

BEATRIZ ELENA GUZMÁN DÍAZ

Magíster en Administración de Empresas de la Universidad Externado de Colombia  
Universidad del Quindío  
Colombia  
[beguzman@uniquindio.edu.co]

EDWIN TARAPUEZ CHAMORRO

Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Nacional de Córdoba  
Universidad del Quindío  
Colombia  
[eitarpuez@uniquindio.edu.co]

RAMIRO PARRA HERNÁNDEZ

Magíster en Gerencia del Talento Humano de la Universidad de Manizales  
Universidad del Quindío  
Colombia  
[rparra@uniquindio.edu.co]

REVISTA  
**TURISMO  
Y SOCIEDAD**



**ESTRATEGIA E INNOVACIÓN  
EN ATRACTIVOS TURÍSTICOS**

**STRATEGY AND INNOVATION  
IN TOURIST ATTRACTIONS**

---

Para citar el artículo: Guzmán, B., Tarapuez, E., & Parra, R. (2024). Estrategia e innovación en atractivos turísticos. *Turismo y Sociedad*, XXXV, pp. 71-88. DOI: <https://doi.org/10.18601/01207555.n35.03>

Fecha de recepción: 28 de agosto de 2023

Fecha de modificación: 25 de septiembre de 2023

Fecha de aceptación: 25 de octubre de 2023

## Resumen

La presente investigación analiza la relación existente entre la estrategia y la innovación en los atractivos turísticos del departamento del Quindío. La metodología utilizada fue deductiva, cualitativa y descriptiva. Se utilizó el método de análisis de correspondencias múltiples (ACM) y se recurrió al estudio de caso múltiple con 12 organizaciones prestadoras de servicios de turismo catalogadas como atractivos turísticos. Se obtuvo información primaria mediante encuesta y entrevista semiestructurada aplicada a los representantes legales, e información secundaria por medio de revisión documental. Los resultados muestran que las grandes organizaciones cuentan con procesos formales y sistemáticos en los que integran la gestión estratégica y de innovación, a diferencia de las micro, pequeñas y medianas empresas, que son más empíricas en el direccionamiento y la gestión y cuyas innovaciones, por consiguiente, tienden a ser más coyunturales. Se concluye que existe asociación entre la estrategia organizacional y la innovación en los atractivos turísticos objeto de estudio.

**Palabras clave:** atractivos turísticos, estrategia, innovación

## Abstract

The present investigation analyzes the relationship between the strategy and the innovation in the tourist attractions of the department of Quindío. The methodology used was deductive, qualitative, descriptive, and case study, with the Multiple Correspondence Analysis (ACM) method, 12 organizations that provide tourist services and classified as attractions were selected, primary information was obtained through a survey and a semi-structured interview applied to legal representatives,

and secondary information through documentary review. The results show that large organizations have formal and systematic processes in which they integrate strategic and innovation management, unlike micro, small and medium-sized companies that are more empirical in direction and management, and therefore, their innovations tend to be more circumstantial. It is concluded that there is an association between the organizational strategy and innovation in the tourist attractions under study.

**Keywords:** tourist attractions, strategy, innovation

## 1. Introducción

Se observa con preocupación desde finales del siglo XX que un importante número de MiPymes colombianas no se encuentran preparadas para responder a los nuevos retos y desafíos del entorno, como la globalización, los tratados de libre comercio y el desarrollo tecnológico, entre otros. Se evidencia, además, baja productividad y competitividad en los cortos ciclos de vida de estas empresas y, por consiguiente, altos niveles de deserción (Confecámaras, 2018), situación que impacta de manera negativa y desencadena una serie de problemas económicos y sociales. El departamento del Quindío no es ajeno a esta situación, no obstante, la actividad turística se ha convertido en una importante alternativa de generación de ingresos, por ende, su potencial de crecimiento depende de su capacidad para aprovechar las ventajas comparativas y generar ventajas competitivas que permitan dinamizar la economía y contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes. De otra parte, la necesidad de fortalecer la gestión empresarial demanda del Estado políticas claras orientadas a estimular prácticas de innovación que contribuyan a aumentar la productividad y la competitividad; sin embargo, esta innovación debe ir más allá de la visión netamente comercial para que se convierta en una fuente de ventaja competitiva sostenible.

A pesar de que el turismo en el Quindío no fue debidamente planificado, sino que, por el contrario, surgió como consecuencia de la crisis cafetera a finales de los años 80 del pasado siglo, esta actividad se convirtió en una importante alternativa de generación de ingresos, lo que llevó a gobernantes nacionales y locales a repensar la región y a reconocer el sector como una apuesta productiva para el desarrollo económico (Departamento Nacional de Planeación [DNP], 2007). La riqueza natural y cultural del Quindío ha cautivado la atención de turistas nacionales y extranjeros, razón por la cual se ha buscado ampliar la oferta mediante la promoción de diversos atractivos turísticos, lo que ha permitido el crecimiento y posicionamiento de los más representativos, mientras que los demás continúan rezagados debido a una gestión empírica y a recursos limitados; desde esta perspectiva, se evidencia una falta de direccionamiento estratégico del sector que propenda hacia el desarrollo socioeconómico y la sostenibilidad del territorio.

Lo anterior lleva a reflexionar sobre la importancia de que las empresas del sector turístico adopten enfoques de gestión estratégica con visión de largo plazo e incorporen sistemas de innovación que les permitan crecer y mantenerse en el mercado. Las empresas prestadoras de servicios turísticos pueden ser analizadas de diversas formas, como hoteles, restaurantes, agencias de viajes y parques temáticos, entre otras; sin embargo, para el desarrollo de esta

investigación se optó por analizar aquellos establecimientos reconocidos como atractivos turísticos. Por consiguiente, el objetivo de esta investigación es analizar la relación existente entre la estrategia y la innovación en los atractivos turísticos del departamento del Quindío; en este sentido, se busca reconocer si las organizaciones objeto de estudio son innovadoras como resultado de su orientación estratégica o si, por el contrario, son reactivas y sus operaciones están determinadas por la necesidad de subsistencia.

En cuanto a la metodología, esta investigación es de carácter deductivo, cualitativo y descriptivo. Se utilizó el estudio de caso múltiple con muestreo teórico de tipo polar (Eisenhardt & Graebner, 2007), en el que se seleccionaron 12 atractivos turísticos del Quindío. Para el análisis de datos se usó el método de análisis de correspondencias múltiples (ACM), el cual permite reducir una gran cantidad de información en un número limitado de factores o dimensiones, con la menor pérdida posible de esta. Se obtuvo información de fuentes primarias mediante la aplicación de una encuesta y la realización de una entrevista semiestructurada, que incluyeron aspectos relacionados con la estrategia y la innovación en los atractivos turísticos del Quindío.

El presente documento se estructura de la siguiente manera: inicialmente se encuentra la introducción; en la segunda parte se presenta el marco teórico; en el tercer acápite se describe la metodología utilizada; en cuarto lugar, se presentan los resultados; luego se exponen las conclusiones y, para finalizar, se listan las referencias.

## 2. Marco teórico

El concepto de atractivo turístico ha sido estudiado por diferentes autores, quienes le han adjudicado ciertas características. Según la Organización Mundial del Turismo (OMT), un atractivo turístico es el conjunto de factores físicos y culturales que reúnen, en determinado lugar, las condiciones especiales para ser integrados a los productos turísticos o manejados individualmente (Camara & Morcate, 2014); también se reconoce como un elemento natural, cultural o deportivo que genera interés para atraer turistas (DNT, 1970, como se citó en Navarro, 2015); se concibe, además, como un conjunto de elementos materiales y/o inmateriales que pueden ser transformados en un producto turístico (Acerenza, 2008, como se citó en Carvajal & Lemoine, 2018). Por consiguiente, existen diferentes tipologías de atractivos turísticos que cumplen con estas características, incluyendo, entre otros, bienes públicos o privados de distinta índole, así como eventos institucionalizados en los territorios por su tradición. En este sentido, el Quindío cuenta con una enorme riqueza natural y cultural que refleja elementos y características propios, visibles en diversos atractivos turísticos, los cuales deben ser protegidos y se convierten en un factor dinamizador de la economía local (Guzmán-Díaz et al., 2019).

De otra parte, para abordar los enfoques de gestión estratégica es necesario partir del concepto estrategia, el cual se ha utilizado en muchos contextos a lo largo de la historia y fue incorporado en el contexto organizacional en los años 60 del pasado siglo. Algunos autores conciben la estrategia como un proceso lógico y consciente que contribuye a la labor gerencial (David, 2013; Hofer & Schendel, 1985; Jones & George, 2006; Ogliastrì, 1996); otros la relacionan más con la capacidad de la empresa para competir en el mercado (Ohmae, 2010; Porter, 2009) y responder a los cambios del entorno (Ansoff, 1998; Drucker,

1999). Así mismo, la estrategia se asocia con un proceso que incluye etapas que van desde el direccionamiento a largo plazo hasta los recursos y las actividades necesarios para su implementación, seguimiento y control (Pérez, 2012). Por consiguiente, para explicar aspectos relacionados con la gestión de las organizaciones desde la alta gerencia, en algunos casos se utiliza el vocablo estrategia, pero en otros se adiciona el adjetivo “estratégico” al léxico administrativo para referirse a términos como planeación, dirección y control estratégico, por mencionar algunos.

En el nivel institucional se destacan diversas tipologías de estrategias organizacionales, como la estrategia corporativa, que define la orientación general de la compañía según la situación que atravesase, y que puede ser de crecimiento, de estabilidad o de reducción (Glueck, 1972, como se citó en Rue & Byars, 1995); en este sentido, existen diversas formas de implementar las estrategias, por ejemplo, la diversificación de productos o la internalización. También se encuentra la estrategia de negocios o estrategia competitiva, que, según Porter (2009), es la elección que hace una empresa respecto a la forma de competir en el mercado, ya sea por costos, por diferenciación o enfocándose en un nicho específico (concentración); en este sentido, la decisión tomada afecta la configuración de la estructura organizacional.

Desde la perspectiva de la innovación, Schumpeter (1976) afirma que las organizaciones se deben enfocar en la introducción o generación de productos nuevos o mejorados, en el desarrollo de nuevos mercados de compradores y proveedores, y en la reorganización o reestructuración de sus procesos. Así mismo, se reconoce la innovación como el proceso de creación de nuevo valor que se enfoca inicialmente en los clientes, pero que también puede involucrar a otros grupos de interés, como empleados, accionistas y aliados externos.

Según el *Manual de Oslo* (Organisation for Economic Cooperation and Development [OECD], 2005), existen cuatro tipos de innovación: de producto, de proceso, a nivel organizacional y en *marketing*. La innovación de los productos implica cambios significativos en las características de los bienes o servicios, e incluye los nuevos productos y mejoras relevantes a los existentes. La innovación de los procesos se refiere a cambios importantes en los métodos de producción y en la logística de distribución. La innovación en *marketing* conlleva la puesta en práctica de nuevos métodos de comercialización que pueden incluir cambios en el diseño y el empaque del producto, en la promoción y los canales de distribución de los productos, así como en los métodos de tarificación de los bienes y servicios. Adicionalmente, la innovación en compras puede ser incluida dentro de las innovaciones organizativas, que incluyen cambios en las prácticas y en las relaciones exteriores de la empresa.

Algunas investigaciones muestran la relación entre estrategia e innovación. En primera instancia, algunos autores han encontrado una relación directa que genera beneficios para las organizaciones (Aguirre, 2015; Arrieta et al., 2015; Jordá & Reyes, 2009; Madero & Barboza, 2015; Quesada & Meneses, 2011; Tarapuez et al., 2016); sin embargo, otros autores afirman que esta relación no se presenta en todos los casos (Li & Atuahene-Gima, 2001; Quintero & Cortés, 2011).

Ahora bien, para analizar la estrategia y la innovación integralmente en el sector turístico, se buscaron y hallaron estudios relacionados con esta temática. Por ejemplo, en el modelo

de dirección estratégica de innovación creado por Martínez y Vargas (2010) se encontró relación entre la formulación estratégica y el grado de innovación en el sector hotelero español; se reconoció asimismo que las estrategias competitivas de Porter y las estrategias de internacionalización influyen positivamente en el nivel de innovación. Desde la perspectiva del direccionamiento y de las decisiones a largo plazo, la estrategia se relaciona con la innovación porque implica el desarrollo de iniciativas y esfuerzos encaminados a fortalecer la gestión; en este sentido, Williams et al. (2021) indican que la innovación está asociada al riesgo y a la incertidumbre, y que los empresarios responden mediante estrategias tales como la recopilación de conocimientos y la creación de redes. Por su parte, Nordli (2018) afirma que el uso estratégico de la información externa y las capacidades internas aumenta la posibilidad de innovación en las empresas turísticas.

Respecto a la estrategia corporativa, González y Martínez (2014) afirman que esta se debe aplicar en los procesos de innovación. Por su parte, Udiyana et al. (2018) reconocen la innovación de infraestructura como una de las principales estrategias de crecimiento de los destinos turísticos, mientras que Robayo y Moros (2019) recalcan la necesidad de desarrollar una estrategia empresarial que fomente una cultura innovadora. Particularmente en el sector turístico, se encontró que las prácticas coherentes con la estrategia empresarial contribuyen a la identificación de capacidades y competencias que optimizan el rendimiento y la innovación en la prestación de servicios turísticos (López et al., 2018). Desde otra perspectiva, la cooperación se concibe como una estrategia que permite fomentar la innovación en las empresas (Robayo y Moros, 2019; Velázquez, 2019; Velázquez et al., 2018).

En lo que respecta a la estrategia competitiva, Monsalve y Hernández (2015) identifican que la estrategia de diferenciación por la calidad del servicio genera satisfacción en los clientes y una percepción de valor. Por su parte, Chou et al. (2020) indican que este tipo de estrategias refuerza las relaciones entre la orientación de mercado y la innovación con el rendimiento. De igual forma, Chen y Chiu (2018) encontraron relaciones positivas entre la estrategia de innovación y la ventaja competitiva.

### 3. Metodología

La presente investigación es de carácter deductivo, cualitativo y descriptivo. En el diseño metodológico se utilizó el estudio de caso múltiple con muestreo teórico de tipo polar (Eisenhardt & Graebner, 2007). Se trabajó con 12 organizaciones del Quindío que fueron seleccionadas de acuerdo con los siguientes criterios: 1) reconocimiento de atractivo turístico como “elemento natural, cultural, deportivo o de cualquier otro tipo que pueda generar suficiente interés para atraer turistas” (DNT, 1970, como se citó en Navarro, 2015, p. 336); 2) establecimientos a cargo de un ente de naturaleza pública o privada con asignación presupuestal; y 3) gestión administrativa que incorporara procesos como planeación, dirección y control. En este sentido, el tema de investigación está vinculado al contexto del Quindío, aunque no es específico de este departamento (Teagarden et al., 2018); así mismo, se consideraron los criterios definidos por Aguinis y Solarino (2019) para lograr objetividad en el estudio.

Por consiguiente, para la selección de la población y la muestra se tuvo en cuenta el listado de municipios de la Gobernación del Quindío ([www.turismoquindio.com/municipios](http://www.turismoquindio.com/municipios)), en

el que cada municipio incluye como atractivos turísticos las diferentes actividades, los establecimientos y sitios de interés y acceso público. En este sentido, se reconocen 87 atractivos, de los cuales fueron seleccionados 13 que cumplen con los criterios antes descritos para el desarrollo de la investigación. Se obtuvo información de 12 organizaciones (92 %), clasificadas por su tamaño así: micro (6), pequeñas (4) y grandes (2), todas creadas formalmente ante la Cámara de Comercio de Armenia y la del Quindío, y ubicadas en distintos municipios del departamento (Tabla 1).

Tabla 1. Atractivos turísticos del departamento del Quindío

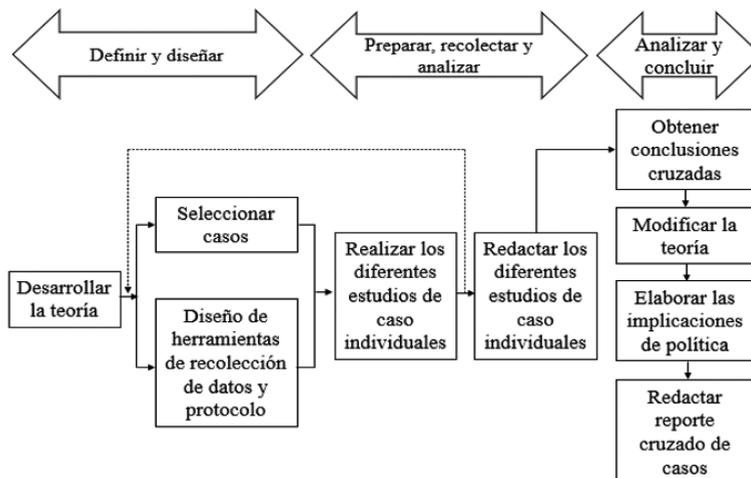
<i>Tamaño</i>	<i>Nombre</i>	<i>Tipología</i>	<i>Ubicación (municipio)</i>
Grande	Parque del Café	Natural y cultural	Montenegro
Grande	Parque Nacional de la Cultura Agropecuaria – Panaca	Natural y cultural	Quimbaya
Pequeño	Recorrido de la Cultura Cafetera – Recuca	Natural y cultural	Calarcá
Pequeño	Parque Temático y Cultural Los Arrieros	Natural y cultural	Montenegro
Pequeño	Jardín Botánico del Quindío	Natural	Calarcá
Pequeño	Centro Cultural Museo del Oro Quimbaya	Cultural	Armenia
Micro	Centro Nacional para el Estudio del Bambú – Guadua	Natural	Córdoba
Micro	Teatro Azul	Cultural	Armenia
Micro	La Pequeña Granja de Mamá Lulú	Natural y cultural	Quimbaya
Micro	Parque de la Vida	Natural	Armenia
Micro	Torrefactora de Café	Cultural	Génova
Micro	Canopy Los Caracolies	Natural	Montenegro

*Nota.* Elaboración propia.

El diseño de casos múltiples permite hacer comparaciones que indican si los hallazgos son específicos para un solo caso o si constituyen un patrón que sugiere la existencia de una regularidad empírica (Tsang, 2013). Este trabajo incluye los tres pasos generales esbozados por Yin (2018), a saber: 1) definir y diseñar; 2) preparar y recolectar; y 3) analizar y concluir (Figura 1).

En la primera etapa, que consiste en definir y diseñar, se realizó una revisión bibliográfica para determinar los principales componentes teóricos relacionados con los constructos vinculados al tema de investigación. Luego se seleccionaron los 12 casos por estudiar y posteriormente se diseñaron las herramientas de recolección de información y el protocolo que se iba a seguir para obtener los datos de los atractivos turísticos bajo estudio. Por consiguiente, para la recolección de la información se utilizó el enfoque mixto, que incluyó el uso de encuestas con el propósito de identificar las características más relevantes de los atractivos turísticos; además, se diseñó una entrevista semiestructurada con el fin de tener una mayor comprensión del problema de investigación.

Figura 1. Método del caso de estudio múltiple



Nota. Elaboración propia con base en Yin (2018).

Para la encuesta se elaboró una lista de preguntas cuyo formato incluyó aspectos relacionados con la responsabilidad y la participación de los grupos de interés, los componentes fundamentales del proceso estratégico, así como los recursos y las capacidades distintivas. Una vez diseñada la encuesta, se discutió con el equipo de investigación la eliminación de preguntas redundantes, ambiguas o deficientemente redactadas, de tal manera que las que quedasen fueran entendibles para los participantes; luego se realizó una prueba piloto con representantes de cinco empresas de la ciudad de Armenia (capital del Quindío), mediante la cual se detectaron algunos aspectos de mejora que fueron corregidos en el formato final de la encuesta.

En forma paralela, se diseñó una guía de entrevista semiestructurada de 34 preguntas que tuvo en cuenta el objetivo general y los principales aspectos que relacionan la estrategia y la innovación en las empresas seleccionadas; se adelantó el mismo procedimiento descrito antes para validar el instrumento. Las descripciones del estudio se elaboraron con suficiente riqueza para respaldar las conclusiones (Teagarden et al., 2018), teniendo en cuenta que la explicación contextualizada elimina la separación entre lo particular/histórico y lo general/teórico, pues los estudios de caso típicamente participan en ambos mundos (Welch et al., 2011).

Para el procesamiento de datos se utilizó el método de análisis de correspondencias múltiples (ACM), que posibilita la disminución de una gran cantidad de información en un número reducido de factores o dimensiones, con la menor pérdida posible de información. El ACM es una metodología descriptiva o exploratoria de carácter multivariante, cuyo objetivo, como indica Márquez (2005):

Consiste fundamentalmente en explicar la asociación existente entre variables cualitativas a través de dispositivos gráficos construidos a manera de diagrama de dispersión, denominados planos factoriales. Sobre estos gráficos se representan simultáneamente los perfiles de las modalidades de las filas y de las columnas de una tabla de contingencia. (pp. 87-88)

En cuanto al segundo componente del modelo de Yin (2018) –relacionado con preparar, recolectar y analizar–, se hicieron diferentes visitas para obtener la información respectiva de cada caso. La investigación obtuvo información primaria de cada uno de los 12 atractivos turísticos por medio de una encuesta y una entrevista semiestructurada, que fueron aplicadas al gerente o administrador de cada establecimiento. En forma complementaria, se recurrió a fuentes secundarias tales como estudios económicos, libros, revistas especializadas, informes de gestión y videos institucionales, entre otras. Todo lo anterior se llevó a cabo teniendo en cuenta que el desafío de los datos en estudios de casos múltiples se mitiga mejor mediante la recopilación de información de diversas fuentes y de diferentes clases (Eisenhardt & Graebner, 2007). Sin embargo, por ser la investigación de carácter transversal, se utilizó el modelo lógico propuesto por Yin (2018), por medio de la técnica del análisis, que consiste en hacer coincidir los eventos observados empíricamente con los eventos teóricamente predichos.

Para finalizar, se abordó el tercer paso del método de Yin (2018), en el cual se elaboraron las conclusiones cruzadas, se contrastó la teoría inicialmente analizada y se redactó el reporte cruzado de los casos estudiados, en el que cada uno de los 12 directivos vinculados aportó información amplia y valiosa acerca de los temas de investigación abordados (Aguinis & Solarino, 2019). Los datos fueron recolectados entre marzo y noviembre de 2019.

## 4. Resultados

A continuación, se presentan los resultados de este trabajo, los cuales se encuentran divididos en dos partes: en la primera, con base en el análisis de la moda de los datos obtenidos, se muestra un perfil de las empresas estudiadas; en la segunda, se realiza una descripción por medio del análisis de correspondencias múltiples. Es importante precisar que el estudio no se centra en una estrategia en particular, sino que, por el contrario, busca identificar un conjunto de elementos estratégicos incorporados en la gestión administrativa, así como las diferentes formas de innovación generadas en los atractivos turísticos.

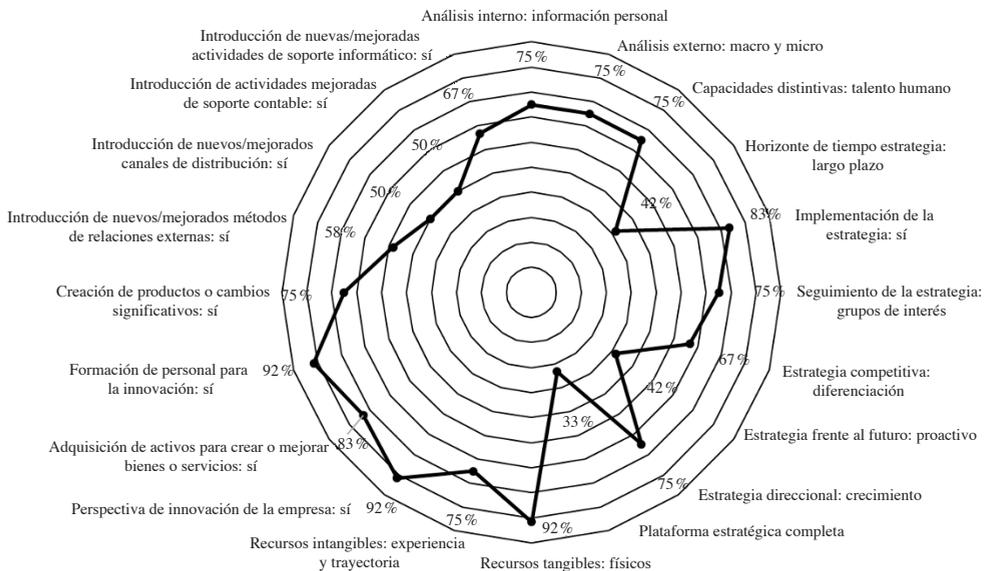
### 4.1. Perfil de las empresas estudiadas

De acuerdo con el perfil de los 12 atractivos turísticos del Quindío elaborado con base en la moda de los datos obtenidos, se evidencia que, en su gran mayoría, 1) cuentan con procesos de implementación y seguimiento, 2) en el análisis externo toman en consideración el macro y el microentorno, y 3) para el análisis interno prefieren utilizar la información del personal de la organización. Pocos atractivos turísticos planean a largo plazo y disponen de pocos componentes de la plataforma estratégica. Con respecto a las estrategias utilizadas, la mayoría se enfoca en el crecimiento y la diferenciación. En lo referente a los recursos estratégicos, gran parte de los atractivos dan prelación a los recursos físicos, pero también valoran intangibles como la experiencia y la trayectoria; por último, consideran el talento humano como la principal capacidad distintiva (Figura 2).

Conforme al perfil de innovación, gran parte de los atractivos turísticos del departamento asumen que generan innovación dentro de sus organizaciones por medio de la introducción de nuevos bienes o servicios, o bien mediante la mejora de los existentes, así como de procesos y actividades o métodos que optimizan el funcionamiento de la organización en distintas áreas. Además, afirman que cuentan con recursos significativos que no son

fácilmente imitables por la competencia. Por otro lado, agregan que capacitan al personal en el tema de innovación.

Figura 2. Perfil de estrategia e innovación de los atractivos turísticos del Quindío



Nota. Elaboración propia.

A pesar de las anteriores afirmaciones, al indagar en profundidad respecto de la forma como se realizan estos procesos, actividades o métodos que favorecen la innovación, salió a la luz evidencia que se contraponen a las perspectivas de los atractivos turísticos, por ejemplo, que las innovaciones de productos o servicios no se han originado en sistemas estratégicos formales y que las capacitaciones han estado orientadas a la realización de tareas cotidianas que poco tienen que ver con la introducción de bienes y servicios, con excepciones como la del Parque del Café. Por otro lado, las actividades sistemáticas para aumentar el volumen del conocimiento de la comunidad y la sociedad se muestran realmente en pocos atractivos turísticos, como es el caso del Jardín Botánico, puesto que en dicha organización se publica permanentemente contenido científico. En ninguno de los atractivos turísticos existe un área de investigación y desarrollo.

Cabe resaltar que gran parte de los atractivos turísticos han incorporado nuevos bienes y servicios a sus instalaciones para brindar mejores experiencias a sus usuarios, algunos con más desarrollo tecnológico que otros, pero todos apostándole a prestar un servicio con mayor valor agregado.

De acuerdo con lo anterior, se observa que la mayoría de las entidades bajo investigación no cuentan con un plan estratégico formal, lo que se refleja especialmente en que no existe un documento que así lo evidencie y en que carecen de una plataforma estratégica integral, es decir, de misión, visión, objetivos, políticas y estrategias organizacionales, principios

y valores corporativos. De otra parte, el horizonte de tiempo de sus planes, programas y proyectos es de corto y mediano plazo, y estos son de carácter informal. Se pudo identificar que las pocas organizaciones que han desarrollado un proceso de formulación estratégica estructurada pertenecen al grupo de grandes empresas o están adscritas a una entidad gubernamental. También se encontró que las actividades de innovación que los atractivos turísticos afirman haber incorporado –y que en realidad se relacionan más con la cotidianidad– no se derivan de sistemas estratégicos formales, porque, como tal, estos no existen, salvo excepciones, como el Parque del Café.

Desde esta perspectiva, Velázquez (2019) expresa que la orientación estratégica de las organizaciones hacia la innovación debe darse desde la planeación porque esta permite el desarrollo de nuevos servicios y habilidades. Esta etapa implica el análisis del entorno directo e indirecto y la formulación de la misión, la visión, los objetivos y las estrategias (Ayón et al., 2019), donde la innovación crece gracias a la estrategia adoptada (Jordá & Reyes, 2009). Así mismo, Arrieta et al. (2015) encuentran que, a mayor nivel de planeación estratégica formal, mayor nivel de innovación en las empresas. Por su parte, Barrio et al. (2011) expresan que las empresas, en su afán de lograr innovación rápidamente, no tienen en cuenta las estrategias y los planes definidos, y diseñan nuevos productos que en ocasiones superan las capacidades financieras, lo que impide su desarrollo y, por consiguiente, genera el fracaso de estas iniciativas.

Si bien la mayoría de los atractivos turísticos utilizan la estrategia de diferenciación, tal y como lo plantean Calderón-Hernández et al. (2010) al hacer alusión a que esta es una de las estrategias competitivas más utilizadas por las empresas colombianas, y a pesar de que Martínez y Vargas (2010) encuentran que la formulación de estrategias competitivas influye de manera positiva en el nivel de innovación, en esta investigación se encontró que las actividades de innovación que afirman tener la mayoría de los establecimientos no surgieron de un sistema organizacional holístico desarrollado a partir de la planeación estratégica (Aguirre, 2015), sino que, simplemente, estas actividades corresponden a resultados coyunturales y no representan una ventaja competitiva para la organización (Porter, 2010). Por el contrario, establecimientos como el Parque del Café y el Parque Nacional de la Cultura Agropecuaria (Panaca) desarrollan actividades de innovación que se derivan de procesos estratégicos estructurados y, por consiguiente, han desarrollado ventajas competitivas. De esta forma, se evidencia concordancia con lo planteado por Chen y Chiu (2018) al encontrar relaciones positivas entre la estrategia de innovación y la ventaja competitiva.

Según Udiyana et al. (2018), las principales estrategias para el desarrollo de la competitividad de destinos turísticos son de crecimiento, especialmente en la innovación en infraestructura, en gestión organizacional y en calidad y servicio. En este sentido, a pesar de que la mayoría de los atractivos expresan su orientación hacia el crecimiento, este se refleja, en especial, en la calidad y el servicio, pero no se evidencia en esfuerzos significativos de innovación.

En lo relacionado con los recursos, los atractivos turísticos reconocen como estratégicos las instalaciones físicas, la experiencia y la trayectoria en el mercado; en cuanto a las capacidades, identifican como capacidad distintiva el talento humano. Para este tipo de organizaciones, por su naturaleza y actividad económica, la infraestructura física y locativa se convierte en recurso indispensable para la prestación del servicio. De otro lado, el Quindío se reconoce

como un destino turístico importante en Colombia, razón por la cual los establecimientos estudiados cuentan con una destacable experiencia y trayectoria que les permite ofrecer servicios de calidad. Ahora bien, las empresas identifican el talento humano como su capacidad distintiva; en este sentido, Zermeño-Flores y Cuevas-Contreras (2015) afirman que la gestión del capital intelectual (humano, relacional o estructural) genera posibilidades de innovación. Sin embargo, López et al. (2018) indican que, para optimizar el rendimiento y la innovación en la prestación de servicios turísticos, las organizaciones deben utilizar prácticas coherentes con su estrategia empresarial para identificar capacidades y competencias en sus empleados.

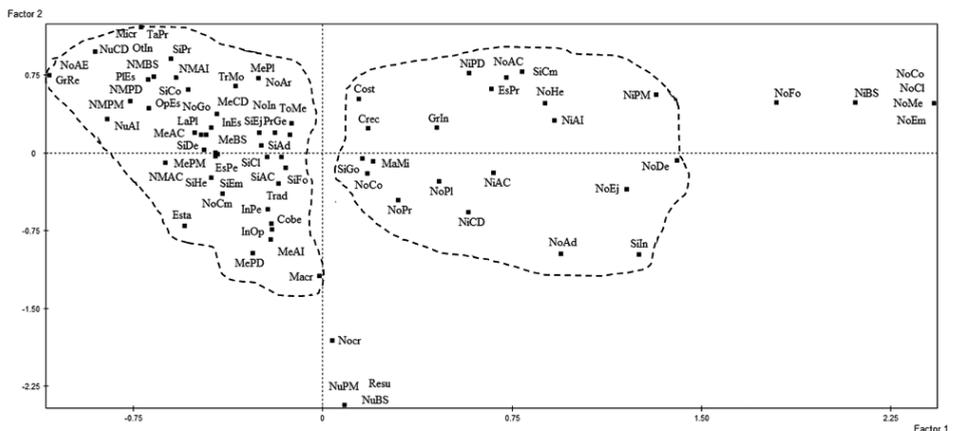
No obstante, es importante resaltar que la mayoría de los atractivos turísticos se encuentran clasificados como micro y pequeñas empresas, lo que les genera algunas limitaciones. En este sentido, Morales-Rubiano et al. (2017) afirman que las MiPymes tienen dificultades en la asimilación de conocimiento y aprendizaje organizacional.

Por último, los atractivos turísticos expresan que el grupo de interés con el que tienen una relación más directa lo conforman los clientes, luego están los empleados, los entes gubernamentales y la academia. Con los demás grupos de interés existe una mínima interacción, aspecto que puede evidenciar falta de asociatividad para el desarrollo de procesos orientados al fortalecimiento del sector, situación que explicaría en cierta medida, y desde otra perspectiva, las limitaciones en innovación que tienen estas organizaciones. En este sentido, Nordli (2018) afirma que el uso estratégico de la información externa y de las capacidades internas aumenta la posibilidad de innovación en las empresas turísticas; ahora bien, las capacidades internas y externas propician el desempeño innovador, sin embargo, la utilización de los recursos externos es limitada, especialmente el establecimiento de alianzas estratégicas.

#### 4.2. Análisis de correspondencias múltiples (ACM)

Mediante el análisis de correspondencias múltiples se formaron dos grupos de empresas (Figura 3), las cuales se describirán a continuación.

Figura 3. Primer plano factorial del ACM con variables de estrategia e innovación



Nota. Elaboración propia.

El primer grupo, ubicado en la parte derecha del plano, está conformado por empresas que manifiestan tener una orientación general hacia el crecimiento y una relación directa y permanente con la comunidad, compiten en el mercado por bajos costos, cuentan con algunos componentes del direccionamiento estratégico –como la misión y la visión–, pero no tienen un horizonte de tiempo en su planeación. Para el análisis interno tienen en cuenta la estructura y los procesos organizacionales, y a nivel externo analizan el microentorno y el macroentorno. A pesar de no contar con herramientas de planeación y control, ejecutan proyectos que se miden por medio de los grupos de interés.

Por otro lado, estas empresas no adquieren bienes para la mejora sustancial de sus servicios y productos, no desarrollan nuevos productos de creatividad artística y cultural, tampoco realizan cambios significativos en los bienes existentes ni cuentan con innovación en sus canales de distribución y en sus actividades de soporte de compras. Las organizaciones de este primer grupo tampoco cuentan con innovación en las actividades relacionadas con la informática, no tienen procesos de innovación en lo referente al *marketing* del producto o servicio, carecen de actividades que promuevan la generación del conocimiento y no innovan en el proceso de diseño de productos o servicios.

En cuanto a la relación con los grupos de interés, las empresas de este grupo afirman tener relaciones estrechas de beneficio mutuo con sus inversionistas y con algunos entes gubernamentales, además de establecer una relación directa y permanente con la comunidad; sin embargo, no existe tal relación con los proveedores y los competidores.

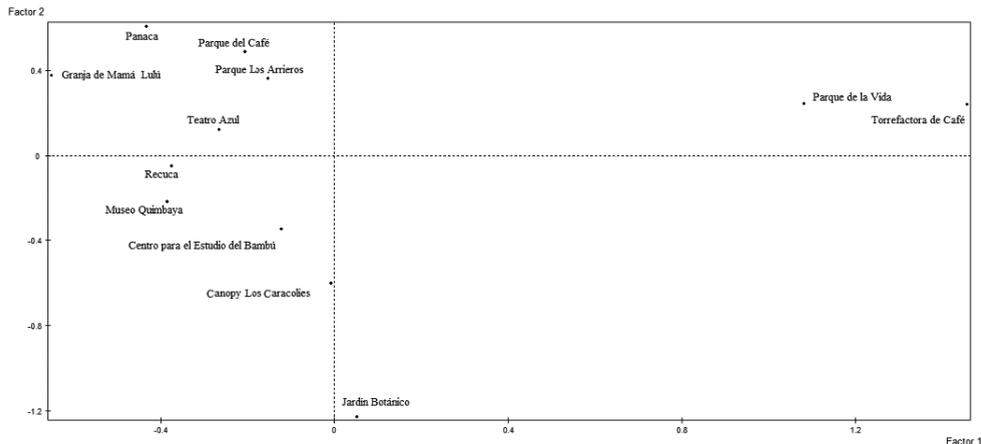
El segundo grupo, situado al lado izquierdo de la gráfica, está compuesto por las empresas que manifiestan que su orientación general es de estabilidad, su horizonte de tiempo en la planeación es de mediano y largo plazo, y que cuentan con una plataforma estratégica completa. Estas organizaciones realizan el análisis interno con la información suministrada por el personal, la estructura y los procesos organizacionales, además, analizan el macroentorno en sus diagnósticos. Estas empresas utilizan herramientas de planificación y control, sin embargo, distribuyen el presupuesto según la cantidad de proyectos generados, ejecutan los proyectos y programas que planean y miden su alcance por medio de los grupos de interés, los resultados y la cobertura, así como mediante mecanismos tradicionales y modernos; adicionalmente, utilizan indicadores operativos y estratégicos.

En lo relativo al componente de innovación, las empresas del segundo grupo afirman que adquieren maquinaria, equipo, *software* y edificios para crear o mejorar bienes o servicios; realizan mejoras en sus procesos de diseño de productos o servicios y en actividades de soporte informático, de compras y *marketing*; también forman a su personal para la introducción o el desarrollo de productos o procesos nuevos o mejorados significativamente y cuentan con actividades sistemáticas para aumentar el volumen de conocimiento. Además, estas empresas innovan en la producción de bienes y servicios; consideran que desarrollan nuevos productos de creatividad artística y cultural o realizan cambios significativos a los existentes.

Con relación a los grupos de interés, estas empresas expresan tener una relación directa y permanente con clientes, empleados, competidores y proveedores, pero no la mantienen con los inversionistas ni con los entes gubernamentales, tampoco con la comunidad.

De otra parte, en la Figura 4 se presentan los doce atractivos turísticos del Quindío bajo estudio agrupados en los cuatro cuadrantes del plano cartesiano. En el eje Y se muestra la orientación hacia la estrategia, en tanto que en el eje X se indica el enfoque hacia la innovación.

Figura 4. Agrupamiento de atractivos turísticos según estrategia e innovación



Nota. Elaboración propia.

En el primer cuadrante se encuentran las empresas denominadas “estrategas e innovadoras incipientes”; en el segundo cuadrante están las “estrategas e innovadoras con visión”; en el tercer cuadrante se ubican las “estrategas audaces, pero poco innovadoras”; y, por último, en el cuarto cuadrante se hallan las “generadoras de conocimiento”.

## 5. Conclusiones

Las organizaciones vinculadas con este estudio, en general, se caracterizan por ser MiPymes con importante trayectoria en el mercado, lo cual refleja cierto grado de madurez, con una oferta en la que prevalecen la preservación de las manifestaciones culturales del departamento, la protección y el cuidado del medio ambiente. Estas empresas no cuentan con procesos estratégicos integrales, es decir, en las etapas de formulación, implementación y seguimiento de la estrategia solo tienen algunos elementos, pero estos carecen de un carácter formal.

En general, las entidades de menor tamaño no cuentan con un plan estratégico formal, sus esfuerzos de planeación son informales y se enfocan en el corto y el mediano plazo. Las organizaciones que han desarrollado un proceso de formulación estratégica estructurada pertenecen al grupo de las grandes empresas o están adscritas a una entidad gubernamental.

El perfil de estos establecimientos evidencia iniciativas y esfuerzos de innovación que no tienen un carácter sistemático ni son el resultado de un proceso estratégico. Pese a lo anterior, su gestión muestra un claro enfoque y direccionamiento, el cual se orienta a la

prestación de servicios de calidad y diferenciación y a la generación de valor hacia los grupos de interés con los que tienen una relación directa y permanente.

De acuerdo con el análisis de correspondencias múltiples (ACM), los atractivos turísticos que tienen una estrategia proactiva se relacionan con la estrategia de crecimiento, en cambio, las organizaciones con estrategia preactiva se encaminan hacia la estabilidad. De otra parte, las empresas que cuentan con innovación de productos se asocian con la presencia de iniciativas para aumentar el conocimiento en su interior, mientras que aquellas que carecen de este tipo de innovación están relacionadas con la ausencia de actividades sistemáticas para incrementar el conocimiento.

## 6. Agradecimientos

Los autores manifiestan su agradecimiento a las directivas de la Universidad del Quindío por la financiación otorgada a los investigadores en la ejecución del proyecto n.º 923, titulado “Análisis de la relación existente entre la estrategia y la innovación de los atractivos turísticos del departamento del Quindío”. De igual manera, agradecen a los representantes de los 12 atractivos turísticos objeto de estudio en esta investigación, los cuales están listados en la Tabla 1.

## Referencias

- Aguinis, H. & Solarino, A. (2019). Transparency and replicability in qualitative research: The case of interviews with elite informants. *Strategic Management Journal*, 40(8), 1291-1315. <https://doi.org/10.1002/smj.3015>
- Aguirre, J. (2015). Inteligencia estratégica: un sistema para gestionar la innovación. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 100-110. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.07.001>
- Ansoff, I. (1998). *La dirección estratégica en la práctica empresarial* (2.ª ed.). Addison Weesley Longman & Pearson.
- Arrieta, D., Figueroa, E., Luna, J., Rivera, M., Meléndez, M., & Sotelo, J. (2015). La planeación estratégica en la innovación y permanencia de las pymes. *Revista Global de Negocios*, 3(5), 1-14. <https://acortar.link/2Pw7m6>
- Ayón, L., Pibaque, M., Indacochea, B., Osejos, M., & San Lucas, S. (2019). Plan estratégico de innovación tecnológica para el desarrollo agroturístico. *RISTI: Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informação*, 21, 58-69. <https://acortar.link/UnPsrV>
- Barrio, D., García, S., & Solís, J. (2011). Modelo para la gestión de la innovación tecnológica en el sector inmobiliario. *Revista Ingeniería de Construcción*, 26(3), 353-368. <https://doi.org/10.4067/S0718-50732011000300006>
- Calderón-Hernández, G., Álvarez-Giraldo, C., & Naranjo-Valencia, J. (2010). Estrategia competitiva y desempeño organizacional en empresas industriales colombianas. *Innovar*, 20(38), 13-26. <https://acortar.link/UbJyn8>

Camara, C. & Morcate, F. (2014). Metodología para la identificación, clasificación y evaluación de los recursos territoriales turísticos del centro de ciudad de Fort-de-France. *Arquitectura y Urbanismo*, 35(1), 48-67. <https://acortar.link/iadbom>

Carvajal, G. & Lemoine, F. (2018). Análisis de los atractivos turísticos y recursos turísticos del cantón San Vicente. *El Periplo Sustentable*, 34, 164-184. <https://acortar.link/uPTCsS>

Chen, K-C. & Chiu, Y. (2018). Correlation between innovation strategy and operational performance in tourism based on competitive advantage. *Revista de Cercetare si Interventie Sociala*, 62, 129-139. <https://acortar.link/cxe87a>

Chou, S-F., Horng, J-S., Liu, C-H., Huang, Y-C., & Zhang, S-N. (2020). The critical criteria for innovation entrepreneurship of restaurants: Considering the interrelationship effect of human capital and competitive strategy a case study in Taiwan. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 42, 222-234. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.01.006>

Confecámaras. (2018). *Nuevos hallazgos de la supervivencia y crecimiento de las empresas en Colombia*. Confecámaras: Red de Cámaras de Comercio. <https://acortar.link/tzpGgH>

David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (14.<sup>a</sup> ed.). Pearson. <https://acortar.link/q8hArU>

Departamento Nacional de Planeación. (2007). *Agenda interna para la productividad y competitividad*. Documento Regional Quindío. DNP.

Drucker, P. (1999). *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. Grupo Editorial Norma.

Eisenhardt, K. & Graebner, M. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24160888>

González, C. & Martínez, J. (2014). Gerencia estratégica e innovación empresarial: referentes conceptuales. *Dimensión Empresarial*, 12(2), 107-116. <https://doi.org/10.15665/rde.v12i2.282>

Guzmán-Díaz, B., Parra-Hernández, R., & Tarapuez-Chamorro, E. (2019). Identidad y manifestaciones culturales del departamento del Quindío en el contexto del Paisaje Cultural Cafetero de Colombia. *Cuadernos de Turismo*, (44), 165-192. <https://doi.org/10.6018/turismo.44.404801>

Hofer, C. & Schendel, D. (1985). *Planeación estratégica: conceptos analíticos*. Grupo Editorial Norma.

Jones, G. & George, J. (2006). *Administración contemporánea* (4.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.

Jordá, R. & Reyes, R. (2009). Binomio innovación-internacionalización y su relación con la estrategia en las empresas innovadoras localizadas en Andalucía. *Scripta Nova. Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales*, 13(300). <http://www.ub.edu/geocrit/sn/sn-300.htm>

Li, H. & Atuahene-Gima, K. (2001). Product innovation strategy and performance of new technology ventures in China. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1123-1134. <https://doi.org/10.2307/3069392>

López, R., Urquiola, O., & Capa, L. (2018). Prácticas de recursos humanos e innovación en las pymes de alojamiento turístico en Machala, Ecuador: un estudio exploratorio. *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 16(3), 833-842. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2018.16.058>

Madero, S. & Barboza, G. (2015). Interrelación de la cultura, flexibilidad laboral, alineación estratégica, innovación y rendimiento empresarial. *Contaduría y Administración*, 60(4), 735-756. <https://doi.org/10.1016/j.cya.2014.08.001>

Márquez, V. (2005). Descripción y caracterización socioeconómica de las familias venezolanas. *Economía*, (21), 85-100. <https://acortar.link/Haq7XJ>

Martínez, A. & Vargas, A. (2010). Estrategia y el nivel de innovación en el sector hotelero español. *Turismo y Desarrollo*, (13/14), 101-115. <https://doi.org/10.34624/rtd.v1i13/14.13549>

Monsalve, C. & Hernández, S. (2015). Gestión de la calidad del servicio en la hotelería como elemento clave en el desarrollo de destinos turísticos sostenibles: caso Bucaramanga. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (78), 160-173. <https://acortar.link/JSWPQ6>

Morales-Rubiano, M., Ortiz-Riaga, C., Duque-Orozco, Y., & Plata-Pacheco, P. (2017). Fuentes de conocimiento e imágenes de la innovación en micro y pequeñas empresas de turismo: agencias de viajes y hoteles en Bogotá y Pereira. *RIDI: Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 7(2), 217-230. <https://doi.org/10.19053/20278306.v7.n2.2017.6081>

Navarro, D. (2015). Recursos turísticos y atractivos turísticos: conceptualización, clasificación y valoración. *Cuadernos de Turismo*, (35), 335-337. <https://doi.org/10.6018/turismo.35.221641>

Nordli, A. (2018). Information use and working methods as drivers of innovation in tourism companies. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 18(2), 199-213. <https://doi.org/10.1080/15022250.2017.1343682>

Ogliastri, E. (1996). *Manual de planeación estratégica: teoría, aplicaciones y casos* (3.ª ed.). Tercer Mundo Editores y Ediciones Uniandes.

Ohmae, K. (2010). *La mente del estratega*. McGraw-Hill.

Organisation for Economic Cooperation and Development. (2005). *Oslo manual. Proposed guidelines for collecting and interpreting innovation data* (3.ª ed.). OECD. <https://doi.org/10.1787/9789264013100-es>

Pérez, R. (2012). *Pensar la estrategia*. La Crujía Ediciones.

Porter, M. (2009). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Pirámide.

- Porter, M. (2010). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desarrollo superior*. Pirámide.
- Quesada, H. & Meneses, M. (2011). Determinación de un modelo de negocios para apoyar el desarrollo de la pequeña y mediana empresa basado en casos de éxito. *Tec Empresarial*, 5(2), 27-37. <https://acortar.link/BJmHsE>
- Quintero, L. & Cortés, C. (2011). *Cultura innovadora. Estudios de caso: sociología de las pymes en Colombia*. Universidad Nacional de Colombia.
- Robayo, V. & Moros, A. (2019). Determinantes de la gestión de la innovación en los servicios de turismo. En G. A. Campos, M. A. Castaño, M. Gaitán, & V. Sánchez (Eds.), *Diálogos sobre investigación: avances científicos Konrad Lorenz* (pp. 165-190). Fundación Universitaria Konrad Lorenz. <http://dx.doi.org/10.14349/kl2019001.7>
- Rue, L. & Byars, L. (1995). *Administración: teoría y aplicaciones*. Alfaomega.
- Schumpeter, J. (1976). *Teoría del desenvolvimiento económico: una investigación sobre ganancias, capital, crédito, interés y ciclo económico*. Fondo de Cultura Económica.
- Tarapuez, E., Guzmán, B., & Parra, R. (2016). Estrategia e innovación en las MiPymes colombianas ganadoras del Premio Innova 2010-2013. *Estudios Gerenciales*, 32(139), 170-180. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.01.002>
- Teagarden, M., Glinow, M. von., & Mellahi, K. (2018). Contextualizing international business research: Enhancing rigor and relevance. *Journal of World Business*, 53(3), 303-306. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2017.09.001>
- Tsang, E. (2013). Case study methodology: Causal explanation, contextualization, and theorizing. *Journal of International Management*, 19(2), 195-202. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2012.08.004>
- Udiyana, I., Suastama, I., Astini, N., Mahanavami, G., Karwini, N., & Maretta, Y. (2018). Innovation strategy the development of competitiveness of eco-based coastal tourism destination, management organization and quality of services. *Journal of Environmental Management and Tourism*, 9(4), 851-860. [https://doi.org/10.14505/jemt.9.4\(28\).19](https://doi.org/10.14505/jemt.9.4(28).19)
- Velázquez, J. (2019). Gestión de la innovación para la sustentabilidad de las empresas de hospedaje. *Rosa dos Ventos*, 11(4), 819-831. <https://doi.org/10.18226/21789061.v11i4p819>
- Velázquez, J., Cruz, É., & Vargas, E. (2018). Cooperación empresarial para el fomento de la innovación en la pyme turística. *Revista de Ciencias Sociales*, 24(3), 9-20. <https://doi.org/10.31876/rcs.v24i3.24918>
- Welch, C., Piekkari, R., Plakoyiannaki, E., & Paavilainen -Mäntymäki, E. (2011). Theorising from case studies: Towards a pluralist future for international business research. *Journal of International Business Studies*, 42, 740-762. <https://doi.org/10.1057/jibs.2010.55>

Williams, A., Rodríguez, I., & Škokić, V. (2021). Innovation, risk, and uncertainty: A study of tourism entrepreneurs. *Journal of Travel Research*, 60(2), 293-311. <https://doi.org/10.1177/0047287519896012>

Yin, R. (2018). *Case study research and applications. design and methods* (6.ª ed.). Sage.

Zermeño-Flores, S. & Cuevas-Contreras, T. (2015). Revisión sistemática de artículos de capital intelectual como generador de innovación en turismo y salud. *Teoría y Praxis*, (18), 9-34. <https://doi.org/10.22403/UQROOMX/TYP18/01>