



Avances y nuevas tendencias en la gestión de las organizaciones en un entorno de interacción han generado para las empresas un enfoque basado en relaciones estratégicas con los distintos actores de su cadena de valor, desde el constructo teórico de la administración y los negocios se ha fundamentado la teoría de los grupos de interés (stakeholders) y una necesidad de alianzas empresariales, como oportunidad de creación de relaciones sostenibles con el entorno, esto aplica en las distintas dinámicas de la economía y representa una temática que requiere discutirse y apropiarse por parte de los actores que conforman el entorno de negocios.

Este libro propicia un marco de conocimiento sobre las alianzas empresariales desde el enfoque de la mentalidad del empresario, el cual por distintos paradigmas y diversidades en el pensamiento estratégico es limitado a establecer vínculos con actores de su cadena de valor, ha sido profundizado el caso del sector turístico en municipios del departamento del Atlántico como un referente de dinamismo en la economía del territorio y en donde convergen distintos actores, de tal forma que desde las discusiones y aprendizajes en los temas de: alianzas empresariales, la mentalidad del empresario a partir del pensamiento estratégico y comprender las dinámicas propias del sector, puedan identificarse oportunidades que contribuyan con el crecimiento y desarrollo del turismo desde la construcción de relaciones sostenibles entre actores de este sector.

Escaneé el código QR para conocer más títulos publicados por Ediciones Universidad Simón Bolívar



ISBN 978-628-7533-52-3



9 786287 533523

Alianzas Empresariales

Ana Palacio-Florez • Enrique Melamed-Varela • Ana Blanco-Ariza • Hilda Estrada-López

Ana Palacio-Florez
Enrique Melamed-Varela
Ana Blanco-Ariza
Hilda Estrada-López

Alianzas Empresariales

Un enfoque desde el pensamiento estratégico, para la consolidación del sector turístico

Semillero de investigación e Innovación SI²

Alberto Álvarez-Fontalvo
Laura Guerrero-Navarro
Sheila Navarro-Cantillo
Saray Rojas-García

Alianzas Empresariales

Un enfoque desde el pensamiento estratégico,
para la consolidación del sector turístico

**ALIANZAS EMPRESARIALES.
UN ENFOQUE DESDE EL PENSAMIENTO
ESTRATÉGICO, PARA LA CONSOLIDACIÓN DEL
SECTOR TURÍSTICO.**

©Ana Palacio-Flórez, Enrique Melamed-Varela,

Ana Blanco-Ariza, Hilda Estrada-López

Semilleros de investigación e Innovación (Si²)

Alberto Álvarez-Fontalvo, Laura Guerrero-Navarro,

Sheila Navarro-Cantillo, Saray Rojas-García

<http://doi.org/r.book.2022.08.10372>

Proceso de arbitraje doble ciego

Recepción: Febrero 2023

Evaluación de propuesta de obra: Febrero 2023

Evaluación de contenidos: Marzo 2023

Correcciones de autor: Abril 2023

Aprobación: Mayo 2023

Ana Palacio-Florez
Enrique Melamed-Varela
Ana Blanco-Ariza • Hilda Estrada-López

Alianzas Empresariales

Un enfoque desde el pensamiento estratégico,
para la consolidación del sector turístico

Semillero de investigación e innovación Si²

Alberto Álvarez-Fontalvo - Laura Guerrero-Navarro
Sheila Navarro-Cantillo - Saray Rojas-García



CONSEJO PROFESIONAL
DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
JUNTOS LOGRAMOS MÁS

 UNIVERSIDAD
SIMÓN BOLÍVAR
BARANGUELA Y COCUTA - COLOMBIA | VEBELADA MENSUACIÓN



Res. 2309 del MEN

Alianzas Empresariales. Un enfoque desde el pensamiento estratégico, para la consolidación del sector turístico / Ana Palacio-Flórez [y otros 3] – Barranquilla: Ediciones Universidad Simón Bolívar, 2023.

97 páginas; gráficas a color

ISBN: 978-628-7533-52-3 (Versión electrónica)

1. Sector Turístico 2. Alianzas empresariales 3. Mentalidad empresarial. 4. Pensamiento Estratégico. I. Palacio-Flórez, Ana. II. Melamed-Varela, Enrique. III. Blanco-Ariza, Ana. IV. Estrada-López, Hilda VI. Consejo Profesional de Administración de Empresas (CPAE)

658.42 P964 2022 Sistema de Clasificación Decimal Dewey 22ª. edición

Universidad Simón Bolívar – Sistema de Bibliotecas

Impreso en Barranquilla, Colombia. Depósito legal según el Decreto 460 de 1995. El Fondo Editorial Ediciones Universidad Simón Bolívar se adhiere a la filosofía del acceso abierto y permite libremente la consulta, descarga, reproducción o enlace para uso de sus contenidos, bajo una licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional. <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Ediciones Universidad Simón Bolívar

Carrera 54 No. 59-102

<http://publicaciones.unisimonbolivar.edu.co/edicionesUSB/>

dptpublicaciones@unisimonbolivar.edu.co

Barranquilla - Cúcuta

Consejo Profesional de Administración de Empresas (CPAE)

Carrera 15 No. 88-21 Oficina 803

<http://www.cpae.gov.co>

promocionydivulgacion@cpae.gov.co

juridica@cpae.gov.co

Bogotá, Colombia

Producción Editorial

Editorial Mejoras

Calle 58 No. 70-30

info@editorialmejoras.co

www.editorialmejoras.co

Junio de 2023

Barranquilla

Made in Colombia

Cómo citar este libro:

Palacio-Flórez, A., Melamed-Varela, E., Blanco-Ariza, A. y Estrada-López, H. (2023). *Alianzas Empresariales. Un enfoque desde el pensamiento estratégico, para la consolidación del sector turístico*. Barranquilla, Colombia: Ediciones Universidad Simón Bolívar.

Agradecimiento

Esta obra es resultado del proyecto de investigación “Alianzas Empresariales como estrategia para la Consolidación de Esfuerzos en el Enfoque de la Mentalidad de Empresarios”, el cual fue posible gracias al apoyo del Consejo Profesional de Administración de Empresas, entidad que ha fomentado e impulsado el aporte al desarrollo de la ciencia y la investigación en la administración a través del financiamiento de proyectos en el área y su contribución en la generación de nuevo conocimiento para la comunidad académica y empresarial del país.

Igualmente, se extiende este agradecimiento a todos los propietarios, administradores y gerentes de las empresas pertenecientes a la cadena de valor del sector turístico del departamento del Atlántico, específicamente aquellas ubicadas en los municipios de Barranquilla, Juan de Acosta, Puerto Colombia, Tubará y Usiacurí, quienes consideraron un espacio de su tiempo para contribuir y participar en la construcción de alianzas empresariales con base en su pensamiento estratégico.

De la misma forma, agradecemos a la Vicerrectoría de Investigación, Extensión e Innovación y al Departamento de

6

Publicaciones de la Universidad Simón Bolívar por su apoyo, labor editorial, empeño y dedicación que garantizan un libro con altos estándares de calidad. Asimismo, a los pares evaluadores de esta obra, quienes con sus valiosos aportes aseguran el mejoramiento del resultado del proyecto.

Finalmente, un agradecimiento especial a los semilleros de investigación e innovación de la Facultad de Administración y Negocios de la Universidad Simón Bolívar, quienes con su conocimiento y valioso aporte favorecen la labor científica coherente con la actividad de formar vocaciones que aporten a la ciencia, la tecnología e innovación y afiancen sus competencias investigativas en este proceso de crecimiento profesional.

Contenido

Agradecimiento	5
Glosario	13
Prólogo	14
INTRODUCCIÓN	
Una mirada de lo que encontrarás al interior de esta obra	17
PRIMERA PARTE	
Panorama del sector turismo en el Caribe colombiano.....	22
Sector Turístico en el departamento del Atlántico	25
Actores del Sector Turístico en la Investigación.....	28
Reflexiones Finales	31
SEGUNDA PARTE	
Alianzas Empresariales	35
El Debate Teórico sobre Alianzas Empresariales.....	35
Cadena de valor	38
Cadena de valor de McKinsey.....	40
Teoría de los Grupos de interés (Teoría de los <i>Stakeholders</i> de Freeman)	41
Situación Actual de las Alianzas en la Cadena de Valor del Sector Turístico del departamento del Atlántico	48
Reflexiones Finales	55

TERCERA PARTE

Mentalidad y pensamiento estratégico.....	60
Acerca de la Mentalidad Empresarial.....	60
Pensamiento Estratégico.....	62
Escuelas del Pensamiento Estratégico.....	65
Formulación artesanal de la Estrategia	71
Mentalidad y Estrategia Empresarial: El Pensamiento hacia la Integración.....	72
¿Cómo es la mentalidad de empresarios del sector turismo con base en la escuela de Mintzberg, Ahlstrand y Lampel?.....	75
Enfoque de mentalidad empresarial desde el pensamiento estratégico: teoría y práctica.....	79
Reflexiones Finales	83
Referencias Bibliográficas	86
Acerca de los autores	94

**Selección de títulos publicados por la Universidad
Simón Bolívar y el Consejo Profesional de
Administración de Empresas - CPAE**

Lista de Tablas

Tabla 1. Oferta turística en municipios del Atlántico	25
Tabla 2. Escuelas prescriptivas del pensamiento estratégico.....	65
Tabla 3. Escuelas descriptivas del pensamiento estratégico.....	67
Tabla 4. Escuela transformativa del pensamiento estratégico.....	69

Lista de Figuras

Figura 1. Árbol de problema.....	19
Figura 2. Preguntas secundarias	19
Figura 3. Actividades según el Registro Nacional del Turismo	23
Figura 4. Proyectos de infraestructura turística	24
Figura 5. Municipios participantes (área metropolitana y zona costera) del departamento del Atlántico	27
Figura 6. Tamaño de las empresas del sector turístico .	29
Figura 7. Años de funcionamiento de las empresas participantes	30
Figura 8. Actividades del sector turístico en empresas participantes	31
Figura 9. Tipos de recursos de actores en las alianzas estratégicas.....	37
Figura 10. Cadena de valor de Michael Porter	39
Figura 11. Cadena de valor de McKinsey	40
Figura 12. Tipos de grupos de interés.....	41
Figura 13. Principios de la narrativa de los grupos de interés	43

Figura 14. Niveles en la teoría de los grupos de interés.	44
Figura 15. Grupos de interés del sector turismo.....	45
Figura 16. Clases de Grupos de Interés	47
Figura 17. Elementos de la mentalidad empresarial.....	61
Figura 18. Esquema de las escuelas del pensamiento estratégico.....	64
Figura 19. Aproximación a la cadena de valor	74

Lista de Gráficos

Gráfica 1. Valoración de grupos de interés del sector turístico.....	50
Gráfica 2. Clasificación de grupos de interés del sector turístico según la teoría de Freeman	53
Gráfica 3. Grupos de interés en el sector turístico.....	56
Gráfica 4. Valoración del enfoque de mentalidad empresarial según las escuelas del pensamiento estratégico.....	76
Gráfica 5. Escuelas del pensamiento estratégico dominantes en participantes del sector turístico en los municipios	77
Gráfica 6. Escuelas del pensamiento estratégico por mejorar en participantes del sector turístico en los municipios	78

Glosario

Alianzas Empresariales: Corresponden a una de las formas de ingresar a nuevos mercados, puesto que proporcionan flexibilidad a las empresas asociadas para emprender nuevos proyectos, productos y servicios (Sandoval, 2017).

Mentalidad Empresarial: La mentalidad empresarial se relaciona directamente con la motivación del individuo, de tal forma que esta última y el desempeño laboral son fundamentales en las empresas para incrementar el potencial, satisfacer y lograr metas tanto de la organización como personales (Cueva, 2018). Bosman y Fernhaber (2018) conciben la mentalidad empresarial como la inclinación de descubrir, evaluar y explotar oportunidades; es decir, esta no requiere iniciar con un negocio, sino la forma en cómo el pensamiento empresarial se convierte en un hábito, además, promueve una mayor flexibilidad y adaptación de las empresas hacia los requerimientos del mercado (Brito-Cruz & Rivera-Domínguez, 2019).

Pensamiento Estratégico: Para Mintzberg y Brian (citados por Chang & Paredes-Chacín, 2016) el pensamiento estratégico, hace énfasis en la intuición y la capacidad de crear una perspectiva integrada de la empresa, de tal forma que “el hombre, no solo actúa individualmente, sino también como representante de esa organización, y de esta forma se estudia el pensamiento estratégico a nivel individual”.

Prólogo

El tema que aborda este libro, además de ser estratégico para la inserción de la economía colombiana en el mundo, se ha convertido también en un anhelo de muchos actores sociales en nuestro país que ven en el turismo responsable y sostenible, una oportunidad tangible para obtener ingresos económicos desde la protección y salvaguardia de las riquezas ambientales y culturales que caracterizan muchos territorios de Colombia.

Según el director de Planeación Nacional, Jorge Iván González en una reciente entrevista, en este momento los ingresos que deja el sector turismo son alrededor de US\$7 mil millones y como país, debemos apuntar a ingresos por US\$19 mil millones anuales, que son los que recibimos en la balanza comercial por petróleo. En este sentido, el 2022 trajo buenas noticias para el sector del turismo colombiano: según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, durante ese año el país recibió la visita de 4,6 millones de extranjeros, lo cual representa un crecimiento de 145,2% frente al mismo periodo de 2021 y es superior a la cifra registrada en 2019, año pre-pandemia.

El camino es largo. Por eso, en el plan Turismo en Armonía con la Vida, se plantea la meta de recibir 5,4 millones de turistas en 2023 y para 2026 se proyecta que lleguen al menos 7,5 millones. Con esto, se espera que se generen 300.000 nuevos empleos en el sector para 2026 y que las exportaciones de turismo pasen de USD 7.350 millones en 2022 a USD 9.900.

La Administración de Empresas posee un papel fundamental para que las firmas de turismo sean empresas competitivas, con propuestas de valor diferenciales y con la capacidad para desarrollar capacidades y habilidades estratégicas asociadas al sector servicios. No sobra recordar que en esta industria y como ocurre en otros sectores del país, el 85% de las empresas son pymes. Por esto, aspectos como la formalización empresarial, la formación de capital humano, específicamente en materia de bilingüismo y servicio al cliente, el mercadeo digital y el desarrollo de propuestas de valor segmentadas y diferenciales desde la economía creativa, son algunos de los retos que un Administrador de Empresas puede liderar para robustecer el tejido empresarial del turismo regional y nacional.

En este sentido, este proyecto y su libro resultante, destacan el inmenso potencial que poseen lugares como el departamento del Atlántico como destinos turísticos tanto nacionales como internacionales y resalta el trabajo conjunto que se debe seguir realizando entre Estado, academia y empresa para sofisticar la oferta de la región, a través de documentos de política pública que alineen los actores del sector; programas de formación pertinentes para los retos de empresas de servicios turísticos; y por último pero no menos importante, la mentalidad empresarial que debe seguirse fomentando y reconociendo entre los colombianos.

En este sentido, uno de los grandes retos del sector en el corto plazo es propiciar alianzas estratégicas entre sus diferentes actores, las cuales permitirán una mayor inversión en los demás sectores que hacen posible atender a los millones de turistas nacionales y extranjeros que una industria de talla mundial espera atender. Sin mayor y mejor infraestructura tecnológica, aeroportuaria, hotelera y vial, así como otros servicios básicos que rodean la experiencia del turista, tales como salud, seguridad y alimentación, será difícil que el sector realice el salto necesario para apelar a esa posición destacada entre otros destinos internacionales.

Para el consejo y su comunidad de más de 150,000 administradores, resulta fundamental comprender el estado actual de las alianzas estratégicas entre los actores que conforman la cadena de valor del sector y cómo el pensamiento estratégico como parte de la mentalidad empresarial de sus líderes, repercute en el estado actual de sus empresas, propiciando un enfoque de alternativas y oportunidades que permitirán consolidar las capacidades y proyección del turismo en la región.

Desde el CPAE nos gustaría agradecer de manera especial al equipo de profesores e investigadores responsables de este proyecto, por su participación en esta convocatoria de investigación de nuestra entidad, la cual apoya iniciativas que permitan comprender las realidades, las particularidades, los retos y las oportunidades que enfrentan las economías regionales y sus tejidos empresariales, desde el aporte de una academia cada vez más cercana al sector productivo y con una fuerte vocación social.

**Consejo Profesional de Administración de Empresas
CPAE.**



INTRODUCCIÓN

Una mirada de lo que encontrarás al interior de esta obra

Entre las ideas que unen a los autores de este libro se encuentra el acuerdo en que las alianzas empresariales pueden ser una estrategia para que las empresas se consoliden en el mercado.

La presente obra es resultado de una investigación financiada por el Consejo Profesional de Administración de Empresas titulada “Alianzas Empresariales como estrategia para la Consolidación de Esfuerzos en el Enfoque de la Mentalidad de Empresarios”, ejecutada por cuatro investigadores apasionados por la generación de conocimiento: Ana Blanco Ariza, Enrique Melamed Varela, Hilda Estrada López y Ana Palacio Flórez.

Muchos libros se han escrito sobre alianzas empresariales y pensamiento estratégico, pero los resultados que integran esta obra desde diversas ópticas de la profesión de la administración de empresas como disciplina, contribuyen a las reflexiones en las escuelas de negocio relacionadas con las dinámicas organizacionales inmersas en escenarios dinámicos.

Alianzas Empresariales.

Un enfoque desde el pensamiento estratégico para la consolidación del sector turístico



Es así, que desde el ejercicio investigativo en el tema de alianzas empresariales se reafirma la necesidad de concebir a las empresas como un sistema abierto que interactúa con sus actores (*stakeholders*) y que ello es determinante materializarlo en la estrategia corporativa, incluyendo el pensamiento estratégico como parte del enfoque de la mentalidad empresarial; de esta forma a través de la investigación se busca contribuir a la generación de nuevo conocimiento que responda a los retos y realidades que enfrentan las empresas y profesionales en administración y negocios, contribuyendo desde el ejercicio de su profesión con un enfoque de organización abierta y estratégica que se fortalece continuamente a partir del aprendizaje que se genera de las relaciones con los actores del entorno de negocios.

De esta manera, en el año 2022 el equipo identificó el problema a partir de las restricciones que diversos empresarios del sector turístico en el departamento del Atlántico presentan para consolidar alianzas con los actores de su entorno, visionándose desde el enfoque de mentalidad empresarial. Con el propósito de dar respuesta a esta problemática identificada, se planteó el objetivo de fomentar la búsqueda y construcción de alianzas como estrategia para la consolidación de esfuerzos en empresas de la cadena de valor del sector turístico del departamento del Atlántico y desde el enfoque de la mentalidad empresarial con base en su pensamiento estratégico; este problema se estructura en la Figura 1.



Figura 1. Árbol de problema
Fuente: *Elaboración propia (2023)*

A partir de este problema, se ha planteado la pregunta orientadora que guió la investigación:

¿Cómo fomentar la búsqueda y construcción de alianzas como estrategia para la consolidación de esfuerzos en empresas de la cadena de valor del sector turístico del departamento del Atlántico desde el enfoque de la mentalidad empresarial con base en su pensamiento estratégico?

Este planteamiento orientador a su vez se apoyó en las siguientes preguntas secundarias:

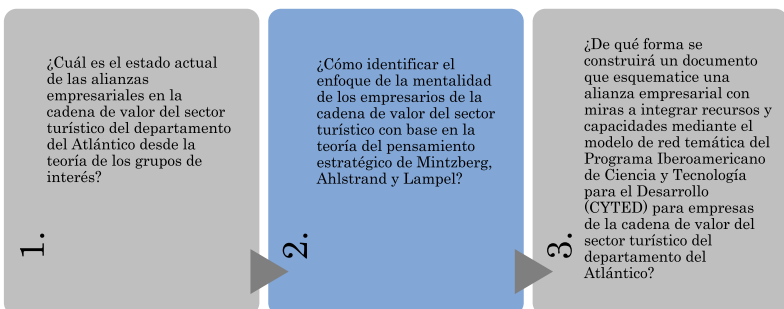


Figura 2. Preguntas secundarias
Fuente: *Elaboración propia (2023)*

Una mirada de lo que encontrarás al interior de esta obra

Alianzas Empresariales. Un enfoque desde el pensamiento estratégico para la consolidación del sector turístico

De esta forma, la investigación se desarrolló metodológicamente con un enfoque descriptivo apoyado en elementos de carácter cuantitativo, permitiendo identificar particularidades de la realidad de las empresas asociadas a la cadena de valor del sector turístico participantes en el estudio. Se utilizó un diseño no experimental, debido a que las variables no son manipuladas por los investigadores y la recolección de datos se ejecutó en un periodo de tiempo delimitado (Hernández, 2010).

Este libro se encuentra organizado en cuatro partes, correspondiendo la primera al panorama del sector turístico en el departamento del Atlántico; la segunda, hace alusión a las alianzas empresariales, la situación actual de las mismas en la cadena de valor del sector turístico y la clasificación de las alianzas desde los grupos de interés, seguidamente se contextualiza sobre la mentalidad empresarial desde las escuelas del pensamiento estratégico para dar respuesta al interrogante: ¿Cómo es la mentalidad de empresarios del sector turístico con base en la escuela de Mintzberg, Ahlstrand y Lampel?

Finalmente, el lector encontrará un apartado de reflexiones finales, en las cuales se observarán las percepciones de los autores frente a los hallazgos realizados en la investigación.



PRIMERA PARTE

Panorama del sector turístico en el Caribe colombiano

- Sector turístico en el departamento del Atlántico
- Actores del sector turístico en la investigación
- Reflexiones finales

Panorama del sector turismo en el Caribe colombiano

Desde los desarrollos históricos de la humanidad, el turismo en su esencia ha representado una de las formas que propicia el crecimiento y fortalecimiento de las economías regionales, apropiando la noción de reconocimiento de los atractivos y destinos turísticos de distintos lugares en los territorios, y hoy en día el turismo representa un sector diversificado y en crecimiento ágil, con oportunidades de impulso y promotor de desarrollo en economías emergentes (Wiweka & Pratiwi, 2019).

Como sector de la economía, el turismo agrupa diversas actividades de acuerdo con los intereses de los turistas, según las capacidades de los diversos destinos turísticos en un periodo de tiempo determinado, relacionándose las actividades turísticas con propósitos diferentes al de ser un residente o laborar (Organización Mundial de Turismo [OMT], citado por Camacho & Vanegas, s.f.). De acuerdo con el Registro Nacional del Turismo del MinComercio (s.f.) las actividades turísticas se pueden clasificar de acuerdo con las categorías relacionadas en la Figura 3.

Agencia de Viajes	Establecimiento de Alojamiento y Hospedaje	Establecimiento de Gastronomía y similares
Empresa de Transporte	Guía de Turismo	Oficina de Representación Turística
Operadores profesionales de Congresos, Ferias y Convenciones	Parques Temáticos	Usuarios Operadores, Desarrolladores e Industriales

Figura 3. Actividades según el Registro Nacional del Turismo

Fuente: *Elaboración propia (2023)*

Se consolidan los destinos turísticos de interés en el departamento del Atlántico y las oportunidades para su impulso como promotor de crecimiento en el territorio, pues según el Plan de Desarrollo del Atlántico 2020 -2023 “El turismo se ha constituido en una fuente de empleo, especialmente en la franja costera, con grandes perspectivas a futuro” (p. 111).

De esta manera, según la Gobernación del Atlántico (2022) para el año 2022 en el departamento del Atlántico se han liderado e implementado proyectos de fortalecimiento a la infraestructura turística, que apuestan a contribuir con el crecimiento y desarrollo del corredor costero conformado por los municipios de: Piojó, Tubará, Puerto Colombia, Juan de Acosta, Luruaco, Soledad, Galapa y el distrito de Barranquilla, como parte de la estrategia institucional de fortalecer el turismo en el territorio; un esquema de estos proyectos se presenta a continuación en la Figura 4.



Figura 4. Proyectos de infraestructura turística

Fuente: *Elaboración propia (2023)*

Estos proyectos de infraestructura turística permitirán impulsar las actividades relacionadas con el turismo en el territorio, incluyendo el entretenimiento y las experiencias para el turista. De igual forma, el municipio de Usiacurí se ha posicionado como un destino turístico sostenible, caracterizado por una infraestructura unificada y llamativa, entre otras experiencias a partir de las fortalezas de experiencia cultural, turismo de naturaleza y artesanías que impulsan el interés de potenciales turistas y de esta forma contribuir con el fortalecimiento de la economía del territorio (Moreno, Ziritt & Silva, 2019).

Finalmente, el municipio de Tubará también se ha posicionado como atractivo turístico en el departamento del Atlántico, a partir de su herencia sociocultural y de las distintas dinámicas en la gestión del territorio se han propiciado para consolidar capacidades a partir de su límite con el litoral del mar Caribe y los atractivos que se generan a partir de esta condición geográfica (Barón, 2022).

De esta forma, a partir de todo este panorama del sector turístico en el departamento del Atlántico, coexiste una

oferta variada y diversa que para el caso de los municipios de vocación turística que delimitan el universo de la investigación, por ello a continuación la Tabla 1 presenta un esquema de la oferta turística de cada territorio según las características de cada destino.

Tabla 1. Oferta turística en municipios del Atlántico

MUNICIPIOS PARTICIPANTES	TURISMO						
	ECOTURISMO	HISTÓRICO	CULTURAL	NEGOCIOS	SALUD	ETNOGRÁFICO	MODA
Distrito de Barranquilla		X	X	X	X		X
Juan de Acosta	X						X
Puerto Colombia		X	X				
Tubará	X		X			X	
Usiacurí	X	X	X				

Fuente: *Elaboración propia (2023)*

En síntesis, el departamento del Atlántico consolida en su territorio atractivos turísticos diversos que permiten posicionar una oferta de distintos servicios que a partir de proyectos que impulsen y fortalezcan la infraestructura, recursos y capacidades de este sector, contribuirán con el crecimiento y desarrollo económico, social y ambiental en la región.

SECTOR TURÍSTICO EN EL DEPARTAMENTO DEL ATLÁNTICO

De acuerdo con FINDETER(2022) la región Caribe se posiciona como una zona para el desarrollo de complejos turísticos y proyectos relacionados con la operación de formas de energía sostenible, destacándose el departamento del

Atlántico como epicentro del desarrollo regional, fundamentados en la competitividad desde diferentes apuestas, entre ellas las actividades turísticas relacionadas con los eventos y el patrimonio sociocultural, la recuperación y el fortalecimiento de la infraestructura para el turismo.

Así mismo, según la Alcaldía de Barranquilla (2022) anualmente se realiza una medición de oferta y empleo en el sector del turismo a cargo del Sistema de Información Turística, registrando para el primer semestre del 2022 un incremento respecto al periodo anterior del 3 % en el nivel de bilingüismo de los empleados, lo cual representa una ventaja para el departamento del Atlántico al encontrarse trabajando por fortalecer sus capacidades para el turismo de talla mundial.

Cabe resaltar que, en consecuencia del auge y reactivación de las actividades turísticas del departamento del Atlántico, para el primer semestre del año 2022, la Gobernación del Atlántico crea el Consejo Departamental de Turismo, cuyo objetivo se orienta a promover acciones y políticas institucionales para el desarrollo y competitividad del sector turístico en el territorio, con el fin de que el departamento se alinee con los diversos programas y proyectos que desde el orden nacional se desarrollan para el impulso del turismo como promotor de la economía.

El Consejo Departamental del Turismo fue creado mediante el Decreto 245 de 2022 y conformado por distintas agremiaciones y organizaciones impulsoras del turismo en la región, instituciones de educación superior, representantes de servicios turísticos como: hoteles, agencias de viajes, empresas de transporte especial, así como representación de municipios del departamento con vocación turística: Usiacurí, Puerto Colombia, Tubará y Juan de Acosta (Gobernación del Atlántico, 2022). A partir de estas consideraciones de las dinámicas del sector turístico en el Atlántico se han

contemplado estos municipios y el distrito de Barranquilla como foco de análisis para la investigación, tal y como se presenta en la Figura 5.



Figura 5. Municipios participantes (área metropolitana y zona costera) del departamento del Atlántico

Fuente: *Elaboración propia a partir de Plan de Desarrollo 2020-2023 del departamento del Atlántico.*

Considerando toda la información relacionada con el sector turístico en el contexto del departamento del Atlántico, esta delimitación territorial para la investigación propicia conocer las dinámicas del sector en territorios con vocación turística y fortalecer medidas y oportunidades con base en la información de los participantes de la investigación.

ACTORES DEL SECTOR TURÍSTICO EN LA INVESTIGACIÓN

Con el fin de delimitar la investigación, se determinaron al distrito de Barranquilla y los municipios de: Juan de Acosta, Puerto Colombia, Tubará y Usiacurí, como universo de la investigación, para lo cual se consultó el Registro Nacional de Turismo (RNT) a través del Centro de Información Turística (CITUR, actualmente PorTuColombia), y que se constituyen en actores del turismo en el departamento del Atlántico, logrando el contacto y participación de 70 empresas asociadas con las actividades de la cadena de valor del sector turístico.

Esta población objetivo del estudio de 70 empresas, cumplen con los criterios de: 1) Realizar actividades relacionadas con el sector turístico, de acuerdo con el Registro Nacional del Turismo. 2) Estar ubicados y funcionar en el distrito de Barranquilla y los municipios de: Juan de Acosta, Puerto Colombia, Tubará y Usiacurí, y finalmente 3) Aceptaron voluntariamente participar en el estudio.

A partir de este ejercicio de vinculación se realizó la caracterización a empresas del sector turístico participantes de la investigación, por lo cual siguiendo el tamaño empresarial de acuerdo con la Ley 590 de 2000 por su número de trabajadores o el volumen de sus activos totales, las empresas participantes se clasifican de la siguiente manera: 34 corresponden a microempresas, 16 pequeñas, 16 medianas y cuatro a grandes empresas; distribución que se presenta en la Figura 6.

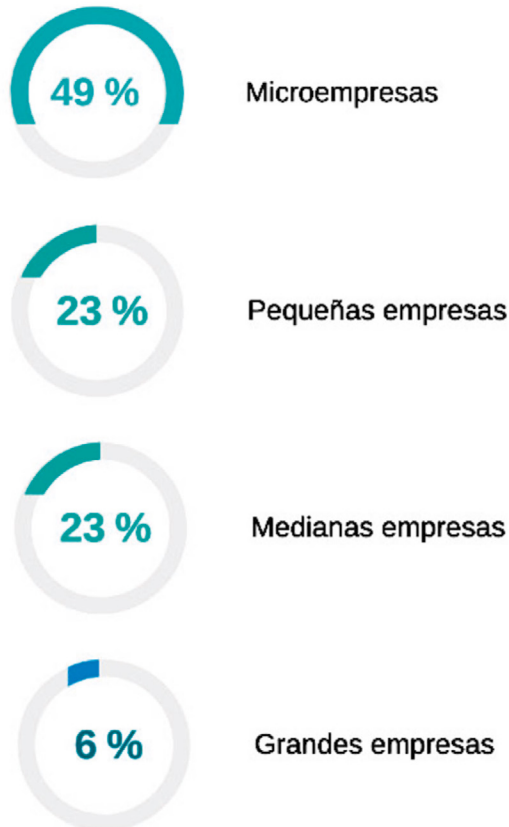


Figura 6. Tamaño de las empresas del sector turístico
Fuente: *Elaboración propia (2023)*

Esta distribución de tamaños en las empresas participantes permite identificar una mayor proporción en la base de la pirámide de los tamaños empresariales, concentrándose la mayor parte en micro y pequeñas empresas; sin embargo, sobresale la participación de distintos actores de la cadena de valor del sector turístico en todas las categorías al marco legal vigente. Profundizando este aspecto de las empresas, a continuación, la Figura 7 presenta la distribución de los años de funcionamiento de las empresas participantes.



Figura 7. Años de funcionamiento de las empresas participantes

Fuente: *Elaboración propia (2023)*

Esta característica de los años de funcionamiento permite identificar una proporción significativa de empresas con trayectoria en el sector turístico, así como una participación de aproximadamente una décima parte de empresas de reciente creación en el sector; esta distribución constituye una forma heterogénea en este aspecto lo que indica diversidad de enfoques, formas de gestión y experiencia en las empresas participantes.

Finalmente, respecto a las actividades turísticas desempeñadas por las empresas se logró identificar que: 33 se dedican a actividades relacionadas con gastronomía y similares, 13 a artesanías, 7 a actividades de alojamiento y hospedaje, mientras que los 17 participantes restantes comprenden actividades relacionadas con: agencias de viaje, oficinas de representación turística, guía de turismo, operadores de congresos, ferias y convenciones y actividades de transporte. La proporción relativa de dichas actividades se presentan a continuación en la Figura 8.

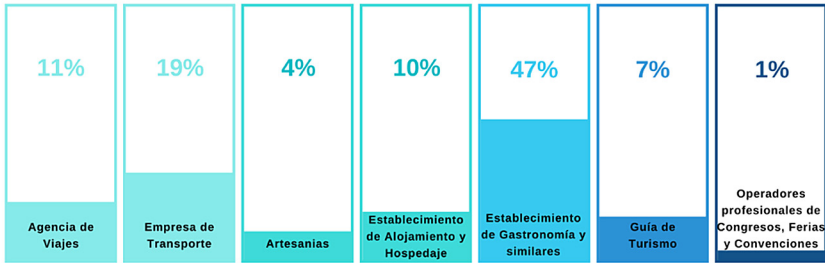


Figura 8. Actividades del sector turístico en empresas participantes

Fuente: *Elaboración propia (2023)*

Esta distribución de actividades permite identificar la representatividad en la participación de los establecimientos de gastronomía y similares, aspecto destacable considerando el potencial de este sector en el territorio del departamento del Atlántico y de la importancia que ha adquirido en la experiencia del turista; sin embargo, es destacable la participación de distintas actividades del sector turístico en la investigación, lo que propicia comprender distintos aspectos de la cadena de valor del turismo y profundizar adecuadamente sus dinámicas y particularidades desde su gestión como empresas en el sector.

REFLEXIONES FINALES

Esta obra ha permitido profundizar las dinámicas y particularidades del sector turístico y de las actividades reconocidas en la organización interna que conjuntamente constituyen la cadena de valor del turismo, posicionándose como uno de los sectores estratégicos para la economía de los territorios y uno de los pilares promotores del crecimiento y desarrollo sostenible de los países.

A partir de esta pertinencia y relevancia estratégica del sector turístico, en el caso de Colombia sobresale una diver-

sidad de modalidades y formas a partir de la misma biodiversidad y características de los diferentes destinos turísticos, posicionándose como un sector en crecimiento que requiere de acciones estratégicas desde los actores del entorno, que propicie el fomento de políticas públicas y acciones en el marco empresarial que permitan impulsar las actividades turísticas en los diferentes territorios del orden nacional.

Conocer en profundidad el caso del departamento del Atlántico como uno de los territorios con potencial turístico gracias a su posicionamiento geográfico y diversidad de destinos ha propiciado identificar las capacidades turísticas con potencial para contribuir al fortalecimiento de la economía del territorio, especialmente en las modalidades relacionadas con el mar y el río, así como las fortalezas identificadas en los municipios con vocación turística: Juan de Acosta, Puerto Colombia, Tubará y Usiacurí, así como el distrito de Barranquilla, quienes a partir de las empresas identificadas en el sector turístico han representado los involucrados de la investigación.

Esta serie de consideraciones han permitido contextualizar lo referente a las vocaciones turísticas en la organización territorial del departamento del Atlántico y así reconocer los avances logrados en materia de turismo y su impulso como parte de la agenda de competitividad del departamento, así mismo, asentar las bases que permitan colectivamente con los actores de la cadena de valor seguir construyendo la plataforma de recursos y capacidades que propicie el impulso de la actividad turística en este departamento de la región Caribe colombiana.

Como parte del análisis de involucrados de las empresas en la construcción colectiva de las alianzas empresariales como estrategia para el fortalecimiento desde el enfoque

de la mentalidad empresarial, se han identificado actores de diferentes actividades vinculantes del sector turístico, lo que ha propiciado reconocer diferentes acciones como parte de una única cadena de valor orientada a la satisfacción del turista, requiriendo fortalecerse ese principio de unidad e integración mediante enlaces estratégicos que propicie el reconocimiento y posicionamiento de los destinos turísticos en el departamento del Atlántico.

De esta forma este recorrido sobre aspectos que han sido determinantes en el marco contextual del sector turístico en el departamento del Atlántico han propiciado aprendizajes y reflexiones sobre el pasado, presente y futuro que este sector representa para el impulso de la competitividad en el territorio, proyectándose como uno de los promotores estratégicos para su crecimiento y desarrollo; igualmente comprendiendo, que entre la diversidad de posibilidades frente a actividades y destinos turísticos en los diversos municipios, así como los distintos potenciales frente a las modalidades del turismo, sobresale que la actual cadena de valor puede fortalecerse desde la promoción de alianza y la integración de actores con miras a crear la plataforma de recursos y capacidades que de forma colectiva entre los grupos de interés edifique el futuro del turismo y sea referente para la región.



SEGUNDA PARTE

Alianzas Empresariales

- El debate teórico sobre Alianzas Empresariales
- Situación actual de las alianzas en la cadena de valor del sector turístico del departamento del Atlántico
- Reflexiones finales

Alianzas Empresariales

EL DEBATE TEÓRICO SOBRE ALIANZAS EMPRESARIALES

Las alianzas empresariales representan una vertiente de oportunidades para que las empresas operen de manera conjunta y eficiente, reuniendo recursos, esfuerzos y capacidades para un fin concreto; resaltando su aporte a la gestión empresarial en la actualidad. Anteriormente, las alianzas no eran consideradas como una fuente de desarrollo que proporcionara a las organizaciones la capacidad de ser competitivas y adecuarse a un entorno cada vez más incierto, no obstante, eran vistas como una forma de obtener recursos (Garrett, 2000). Desde ese enfoque, la gerencia organizacional dimensiona si desde su accionar empresarial es necesario unificar sus operaciones con otra entidad de igual o diferente naturaleza, para así poder generar cambios y tener la posibilidad de producir mayor valor.

Así, los diferentes cambios y dinámicas en el ambiente de los negocios visionan las alianzas empresariales como una fuente para desarrollar valor y diseñar ventajas competitivas perdurables (Hampl, 2020). Teniendo en cuenta estos efectos propiciados por el ecosistema empresarial, se genera la necesidad de reinventar las estrategias y acciones de las

organizaciones, con la finalidad de adaptarse al entorno y las circunstancias que se dan en este, razón por la cual las alianzas representan una oportunidad para lograr mejores estrategias que las beneficien de manera compartida.

Partiendo desde la conceptualización de las alianzas empresariales, la literatura no establece un concepto universal debido a las diversas terminologías utilizadas, y esta falta de consenso se debe en gran medida a las diferentes tipologías de realizar las alianzas con rasgos y propósitos distintos (Carvajal, Almodóvar & Martínez, 2011). Strašek, Pušavec y Likar (2020), afirman que las alianzas empresariales consisten en diseñar acuerdos duraderos entre organizaciones que implican vínculos, utilizan recursos y/o estructuras corporativas de empresas independientes para la consecución en conjunto de metas individuales relacionadas con la misión de cada empresa patrocinadora. De acuerdo con lo anterior, en el proceso de alianzas corporativas las organizaciones involucradas necesitan de relacionamiento y de disposición de ciertos bienes con las empresas aliadas. Asimismo, las asociaciones estratégicas consisten en formas modernas de poder generar, mantener y elevar la competitividad en el marco de un ambiente global, en el cual, por la complejidad del entorno se hace pertinente la colaboración entre las organizaciones, reconociendo la pertinencia del trabajo en equipo entre sus pares para alcanzar sus objetivos en periodo delimitado.

En esa dinámica, los actores involucrados tienen la capacidad de contribuir a las alianzas estratégicas siempre y cuando cooperen con recursos de diferentes tipos, tales como los que se exponen en la Figura 9.

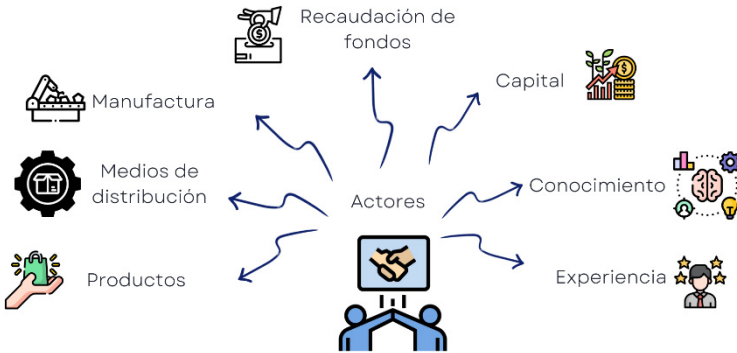


Figura 9. Tipos de recursos de actores en las alianzas estratégicas

Fuente: *Elaboración propia con base en Mowery, Oxley y Silverman (1996)*

Esta Figura evidencia que la intención del proceso de alianzas empresariales radica en obtener cierta sinergia en donde cada uno de los actores involucrados espera que las metas alcanzadas sean mejores que la acción individual de sí mismos (Mowery, Oxley, & Silverman, 1996). Desde este sentido, Strašek, Pušavec, & Likar (2020), manifiestan que una alianza empresarial consiste en diseñar acuerdos duraderos entre empresas que implican vínculos que utilizan recursos y/o estructuras corporativas de organizaciones independientes para la consecución en conjunto de metas individuales relacionadas con la misión de cada empresa patrocinadora. Conforme a lo anterior, se dimensiona que en el proceso de alianzas corporativas las organizaciones involucradas necesitan de relacionamiento y de disposición de ciertos bienes con las empresas aliadas; Ortiz, Llanes y Torres (2020), indican que las alianzas entre empresas implican delimitar ciertas estrategias de trabajo que vayan en busca del logro de beneficios bilaterales, sin implicar, necesariamente el intercambio de recursos de carácter económico. Bajo ese enfoque, se puede presentar el caso de generar alianzas entre organismos que no dispongan de una

gran capacidad económica para poder generar esfuerzos mutuos.

CADENA DE VALOR

De acuerdo con Porter (2001), la cadena de valor es una herramienta de análisis en el proceso de planeación estratégica a largo plazo de los negocios, propiciando el estudio de las superioridades competitivas en el interior de las empresas. Desde este sentido, se conoce como un esquema que permite dimensionar la generación de las actividades de una empresa para poder obtener un beneficio al consumidor final; en la actualidad, se utiliza ese modelo para ejecutar un análisis dentro de la empresa.

La ventaja competitiva de una organización está enmarcada en el grupo de tareas que la empresa ejecuta en aspectos como: el diseño, producción, marketing, venta y apoyo del producto o servicio. Esta diversidad de actividades potencializa la posición competitiva de la empresa definida en menores costos o a generar esfuerzos para desarrollar una mayor diferenciación en el mercado, esto demuestra que la cadena de valor representa aquel mecanismo que proporciona un análisis estructurado, sistemático y riguroso de las actividades estratégicas de la empresa para poder conocer la medida de los costos, las fuentes existentes y su diferenciación (Porter, 2017).

La cadena de valor propuesta por Michael Porter se presenta en la Figura 10.

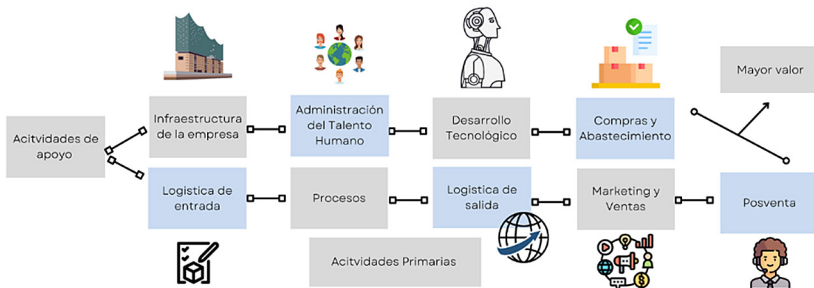


Figura 10. Cadena de valor de Michael Porter

Fuente: *Elaboración propia con base en Porter (1993)*

En este orden de ideas, la Figura 10 presenta algunas actividades primarias que están vinculadas con el proceso de transformación de la materia prima e insumos en un bien o producto terminado; según Rojas, Espinosa y Pelegrín (2021), las actividades primarias son aquellas que se encargan de la creación de valor (logística de ingreso, procesos, logística de salida, marketing y venta, postventa). De igual manera, se establecen las secundarias, estas sirven especialmente para que las actividades básicas puedan coordinarse, gestionarse, transferir información, entre otros (soporte de la organización, gestión del talento humano, progreso tecnológico, compras y suministros).

Por otra parte, Vergiú (2013), establece que la cadena de valor representa un recurso y diseño conceptual que le permite desarrollar de manera descriptiva la ejecución de tareas a una empresa con la intención de poder proporcionar utilidad al consumidor. En ese contexto, Nutz y Sievers (2016), expresan que el conjunto de tareas que se ejecutan en la cadena de valor por una empresa pueden llevarse a cabo en esta misma o ser delegadas a otras organizaciones; de esta forma estas funciones se pueden desempeñar en una única zona geográfica o en espacios geográficos mayores.

CADENA DE VALOR DE MCKINSEY

Según Garralda (2013), la cadena de valor de McKinsey contiene una combinación entre las diferentes funciones desarrolladas en el interior de la organización y la visión general del sector, aunque en ocasiones se establece como el sistema de negocio; existen empresas cuyas diferentes tareas están establecidas dentro del área, mientras que otras tercerizan ciertas actividades. La cadena de valor de McKinsey se representa en la Figura 11.

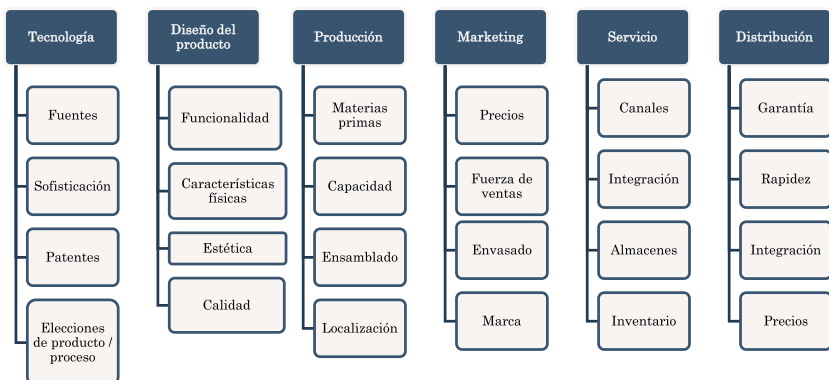


Figura 11. Cadena de valor de McKinsey

Fuente: *Elaboración propia con base en Garralda (2013)*

Esta Figura muestra que se disponen las diferentes unidades funcionales de una organización, todo esto se proyecta dependiendo del ecosistema de la empresa en donde esté operando. Además, se categorizan los componentes en los que se subdivide cada área, donde se realicen las actividades de la empresa. De esta manera, en el proceso de diseño de la cadena de valor, se pueden modificar los departamentos establecidos y estructurar unos diferentes a las proyecciones futuras que presente el mercado.

TEORÍA DE LOS GRUPOS DE INTERÉS (TEORÍA DE LOS STAKEHOLDERS DE FREEMAN)

Según Freeman (1984), el término *Stakeholder* (grupo de interés) fue propuesto por estudiosos de la teoría de los sistemas, en el que se promovió que los gerentes necesitaban analizar los intereses de los accionistas, colaboradores, consumidores, abastecedores, acreedores y la población, para establecer objetivos donde los distintos actores tuvieran participación (Hartman, 2011). De tal forma, los gerentes deben examinar activamente sus vínculos con todas las partes interesadas con el fin de desarrollar estrategias comerciales (Freeman & McVea, 2005).

El término “*stake*”, desde este punto de vista, significa interés en exigir en una organización. La palabra de “*stakeholder*” no es igual que “*stockholder*”, si bien existe cierta similitud entre las palabras, al hacer mención a los *stockholder* en la literatura empresarial, se hace referencia a las personas o entidades que tienen en común la propiedad de acciones de una empresa (Jiménez Valencia, 2002).

De acuerdo con la teoría de los grupos de interés establecida por Freeman (2020), estos se categorizan en externos e internos. De esta forma, se establece la ruta hacia donde se debe encaminar la gestión de la empresa con base en sus actores involucrados. La Figura 12 presenta los tipos de grupos de interés.



Figura 12. Tipos de grupos de interés

Fuente: *Elaboración propia con base en Freeman (2020)*

Dentro del primer grupo (interno) se encuentran los que ejecutan las operaciones cotidianas en las organizaciones, siendo los encargados de tomar decisiones y acciones en relación con los objetivos delimitados en la empresa. No obstante, el segundo grupo (externo) son aquellos que se ubican en el exterior de la organización y establecen un contacto de manera directa o indirecta con las actividades ejecutadas en la empresa, sumado a esto, algunos grupos de interés externos tienen una mayor participación que otros; en ciertas ocasiones la incidencia de estos resulta ser un aspecto positivo por la sinergia que se produce entre ellos.

Desde la óptica de Ortiz (2013), los grupos de interés son individuos o entidades con un conjunto numeroso de intereses, perspectivas y demandas que una organización debe apropiarse para fijar puntos comunes de trabajo en el desarrollo de sus actividades y generar un impacto en las partes interesadas. En este sentido, la empresa debe considerar la creación de valor en sus grupos de interés; logrando así un acople del negocio con la sociedad y los mercados (Freeman, Parmar, & Martin, 2020).

En este sentido, esta teoría maximiza la capacidad de orientación de las empresas, proporciona una mirada tanto interna como externa, en la búsqueda de un equilibrio en su manejo integral. En retrospectiva, se incrementa la visión de las empresas y las percibe como un foco de influencias que pueden ser afectadas por los grupos de interés y viceversa (Acuña, 2012).

Por otra parte, el valor total producido en una organización se concibe teniendo en cuenta el valor creado por distintos grupos de interés: clientes, proveedores, financiadores, empleados, administración pública, usuarios y comunidades locales (Freeman, 2016). Sumado a lo anterior, Hull y

Rothenberg (2008), señalan que son elementos de influencia dentro de cualquier entorno empresarial, donde estos mismos tienen la capacidad de ser parte de varios sectores y contribuir de forma diferente en cada uno de estos, tal como, se presenta en las universidades, el Estado o las instituciones de apoyo. En este sentido, los actores internos de la misma tienen la capacidad de influir en mayor o menor medida en función de su rol dentro de la organización. Así la empresa debe tener las competencias de manejar los empleados para reconocer su capacidad de aprender. La Figura 13 presenta los principios de la narrativa de los grupos de interés.

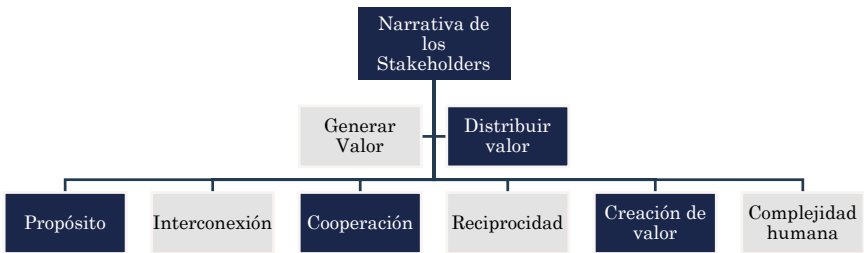


Figura 13. Principios de la narrativa de los grupos de interés

Fuente: *Elaboración propia adaptado de Freeman, Retolaza y San-Jose (2020)*

Los tres primeros principios son los encargados de la generación de valor. El propósito busca ordenar los recursos e intereses de las partes implicadas. Igualmente, la interconexión establece una red para compartir información, recursos y capacidades, que se adquieren en el desarrollo diario de las actividades de la empresa y la cooperación genera una ventaja competitiva; entre más alineados estén los intereses y los recursos, aumentará el valor a generar para optimizar los resultados (Freeman, Retolaza, & San-Jose, 2020).

Los principios de reciprocidad, creación de valor y complejidad humana buscan distribuir valor, al establecer la retri-

bución justa de las aportaciones realizadas, reconociendo los agentes que están interesados como clientes, usuarios, colaboradores, inversores, financiadores, proveedores y otras empresas del sector, las transacciones entre las organizaciones y los grupos de interés, determinando el valor emocional de los participantes para que encuentren algo más que una retribución económica, autorrealización y servir a los demás (Freeman, Retolaza, & San-Jose, 2020).

Igualmente, Goodpaster (2016) establece tres niveles básicos en la teoría de los grupos de interés, presentado en la siguiente Figura:



Figura 14. Niveles en la teoría de los grupos de interés

Fuente: *Elaboración propia con base en Goodpaster (2016)*

Este autor plantea el enfoque estratégico como fundamento de los propósitos de los grupos de interés, presentando un mecanismo para conseguir las metas de carácter económico de la empresa, dejando de lado el aspecto moral. El enfoque multifiduciario comprende el marco moral y enmarca la responsabilidad fiduciaria a los gerentes de la empresa en relación a los grupos de interés, mientras que el enfoque de nueva síntesis contiene un paralelo entre las tareas fiduciarias de los gerentes ante los diferentes grupos implicados que representan un carácter de tipo no fiduciario.

Por otra parte, se desglosan los diferentes actores involucrados en el sector turístico del departamento del Atlántico,

donde cada vez son más los protagonistas que mantienen contacto con este sector, debido a los notables cambios que se generan en el entorno empresarial, lo cual se presenta en la siguiente Figura.

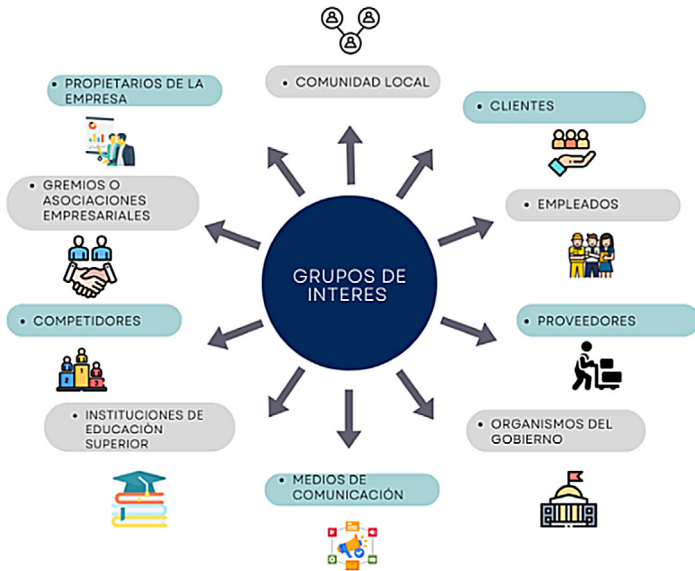


Figura 15. Grupos de interés del sector turismo

Fuente: *Elaboración propia (2023)*

De acuerdo con estos grupos de interés que se muestran en la Figura 15, el sector turístico del departamento del Atlántico cuenta con diferentes unidades de negocios, entre las que pueden mencionarse propietarios de empresas, restaurantes, operadores industriales, guías turísticos. Dentro de los organismos del gobierno se encuentran las alcaldías de los municipios que conforman la ruta del mar, apoyados en los gremios o asociaciones de turismo como ProBarranquilla; Asociación Colombiana de Agencias de Viajes y Turismo (ANATO); Asociación Hotelera y Turística de Colombia (COTELCO); entre otras, apoyados en la comunidad local, medios de comunicación y clientes.

Por su parte, Freeman (1984) cataloga a los grupos de interés con tres componentes que tienen la capacidad de ser empleados para la caracterización, clasificación y gestión que delimitan su posibilidad de mediación en el progreso de una visión de avance. En ese sentido se establecen: poder, legitimidad y urgencia. De igual forma, se encuentran los grupos de interés latentes, expectantes y definitivos.

Los grupos de interés latentes hacen referencia a los actores de una zona que disponen de un solo atributo y aunque estos presentan poca relación con el organismo responsable del proyecto, se deben tener presentes, debido a que, estos pueden adquirir diferentes atributos y fortalecerse cada vez más. En estos mismos, se encuentran los grupos de interés dominantes que conservan únicamente la condición de poder y demuestran la posibilidad de sobresalir sobre la entidad encargada, pero no tienen la capacidad de legitimar y de hacer peticiones inmediatas. Otro conjunto se refiere a los que disponen únicamente de la legitimidad y se conocen como grupos de interés discretos. Por otra parte, se encuentran los grupos de interés demandantes que poseen solicitudes urgentes, pero no tienen la capacidad de legitimar y de expresar sus intereses.

Respecto a los grupos de interés expectantes representan a los que poseen los tres atributos y se subdividen en dominantes, incluyen poder y legitimidad, pero no mantienen urgencia; los grupos de interés dependientes se componen porque mantienen urgencia y legitimidad, pero no tienen poder; de igual manera, los grupos de interés riesgosos poseen poder y urgencia, pero no mantienen legitimidad. Por último, los grupos de interés definitivos son aquellos que abarcan los tres atributos: poder, legitimidad y urgencia. Esta representación es dinámica, por lo tanto, tienen la posibilidad de modificarse de una clase a otra teniendo

presentes las circunstancias. Esto significa, que se puede cambiar de un tipo latente al tipo expectante y de esta clase a los definitivos (Olander & Landin, 2008).

Por ello, se establece la Figura 16, donde se implantan las clases y combinaciones de los grupos de interés planteados por Freeman mencionando lo anteriormente descrito.

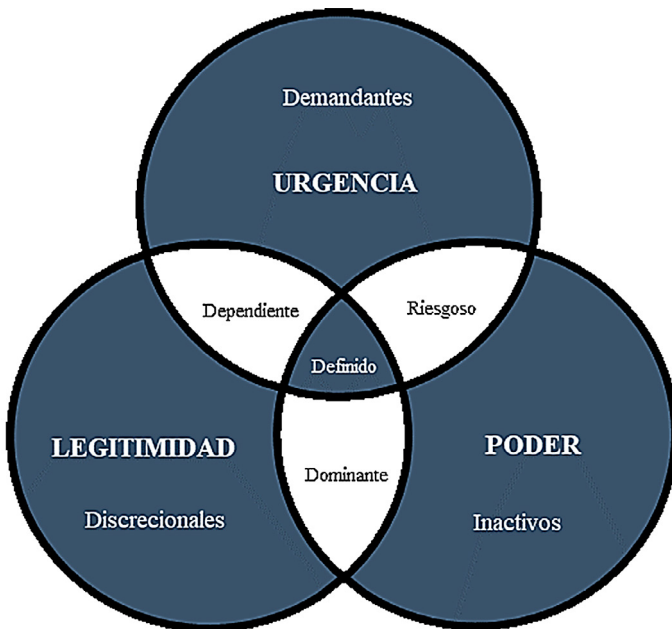


Figura 16. Clases de Grupos de Interés
Fuente: *Elaboración propia con base en Freeman (1984)*

En términos de poder, se hace referencia a cuando estos tienen la posibilidad de influir en las decisiones empresariales, asumiendo la posibilidad de hacer que una empresa tome la decisión de ejecutar algo que antes no se haya realizado. Etzioni (1964), menciona diferentes tipos de poderes que se pueden emplear en el interior de las organizaciones: coercitivo (fundamentado en la violencia o uso de fuerza), utilitario (a partir del empleo de recursos financieros) y normativo (representado en el uso de materiales simbólicos).

La legitimidad se refiere a la potestad y probabilidad de solicitar una determinada conducta dentro de la empresa, lo que indica que al establecer vínculos con las organizaciones existe una sinergia entre los objetivos de las empresas y sus grupos de interés (Deephouse, Bundy, Tost & Suchmun, 2017). Desde esa mirada, estos últimos mantienen la posibilidad de operar de manera responsable teniendo en cuenta las condiciones que presentan las organizaciones y las establecidas entre las partes.

En el atributo de urgencia, se comprenden los esfuerzos para identificar, analizar y solucionar de manera oportuna y ágil, los requerimientos y demandas que establezcan los grupos de interés (Altamirano, 2018). Este aspecto dependerá de la naturaleza del negocio asociado a las actividades del negocio y de la respectiva cercanía que se obtenga del actor involucrado, como también de las acciones coordinadas desde la gerencia para incidir en mayor o menor medida con diferentes actores de la cadena de valor.

SITUACIÓN ACTUAL DE LAS ALIANZAS EN LA CADENA DE VALOR DEL SECTOR TURÍSTICO DEL DEPARTAMENTO DEL ATLÁNTICO

El ejercicio dinamizador de la economía y del empleo en el turismo del departamento del Atlántico, destaca que el sector ha sido preponderante en el impulso de los empleos, negocios y formalidad (Gobernación del Atlántico, 2022). Igualmente, los resultados de la Cámara de Comercio de Barranquilla, en el año 2017 manifiestan que el entorno empresarial en el departamento estaba conformado por más de 1400 organizaciones en el sector, lo que representa un valor porcentual de 4,9 % del total de empleos generados. Por lo tanto, se reconoce la incidencia que tiene este en la región.

Sumado a lo anterior, se han diseñado diferentes iniciativas para potenciar este sector en la región, considerando las alianzas entre organizaciones que integran el turismo. En ese sentido, el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC), iNNpulsa Colombia y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, han establecido diferentes medidas para insertar los clústeres que hacen parte de la economía naranja en el departamento del Atlántico a raíz del programa de apuestas productivas naranja, cuya función consiste en determinar, fortalecer y desarrollar el segmento del turismo para poder propiciar mayores mecanismos de crecimiento y competitividad en las organizaciones (Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones, 2020).

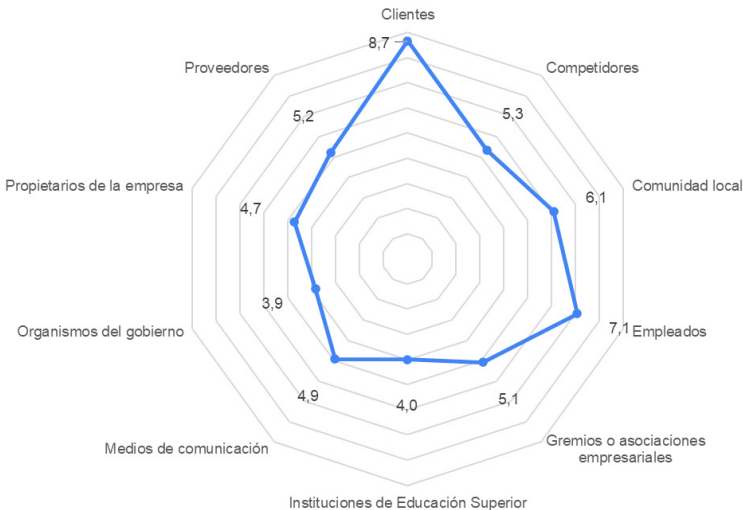
Por otra parte, en esta zona se han generado nuevas formas de atraer a los turistas, poniendo en práctica la modalidad conocida como Turismo *Bleisure* (Negocios y Ocio), que consiste en que los viajeros que realicen más de seis estancias por motivos de negocios puedan prolongar su estancia para vacacionar en el departamento (Alcaldía de Barranquilla, 2022). En el departamento del Atlántico se registran 8215 empresas que pertenecen al Clúster de Turismo *Bleisure*, el cual, contribuye con 20362 puestos de trabajo en el sector, al mismo tiempo, se registran ventas de \$134 mil millones de pesos, donde, más del 90 % son microempresas que corresponden en su mayoría al transporte de individuos, comercio al por menor, regulación de eventos, elaboración de prendas de vestir, calzado y accesorios, restaurantes, hoteles y alojamientos, entre otros (Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones, 2020).

A continuación, se presentan los resultados obtenidos frente al estado actual de las alianzas empresariales en el departamento del Atlántico.

Alianzas Empresariales

Como respuesta a la pregunta de investigación ¿cuál es el estado actual de las alianzas empresariales en empresas de la cadena de valor del sector turístico del departamento del Atlántico desde la teoría de los grupos de interés?, se definió metodológicamente considerar en los participantes sus relaciones con los grupos de interés involucrados con su actividad económica, así como su asociación y relación con las propuestas de Freeman (2020).

En este orden de ideas, como punto de partida se dimensionó el nivel de importancia de los grupos de interés para el empresario en una escala de calificación del 1 al 10, representando el 1 la menor importancia y 10 la mayor importancia; propiciando de esta forma una ponderación para cada grupo de interés según el criterio de cada empresario y la gestión de la organización en la cadena de valor del sector turístico en el departamento del Atlántico. Los resultados consolidados de este aspecto se presentan a continuación en la Gráfica 1.



Gráfica 1. Valoración de grupos de interés del sector turístico

Fuente: *Elaboración propia (2023)*

En la Gráfica sobresale la mayor ponderación de los grupos de interés: clientes y empleados, con una valoración de 8,7 y 7,1 respectivamente, sobre un máximo de 10 puntos posibles, lo que representa una ponderación del 87 % para clientes y 71 % para empleados; estos valores implican una gestión centrada en la satisfacción de las necesidades del cliente y de los colaboradores, a la par que la menor calificación resulta en los grupos de interés de organismos del gobierno e instituciones de educación superior, asignando los empresarios participantes una calificación de 3,9 y 4,0 respectivamente, lo que se traduce en una ponderación del 39 % para los organismos del gobierno y del 40 % para instituciones de educación superior, lo que representa limitaciones en la vinculación con grupos que no están directamente relacionados con la actividad turística.

Teniendo en cuenta estos resultados, se puede afirmar que el sector turístico del departamento del Atlántico le concede un alto nivel de prioridad a los clientes, empleados y comunidad local; estos grupos representan el enfoque vertical de las acciones que se realizan en la industria del turismo, considerando los empleados como un recurso y una capacidad en los procesos que se desarrollan en el marco de tareas de estas organizaciones.

Por otra parte, se evidencia la baja relación que se presenta con otros actores de la cadena de valor externos como propietarios de empresas, las instituciones de educación superior, gremios o asociaciones empresariales y medios de comunicación. En ese sentido, es necesario que el sector turístico en el Atlántico dimensione la posibilidad de generar valor con estos organismos para producir esfuerzos colectivos y así operar de una manera más eficiente. Es de resaltar, que el establecimiento de las alianzas empresariales en todos los

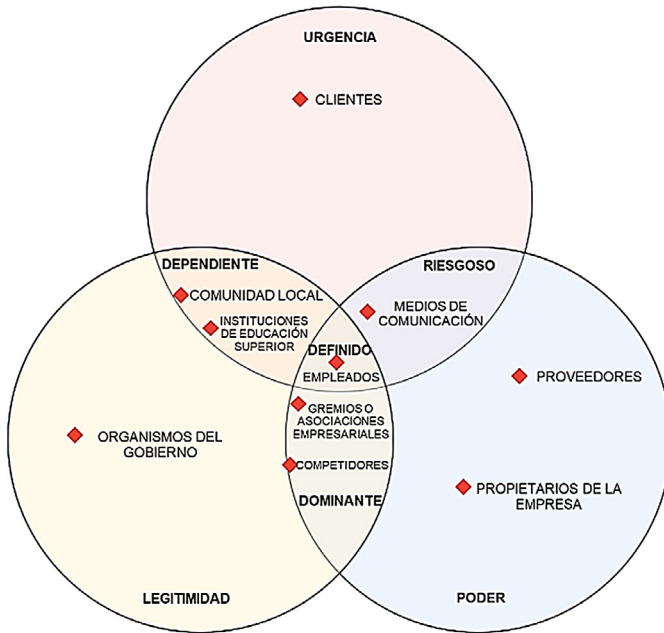
grupos de la cadena de valor representa maneras modernas de poder fortalecer, mantener y elevar la competitividad en un entorno global (Strašek, Pušavec, & Likar, 2020).

Desde la concepción de las entidades del turismo, se obtuvo el menor valor de importancia a los organismos de gobierno, desconociendo en alto grado el interés y el carácter protagónico que este tipo de instituciones pueden proporcionar en toda la cadena de valor del sector debido a la promoción de diferentes programas que permiten el impulso de las actividades. Desde esta mirada, las diferentes empresas que hacen parte del turismo no se involucran de manera permanente en las acciones que buscan estos organismos, aun conociendo que para muchas de ellas no se necesita invertir capital de la empresa para beneficiarse de lo que estas proponen. Tal como lo mencionan Ortiz, Llanes y Torres (2020) que recalcan que para cumplir con éxito una alianza comercial no es necesario que se intercambien recursos económicos entre las partes involucradas.

Es así, como el contexto empresarial y las dinámicas que se generan en el entorno trascienden en el accionar de este grupo de empresas. Situaciones como la globalización, lo acontecido durante la pandemia covid-19, la producción de nuevas tecnologías, además de los cambios económicos, sociales, culturales y políticos conllevan al sector a replantear su sistema de alianzas para tener la posibilidad de ser perdurables como organización y poder asumir los desafíos que demanda el entorno día a día (Hampl, 2020).

Ante este panorama, se requiere profundizar el estado actual de las alianzas, lo que implica posicionar a los grupos de interés de los empresarios según la teoría de Freeman (1984; 2020), clasificándose según su urgencia, poder y legitimidad, de tal forma que se caractericen los grupos de interés en

estas categorías de acuerdo con el criterio de los empresarios participantes; por lo anterior la Gráfica 2 representa el posicionamiento de estos grupos de interés de acuerdo con este enfoque teórico.



Gráfica 2. Clasificación de grupos de interés del sector turístico según la teoría de Freeman

Fuente: *Elaboración propia a partir de Freeman (1984; 2020)*

Esta clasificación permite identificar los diferentes grupos de interés según su urgencia, poder y legitimidad de acuerdo con la teoría de Freeman (1984; 2020), propiciando identificar relaciones y vinculaciones entre los actores que conforman el ambiente interno de una organización y su asociación con el sector externo. En el caso de los empresarios participantes del sector turístico, se ha identificado a los clientes, como el grupo de interés predominante desde la urgencia para la empresa, reafirmando una gestión empre-

sarial centrada en el cliente, y estrategias definidas hacia este grupo de interés; y de relación de legitimidad con los organismos de gobierno; así como un enfoque de relaciones de poder frente a los proveedores y propietarios del negocio. Finalmente, el grupo de interés definido para las empresas participantes, son los empleados, lo que significa que agrupa las categorías de urgencia, legitimidad y poder, lo cual es evidencia de su énfasis en la estructura interna, a partir de un trabajo vinculante con su talento humano para la gestión de la organización.

Se reafirma la importancia del cliente como pilar fundamental del sector turístico teniendo en cuenta que este es el que genera su principal fuente de ingreso, representado en urgencia para establecer vínculos y acciones inmediatas con la intención de poder satisfacer las necesidades de estos ante los cambios que ha tomado el sector en los últimos años (Altamirano, 2018). De esta manera, la alusión de este resultado prevalece en la frecuencia con la cual interactúan los diferentes tipos de negocios del sector del turismo con sus clientes con el propósito de alcanzar beneficios mutuos.

Además, basados en la legitimidad que ofrecen los grupos de interés, se reconoce el papel de los organismos del gobierno como agente social que emerge autoridad basado en una normatividad desde lo legal y cultural sobre estas organizaciones; dichas entidades tienen la posibilidad de establecer parámetros y vínculos entre las organizaciones para desarrollar congruencia entre los objetivos establecidos por las partes (Deephouse *et. al.*, 2017). A pesar de esto, no existe un vínculo estrecho entre los actores del sector turístico con estas entidades, lo cual representa una oportunidad de mejora para potencializar el sector.

REFLEXIONES FINALES

Comprender las alianzas empresariales desde la teoría de los grupos de interés se ha considerado como un elemento que propicia la cooperación en los negocios, posicionándose como una posibilidad que permite construir colectivamente oportunidades de mejora para la gerencia, como generadores de competitividad en las empresas. En el sector turístico del departamento del Atlántico, percibir las alianzas desde los enlaces estratégicos entre los grupos de interés que conforman la cadena de valor de las empresas del sector, representa ventajas para las dinámicas del turismo, entre las que se destacan: construcción de una plataforma de conocimiento entre actores del sector turístico, optimización en el uso de recursos del entorno, fortalecimiento de la oferta de servicios centrada en la experiencia del turista y la consolidación del destino turístico como atractivo para potenciales nuevos usuarios, entre otros derivados de la acción conjunta en el sector.

En orden al panorama que se ha vislumbrado, el sector turístico en el departamento del Atlántico aún presenta limitaciones que de acuerdo con los resultados de la investigación, no ha sido el escenario propicio para la generación y consolidación de alianzas estratégicas que impulsen el funcionamiento del sector, considerando el enfoque de las empresas participantes en una gestión centrada al cliente y soportado por los empleados, destacándose estos como los grupos de mayor valoración por parte de los empresarios. Desde la teoría de los grupos de interés, lo anterior puede aproximarse en la Gráfica 3 que presenta un esquema de los actores en el sector.



Gráfica 3. Grupos de interés en el sector turístico
Fuente: *Elaboración propia (2023)*

Considerando esta alineación y relación de los grupos de interés que conforman la cadena de valor del sector turístico en el departamento del Atlántico, se puede afirmar que entre estos aún se consolida una articulación que permite a las empresas y sus actores la generación de espacios de intercambio, aprendizaje y trabajo colectivo, su reconocimiento como actores del sector y promotores de la generación de valor en el turismo, dado que aún no se dimensiona la pertinencia de los aportes que en sus propias dinámicas y actividades, se requieren para confrontar retos y tendencias del sector turístico, posterior a situaciones como las consecuencias del confinamiento ocasionado por la pandemia, la complejidad del escenario económico y el turismo contemplado como promotor del crecimiento y desarrollo sostenible del país para las próximas décadas.

Ha sobresalido como fortaleza para los empresarios participantes del sector turístico, su compromiso y enfoque con sus grupos de interés: clientes y empleados, que se posicionan como involucrados directos del negocio, actores en los cuales

se disponen acciones y estrategias que permitan consolidar los resultados de su actividad económica, sin desconocimiento de los proveedores y propietarios de las empresas, como parte del sistema de organización interna y posicionando estos grupos de interés como las relaciones intrínsecas de la empresa. Esta forma de gestión se origina de un enfoque centrado en los procesos internos y limita el papel de la relación con el sector externo, por lo que se posiciona a la comunidad local como un agente externo, lo que restringe el potencial de desarrollar acciones conjuntas que permitan dar respuesta a necesidades y particularidades del entorno de las empresas y que favorezcan la consolidación del territorio como destino turístico.

Igualmente, como parte de la visión de los grupos de interés extrínsecos, se posicionan los medios de comunicación, los organismos del gobierno, gremios y asociaciones, competidores y las instituciones de educación superior; como aquellos grupos a los que no se ha manifestado un nivel de importancia mayor, limitando las posibilidades que representan como oportunidad de integración e impulso para la gestión en las distintas empresas, lo que representa un aspecto por mejorar en el sector turístico, de tal forma que desde los principios de las alianzas empresariales propicie continuar en la búsqueda de la articulación con estos actores como estrategia que permita consolidar esfuerzos que se traduzcan en mejores resultados para las empresas.

Como reflexión final, y dando una mirada integral al tema de alianzas empresariales, el escenario de los negocios para los empresarios del sector turístico implica continuar sumando esfuerzos para consolidar las alianzas estratégicas como parte de la integración de la cadena de valor y una forma de construir colectivamente el crecimiento y desarrollo del

sector, de tal manera que a partir de los enlaces entre grupos de interés se fortalezcan iniciativas que contribuyan con el desarrollo y posicionamiento del sector en la economía del territorio. De la misma forma, se debe seguir transformando la visión que algunos grupos de interés no representen mayor importancia en sus actividades económicas, pues en el entorno existen diversas oportunidades y representan aliados estratégicos para el desarrollo empresarial de cualquier sector y que, a partir del trabajo colaborativo y sinérgico, se fortalecerán los recursos y capacidades para impulsar las empresas a partir de las alianzas entre actores del entorno de negocios.



TERCERA PARTE

Mentalidad y Pensamiento Estratégico

- Acerca de la mentalidad empresarial
- Escuelas del Pensamiento Estratégico
- Formulación Artesanal de la Estrategia
- ¿Cómo es la Mentalidad de empresarios del sector turismo con base en la escuela de Mintzberg, Ahlstrand y Lampel?
- Enfoque de mentalidad empresarial desde el pensamiento estratégico: teoría y práctica
- Reflexiones finales

Mentalidad y pensamiento estratégico

ACERCA DE LA MENTALIDAD EMPRESARIAL

Desde la gestión de las organizaciones, la mentalidad empresarial está relacionada directamente con la motivación de los individuos, que para las empresas es el gerente o administrador; de tal forma, que el enfoque de la mentalidad influye en el desempeño laboral, y siendo determinante para incrementar el potencial, satisfacer y lograr metas en las empresas (Cueva, 2018). Por lo anterior, la teoría de la motivación de McClelland (1961, citado por Cueva, 2018), representa un punto de partida para entender la mentalidad empresarial, puesto que, de acuerdo con la teoría, la motivación humana repercute en el fortalecimiento económico de empresas y negocios.

De la misma forma, la mentalidad empresarial constituye según Harry (2020) una habilidad que se construye a partir de la experiencia y se relaciona con la capacidad estratégica de las organizaciones de reconstruir su desempeño y fortalecer sus capacidades a través del tiempo; complementando Boaler (2013) al expresar que es el talento humano a partir del conocimiento, quienes impulsan el crecimiento estratégico de la organización y con base en la experiencia se estructura

la mentalidad y el pensamiento estratégico de la empresa. A continuación, la Figura 17 presenta una aproximación a los elementos que forman parte de la mentalidad empresarial.

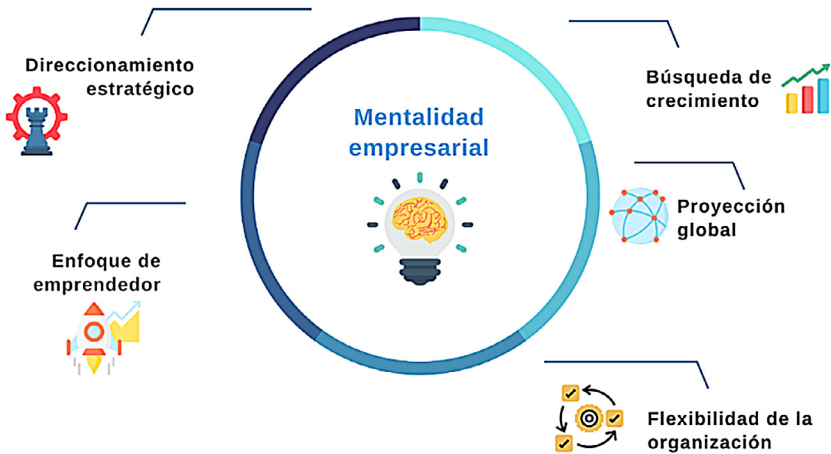


Figura 17. Elementos de la mentalidad empresarial

Fuente: *Elaboración propia de acuerdo con Harry (2020)*

Estas consideraciones permiten identificar la mentalidad empresarial como una integración de elementos que desde la organización, administración y gestión permiten descubrir, evaluar y aprovechar oportunidades para la empresa (Bosman & Fernhaber; 2018), sin representar el inicio de un nuevo negocio, sino como un hábito promotor de flexibilidad y adaptación de las empresas hacia los requerimientos del mercado (Brito-Cruz & Rivera-Domínguez, 2019). En esencia, la mentalidad empresarial representa un enfoque de gestión basado en la proyección y prospectiva del futuro de la empresa, fundamentados en una estrategia que se opera y permite lograr y consolidar el crecimiento de la organización (Hagemann, 2020).

Por lo anterior, la estrategia de las organizaciones entendida desde un proceso de pensamiento (Mintzberg, 2015) requiere conocer a profundidad los recursos y capacidades con los

que toda organización cuenta, considerando los diferentes escenarios y restricciones a los que las empresas están sometidos. De esta manera, un recurso es comprendido como parte de los insumos disponibles y controlables por la gerencia de la empresa, y por los cuales son susceptibles de ser administrados para operacionalizar la estrategia del negocio; en contraste, las capacidades representan los conocimientos, habilidades, destrezas y oportunidades que se materializan como parte del aprendizaje en la organización, fortaleciéndose con la interacción permanente de las personas y de una orientación continua hacia el mejoramiento de los procesos en la empresa (García-Ramos & Díaz-Díaz, 2020).

Considerando este punto de vista, los recursos y capacidades como teoría surgen como determinantes referentes con los que cuenta una empresa y la estrategia definida para su apropiación con fines de crecimiento y proyección, estando relacionados directamente con el potencial para competir, desarrollar factores de diferenciación y direccionar el futuro de la organización según su perfil como empresa (Cadrazco, Zapata & Lombana, 2020).

Finalmente, desde la epistemología de la administración según Mendoza (2018) la teoría de recursos y capacidades forma parte del enfoque de la gerencia estratégica de la empresa, tomando como punto de partida que las empresas son diferentes en sus recursos y capacidades internas, siendo determinante la estrategia corporativa para su organización y gestión; desde este enfoque los recursos y capacidades son determinantes en la formulación estratégica.

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

Desde el enfoque del pensamiento estratégico, se construye un énfasis en la intuición y la capacidad de crear una perspectiva

integrada de la empresa, de tal forma que el comportamiento organizacional está influido, no desde una perspectiva individual del gerente, sino que trasciende la estrategia de la organización (Daft, 2010), constituyendo un enfoque desde la gestión que implica el pensamiento estratégico de la organización y también preparar la búsqueda desde los “pensadores estratégicos”, lo que implica una proyección estratégica de futuro y de la prospectiva de la empresa (Lichtarski, Piórkowska, Witek-Crabb & Wrona, 2022).

Definiendo el pensamiento estratégico más allá que un agrupamiento de teorías y enfoques, implicando la visión de la empresa sobre su entorno, siendo influido en gran medida por el pensamiento del gerente y la estrategia que se diseña desde la planeación, presentando incidencia sobre el comportamiento de la organización (Egger & Hristova, 2018). De esta forma, el pensamiento estratégico se relaciona con la mentalidad empresarial del gerente o administrador, quien requiere traducir la estrategia que es abstracta, en herramientas y acciones funcionales que propicien el funcionamiento y proyección de la organización (Weaver, 2015).

De esta forma la gerencia para las empresas como organizaciones, están relacionadas con la estrategia y su proceso de pensamiento, diseño y operación, basados en los roles que los gerentes asumen al conectar las relaciones interpersonales de los colaboradores, la gestión de la comunicación y las decisiones a partir de la planeación estratégica (Mintzberg, 2015). Con base en el concepto del pensamiento estratégico y su relación con el enfoque de mentalidad empresarial, se argumenta la necesidad de pensar la empresa desde la estrategia corporativa, que a su vez se operacionaliza en acciones concretas para el cumplimiento de objetivos, metas y logros que proyecten el futuro y permanencia de la empresa.

Considerando esta serie de aspectos, Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2021) han agrupado diversas teorías, enfoques y perspectivas que desde el pensamiento estratégico se han resumido en diez escuelas, las cuales se clasifican según sus alcances y componentes para el diseño y formulación de estrategias, así como la forma de gestionar estratégicamente las organizaciones; estas escuelas se resumen a continuación en la Figura 18.



Figura 18. Esquema de las escuelas del pensamiento estratégico

Fuente: *Elaboración propia con base en Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2021)*


Con base en esta teoría, para las organizaciones es necesario incluir en el contenido de los planes estratégicos, el agrupamiento de elementos que promuevan la reconfiguración de las organizaciones acorde con la escuela de pensamiento que más identifica a la gerencia. Agrupándose estas escuelas de acuerdo con su enfoque, que pueden ser: escuelas prescriptivas, descriptivas y transformativa, los cuales son adaptables de acuerdo con la realidad, recursos y capacidades de cada organización.

ESCUELAS DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2021) desde la teoría del pensamiento estratégico proponen diez escuelas para la estrategia corporativa, las tres primeras son consideradas prescriptivas al concentrarse en el diseño, planeación y formulación de las estrategias; las siguientes seis escuelas son descriptivas, pues están orientadas al contenido de las estrategias y, finalmente, la escuela transformativa, que propone un esquema de estrategia adaptativa que integra las escuelas anteriormente descritas, esto de acuerdo con la realidad en la que están inmersas las empresas.

En primer lugar, las escuelas prescriptivas, incluye las escuelas y enfoques cuyos intereses se han concentrado en la forma por la cual deben ser formuladas las estrategias, concentrando un pensamiento más racional para la estrategia del negocio, agrupando el diseño y formulación estratégico convencional y sistematizado en la planeación estratégica de la organización. Este grupo de escuelas, proponen organizar y establecer el concepto de estrategia como parte de un proceso estructural de la organización, con base en instrumentos predeterminados que permitan conocer las capacidades internas de la empresa y su relación con el contexto (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2021). A continuación, la Tabla 2 presenta un esquema de los conceptos presentados sobre estas primeras tres escuelas.

Tabla 2. Escuelas prescriptivas del pensamiento estratégico

ESCUELA	CONCEPTO
Escuela del diseño 	En esta escuela del pensamiento, el análisis del entorno representa el mayor instrumento para la planeación estratégica. En esta se desarrolla la comprensión de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la empresa frente a su entorno. De tal forma, que a partir de la información analizada se identifiquen oportunidades y poder anticiparse a situaciones propias del entorno.

Mentalidad y pensamiento estratégico

Escuela de la planificación



Recurre a la formalización de la planeación como un proceso administrativo para el diseño de la estrategia del negocio y su posterior ejecución; de esta forma la estrategia debe estar traducida en las actividades de la empresa y su relación con el entorno, considerando los escenarios actuales o futuros en los que se proyecta competir.

Escuela del posicionamiento



A partir de la organización industrial y el avance de las economías, dada la consolidación de la competitividad como principio de la gestión de las empresas, el énfasis de esta escuela toma como base la necesidad de diseño y planificación, haciendo un especial énfasis en el contenido de las estrategias y su forma de operacionalización, más que en el proceso por el cual se formulan.

Fuente: *Elaboración propia con base en Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2021)*

De acuerdo con el enfoque de las escuelas prescriptivas, logra identificarse un objetivo común que pretende conocer la organización empresarial desde sus capacidades internas y su relación con el entorno, de tal manera que se identifiquen potenciales oportunidades y sus reacciones frente a la volatilidad del entorno, relacionándose con la evolución que desde las teorías de la epistemología de la administración han recorrido desde el enfoque clásico hasta la gerencia estratégica y la competitividad (Mendoza, 2018). Como parte del pensamiento estratégico, esta responsabilidad en las escuelas prescriptivas es de la gerencia como representante del ápice estratégico de la organización.

En el segundo grupo de las escuelas del pensamiento estratégico siguiendo a Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2021), se incluye a aquellas que adoptan un enfoque descriptivo sobre los procesos de planeación y decisión estratégica; por lo anterior, el énfasis de las escuelas descriptivas está en identificar y caracterizar el diseño, planeación y desarrollo de las estrategias en las empresas. De esta forma, la Tabla 3 presenta resumidamente los principales aportes y consideraciones frente a las seis escuelas descriptivas.

Mentalidad y pensamiento estratégico

Tabla 3. Escuelas descriptivas del pensamiento estratégico

ESCUELA	CONCEPTO
<p>Escuela empresarial</p> 	<p>También conocida como la escuela emprendedora; en esta escuela la estrategia no es consecuencia de un proceso de análisis y formulación, pues se da de forma implícita desde el pensamiento del estrategia de la organización, integrando de esta forma una prospectiva de largo plazo y la visión sobre el futuro que se espera para el negocio, así como emprender las acciones necesarias para conseguirlo.</p>
<p>Escuela cognoscitiva</p> 	<p>Encuentra sus raíces en los estudios de la psicología y el comportamiento, toma como punto de partida el conocimiento sobre los procesos del individuo, proponiendo la estrategia como una construcción mental de ideas, conceptos y conocimiento, siendo la estrategia el resultado de una construcción progresiva en la misma vía de crecimiento de la organización.</p>
<p>Escuela del aprendizaje</p> 	<p>Complementa el enfoque de la escuela cognoscitiva, fundamentándose en la gestión de la información y el conocimiento para el crecimiento y proyección de la organización, basados en el aprendizaje constante y progresivo para la reformulación de las estrategias. En esta escuela, el planteamiento es coherente con un proceso de aprendizaje que continuamente conlleva al crecimiento y desarrollo de la empresa.</p>
<p>Escuela del poder</p> 	<p>En la escuela del poder no se contemplan las ideas basadas en racionalidad y eficiencia como parte de la estrategia del negocio, y es recuperado un énfasis en la operación de la estrategia en la práctica, siendo influenciada por la negociación, los acuerdos, la comunicación y la dominancia tanto en la dimensión endógena como exógena de la empresa.</p>
<p>Escuela cultural</p> 	<p>Esta escuela desarrolla una perspectiva social que implica reconocer los aspectos de identidad y creencias que inciden en la formulación estratégica; de esta forma desde este enfoque de pensamiento estratégico se determina la función de la cultura para conservar la estabilidad en la organización y como valores e ideales compartidos son determinantes para el proceso de planeación estratégica, así como en la construcción de la identidad propia de la organización.</p>
<p>Escuela ambiental</p> 	<p>En la escuela ambiental o del entorno, la estrategia está determinada por la relación de la empresa con su entorno, siendo determinantes las fuerzas externas y su incidencia en los procesos funcionales y operativos de la estructura de la organización. En el pensamiento estratégico frente al entorno, se deben comprender las dinámicas del ambiente y su relación con la organización, siendo determinantes para la formulación de la estrategia, debiendo responder la empresa a estas fuerzas y situaciones según su incidencia.</p>


Fuente: *Elaboración propia con base en Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2021)*

Mentalidad y pensamiento estratégico

Considerando las seis escuelas descriptivas del pensamiento estratégico, se identifica la evolución continua de las formas por las cuales la planeación estratégica involucra un enfoque de gestión más abierto al entorno y a los aspectos relacionados con las condiciones socioculturales, desde el punto de vista que la empresa como organización funciona desde los principios del sistema abierto, es decir que se relaciona con los actores de su entorno. En este propósito el pensamiento y la planeación estratégica continúan consolidándose como innovadores aportes para los principios de competitividad y proyección de la empresa frente a las oportunidades que surgen de su operación en el entorno empresarial (Eason & Mazzei, 2019).

Finalmente, a partir de todo un recorrido por tres escuelas prescriptivas y seis escuelas descriptivas de acuerdo con Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2021) que argumentan desde distintas ópticas el pensamiento estratégico de la organización, surge una última escuela relacionada con las teorías y enfoques basados en los procesos de transformación, integrando el pensamiento disruptivo para reconfigurar las estrategias en función de la generación de valor (Eason & Mazzei, 2019); de esta forma Useche y Guerrero (2021) argumentan que las escuelas transformativas están basadas en la adaptación de la estrategia a los escenarios de las anteriores nueve escuelas, pero integrando nuevos enfoques que sean detonantes de la transformación de la estrategia. Por lo anterior, la Tabla 4 presenta un resumen de esta escuela del pensamiento estratégico.

Tabla 4. Escuela transformativa del pensamiento estratégico

ESCUELA	CONCEPTO
Escuela de la configuración 	La escuela de la configuración o escuela transformativa adapta e integra perspectivas de las nueve escuelas prescriptivas y descriptivas del pensamiento estratégico; dimensionando la estrategia según la adaptabilidad y la capacidad de reconfigurar la estrategia frente a un entorno cada vez más dinámico y cambiante, exigiendo una estrategia integradora que propicie marcos de referencia para la acción frente a las contingencias.

Fuente: *Elaboración propia con base en Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2021)*

Las consideraciones sobre la escuela de la configuración y los procesos de transformación son coherentes con un enfoque de pensamiento estratégico más integrador que responde a las situaciones de un entorno cada vez más volátil y dinámico, centrado en la necesidad de redireccionar continuamente la estrategia para el crecimiento y proyección de la organización, formando parte de la mentalidad empresarial el mejoramiento continuo (Tjemkes & Mihalache, 2021).

Este recorrido por las diversas escuelas del pensamiento estratégico que proponen Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2021), permiten comprender el enfoque de la mentalidad empresarial desde el pensamiento estratégico que se requiere para la gerencia, especialmente en escenarios donde para la administración de las empresas como disciplina, emergen continuamente retos y oportunidades que posicionan la estrategia como la hoja de ruta para el mejoramiento y fortalecimiento de la gestión organizacional en el tiempo. Este recorrido es coherente por la propuesta de Mendoza (2018) sobre la base por la cual ha evolucionado la epistemología de las teorías administrativas desde los enfoques clásicos hasta la actualidad frente a la gerencia estratégica y la competitividad, requiriendo fortalecerse el

principio de pensamiento estratégico como parte de dimensionar la proyección y futuro de las empresas.

Teniendo en cuenta esta propuesta que agrupa las distintas escuelas del pensamiento estratégico, se debe considerar que el objetivo de este enfoque en la gestión es soportar la planeación estratégica, permitiendo realizar una discusión y reconfiguración de los aspectos actuales y futuros de la empresa, así como en la labor de establecer las alternativas factibles según los recursos y capacidades de la organización (Quintero & Sánchez, 2006).

De la misma forma, Orellano (2021) argumenta cómo el pensamiento estratégico para las organizaciones es promotor de ideas y mecanismos de acción en la organización para la estructuración del futuro de la organización, lo que implica un conocimiento profundo del entorno, reconsiderando y redimensionando los roles y enfoques de la gerencia, transitando más a la prospectiva de la organización a partir de la reconstrucción de las estrategias organizativas (Quintero & Sánchez, 2006).

Es por lo anterior, que el pensamiento estratégico no debe ser considerado únicamente como un conjunto de teorías y enfoques conceptuales para la gestión organizacional, este debe incluir la relación de la gerencia con la estrategia corporativa, contemplando las herramientas del análisis organizacional y del entorno, con el fin de confrontar las condiciones permanentes de volatilidad e incertidumbre y buscar la generación de valor para la empresa y ventaja competitiva para la organización (Jiménez, 2018).

Considerando este aspecto que relaciona el entorno con la organización, Sachs y Kujala (2022) argumentan la perti-

nencia para la gestión de un enfoque de sistema abierto, que involucre el trabajo natural de la organización con sus aliados naturales, reforzando el compromiso y relaciones sostenibles con sus grupos de interés, superando los paradigmas de gestión de la organización hacia adentro y pensar desde la estrategia organizativa con relación al entorno de la empresa, así como la interacción con diferentes actores de la cadena de valor del sector

FORMULACIÓN ARTESANAL DE LA ESTRATEGIA

En el marco de las escuelas del pensamiento estratégico como parte del enfoque de mentalidad empresarial propuesto por Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2021), la estrategia se ha dimensionado como un enfoque premeditado que se origina a partir de las comprensiones del entorno, el análisis de las condiciones internas de la empresa y las decisiones concertadas en los distintos niveles de la estructura organizacional, lo que permite la configuración del camino y las actividades relacionadas de acuerdo a las capacidades internas y a las dinámicas propias del entorno de cada organización.

Con base en este análisis, parte de las reconstrucciones críticas de la administración estratégica están relacionadas con las tendencias contemporáneas y las realidades del mundo actual, en donde los cambios se redimensionan constantemente y nuevas teorías y enfoques para la administración y la estrategia surgen de manera más ágil (Drnevich, Mahoney & Schendel, 2020).

Por lo anterior, conviene reconsiderar que para Mintzberg (1987) la estrategia también emerge de las prácticas diarias de la empresa, siendo un reflejo de la mentalidad del estratega y de su dimensionamiento de la organización y su sistema

interno, estructurándose a partir de la cotidianidad; de esta forma de acuerdo con Cox (2022) la formulación artesanal de la estrategia y su estructuración ha sido una forma implícita de la administración y la gestión para identificar y condicionar las oportunidades futuras de la organización, lo que para momentos de cambio implica adaptar la planeación de la estrategia de la organización y sus capacidades internas (De Roo, Rauws & Zuidema, 2020).

Estas consideraciones referentes a la formulación de la estrategia como respuesta a condiciones que evolucionan de la cotidianidad y la práctica del estratega (Mintzberg, 1987; Cox, 2022), como parte del enfoque de la mentalidad empresarial se puede argumentar que se ha desarrollado una escuela artesanal basada en la praxis del empresario, lo que de acuerdo con el conocimiento, la experiencia y propias características como líder de la estrategia, determinan sus acciones y decisiones en el marco de la gestión de la estrategia de la empresa para la consecución de sus objetivos; esta modalidad de pensamiento estratégico es paralela a las escuelas del pensamiento estratégico (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2021) y complementa las formas por las cuales en la gestión de las organizaciones, el estratega estructura la hoja de ruta para la consecución de sus objetivos en el corto, mediano y largo plazo.

MENTALIDAD Y ESTRATEGIA EMPRESARIAL: EL PENSAMIENTO HACIA LA INTEGRACIÓN

Con relación a la revisión de la mentalidad empresarial y del pensamiento estratégico, en la gestión de organizaciones coexiste una permanente búsqueda del crecimiento y la permanencia del valor a través del tiempo; en este sentido Edwards (2021) expone que para las empresas persiste una

paradoja frente al crecimiento económico y a la sostenibilidad, dado la convergencia de actores en la cadena de valor y dinámicas propias de cada sector económico; así como los limitados recursos y capacidades que se manifiestan en la heterogeneidad de las organizaciones y en la gerencia estratégica de las empresas (Díaz, 2019).

Es por lo anterior, que surge en la gerencia la teoría de los recursos y las capacidades, como una alternativa de identificar las dinámicas en las organizaciones para una gestión organizacional basada en la efectividad, implicando para las empresas estructurar sus estrategias a partir de la delimitación de recursos y capacidades (Álvarez & Torres, 2018), permitiendo identificar escenarios de ofensiva y defensiva a partir de sus condiciones endógenas, así como a partir del reconocimiento del entorno y el análisis de ventaja competitiva, permite identificar la situación exógena (Moretta, 2021).

Para la mentalidad empresarial, esta teoría propicia un marco de referencia para las organizaciones frente al manejo adecuado de recursos y capacidades, propiciando desde el pensamiento estratégico la definición de acciones y tácticas que permitan fortalecer su posicionamiento en el mercado, la generación de valor y ventaja competitiva en la empresa. De la misma forma según Acosta, Plata, Puentes y Torres (2019) considerando la teoría de recursos y capacidades, las empresas a partir de su reconocimiento interno en el mercado actual, y con la comprensión del entorno empresarial pueden desarrollar estrategias para mejorar progresivamente los procesos determinantes en el rendimiento empresarial y la diferenciación en el mercado para la competitividad.

Esta consideración de los recursos y capacidades para la gestión de las empresas, también implica redimensionar los enfoques gerenciales en escenarios donde coexiste mayor integración y vinculación con los grupos de interés (Sachs & Kujala, 2022). Por lo anterior, Edwards (2021) argumenta la necesidad para las empresas y sectores económicos de reconocer su cadena de valor, para identificar potenciales oportunidades de liderar estrategias de crecimiento integrativo (horizontales o verticales) para generar mayores recursos y capacidades, así como fortalecer el vínculo y el valor compartido a través de la relación con los actores del entorno, contribuyendo de esta forma con su crecimiento económico y sostenible. En la Figura 19 se presenta una aproximación a la representación de las dinámicas a partir de una estructura con base en la teoría de recursos y capacidades.

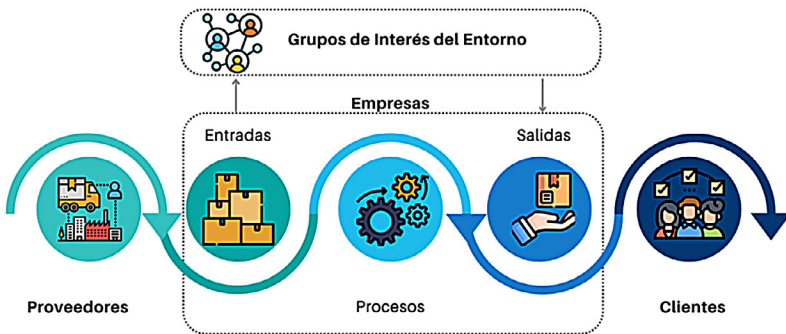


Figura 19. Aproximación a la cadena de valor
Fuente: *Elaboración propia con base en Sachs & Kujala (2022)*

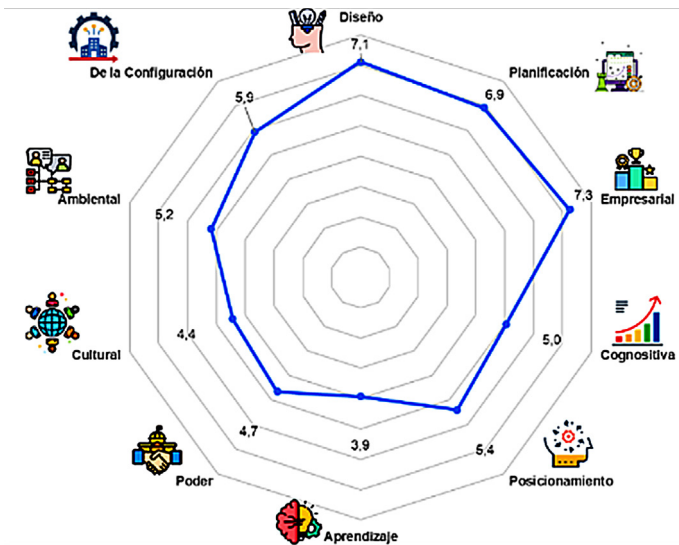
Considerando este esquema y las teorías vinculadas a esta aproximación, el punto de partida del proceso de gestión se orienta desde el suministro de insumos para su procesamiento en salidas hasta el cliente final, interactuando la empresa con diversos grupos de interés que mediante

diferentes dinámicas aportan al valor concadenado en cada momento de la gestión; por ello es pertinente en la gestión de la empresa desde el enfoque de mentalidad y el pensamiento estratégico identificar las relaciones y el valor compartido durante la trazabilidad del proceso de gestión, con la finalidad de establecer potenciales oportunidades de integración que permitan fortalecer los recursos y capacidades como estrategia de fortalecimiento competitivo y de posicionamiento en el entorno de negocios.

¿Cómo es la mentalidad de empresarios del sector turismo con base en la escuela de Mintzberg, Ahlstrand y Lampel?

Comprender las dinámicas de pensamiento de los empresarios, implica dimensionar la heterogeneidad de perfiles, experiencias y conocimientos que cada individuo puede presentar, por lo cual responder la pregunta de investigación de ¿cómo identificar el enfoque de la mentalidad de los empresarios de la cadena de valor del sector turístico con base en la teoría del pensamiento estratégico de Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2021)?, ha implicado conceptualizar desde el enfoque de la estrategia de la organización, los aportes que las diversas escuelas del pensamiento estratégico han realizado en la definición de acciones en la gestión de las organizaciones.

En este caso, para las empresas del sector turístico participantes de la investigación, se definió ponderar los aportes de las escuelas del pensamiento estratégico propuestas por Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2021), en una escala gradiente del 1 al 10, representando el 10 la mayor importancia y 1 la menor importancia. Los resultados de este proceso de valoración se presentan a continuación en la Gráfica 4.



Gráfica 4. Valoración del enfoque de mentalidad empresarial según las escuelas del pensamiento estratégico

Fuente: *Elaboración propia a partir de Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2021)*

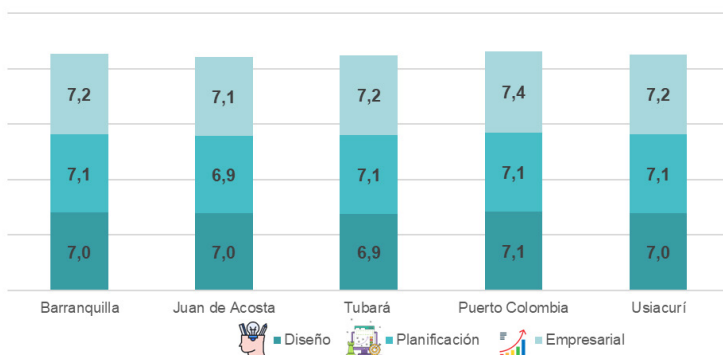
A partir de la calificación de las escuelas de pensamiento estratégico, sobresalen con la mayor ponderación la escuela empresarial con 7,3 y la escuela del diseño con 7,1, lo que se traduce en una calificación del 73 % y 71 % respectivamente, estas escuelas que se destacan como las mejores calificadas, forman parte de las escuelas prescriptivas de la estrategia, lo que implica que para los participantes del sector turístico predomina un enfoque de mentalidad empresarial clásica de la estrategia, fundamentada en la aplicación de las herramientas de planeación estratégica, análisis del entorno y comprensión de la gestión empresarial centrada en resultados, objetivos por alcanzar y acciones para su cumplimiento.

De la misma forma, la escuela del aprendizaje sobresale como la de menor calificación con una valoración de 3,9, lo que representa una evaluación del 39 %; esto implica que para los informantes del sector turístico en los municipios del depar-

tamento del Atlántico, existe un limitado énfasis en procesos que permitan gestionar la información y el conocimiento de la organización, así como el desarrollo del aprendizaje organizacional como parte del enfoque de la mentalidad empresarial y estrategia de fortalecimiento para la empresa en el mediano y largo plazo.

Este panorama frente a las escuelas del pensamiento estratégico que se identifican en los empresarios participantes evidencia una herencia en el tiempo de modelos de gestión organizacional clásica, centrando la estrategia en el reconocimiento de la organización y en la planeación estratégica basada en el cumplimiento de objetivos de acuerdo con condiciones específicas, principio relativo al sector turístico y a diversos sectores de la economía.

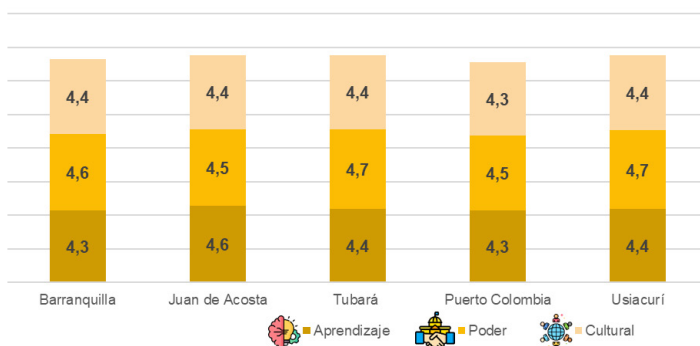
A partir de esta diversidad de enfoques organizativos, también se debe destacar que los territorios vinculantes en la investigación comprenden diversas formas de gestionar sus capacidades turísticas y sus actividades relacionadas, es por ello que, con la finalidad de profundizar la teoría de Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2021); a continuación, la Gráfica 5 presenta las escuelas más sobresalientes por municipio.



Gráfica 5. Escuelas del pensamiento estratégico dominantes en participantes del sector turístico en los municipios

Fuente: *Elaboración propia a partir de Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2021)*

De acuerdo con este panorama en los municipios participantes de la investigación, se ha identificado que en los cinco sobresale para las escuelas del diseño, planificación y empresarial una valoración superior o igual a los 6,9 puntos sobre un total de 10 posibles, lo que permite identificar en el pensamiento estratégico de los empresarios de estos municipios la predominancia de un enfoque de mentalidad basado en la planeación de la estrategia a partir del análisis del entorno, la comprensión de las condiciones de la organización y una gestión de la estrategia centrado en el cumplimiento de los objetivos. De la misma forma, como oportunidad de mejoramiento la Gráfica 6, presenta las escuelas de menor valoración como oportunidad de mejoramiento en su pensamiento estratégico.



Gráfica 6. Escuelas del pensamiento estratégico por mejorar en participantes del sector turístico en los municipios

Fuente: *Elaboración propia a partir de Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2021)*

En sintonía con este resultado, se evidencia la menor valoración por parte de los empresarios para las escuelas del aprendizaje, poder y cultural, con una valoración entre 4,3 y 4,7 para estos enfoques del pensamiento estratégico, lo que representa oportunidades de mejora para los empresarios en los municipios, requiriendo fortalecerse en la estrategia

de la organización los procesos relacionados con la gestión del conocimiento, el aprendizaje de la organización y el relacionamiento con los actores del entorno empresarial, identificándose resultados afines en los cinco municipios participantes de la investigación.

Considerando este contexto se logra comprender el enfoque de mentalidad empresarial de los participantes de los municipios vinculados a la investigación, identificándose los aportes de la teoría del pensamiento estratégico de Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2021) en un enfoque de gestión basado en la planeación estratégica y en las teorías clásicas del pensamiento administrativo, lo que de acuerdo con la naturaleza del sector turístico y el potencial de los municipios en el departamento del Atlántico requiere fortalecer los procesos de gestión empresarial, en coherencia con un entorno empresarial dinámico que requiere impulsar sus recursos y capacidades desde la estrategia de la empresa para su sostenibilidad en el tiempo y consolidar el turismo como promotor del crecimiento y desarrollo del territorio.

Enfoque de mentalidad empresarial desde el pensamiento estratégico: teoría y práctica

Teniendo en cuenta el marco contextual de los resultados relacionados con la mentalidad en los empresarios, se ha identificado que para los actores del sector turístico en los municipios del departamento del Atlántico, su enfoque de mentalidad empresarial y pensamiento estratégico está constituido por saberes y conocimientos empíricos, derivados del reconocimiento de la actividad empresarial y de su experiencia en las actividades del sector, ello se hace sobresaliente en la predominancia de las escuelas del diseño, de la planificación y empresarial, correspondientes a un pensamiento estratégico prescriptivo y descriptivo, que

permite estructurar las estrategias a partir del análisis del entorno, herramientas de planeación estratégica y gestión de la empresa desde los enfoques clásicos de la teoría de la administración (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2021).

En este orden de ideas, desde este enfoque de mentalidad empresarial sobresalen limitaciones que restringen el diseño e implementación de nuevas estrategias, originadas de una relación constante con el entorno y el proceso de aprendizaje derivado de esta interacción. Además, evidenciando que la dominancia de escuelas prescriptivas y descriptivas del pensamiento estratégico en los empresarios participantes, siendo las más valoradas las escuelas del diseño, de la planificación y la empresarial, enfoques cuyo fundamento se orienta en la planeación estratégica como parte del sistema de organización interna y como responsable directo de la gestión en estas escuelas es la gerencia.

A partir de este principio, se argumenta que en correspondencia con la epistemología de la administración según Mendoza (2018), retrata la capacidad de planear, organizar, dirigir y controlar los recursos y las capacidades de la organización para el logro del posicionamiento de la empresa y la consolidación de ventaja competitiva (Acosta, Plata, Puentes & Torres, 2019), principios y orientaciones a los resultados que se derivan de las teorías y enfoques clásicos de la administración y que están relacionadas con gerencia estratégica de las empresas.

De la misma forma, el enfoque de mentalidad empresarial desde el pensamiento estratégico se relaciona con la forma de gestión de la organización de sus recursos y capacidades, lo que para García-Ramos y Díaz-Díaz (2020) representan que estos elementos propios de la gestión de la organización se asocian con la mentalidad del gerente de la empresa, esto a

partir de un principio de eficacia y eficiencia en el manejo de recursos y capacidades que está relacionado con los fundamentos de las escuelas prescriptivas y descriptivas, que proponen la identificación de las capacidades de la organización (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2021; Acosta, Plata, Puentes & Torres, 2019), su relación con el entorno y de esta forma estructurar la estrategia más pertinente para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Igualmente, el panorama de hallazgos y resultados, permite identificar que los empresarios participantes valoran en mayor medida los fundamentos de la escuela empresarial o emprendedora en el marco de su enfoque de mentalidad empresarial. En esta escuela del pensamiento estratégico se hace sobresaliente la pertinencia de la visión que manifiesta y expresa el líder de la empresa, la cual se desarrolla y operacionaliza a partir del pensamiento del estratega, lo cual se relaciona con Hagemann (2020) quien hace énfasis en la mentalidad empresarial como parte de un enfoque prospectivo, basado en la proyección a futuro de la empresa y que es fundamento para su sostenibilidad en el tiempo. Complementan Cadrazco, Zapata y Lombana (2020) al reafirmar la relevancia de la estrategia de la empresa para su crecimiento y desarrollo, fundamentados en los recursos y capacidades, pues son parte esencial de la gerencia empresarial, especialmente para sectores estratégicos como el turístico.

En síntesis, toda esta serie de argumentaciones permite identificar que a partir de la teoría frente al enfoque de mentalidad empresarial desde el pensamiento estratégico, con relación a los resultados contextuales de los empresarios participantes en municipios del departamento del Atlántico; sobresale la fortaleza del conocimiento empírico de los

empresarios, lo que para las empresas en el sector turístico representa el conocimiento de las herramientas para estructurar la estrategia de la organización, identificando un potencial para impulsar las buenas prácticas organizacionales fundamentando la estrategia desde escuelas promotoras en el aprendizaje, la gestión del conocimiento y la relación con el entorno, con la finalidad de promover el fortalecimiento estratégico de la empresa.

De acuerdo con los resultados de la investigación, los datos propiciados por los empresarios indican que para el sector turístico existe un enfoque de mentalidad empresarial basado en las escuelas empresarial y del diseño propuestas por Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2021), es decir se prescribe la planeación estratégica basada en objetivos en el tiempo y basada en herramientas convencionales del análisis estratégico y del entorno; sin embargo, también es considerable que la estrategia que lideran los empresarios de este sector, se relaciona con la propuesta de Mintzberg (1987) con la formulación artesanal de la estrategia, que expresa el origen de la estrategia con base en la práctica cotidiana de la empresa y que se adapta de acuerdo con las condiciones internas y la interacción con las dinámicas del entorno.

Este principio se pudo evidenciar en la mesa de trabajo con actores del sector turístico, en donde desde su perspectiva empresarial han expresado que para las actividades turísticas en los municipios del Atlántico, coexisten distintas condiciones que han demarcado para las empresas un enfoque individualista y una gestión interna de la empresa, limitando en la estrategia de la organización las relaciones con los actores del entorno, haciéndose necesario reorientar los esfuerzos de las actividades vinculadas al sector hacia un enfoque más orgánico e integrador, que permita fortalecer

los esfuerzos e impulsar el turismo como motor de desarrollo del departamento del Atlántico.

De esta forma se evidencia que aun cuando prevalecen las escuelas del diseño y empresarial se arraiga la formulación artesanal de la estrategia en los empresarios participantes, principalmente considerando las condiciones empíricas de muchas empresas de este sector y las distintas condiciones que han afrontado en los entornos político, económico, socio-cultural, ambiental, entre otros, que han modelado su actual enfoque de mentalidad empresarial y que puede potenciarse a partir de oportunidades de formación que permitan impulsar las estrategias en las empresas del sector turístico. Finalmente se evidenciaron las escuelas: cultural y del aprendizaje, como las escuelas de menor valoración, lo que es coherente con la limitación a la gestión de conocimiento y al relacionamiento con el entorno que se han manifestado en los resultados de la investigación y de las mesas de trabajo con los empresarios, requiriendo fortalecerse las relaciones con actores del entorno y la apropiación del conocimiento como oportunidades de reconfiguración de la estrategia y de la evolución de la empresa en el sector turístico.

REFLEXIONES FINALES

Estudiar la mentalidad del empresario representa una de las labores más complejas para las investigaciones lideradas en las escuelas de negocios y facultades de administración, pues el compendio de habilidades, competencias, experiencia y conocimiento de las distintas actividades económicas implican una manera de gerenciar casi única para las distintas particularidades propias de cada empresa, especialmente en sectores como el turístico que demandan oportunidades de mejora a partir de sus propias realidades, retos y tendencias.

De esta forma, y frente a este reto de profundizar lo que sucede en la mentalidad del empresario como parte del detonante del interés para realizar o no una alianza que impulse la gestión de la empresa, se ha realizado un recorrido diverso sobre lo que representa para la gerencia la mentalidad empresarial, asumido esta vez desde el enfoque del pensamiento estratégico como determinante de las herramientas, instrumentos y actividades llevadas por cada empresario para operar su estrategia corporativa, aspecto de gestión que es propio y único de cada empresa.

En este sentido, vincular el enfoque de la mentalidad empresarial y el pensamiento estratégico como parte de la gerencia de una empresa, requiere dimensionar las distintas escuelas que agrupan la forma de planificar, organizar, dirigir y controlar la estrategia empresarial, lo que en el marco de referencia del pensamiento estratégico ha permitido discutir el papel de los enfoques prescriptivo, descriptivo y transformativo presente en diversas escuelas del pensamiento estratégico, representando distintos puntos de vista para la estructuración de las estrategias y que a su vez distintos aportes pueden contribuir y coexistir en el proceso de planeación estratégica para las empresas.

Considerando el panorama del sector turístico que ha representado el contexto de estudio de esta obra, se han identificado aspectos particulares y dinámicas propias en el ejercicio de las actividades turísticas, dada la diversidad de actividades económicas y la necesidad latente de integración con el fin de construir colectivamente una propuesta de valor significativa en la experiencia del turista, labor que se restringe al aún predominar formas de gestión estratégica basadas en las herramientas clásicas, resultado que se vislumbra en la mayor valoración de escuelas centradas en

la estrategia; lo que como reflexión final propicia un marco de referencia para fortalecer los procesos que permitan vincular la estrategia empresarial con el conocimiento, el aprendizaje y la relación adaptativa y en sintonía con los actores del entorno como parte del crecimiento natural de la empresa.

Es este principio de integración con los actores del entorno, el que se constituye como el mayor potencial para fortalecer e impulsar las actividades del sector turístico en su cadena de valor, creando enlaces estratégicos que permitan fortalecer estrategias de crecimiento integrativo como parte de un enfoque de mentalidad empresarial abierto al mundo de los negocios y en las relaciones estratégicas y sostenibles como parte de contribuir con el posicionamiento de la economía del departamento del Atlántico y siendo referente para el desarrollo económico del Caribe colombiano.

Referencias Bibliográficas

- Altamirano, A. (2018). Identificación de los *stakeholders* y conflictos de interés en las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador. *Visión de futuro*, 22(2), 73-94.
- Acosta-Medina, J. K., Plata-Gómez, K. R., Puentes-Garzón, D. E. & Torres-Barreto, M. L. (2019). Influencia de los recursos y capacidades en los resultados financieros y en la competitividad empresarial: una revisión de la literatura. *I+ D revista de investigaciones*, 13(1), 147-157.
- Acuña, P. (2012). *La gestión de los stakeholders: Análisis de los diferentes modelos*. Encuentro Regional Zona Sur Adenag. Trelew: Universidad Nacional del Sur. Obtenido de <https://www.fundacionseres.org/lists/informes/attachments/1064/la%20gesti%c3%b3n%20de%20los%20stakeholders.%20an%c3%a1lisis%20de%20los%20diferentes%20modelos.pdf>
- Alcaldía de Barranquilla. (2022). *Más de 220.000 visitantes tienen a Barranquilla como destino en temporada de vacaciones*. Recuperado desde: <https://www.barranquilla.gov.co/desarrolloeconomico/visitantes-barranquilla-destino-vacaciones>
- Alonso, G. (2008). Marketing de servicios: reinterpretando la cadena de valor. *Palermo Business Review*, 2(8), 83-96.
- Álvarez-Melgarejo, M., & Torres-Barreto, M. L. (2018). Recursos y capacidades: factores que mejoran la capacidad de absorción. *I+ D Revista de Investigaciones*, 12(2), 51-58.
- Barón, J. (2022). Perfil socioeconómico de Tubará: Población dormitorio y destino turístico del Atlántico. *Documentos de Trabajo sobre Economía Regional*, (34), 1-50.

- Benavides, G. F. (2019). Cadenas de valor y tendencias en innovación en actividades turísticas. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 15(29), 24-37. <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v15i29.2872>
- Boaler, J. (2013). *Mindsets: Unleashing employee potential through creative and innovative teaching*. UK: John Wiley & Sons.
- Bosman, L. & Fernhaber, S. (2018). *Teaching the entrepreneurial mindset of engineers*. Cham: 20. Springer International Publishing.
- Brito-Cruz, T. & Rivera-Dominguez, J. (2019). La gestión del talento humano y del conocimiento como estrategia para la prevención de factores psicosociales de riesgo. *Revista Red de Investigación en salud en el trabajo*, 2, 136-138.
- Cadrazco, W., Zapata, A. & Lombana, J. (2020). Capacidades dinámicas: aportes y tendencias. *Revista Lasallista de Investigación*, 17(1), 325-337
- Camacho, A. & Vanegas. O. (s.f.). *La crisis del turismo por el COVID-19*. Recuperado desde: <https://www.uexternado.edu.co/economia/la-crisis-del-turismo-por-el-covid-19/#:~:text=De%20acuerdo%20con%20la%20organizaci%C3%B3n,residente%20en%20el%20lugar%20visitado>.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2008). *Redes empresariales, alianzas productivas: colaborar para competir*. Bogotá D.C., Colombia: Legis.
- Carvajal Camperos, M., Almodóvar Martínez, P., & Vassolo, R. (2011). Análisis del concepto y alcance de las alianzas estratégicas: un enfoque longitudinal (1972-2020). *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(15), 290-319.
- Centro de Información Turística [CITUR]. Recuperado desde: <http://georeferenciacion.mincit.gov.co/>
- Chang, E., & Paredes-Chacín, A. J. (2016). Pensamiento estratégico en la gestión de las tiendas de barrio. *Opción*, 32(13), 228-254.
- Cueva, S. (2018). *Estudio de la teoría de motivación de McClelland y el desempeño laboral de los colaboradores de la tienda Bembo de Javier Prado, 2018*. [Tesis de Maestría], Universidad Veritas, San José, Costa Rica.
- Daft, R. (2010). *Teoría y diseño organizacional*. (10a ed). México: Cengage Learning Editores.
- Deephouse, D. L., Bundy, J., Tost, L. P., & Suchman, M. C. (2017). Organizational legitimacy: Six key questions. *The SAGE handbook of organizational institutionalism*, 4(2), 27-54.
- Díaz, C. H. (2019). Gerencia estratégica como factor de competitividad en entornos cambiantes. *Dictamen Libre*, (25), 103-114.

Referencias Bibliográficas

- Eason, C. C., & Mazzei, M. J. (2019). Teaching and Doing Strategy as an Intentional Strategic Innovation Mindset. *Journal of Strategic Innovation and Sustainability*, 14(4), 26-43.
- Edwards, M. G. (2021). The growth paradox, sustainable development, and business strategy. *Business Strategy and the Environment*, 30(7), 3079-3094.
- Egger, E. & Hristova, S. (2018). Strategic thinking and management for a competitive advantage: theoretical perspectives on family business. *Economic Development*, 20(1-2), 257- 271.
- El Universal. (2022). *Atlántico ya cuenta con el Consejo Departamental de Turismo*. Recuperado desde: <https://www.eluniversal.com.co/regional/atlantico/atlantico-ya-cuenta-con-el-consejo-departamental-de-turismo-FF6654373>.
- Elmuti, D., & Kathawala, Y. (2001). An overview of strategic alliances. *Management Decision*, 39(3), 205-218. doi: <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005452>
- Elsevier. (2005). *Población completa, diana y accesible*. Recuperado desde: <https://www.elsevier.es/es-revista-offarm-4-pdf-13081763>.
- Etzioni, A. (1964). Organizational control and leadership. In: *Modern Organizations* (pp. 58-67). New York, USA: Prentice Hall.
- Fernández Hurtado, S. R., & Martínez Martínez, L. A. (2018). Cultura clúster empresarial: reto del mundo en el siglo XXI hacia un crecimiento empresarial. *Revista Espacios*, 39(16), 12.
- FINDETER (mayo, 2022). *El sector del turismo en Colombia*. Recuperado desde: <https://repositorio.findeter.gov.co/handle/123456789/9916>
- Freeman, E., Retolaza, J. L., & San-Jose, L. (2020). Stakeholder Accounting: hacia un modelo ampliado de contabilidad. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 89-114. doi:10.7203/CIRIEC-E.100.18962
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Cambridge University Press.
- Freeman, R. E. (2016). A stakeholder theory of the modern corporation. In: M. Clarkson (ed.) *The corporation and its stakeholders* (pp. 125-138). Canada: University of Toronto Press.
- Freeman, R. E., & McVea, J. (2005). A stakeholder approach to strategic management. *The Blackwell handbook of strategic management*, 183-201.
- Freeman, R. E., Parmar, B. L., & Martin, K. (2020). *The Power of and: Responsible Business Without Trade-Offs*. New York: Columbia University Press.

Referencias Bibliográficas

- García-Ramos, R., & Díaz-Díaz, B. (2020). Theoretical Paradigms of the Board of Directors. In: *Encyclopedia of Sustainable Management* (pp. 1-6). UK: Springer International Publishing.
- Garralda, J. (2013). *La Cadena de Valor*. Madrid: IE Business School.
- Garrett, G. (2000). The Causes of Globalization. *Comparative political studies*, 33(6-7), 941-991. doi: <https://doi.org/10.1177/001041400003300610>
- Gobernación del Atlántico. (2022). "Con el primer Consejo Departamental de Turismo, ratificamos nuestra apuesta por impulsar el potencial del Atlántico": Elsa Noguera. Recuperado desde: <https://www.atlantico.gov.co/index.php/noticias/prensa-desarrollo/20235-con-el-primero-consejo-departamental-de-turismo-ratificamos-nuestra-apuesta-por-impulsar-el-potencial-del-atlantico-elsa-noguera#:~:text=El%20Consejo%2C%20%20%20%20%20que%20se,de%20Caribe%2C%20Universidad%20Americana%20%20Universidad>
- Gobernación del Atlántico. (2022). *Durante el 2022, el turismo se consolidó como un motor de desarrollo económico y social en el Atlántico*. Recuperado desde: <https://www.atlantico.gov.co/index.php/noticias/prensa-desarrollo/20896-durante-el-2022-el-turismo-se-consolido-como-un-motor-de-desarrollo-economico-y-social-en-el-atlantico>
- Gobernación del Atlántico. (2020). *Plan de Desarrollo 2020-2023*. Recuperado desde: https://www.atlantico.gov.co/images/stories/plan_desarrollo/PlanDesarrollo_2020-2023-Definitivo-A1.pdf
- Gobernación del Atlántico. (s.f.). *Mapa político*. Recuperado desde: https://www.atlantico.gov.co/images/stories/mapas/division_politica.pdf
- Goodpaster, K. E. (1991). Business ethics and stakeholder analysis. *Business ethics quarterly*, 53-73.
- Goodpaster, K. E. (2016). Business ethics and stakeholder analysis. In: M. Clarkson (ed.) *The Corporation and Its Stakeholders* (pp. 103-124). Canada: University of Toronto Press.
- Grant, R. M. (2010). *Contemporary Strategy Analysis*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Guía Turística Atlántico. (s.f.). Recuperado desde: <https://cdn.colombia.com/docs/turismo/sitios-turisticos/barranquilla/atlantico.pdf>
- Hagemann, M. (2020). *Three Key Success Factors for Transforming Your Business: Mindset, Infrastructure, Capability*. New Jersey, USA: Business Expert Press.

Referencias Bibliográficas

- HAMPL, N. (2020). Drivers of and barriers to partner switch in interfirm alliances: a conceptual model. *Journal of Business Economics*, 90(4), 563- 589.
- HARRY, J. (2020). Mindset management and organizational performance. *International Journal of Advanced Academic Research* 6(1), 91-97.
- HARTMAN, E. (2011). Freeman: win-win and the common good. In: R. Phillips(ed.). *Stakeholder Theory: Impact and Prospects*(pp. 76-98). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Limited. <https://doi.org/10.4337/9780857936349>
- HERNÁNDEZ, R. (2010). Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill.
- HERNÁNDEZ, R., FERNÁNDEZ, R. & BAPTISTA, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Sexta edición. México: McGraw-Hill.
- HONEYCUTT, E. D. (2013). Burlington Industries: Modernize or Perish. *Marketing Education Review*, 23(2), 191-196.
- HULL, C. E., & ROTHENBERG, S. (2008). Firm performance: The interactions of corporate social performance with innovation and industry differentiation. *Strategic Management Journal*, 29(7), 781-789. doi: <https://doi.org/10.1002/smj.675>
- JIMÉNEZ VALENCIA, A. (2002). *Stakeholders una forma innovadora de gobernabilidad de empresa: Análisis de un caso colombiano*. Bogotá: Universidad de los Andes.
- JIMÉNEZ, A. (2018). Pensamiento estratégico y gestión organizacional: claves para el análisis y diagnóstico en un entorno competitivo. *Revista Universitaria Ruta*, 20(1), 68-83.
- JONGWE, A. I., MOROZ, P. W., GORDON, M., & ANDERSON, R. B. (2020). Strategic Alliances in Firm-Centric and Collective Contexts: Implications for Indigenous Entrepreneurship. *Economies*, 8(2), 31. doi:10.3390/economies8020031
- LEANI, S., SUBRAHMANIAM, A., & NAHOMI, P. (2018). Sustainability and alliance performance car rims retail in Jakarta. *Pertanika Journal of Social Sciences and Humanities*, 26(T), 285-296.
- LICHTARSKI, J. M., PIÓRKOWSKA, K., WITEK-CRABB, A., & WRONA, S. (2022). Strategic Thinking and Strategic Thinkers: Research in Progress on the Typology Identification. *Vision 2025: Education Excellence and Management of Innovations through Sustainable Economic Competitive Advantage*. *Wroclaw University of Economics and Business*, 10185-10191.
- MALAYER, F., & LÓPEZ, F. (2016). La investigación sobre la administración en Colombia (1965-2015): balance y perspectivas. *Cuadernos de administración*, 29(52), 141-166.
- MÉNDEZ, C. (2006). *Metodología*. México, D.F., Editorial Limusa.

Referencias Bibliográficas

- Mendoza, J. M. (2018). Epistemología de la administración: objeto, estatuto, desarrollo disciplinar y método. *Pensamiento & Gestión*, (45), 211-238.
- Mendoza, J. M., Mulford, M. & Barrios, K. (2018). Competitividad del clúster turístico del Caribe colombiano. En: V. Quintero & R. Miranda (comp.). *Turismo Corporativo y TIC: Una puerta a la competitividad* (pp.13-60). Barranquilla: Universidad Simón Bolívar.
- MinComercio (s.f.) ¿Qué es el Registro Nacional del Turismo?. [en línea] disponible en: <https://www.mincit.gov.co/minturismo/analisis-sectorial-y-promocion/registro-nacional-de-turismo/%-C2%BFque-es-el-registro-nacional-de-turismo>.
- MinTIC. (junio, 2020). *MinTIC e iNNpulsa identifican oportunidades para dinamizar la economía naranja en Atlántico*. [En línea] disponible en: <https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-prensa/Noticias/145425:MinTIC-e-iNNpulsa-identifican-oportunidades-para-dinamizar-la-economia-naranja-en-Atlantico>.
- Mintzberg, H. (2015). *Managing*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. B. (2021). *Strategy safari*. London, UK: Pearson
- Moreno, Z., Ziritt, G., & Silva, H. (2019). Turismo Sostenible: percepciones, bienestar ciudadano y desarrollo local. *Revista Venezolana de Gerencia*, 2, 104-130.
- Morretta, V. (2021). Territorial capital in local economic endogenous development. *Regional Science Policy & Practice*, 13(1), 103-119.
- Mowery, D. C., Oxley, J. E., & Silverman, B. S. (1996). Strategic alliances and interfirm knowledge transfer. *Strategic management journal*, 17(S2), 77-91.
- Niebles-Núñez, L. D., Torres-Anillo, K., & De-la-Ossa-Guerra, S. J. (2020). Componentes del Sistema Turístico en Medianas y Pequeñas Empresas Turísticas del departamento del Atlántico-Colombia. *Saber, Ciencia y Libertad*, 15(2), 51-59.
- Nutz, N., & Sievers, M. (2016). *Guía general para el desarrollo de cadenas de valor: cómo crear empleo y mejores condiciones de trabajo en sectores objetivos*. Ginebra, Suiza: Organización Internacional del Trabajo.
- Olander, S., & Landin, A. (2008). A comparative study of factors affecting the external stakeholder management process. *Construction management and economics*, 26(6), 553-561.
- Orellano, D. (2021). *Gestión estratégica para el sector público, del pensamiento estratégico al cambio organizacional*. México: Fondo de Cultura Económica.

Referencias Bibliográficas

- Ortiz Tarin, A. (2013). *Implantación de un modelo de conducta para una pequeña y mediana empresa*. Trabajo final de carrera, Universidad Politécnica de Valencia, Facultad de Administración y Dirección de Empresas, Valencia.
- Ortiz Salcedo, L., Llanes Montes, A., & Torres Mora, I. J. (2020). Alianza estratégica Banco Popular de Ahorro-Grupo Empresarial de Logística del Ministerio de la Agricultura: experiencia Camagüey. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 11-17.
- Porter, M. (2017). *Ser competitivo: edición actualizada y aumentada*. (9a ed). Barcelona, España: Deusto.
- Porter, M. (1993). *Ventajas competitivas: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Continental.
- Porter, M. E. (2001). The value chain and competitive advantage. In: D. Barnes (ed). *Understanding business processes*. (pp. 50-66). New York, USA: Routledge.
- Quintero, J., & Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. *Telos*, 8(3), 377-389.
- Ramos, C. A. (2015). Los paradigmas de la investigación científica. *Avances en Psicología*, 23(1), 9-17.
- Rojas Hernández, D., Espinosa Martínez, E. G., & Pelegrín Mesa, A. (2021). Propuesta de cadena de valor en la fabricación de paneles fotovoltaicos. *Escritos Contables y de Administración*, 12(2), 68-98. doi: <https://doi.org/10.52292/j.eca.2021.2654>
- Sachs, S., & Kujala, J. (2022). Stakeholder engagement in humanizing business. In: M. Dion, R. Freeman, & S. Dmytriyev (eds). *Humanizing business: What humanities can say to business*, (pp. 375-384). Switzerland: Springer Cham.
- Sandoval, L. A. (2017). Gestión del conocimiento y de la información en alianzas empresariales: Estudio de caso España-Colombia. *International Journal of Knowledge Engineering and Management*, 6(15), 51-71.
- Strašek, A., Pušavec, F., & Likar, B. (2020). Open innovation and business performance improvement in strategic business alliances. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 25(1), 133-144. doi: <https://doi.org/10.30924/mjcmi.25.1.8>
- Tămășilă, M., Proștean, G., & Diaconescu, A. (2018). Order management empowering entrepreneurial partnerships in the context of new technologies. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 294(1), 012086.
- Tjemkes, B., & Mihalache, O. (2021). *Working with transformative strategies*. In: *Transformative Strategies* (pp. 198-210). London: Routledge.

Referencias Bibliográficas

- Useche, M. C. & Guerrero, L. J. (2021). Pensamiento Estratégico de Whittington. Una mirada epistemológica a su concepción. *Telos*, 23(2), 391-402.
- Van Den Berghe, E. (2022). *Economía empresarial, creativa e innovadora.: Piense diferente, piense creativo, piense innovador*. Bogotá D.C Colombia: Ecoe Ediciones.
- Vega-Jurado, J., Polo-Otero, J. L., Cotes-Torres, M. A., & Vega-Cárcamo, J. C. (2017). La base de conocimiento y su impacto en la capacidad de absorción de pymes de baja tecnología. *Cuadernos de Administración*, 30(55), 7-35.
- Vergíu Canto, J. (2013). La cadena de valor como herramienta de gestión para una empresa de servicios. *Industrial Data*, 16(1), 17-28.
- Weaver, B. (2015). *Creative Truth: Start & Build a Profitable Design Business*. USA: Routledge.
- Wiweka, K., & Pratiwi, K. T. (2019). Rethinking the theory of tourism: what is tourism system in theoretical and empirical perspective? *Journal of Business on Hospitality and Tourism*, 5(2), 318-336.

Acerca de los autores

Ana Karina Palacio-Flórez

Joven Investigador e Innovador Profesional del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación (MinCiencias). Maestrante en Dirección y Administración de Empresas. Administradora de Empresas. Cuenta con experiencia en proyectos de investigación de MinCiencias y del Consejo Profesional de Administración de Empresas.

Correo electrónico: apalacio19@unisimon.edu.co

Enrique Melamed-Varela

Doctorante en Gestión de la Tecnología y la Innovación, Magíster en Administración de Empresas y Especialista en Gerencia e Innovación, Administrador de Empresas. Cuenta con experiencia en el sector empresarial en funciones administrativas y de gestión de la innovación y siete años vinculado en la educación superior como profesor e investigador del grupo Gestión Organizacional, participando en proyectos de investigación, desarrollo e innovación en la disciplina de Administración y Negocios. Ganador del reconocimiento como Profesor Relevación - 2022 por parte de la Asociación Colombiana de Facultades de Administración (ASCOLFA).

Correo electrónico: enrique.melamed@unisimon.edu.co

Ana Beatriz Blanco-Ariza

CEO de Industrias Essi, con más de 20 años de experiencia en el sector comercial, esposa y madre de dos hermosos niños. Cuenta además con 15 años de experiencia como profesora de pregrado y posgrado. PhD en Administración, Magíster en Administración de Empresas e Innovación. Líder de grupo de investigación: Gestión Organizacional, categorizado en A1 e investigadora Senior por el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación. A lo largo de su vida profesional ha liderado proyectos del orden nacional e internacional cofinanciados por distintos organismos como: Minciencias, CYTED, CPAE entre otros. Es coordinadora de procesos de investigación, extensión y proyección social de la facultad de Administración y Negocios de la Universidad Simón Bolívar.

Correo electrónico: ana.blanco@unisimon.edu.co

Hilda Estrada-López

Coordinadora de la Red Iberoamericana RITMMA. Cuenta con más de diez años de experiencia en el sector de educación superior, se ha desempeñado como coordinadora, docente e investigadora. Ha liderado proyectos de investigación del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación - MinCiencias y del Consejo Profesional de Administración de Empresas. PhD en Administración, Magíster en Gestión de Organizaciones, Administradora de Empresas.

Correo electrónico: hilda.estrada@unisimon.edu.co

SEMILLEROS DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN**Alberto Álvarez-Fontalvo**

Semillero de investigación e Innovación. Categoría Élite de la Facultad de Administración y Negocios, Universidad Simón Bolívar, Barranquilla, Colombia. Administrador de Empresas en formación.

Correo electrónico: alberto.alvarez@unisimon.edu.co

Laura Guerrero-Navarro

Semillero de investigación e Innovación. Categoría Élite de la Facultad de Administración y Negocios, Universidad Simón Bolívar, Barranquilla, Colombia. Administradora de Empresas en formación.

Correo electrónico: *laura.guerrero@unisimon.edu.co*

Sheila Navarro-Cantillo

Semillero de investigación e Innovación. Categoría Élite de la Facultad de Administración y Negocios, Universidad Simón Bolívar, Barranquilla, Colombia. Administradora de Empresas en formación.

Correo electrónico: *sheila.navarro@unisimon.edu.co*

Saray Rojas-García

Semillero de investigación e Innovación. Categoría Élite de la Facultad de Administración y Negocios, Universidad Simón Bolívar, Barranquilla, Colombia. Administradora de empresas en formación.

Correo electrónico: *saray.rojas@unisimon.edu.co*

Selección de títulos publicados por la Universidad Simón Bolívar y el Consejo Profesional de Administración de Empresas – CPAE



CONSEJO PROFESIONAL
DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
JUNTOS LOGRAMOS MÁS

UNIVERSIDAD
Simón Bolívar
SIMÓN BOLÍVAR
BARRANQUILLA - COCUMBA - TRUJILLA - VENEZUELA

50
AÑOS

<p>2022</p>	
<p>2021</p>	
<p>2020</p>	
<p>2019</p>	