22 a 24.
- Mayorga, M., & Tojar, J. (2004). El grupo de discusión como técnica de recogida de información en la evaluación de la docencia universitaria. . *Revista Fuentes. Volumen 5, año 2004*, 143 - 172.
- McCloskey, D. (1990). *If you're so smart: the narrative of economic expertise*. Chicago IL: University of Chicago Press.
- McCormick, D. (2005). El futuro de los clústers y las cadenas productivas. *Semestre Económico, vol. 8, número 15, enero - junio, 2005*, 87 - 102.
- Meisel, A. (2008). Albert O. Hirschman y los desequilibrios de las economías regionales. *Documentos de trabajo sobre Economía Regional, Banco de la Republica, Colombia, sep 2008, #106*, 26.
- Mercado, H., & Fontalvo, J. (2011). Análisis comparativo entre cadenas productivas del sector textil - confecciones de la provincia de Jiansu- China y el departamento del Atlántico-Colombia. *INGENIARE. Revista Chilena de Ingeniería, Vol 19 N° 3*, 429 a 441.
- MINCIT. (2009). *El desafío para alcanzar un turismo de clase mundial - Documento de política*. Bogotá: Ministerio de Comercio Industria y Turismo.
- MINCIT. (2012). *Política de turismo de naturaleza*. Bogotá: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.
- MINCIT. (2015). *Boletín mensual de turismo diciembre 2015*. Bogotá: MINCIT.
- MINCIT. (2016). *Boletín mensual de turismo Diciembre 2016*. Bogotá: MINCIT.
- MINCIT. (2016). *Plan estratégico para la construcción del producto turístico gastronómico nacional 2014-2018*. Bogotá: MINCIT.
- MINCIT. (2017). *Boletín mensual de turismo junio 2017*. Bogotá: MINCIT.
- MINCIT, T & L . (2013). *Análisis económico y de mercado del Sector*. Bogotá: MINCIT.
- MINCIT-DNP. (2014). *Plan sectorial de turismo 2014 -2018. Turismo para la construcción de paz*. Bogotá: MINCIT.
- MINCIT-PTP. (2013). *Plan de negocio de turismo de naturaleza de Colombia*. Bogotá: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.
- MINCIT-PTP. (2013a). *Plan de negocios para el subsector de turismo de bienestar en Colombia*. Bogotá: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.
- Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel. (2008). *Safari a la estrategia*. Buenos Aires: Granica.

- Mintzberg, H., Brian, J., & Ghoshal, S. (1998). *El Proceso Estratégico*. Madrid: Prentice Hal.
- Monfort, V. (1999). *Competitividad y factores críticos de éxito en los destinos turísticos mediterráneos: Benidorm y Peñíscola*. Valencia (España): Universidad de Valencia, Tesis doctoral.
- Montoya, I., & Montoya, L. (2005). Visitando a Mintzberg: su concepto de estrategia y principales escuelas. *Revista EAN, No 53 año 2005*, 84 a 93.
- Montoya, R., Montoya, I., & Castellanos, O. (2008). De la noción de competitividad a las ventajas de la integración empresarial. *Revista Facultad de Ciencias Económicas, Vol XVI (1), Junio 2008*, 59 - 70.
- Mutis, J., & Ricart, J. (2008). Innovación en modelos de negocio: La Base de la pirámide como campo de experimentación. *Universia Business Review, segundo trimestre 2008*, 10 a 27.
- Narváez, M., Fernández, G., Gutiérrez, C., Revilla, J., & Pérez, C. (2009). Asociatividad empresarial: un modelo para el fortalecimiento de la Pyme en Paraguaná. *Multiciencias, Vol. 9, Núm. 2, mayo-agosto, 2009, pp. 157-166, Universidad del Zulia, Venezuela.*, 157 - 166.
- Nelson, R., & Winter, S. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge: Harvard University Press.
- Ocampo, J. (2008). Hirschman, la industrialización y la teoría del desarrollo. *Desarrollo y sociedad, primer semestre de 2008, PP. 41-61.*, 41 a 61.
- OCDE. (1996). *Industrial Competitiveness: Benchmarking Business Environments In The Global Economy*. Paris: OCDE.
- OCDE. (1997). *Industrial competitiveness : benchmarking business environments in the global economy*. Paris: OCDE.
- OCDE/CEPAL. (2013). *Perspectivas económicas de América Latina 2013. Políticas de PYMES para el cambio estructural*. Madrid, España: OCDE.
- Oddone, N., Padilla, R., & Antunes, B. (2014). Metodología del Proyecto CEPAL-GIZ para el diseño de estrategias de fortalecimiento de cadenas de valor. En R. Padilla, *Fortalecimiento de las cadenas de valor como instrumento de política industrial* (pág. 77 a 111). Santiago de Chile: Naciones Unidas - Cepal.
- Odone, N., & Padilla, R. (2014 a). El escalamiento en las cadenas de valor a través de servicios profesionales y de soporte. *PUENTES | VOLUMEN !", NÚMERO # - MAYO 2014*, 19 - 23.
- OECD. (2005). *Oslo manual: guidelines for collecting and interpreting innovation data*. Paris: OECD Publications, 3 ed, 167 p.
- Olea, J., Contreras, O., & Barcelo, M. (2016). Las capacidades de absorción del conocimiento como ventajas competitivas para la inserción de pymes en cadenas globales de valor. *Estudios gerenciales. Universidad ICESI, año 2016, Volumen 32*, 127–136.
- OMT. (2011). *Tourism Towards 2030, Global Overview*. Madrid, España: OMT.

- OMT. (2012). *Manual de desarrollo de productos turísticos*. Madrid (España): OMT.
- OMT. (2015). *Panorama del turismo internacional*. Madrid, España: OMT.
- OMT. (2016). *Panorama del turismo internacional*. Madrid, España: OMT.
- OMT. (2017). *Tourism Highlights*. Madrid, España: OMT.
- Ortiz, E., & Nagles, N. (2008). *Gestión de tecnología e innovación. Teoría, proceso y práctica*. Bogotá, Colombia: Universidad EAN.
- Ortiz, F. A. (2006). *Memorias del Tercer Foro de Asociatividad Empresarial: Estrategia para la Internacionalización*. Bogotá: Cámara de Comercio de Bogotá.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona, España: Grupo Planeta.
- Padilla, R. (2014). *Fortalecimiento de las cadenas de valor como instrumento de política industrial*. Santiago de Chile: CEPAL - Naciones Unidas.
- Padilla, R., & Oddone, N. (2016). *Manual para el fortalecimiento de cadenas de valor*. México: CEPAL.
- Pallares, Z. (2003). *Asociatividad Empresarial, estrategia para la Competitividad*. Bogotá: Editorial Nueva Empresa.
- Palmer, D., & Kaplan, S. (2009). *A Framework for strategic Innovation. Blending strategy and creative exploration to discover future business opportunities*. Obtenido de www.innovationpoint.com:
<http://www.innovationpoint.com/strategic%20innovation%20white%20paper.pdf>
- Parra-Requena, G., Garcia, P., & Jimenez, J. (2008). Coopetición y ventaja competitiva en los distritos industriales. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, Vol. 14, Nº 1, 2008, COOPETICIÓN Y VENTAJA COMPETITIVA*.
- Pavon, J., & Goodman, R. (1981). *Proyecto MODELTEC. La planificación del desarrollo tecnológico, CDTI-CSIC, Madrid. 1981*. Madrid: CDTI-CSIC.
- Pavon, J., & Hidalgo, A. (1997). *Gestión e innovación: Un enfoque estratégico*. Madrid: Ediciones Piramide.
- Perrin, B. (1995). *Evaluation and Future Directions for the Job Accommodation Network (JAN) in Canada. Final Report*. Montreal, Canada: Employmen policies and operations. HRDC.
- Pezzini, M. (2006). Sistemas productivos locales de pequeñas empresas como estrategias pra el desarrollo local. *Economía industrial, Nº 359, 185 - 200*.
- Pietrobelli, C., & Rabellotti, R. (2005). *Mejora de la competitividad en clusters y cadenas productivas en América Latina El papel de las políticas*. Washington: BID.
- Ponti, F. (2009). *Los siete movimientos de la innovación*. Bogotá: Norma.

- Porter. (1999). Los cluster y la competencia. *Harvard Business Review*, Volumen 1 / N° 2 / enero-febrero 1999, 130 - 145.
- Porter, M. (1982). *Estrategia competitiva. técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Grupo Editorial Patria.
- Porter, M. (1987). *La Ventaja Competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Editorial Continental, segunda reimpression en 2003.
- Porter, M. (1988). From competitive advantage to corporate strategy. *Harvard-Deusto Business Review*, 234 - 255.
- Porter, M. (1990). *La ventaja competitiva de las naciones*. México: CECOSA.
- Porter, M. (1996). ¿Que es la estrategia? *Harvard Bussines Review*, noviembre - diciembre 1996, reimpresso diciembre 2011, 100 - 117.
- Porter, M. (1998). Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, noviembre - diciembre, 1998., 77 a 90.
- Porter, M. (1999). *Ser competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones*. Bilbao, España: Ediciones Deusto S.A.
- Porter, M. (2008). ¿ Qué es la competitividad? *Revista de Antiguos Alumnos del IEEM*, 11(4), 60-62.
- Prahalad, C. (2005). *La fortuna en la base de la piramide*. Bogota: Norma.
- Prahalad, C. (2010). *La nueva oportunidad de negocios en la base de la piramide*. Bogotá: Norma.
- Prahalad, C., & Krishnan, M. (2009). *La nueva era de la innovación*. Mexico: McGraw Hill.
- Prahalad, C., & Ramaswamy, V. (2000). Cooperación y Competencia. *Gestión Colombia*, volumen 3 N° 3, junio- julio 2000, 47 a 58.
- PROCOLOMBIA. (2016). *Turismo de reuniones en Colombia*. Bogotá: PROCOLOMBIA.
- PROMPYME. (2005). *Estudio sobre clúster y asociatividad*. Lima (Peru): Comisión de promoción de la pequeña y microempresa de Peru - PROMPYME.
- Pulgarin, S., & Pineda, L. (2011). La innovación estratégica: su cracterización y un posible enfoque desde las ciencias de la complejidad. *Criterio Libre*, N° 15, Bogotá, Julio - Diciembre, Pag 173 a 192.
- Quintero, P. (2009). *Desarrollo y competitividad del turismo en Colombia: balance de las políticas y la gestión del turística*. Barcelona, España.: Universitat de Barcelona.
- RAE. (28 de 01 de 2017). *Real Academia Española*. Recuperado el 28 de 12 de 2012, de <http://www.rae.es>: <http://www.rae.es>
- Ramos, J. (2018). *Formulario de encuesta Delphi aplicado en la primera ronda del Delphi*. Bogotá.

- Reguant-Álvarez, M., & Torrado-Fonseca, M. (2016). El método delphi. *Revista d'Innovació i Reserca en educació, REIRE. Volumen 9, número 1, enero de 2016*, 87-102.
- Restrepo, L. (2005). ¿Porque la convergencia estrategica puede originar la mortalidad empresarial. *Univ. Empresa, Bogotá*, volumen 4 N° 9: diciembre de 2005, 66 a 85.
- Ritchie, J., & Crouch, G. (2003). *The competitive destination: a sustainable tourism perspective*. Wallingford (Inglaterra): Cabi.
- Roeland, T., & Hertoog, P. (1999). Cluster analysis and cluster-based policy making in OECD countries: an introduction to the theme. En OECD, *Boosting Innovation: The Cluster Approach* (pág. 418). Paris (Francia): OECD.
- Rosales, R. (2008). La asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las Pymes. *Capítulos del Sela, febrero de 2008, 97 paginas*, 97.
- Rosenfeld, S. (1997). Bringing business clusters into the mainstream of economic development., 5(1), 3-23. *European planning studies, Volumen 5, N° 1, 3 - 23*.
- Rubio, A., & Aragon, A. (2002). Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empirico de la Pyme. *Cuadernos de Gestión, Vol 2, N° 1*, 49 a 63.
- Saavedra, M. (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. *Pensamiento y gestión, Universidad del Norte, N° 33, año 2012*, 93 - 124.
- Sandulli, F., & Chesbrough, H. (2009). Modelos de negocio abiertos . *Universia Business Review. Segundo trimestre 2009*, 12 - 39.
- Schumpeter. (1935). Análisis del cambio económico. *The Review of Economics Statistics, vol. XVII, nº 4, mayo 1935*, Pp 17 - 34.
- Schumpeter, J. (1942). *Capitalism, Socialism, and Democracy*. Barcelona España: Folio, Ediciones.
- Scott, G. (2014). Agregando valores a las cadenas de valor. *RAE - Revista de Administração de Empresas, vol. 54, núm. 1, enero-febrero, 2014.*, pp. 67 - 79.
- Sforzi, F. (2005). Del distrito industrial al desarrollo local. *Lección inaugural Escuela de Verano sobre el desarrollo local* (pág. 26). 2005: Universidda de Parma.
- Sforzi, F. (2006). El distrito industrial y el "viraje territorial" en el análisis del cambio económico. *Economía Industrial, N° 359*, 37 -42.
- Silva, I. (2005). Desarrollo económico local y competitividad territorial en America Latina. *Revista de la Cepal, N° 85*.
- Skyadventures. (25 de 05 de 2018). *Presentación del parque selvatura*. Obtenido de <https://skyadventures.travel/es/skytrek/>
<https://skyadventures.travel/es/skytrek/>
- Sloan, A. (1963). *My years with general motors*. London: Sedgewick & Jackson.
- Sölvell, O. (2009). *Clusters – Equilibrando Fuerzas Evolutivas y Constructivas*. Estocolomo. Suecia.: Danagårds Grafiska, Ödeshög.

- Sturgeon, T. (2011). De cadenas de mercancías (commodities) a cadenas de valor: construcciones teóricas en una época de globalización. *Eutopía-Revista de Desarrollo Económico Territorial*, año 2011, número 2, , 11 - 38.
- Universidad Eafit. (2016). *Análisis de Coyuntura Economía Colombiana*. Medellín : Universidad Eafit.
- Valls, J. (1998). Cambio de concepto en la gestión turística del municipio. *Estudios de gestión turística*. N° 7, 3 - 7.
- Van de Ven, A. (2001). *El viaje de la innovación: el desarrollo de una cultura organizacional para innovar*. Mexico: OXFORD University Press.
- Vargas, H. (2010). Elementos del proceso de transformación productiva y una mirada a los clusters. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, núm. 68, enero-junio. Bogotá, 170 - 174.
- Vasquez-Barquero, A. (2006). Surgimiento y transformación de clusters y milieus en los procesos de desarrollo. *Revista eure (Vol. XXXII, N° 95)*, pp. 75-92. Santiago de Chile, mayo de 2006, 75 a 93.
- Venacio, L. (2010). Los distritos industriales: modelo de desarrollo económico local que promueve el capital social. *CAEI - Centro Argentino de Estudios Internacionales*. N° 20, 24.
- Verbeek, H. (1999). Innovative Clusters: Identification of value adding production chains and their networks of Innovation, an International studies. *Erasmus Universiteit te Rotterdam*, 141.
- Viana Di Prisco, H. (2010). Hacer de la innovación una competencia. *Debtes IESA*, volumen XV, N° 2.2010, 18 a 22.
- Walerstein, I. (2005). *Análisis de sistemas mundo. Una introducción. Traducción de Carlos Daniel Schroeder*. Madrid, España: Siglo XXI Editores, S.A. de C.V.
- Whittington, R. (2001). *¿Que es la estrategia? ¿Realmente importa?* Madrid (España): Thomson.
- World Economic Forum. (2010). *The travel & tourism competitiveness report 2009*. Bruselas: WEF.
- WTTC. (2016). *Travel & Tourism. Economy impact 2016 world*. Londres (Inglaterra): WTTC.
- Zerda, A. (2015). La economía colombiana entre la apertura y el extractivismo. *Documentos FCE-CID Escuela de Economía N° 68, Universidad Nacional*, 2-23.
- Zoot, C., & Amit, R. (2009). Innovación del modelo de negocio: creación de valor en tiempos de cambio. *Universia Business Review*. Número 3, tercer trimestre 2009, 108 - 121.

ANEXO 1. Cuestionario ronda DELPHI I

MODELO CUESTIONARIO DELFI – PRIMERA RONDA

Encuesta a DELPHI 1: Propuestas para la articulación y fortalecimiento de las cadenas productivas de turismo de la zona centro de Bogotá D.C

Parte 1. Datos de identificación de los expertos

1. Nombre del experto _____
2. Dirección oficina _____
3. Teléfono fijo _____
4. Teléfono celular _____
5. E-mail _____

6. Tipo de actor

- a) Académico/consultor ()
- b) Funcionario del gobierno, entidad gremial o entidades de apoyo ()
- c) Empresario sector turismo ()

Parte 2. Revisión de propuestas

Apreciado colega, funcionario del estado, gremios y entidades de apoyo o empresario

Usted ha sido seleccionado (a) como experto en temas de negocios de turismo y/o acompañamiento a empresarios en la articulación y fortalecimiento de cadenas productivas.

En virtud de lo anterior y con el fin de desarrollar estudios doctorales se le solicita expresar su opinión sobre las siguientes afirmaciones en torno a las posibles propuestas que permitan articular y fortalecer las cadenas productivas de turismo de la zona del centro de Bogotá D.C., a la cual usted pertenece como empresario, consultor, académico o funcionario del gobierno, que tiene conocimientos y experiencias que le permiten expresar su valiosa opinión.

El método seleccionado es el DELPHI, que consiste en evaluar el consenso y disenso frente a propuestas entregadas a expertos para su opinión, cuyos resultados en una primera ronda son compartidos con todos los expertos para que expresen una segunda opinión, si así lo consideran a partir de los resultados socializados.

Expresé su acuerdo o desacuerdo, según la escala de Likert de 1 a 5, sobre cada una de las propuestas planteadas para la articulación y fortalecimiento de las cadenas productivas de turismo en la zona centro de Bogotá.

PROPUESTAS	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente (3)	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
------------	-----------------------	------------	-----------------	---------------	--------------------------

Innovación estratégica en la articulación y fortalecimiento de cadenas productivas:
Análisis y propuestas para el sector turismo en la zona centro de la ciudad de Bogotá

	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
1. Seleccionar los segmentos de mercado del turismo, en donde se cuente con mayores posibilidades de construir ventajas competitivas para el destino turístico del centro de Bogotá, con el fin de lograr mayor efectividad en el proceso asociativo.	()	()	()	()	()
2. Identificar las ventajas comparativas del sector turismo de la zona centro, con el fin de determinar los segmentos en los cuales es posible lograr ser competitivos y buscar el apoyo de grandes actores del turismo (Empresas corporativas) para lograr la articulación productiva.	()	()	()	()	()
3. Desarrollar un estudio cartográfico de los atractivos turísticos de valor histórico, religioso y gastronómico de la zona centro, con el fin de diseñar nuevas rutas y paquetes turísticos.	()	()	()	()	()
4. Propiciar espacios de cooperación entre los empresarios de las cadenas productivas de turismo, con el propósito de lograr mejoras de productividad y con base en dicho proceso emitir certificación para integrar la cadena.	()	()	()	()	()
5. Las cadenas productivas de turismo deben desarrollar nuevos negocios turísticos, con base en el alto potencial de los atractivos turísticos de la zona, con el fin de lograr una mejor articulación de los empresarios asociados.	()	()	()	()	()
6. A partir de la revisión de la cadena de valor existente entre los empresarios, determinar fortalezas y debilidades de cada uno de los actores, con el fin de desarrollar planes de mejoramiento y con base en los resultados escoger los miembros de la cadena productiva.	()	()	()	()	()
7. Desarrollar mejoras a los productos de servicio turístico ofrecidos por los empresarios integrantes de las cadenas productivas, por medio de la técnica de grupos de discusión con turistas.	()	()	()	()	()
8. A partir de los grupos de discusión con turistas desarrollar nuevas rutas de turismo y diseño de nuevos paquetes de turismo que propicien una mejor articulación de las cadenas productivas.	()	()	()	()	()

Innovación estratégica en la articulación y fortalecimiento de cadenas productivas:
Análisis y propuestas para el sector turismo en la zona centro de la ciudad de Bogotá

9. Diseñar nuevas rutas de turismo cultural (histórico y religioso) dirigidas a los turistas de negocios y convenciones, con el fin de lograr un nuevo posicionamiento de la zona centro.	()	()	()	()	()
10. Proponer y desarrollar actividades colaborativas entre los empresarios, para afianzar cada uno de los eslabones de las cadenas productivas y con base en dicho proceso validar los participantes aptos para integrar las cadenas.	()	()	()	()	()
11. A partir del concepto de turismo experiencial, diseñar propuestas que involucren el turismo rural y el turismo gastronómico, con lo cual se articulen de una manera efectiva los actores del turismo.	()	()	()	()	()
12. Los empresarios de turismo de las cadenas productivas del centro deben articular ofertas de turismo de naturaleza con empresarios de turismo de Cundinamarca.	()	()	()	()	()
13. No se debe propiciar la articulación de los actores, con el fin de lograr la competitividad de las cadenas productivas de empresarios del turismo.	()	()	()	()	()
14. Ofrecer a los turistas de negocios y eventos, nuevas rutas y paquetes turísticos que involucren la cultura gastronómica, con el fin de posicionar turísticamente el centro de la ciudad.	()	()	()	()	()
15. Con el fin de llegar a turistas nacionales de bajos recursos, se deben diseñar productos de turismo social y con base en ello articular los empresarios de la zona.	()	()	()	()	()
16. Desarrollar ofertas de valor turístico que incluyan experiencias culturales y gastronómicas colombianas, que permitan desarrollar nuevos paquetes y rutas turísticas.	()	()	()	()	()
17. Combinar rutas y paquetes de turismo cultural, turismo gastronómico y turismo urbano con el fin de brindar nuevas experiencias a los turistas a partir de la logística de las cadenas productivas existentes en la zona.	()	()	()	()	()
18. Revisar los sitios predilectos de los <i>grafiteros</i> para desarrollarlos como atractivos turísticos que puedan integrarse a las rutas y paquetes turísticos.	()	()	()	()	()
19. Diseñar nuevos modelos de negocios turísticos, que permitan a los empresarios	()	()	()	()	()

Innovación estratégica en la articulación y fortalecimiento de cadenas productivas:
Análisis y propuestas para el sector turismo en la zona centro de la ciudad de Bogotá

vinculados a las cadenas productivas ampliar su mercado y lograr nuevas sinergias de trabajo colaborativo.					
20. Desarrollar procesos de certificación de competencias, con el fin de consolidar la productividad y la calidad de los servicios turísticos y con base en ellos elegir los actores que conformen la cadena.	()	()	()	()	()
21. Desarrollar procesos de formación en marketing digital, de tal manera que sea posible llegar al mercado por este nuevo canal.	()	()	()	()	()
22. Desarrollar programas de formación y sensibilización del talento humano de cada uno de los aliados en la cadena, con el fin de apalancar el desarrollo de los nuevos productos y nuevos modelos de negocio (Ventas, Logística, TIC y Gestión).	()	()	()	()	()
23. Crear redes virtuales en asocio con otros actores de la cadena, con el propósito de capturar las experiencias vividas o deseadas por los turistas de un destino, con el fin de rediseñar rutas y paquetes turísticos, que proporcionen nuevas experiencias y valor agregado.	()	()	()	()	()
24. Desarrollar una plataforma tecnológica de servicios turísticos que no solo genere las transacciones seguras, sino que también proporcione información de las posibles experiencias que puedan vivir los turistas y registro de las vividas para retroalimentación a turistas y operadores turísticos.	()	()	()	()	()
25. Formular proyectos para el diseño y desarrollo de plataformas tecnológicas, que permitan el mercadeo de productos e interacción de los asociados como un sistema integrado de información.	()	()	()	()	()

Agradezco su participación y una vez tabuladas y analizadas las respuestas, se les compartirá los resultados para conocer nuevamente su opinión.

Datos de contacto:

William Henry Torres Lugo
 Profesor Universidad Central
 Estudiante Doctorado en Gestión
 Universidad EAN
 Correo electrónico: wtorresl@ucentral.edu.co
 Celular: 311 8994321, Skype: wtorresl

ANEXO 2. Licencia de autorización de publicación

LICENCIA DE USO – AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

Actuando en nombre propio (identificado (s) de la siguiente forma:

Nombre Completo: WILLIAM HENRY TORRES LUGO

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 19455.961

Nombre Completo: _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

Nombre Completo: _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

Nombre Completo: _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

El (Los) suscritor(s) en calidad de autor (es) del trabajo de tesis, monografía o trabajo de grado, documento de investigación, denominado:

INNOVACIÓN ESTRATÉGICA EN LA ARTICULACIÓN Y FORTALECIMIENTO DE CADENAS PRODUCTIVAS: ANÁLISIS Y PROPUESTAS PARA EL SECTOR TURISMO EN LA ZONA CENTRO DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ

Dejo (dejamos) constancia que la obra contiene información confidencial, secreta o similar: SI NO
(Si marqué (marcamos) SI, en un documento adjunto explicaremos la condición, para que la Universidad EAN mantenga restricción de acceso sobre la obra).

Por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) a la Universidad EAN, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad EAN y a los usuarios de bases de datos y sitios web con los cuales la Institución tenga convenio, a ejercer las siguientes atribuciones sobre la obra anteriormente mencionada:

- A. Conservación de los ejemplares en la Biblioteca de la Universidad EAN.
- B. Comunicación pública de la obra por cualquier medio, incluyendo Internet.
- C. Reproducción bajo cualquier formato que se conozca actualmente o que se conozca en el futuro.
- D. Que los ejemplares sean consultados en medio electrónico.
- E. Inclusión en bases de datos o redes o sitios web con los cuales la Universidad EAN tenga convenio con las mismas facultades y limitaciones que se expresan en este documento.
- F. Distribución y consulta de la obra a las entidades con las cuales la Universidad EAN tenga convenio.

Con el debido respeto de los derechos patrimoniales y morales de la obra, la presente licencia se otorga a título gratuito, de conformidad con la normatividad vigente en la materia y teniendo en cuenta que la Universidad EAN busca difundir y promover la formación académica, la enseñanza y el espíritu investigativo y emprendedor.

Manifiesto (manifiestamos) que la obra objeto de la presente autorización es original, el (los) suscritos es (son) el (los) autor (es) exclusivo (s), fue producto de mi (nuestro) ingenio y esfuerzo personal y la realizo (zamos) sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es de exclusiva autoría y tengo (tenemos) la titularidad sobre la misma. En vista de lo expuesto, asumo (asumimos) la total responsabilidad sobre la elaboración, presentación y contenidos de la obra, eximiendo de cualquier responsabilidad a la Universidad EAN por estos aspectos.

En constancia suscribimos el presente documento en la ciudad de Bogotá D.C.,

NOMBRE COMPLETO: <u>William Henry Torralba</u>	NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: <u>[Firma]</u>	FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>17425961</u>	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: <u>ADMINISTRACIÓN FINANZAS</u>	FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: <u>DOCTORADO EN GESTIÓN</u>	PROGRAMA ACADÉMICO: _____

NOMBRE COMPLETO: _____	NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: _____	FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: _____	FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: _____	PROGRAMA ACADÉMICO: _____

Fecha de firma: Enero 14 de 2019

