



La magia del turismo ◀ indígena Puracé

Juan Carlos Chica Mesa
Carlos Daniel Acosta Medina
Juan Manuel Castaño Molano



La magia del turismo ◀
indígena Puracé

La magia del turismo ◀ indígena Puracé

Juan Carlos Chica Mesa
Carlos Daniel Acosta Medina
Juan Manuel Castaño Molano



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE COLOMBIA

Bogotá, 2023

© Universidad Nacional de Colombia - Sede Manizales
Facultad de Administración, Departamento de Administración
© Juan Carlos Chica Mesa, Carlos Daniel Acosta Medina, Juan Manuel Castaño Molano

Primera edición, marzo de 2023
ISBN 978-958-505-194-2 (digital)
ISBN 978-958-505-193-5 (IBD)

Colección Ciencias de Gestión

Edición
Editorial Universidad Nacional de Colombia
direditorial@unal.edu.co
www.editorial.unal.edu.co

Laura Camila Acosta Uzeta
Coordinación editorial

María del Pilar Hernández Moreno
Corrección de estilo

Henry Ramírez Fajardo
Diseño de la colección

Henry Ramírez Fajardo
Diagramación



Creative Commons Atribución-No Comercial-Sin obras derivadas 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0)
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Editado en Bogotá D. C., Colombia.

Catalogación en la publicación Universidad Nacional de Colombia

Chica Mesa, Juan Carlos, 1967-

La magia del turismo indígena Puracé / Juan Carlos Chica Mesa, Carlos Daniel Acosta Medina, Juan Manuel Castaño Molano, investigadores principales. -- Primera edición. -- Manizales : Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Administración. Departamento de Administración ; Bogotá : Editorial Universidad Nacional de Colombia, 2023

1 CD-ROM (188 páginas) : ilustraciones (principalmente a color), diagramas, fotografías, mapas. -- (Colección Ciencias de Gestión)

Incluye referencias bibliográficas

ISBN 978-958-505-194-2 (ebook). -- ISBN 978-958-505-193-5 (impresión bajo demanda)

1. Turismo ecológico -- Puracé -- Cauca -- Colombia 2. Turismo cultural -- Puracé -- Cauca -- Colombia 3. Planes de desarrollo -- Puracé -- Cauca -- Colombia 4. Planes regionales -- Puracé -- Cauca -- Colombia 5. Marketing ecológico -- Puracé (Cauca, Colombia) 6. Mercadeo -- Investigaciones -- Puracé -- Cauca -- Colombia 7. Gestores culturales I. Acosta Medina, Carlos Daniel, 1975- II. Castaño Molano, Juan Manuel, 1970- III. Título IV. Serie

CDD-23 338.4791 / 2023

► Contenido

Introducción	13
Generalidades del trabajo	15
Metodología	15
Diagnóstico	16
Fase experimental	17
<i>Marketing</i> y emprendimiento	19
Definición de <i>marketing</i> y su evolución en el tiempo	19
El emprendimiento. Generalidades	51
Investigación de mercados	67
Planeación estratégica	97
Definición	97
Estructura del plan estratégico	98
Herramientas para realizar la planeación estratégica	105
Aplicación Plan de <i>marketing</i> : Termacolors	113
Plan de <i>marketing</i> : caso termalístico	113
Plan de <i>marketing</i> Termacolors	115
Evaluación preliminar para plan estratégico	
Termacolors - Diagnóstico DOFA Puracé	139
Plan estratégico: caso termalístico	152
Conclusiones	169

Anexos	171
A. Sitios turísticos naturales	171
B. Rutas de acuerdo con los sitios turísticos naturales	174
Referencias	177
Índice temático	183

► Lista de figuras

Figura 1.	Esquema de la metodología	15
Figura 2.	Teoría del iceberg	21
Figura 3.	Concepto de ventas y <i>marketing</i>	25
Figura 4.	Elementos del <i>marketing</i>	25
Figura 5.	Evolución del <i>marketing</i> hasta la Segunda Guerra Mundial	27
Figura 6.	Evolución del <i>marketing</i> desde la posguerra hasta el siglo XXI	28
Figura 7.	Cuatro variables de McCarthy	29
Figura 8.	Ambiente del mercadeo	32
Figura 9.	Microambiente del mercado	36
Figura 10.	Ambiente interno de la organización	37
Figura 11.	Plan de <i>marketing</i>	38
Figura 12.	Pirámide de necesidades de Abraham Maslow	39
Figura 13.	Necesidades, deseos y demanda	40
Figura 14.	Cadena de valor de Porter	41
Figura 15.	Componentes del producto	43
Figura 16.	Ciclo de vida del producto	44
Figura 17.	Precio	46
Figura 18.	Longitud del canal de distribución	49
Figura 19.	Elementos de la comunicación	50
Figura 20.	Diferenciación competitiva	52
Figura 21.	Modelo de la Triple Hélice	53
Figura 22.	Política nacional de emprendimiento en Colombia	59
Figura 23.	La investigación de mercados en la toma de decisiones	69
Figura 24.	Proceso de investigación de mercados	70
Figura 25.	Ejemplo encuesta cerrada	75
Figura 26.	Estructura del SIM	83
Figura 27.	Ventaja competitiva	86
Figura 28.	Distintas etapas para la elaboración de un plan de <i>marketing</i>	88
Figura 29.	Herramientas de análisis	89
Figura 30.	Tipos de objetivo	91
Figura 31.	Beneficios de la segmentación de mercados	92

Figura 32.	Proceso de planeación estratégica	99
Figura 33.	Fases del proceso de planeación estratégica	100
Figura 34.	Matriz BCG original	106
Figura 35.	Producto incógnita	107
Figura 36.	Producto vaca lechera	107
Figura 37.	Productos estrella	108
Figura 38.	Producto perro	108
Figura 39.	Productos en situación inestable	108
Figura 40.	Matriz DOFA	109
Figura 41.	Matriz DOFA ampliada	110
Figura 42.	Matriz DOFA para trabajo	111
Figura 43.	Matriz Ansoff	111
Figura 44.	Cartografía	118
Figura 45.	Organización social	119
Figura 46.	Tipología de plantas medicinales	122
Figura 47.	Creencias del pueblo coconuco	123
Figura 48.	Fiestas de los coconuco	124
Figura 49.	Barreras en coconuco	126
Figura 50.	Conceptos de diversidad cultural y derecho cultural	127
Figura 51.	Prohibiciones	129
Figura 52.	Organización étnica	131
Figura 53.	Termales Aguatibia	134
Figura 54.	Hostería Coconuco	134
Figura 55.	Estructura de valor	141
Figura 56.	Puente entre indígenas y turistas	153
Figura 57.	Volcán Puracé visto desde Popayán en 2006	171
Figura 58.	Cráteres de Coconuco	172
Figura 59.	Tributo al cóndor	173
Figura 60.	Calle de Puracé	174

► Lista de tablas

Tabla 1.	Proceso experimental	17
Tabla 2.	Enfoque de las empresas	24
Tabla 3.	Las cuatro P y sus medios	30
Tabla 4.	Ciclo de vida del producto comportamiento	45
Tabla 5.	Características del objetivo en un plan de <i>marketing</i>	90
Tabla 6.	Ventajas de utilizar el diagrama de Gantt en el plan de <i>marketing</i>	94
Tabla 7.	Resumen general	116
Tabla 8.	Indicadores demográficos	117
Tabla 9.	Concentración de los coconuco	118
Tabla 10.	Contexto económico de Puracé	120
Tabla 11.	Descripción Termales Aguatibia	132
Tabla 12.	Análisis TripAdvisor	135
Tabla 13.	Ubicación de Kioscos Vive Digital	137
Tabla 14.	Análisis DOFA corregimiento de Puracé	140
Tabla 15.	DOFA, imagen del destino	142
Tabla 16.	DOFA, acceso y transporte	144
Tabla 17.	DOFA, atractivos turísticos	146
Tabla 18.	DOFA, alojamiento y gastronomía	148
Tabla 19.	DOFA, servicios de apoyo	149
Tabla 20.	DOFA, servicios de transporte	150
Tabla 21.	DOFA, institucionalidades	151

▶ Introducción

El presente libro es resultado de un proceso investigativo en respuesta a la invitación realizada por la Dirección de Investigación de la Universidad Nacional de Colombia - Sede Manizales (DIMA), y al Grupo de Investigación Finanzas y Marketing, en el marco del proyecto BPIN 2014000100061 “Desarrollo de un entorno tecnológico Termacolores en el Resguardo Indígena de Puracé para la investigación e innovación en el uso de aguas termales y aprovechamiento del azufre natural orientados a potenciar el turismo y el bienestar”, buscando integrar el diagnóstico, la conceptualización y las recomendaciones respectivas para la puesta en marcha de puente tierra y el fortalecimiento de los atractivos turísticos de Puracé.

La etapa diagnóstica incluye el análisis de variables aplicables al ambiente o entorno del negocio en los aspectos demográfico, económico, socio-cultural, político-jurídico, competencia del sector y tecnologías, que puedan afectar directamente el proyecto. Lo anterior se hace con información principalmente secundaria, validada en sitios oficiales como el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Dane), el Banco de la República, ProColombia, Fontur, entre otros. Se soporta también en trabajos realizados en esta comunidad por diferentes entes y grupos de estudio; toma como base documentos con el inventario turístico de la región y visitas al municipio de Puracé y culmina con la realización de un análisis de matriz ampliada (debilidades, oportunidades fortalezas y amenazas - DOFA), que permite mostrar con claridad el diagnóstico y las acciones sugeridas que se deberán aplicar para ayudar a cumplir el objetivo final del proyecto.

Con el fin de conceptualizar el problema y las posibles soluciones, se realizó una serie de eventos y visitas en campo, para propiciar la participación y apropiación de la comunidad, mediante esfuerzos mancomunados con otros grupos de apoyo, que resultaron en las opciones que pudieran considerarse llamativas para fortalecer los atractivos turísticos en Puracé. La parte administrativa estará a cargo de una corporación que se crea para este fin: se trata de la Corporación Indígena Puracé Turística, Comercial y Termalística Quiliparzá (CIPT Quiliparzá), de la que se espera un manejo más expedito y estratégico del proyecto, buscando su perdurabilidad en el tiempo.

Soportado en la conceptualización anterior se realizó un proceso de priorización que consideró la participación de la comunidad y la corporación, con el cual se llegó a un análisis técnico de variables directas relacionadas con el estado actual, la potencialidad y la viabilidad del proyecto para poner en marcha las ideas. Lo anterior se complementó con las respectivas recomendaciones de acción e implementación de las iniciativas priorizadas. Con esto se busca proporcionar los elementos estratégicos y operativos para el desarrollo de una economía solidaria apoyada en la actividad turística de la región.

Todo lo anterior debe conjugarse en algo que genere identidad a este proyecto, por lo que teniendo en cuenta que se manejan los aspectos culturales y vivenciales de una comunidad, y que los lugares naturales de este municipio son sangrados, se le ha querido dar a este proyecto un nombre que refleje la noción de la trascendencia de visitar esta región y sus características; además de esto, que el recuerdo de la experiencia vivida quede gratamente grabado en la memoria de los visitantes; por eso, se ha escogido el nombre de “Vivir la cultura indígena”, que se identificará como VCI para lograr su fácil recordación.

En síntesis, el libro *La magia del turismo indígena Puracé* muestra el resultado de un proceso de consultoría realizado con el objetivo de determinar el plan de desarrollo turístico y el plan de *marketing* que deben tener el municipio de Puracé con el producto turístico Vivir la cultura indígena VCI-Quiliparzá, para posicionar la cultura indígena coconuco y su ambiente natural. A continuación, el lector podrá encontrar en los primeros cuatro capítulos un marco teórico en el que se abordan temáticas como mercadeo-emprendimiento-investigación de mercados y planeación estratégica. Posteriormente se concentra en el diseño del plan de *marketing* y plan estratégico para el caso Quiliparzá.

Por último, pero no menos importante, los autores expresamos nuestro sincero agradecimiento a los investigadores Valentina Arteaga Bedoya y José Giraldo Florez por su colaboración para llevar a cabo esta investigación.

Generalidades del trabajo

► Metodología

El proyecto utilizó una metodología teórico-experimental, basada en una revisión de bibliografía sobre los temas de interés del estudio; posterior a esto, el grupo realizó una serie de visitas investigativas al municipio de Puracé, con el único objetivo de corroborar la información que se obtuvo en las fuentes secundarias y hacer un trabajo de campo. El esquema de la metodología se encuentra consolidado en la figura 1.

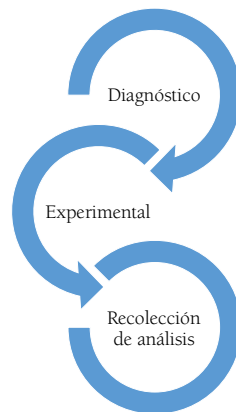


Figura 1. Esquema de la metodología

Fuente: elaboración propia.

► Diagnóstico

Para la ejecución del proyecto de *marketing*, algunos autores argumentan que se debe realizar un estudio y análisis de las variables que pueden afectar el normal desarrollo de un proyecto; entre estas se deben estudiar: economía, demografía, sociedad, cultura y política. El soporte de la primera etapa del diagnóstico son las fuentes de información secundaria, entre las que se destacan el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Dane), el Ministerio del Interior de Colombia, el Banco de la República, entre otros, para la búsqueda de información sobre el municipio de Puracé.

Con lo anterior se construyó un documento soporte. Del análisis ambiental se desprende que el departamento del Cauca tiene una población de 1 379 169 habitantes; el sitio de estudio se encuentra ubicado en la vertiente occidental, junto a los yanaconas y papallacta. De este análisis también cabe resaltar que el municipio de Coconuco-Puracé tiene 16 492 habitantes indígenas y que solo 457 de ellos, alrededor del 2.8 %, conservan la lengua nativa. Es importante mencionar que, según estudios del Dane, el nivel de analfabetismo del pueblo indígena coconuco supera los 2000 habitantes.

Continuando con la información suministrada por las bases de datos, el entorno económico de Puracé tiene predominancia ganadera, ya que es una actividad rentable y cuenta con el apoyo de los entes gubernamentales; además se cultivan papa, flores y maíz y se explota azufre. Todas estas actividades aportan a la economía de los habitantes.

Durante esta etapa de diagnóstico, la información sobre la variable cultural resultó escasa; sin embargo, se destaca que en Puracé existen alrededor de cuatro fiestas patronales importantes entre ellas San Pedro y San Pablo y la de blancos y negros. Otra de las variables que se analizó fue el entorno político en el que se encontró que las personas indígenas deben ser tratadas por igual en materias de empleo, educación, cultura, salud, entre otros; fue clave el estudio de esta variable puesto que se deben comprender los derechos y deberes de un indígena al momento de interactuar o realizar alguna actividad en un resguardo para el propósito final de un proyecto.

Dos variables que no podían faltar en la etapa de diagnóstico fueron la competencia y la tecnología. La información obtenida permite inferir que existen en el municipio agentes externos que pueden influir de manera positiva o negativa en el proyecto. Los externos son considerados la competencia, ya que sin duda alguna prestan el mismo servicio de hotelería y

turismo; no obstante, gracias a los datos de páginas web como Facebook y otras, se puede determinar el valor agregado del proyecto, que permitirá distinguirse de ellos y sobresalir en el mercado turístico en el país. En el apartado “Análisis ambiental” se explica con mayor profundidad cada una de las variables.

► Fase experimental

La metodología experimental incluye un proceso de visitas de campo al sitio de estudio, para corroborar la información obtenida por fuentes secundarias y analizar el entorno donde se ejecutará el proyecto; además de visitas en Manizales, cuyo ecosistema turístico termal es importante, también se debe llegar hasta los agentes turísticos, los hoteles y las personas expertas en temáticas financieras y administrativas, con el único objetivo de prever las debilidades que se presentan en materia de presupuesto y conocimiento en la apertura de un hotel y del servicio al cliente.

En la tabla 1 se presentan, de manera concisa, las visitas realizadas en esta fase experimental y los resultados obtenidos de cada una de estas.

Tabla 1. Proceso experimental

Visita	Objetivo	Resultados
Visita a Puracé	Conocer en primera instancia las características del municipio	En estas primeras visitas al sitio, se buscó corroborar la información obtenida en la base de datos y los argumentos de los habitantes del pueblo. Uno de los ejemplos más significativos de esto es que la principal actividad económica es la ganadería y la agricultura; además de verificar que las fiestas patronales sí son las que se encontraron en Internet.
	Profundizar en temas políticos, culturales y turísticos del municipio	Estas visitas le permitieron al grupo conocer el esquema administrativo del resguardo indígena, aparte de las actividades turísticas que se pueden realizar allí. Se dialogó con personas conocedoras del municipio y se llegó a la conclusión de que el proyecto fortalecerá la región del Cauca.
Visita presupuestal	Fortalecimiento en temáticas financieras y administrativas	Se realizaron varias visitas con expertos en áreas financieras y administrativas de la Universidad Nacional de Colombia - Sede Manizales donde se despejaron las dudas sobre el presupuesto para el proyecto.

Visita	Objetivo	Resultados
Visita a expertos en hotelería y turismo	Afianzar los conocimientos en hotelería, turismo y servicio al cliente	La finalidad de este proyecto es impactar de manera positiva al municipio de Puracé; por esto, se tenían algunas dudas en conceptos de hotelería y turismo que fueron despejadas por expertos en estos temas. Uno de ellos fue el dueño de hotel Casa Gálvez en la ciudad de Manizales, donde se encontraron algunos ítems que se debían tener en cuenta para que el proyecto funcione a cabalidad.
	Conocer cómo es el manejo administrativo y legal de termales	Comprendiendo que el proyecto es la creación de un espacio termal, el grupo de investigación vio la necesidad de visitar entidades privadas expertas en termales. Se habló con uno de los administradores de Termales del Ruiz y se aclararon dudas relacionadas con temas legales y logísticos, y con la organización de un parque termal.
Visita presupuestal	Revisar y corregir el presupuesto del proyecto	El experto en finanzas brindó al proyecto una serie de asesorías en aspectos presupuestales. En esta reunión se elaboró el presupuesto de adquisición de equipos y el de contrato de personal.
Visita a Puracé	Analizar y estudiar las variables del proyecto	Las variables de análisis del proyecto son: económicas, sociales, culturales, políticas, competencia y tecnología. En esta visita se corroboró la información obtenida de las fuentes de información secundaria con personas del municipio. Uno de los temas que más se debatió fue el contexto tecnológico.
Desarrollo de actividades	Obtener información y desarrollar un documento guía	Durante el proceso metodológico se asignó una serie de actividades que debía realizar cada uno de los participantes; aparte de esto, semanalmente se realizaron reuniones para hacer la retroalimentación de los avances del proyecto y cumplir a cabalidad con el cronograma de actividades.

Fuente: elaboración propia.

Marketing y emprendimiento

► Definición de *marketing* y su evolución en el tiempo

Ventas y *marketing*

Usualmente se han venido confundiendo y manejando indistintamente los conceptos de ventas y de *marketing*. De hecho, en años anteriores, en las organizaciones, se han definido cursos, procesos y dependencias como mercadeo y ventas. Realmente, ambos conceptos no son antagónicos ni riñen el uno con el otro, pero sí son diferentes.

El *diccionario de Marketing*, publicado por Cultural S. A., define las ventas como “un contrato en el que el vendedor se obliga a transmitir una cosa o un derecho al comprador, a cambio de una determinada cantidad de dinero” (Cultural, 1999, p. 340). Por su parte, Reid (1975) establece que las ventas cumplen la función de “medio” para establecer una relación entre compradores y vendedores. Además, Kotler (2008) afirma que el concepto de venta es otra forma de acceso al mercado para muchas empresas, cuyo objetivo es vender lo que hacen, en lugar de hacer lo que el mercado desea. En este orden de ideas, diversos autores podrían proponer diferentes definiciones sobre las ventas. Históricamente este concepto surge a partir del aumento de la producción en la época de la Revolución

Industrial, cuando el exceso de oferta de productos hizo necesario que las empresas buscaran cómo llevar sus productos al mercado, a razón de que lograron superar la demanda. Este conjunto de acciones recibe el nombre de ventas.

Por otro lado, el mercadeo abarca aspectos que van más allá de los planteados por los autores en ventas. Específicamente este concepto implica comprender los deseos, las necesidades y las demandas de los consumidores, lo que tiende a incidir en la venta.

Por ejemplo, Kotler y Armstrong (2012) definen el *marketing* o mercadeo como “la administración de relaciones redituables con el cliente. La meta doble del *marketing* consiste en atraer a nuevos clientes prometiéndoles un valor superior y mantener y hacer crecer a los clientes actuales satisfaciendo sus necesidades” (p. 4). Igualmente, para John A. Howard, de la Universidad de Columbia:

El *marketing* es el proceso de: 1) identificar las necesidades del consumidor, 2) conceptualizar tales necesidades en función de la capacidad de la empresa para producir, 3) comunicar dicha conceptualización a quienes tienen la capacidad de toma de decisiones en la empresa, 4) conceptualizar la producción obtenida en función de las necesidades previamente identificadas del consumidor y 5) comunicar dicha conceptualización al consumidor. (Ries y Trout, 2006, pp. 4-5)

De este modo, se podría continuar con diferentes definiciones tanto para el mercadeo como para la venta.

No obstante, desde una perspectiva concreta, la venta es el resultado del esfuerzo que se realiza desde el mercadeo. Por tanto, la relación entre las ventas y el mercadeo la explica Kotler (2008) de una manera muy elemental, al hacer un símil con un iceberg, afirma que si lo que está sobre el agua es muy grande, esto significa que su base es más pequeña y liviana por lo que flota y viceversa; es decir, si lo que sale sobre la superficie del agua es el equivalente a las ventas (la punta del iceberg), lo que no se ve o está sumergido es el equivalente al mercadeo. Si se asemeja lo mencionado a un esfuerzo realizado, se podría decir que entre más grande es el esfuerzo en mercadeo (lo que está dentro del agua y no se ve), más pequeño es el esfuerzo en ventas (lo que sí se ve y está sobre el agua); y lo mismo, pero en forma contraria. Para explicar lo anterior, la figura 2 describe la teoría del iceberg propuesta por Kotler.

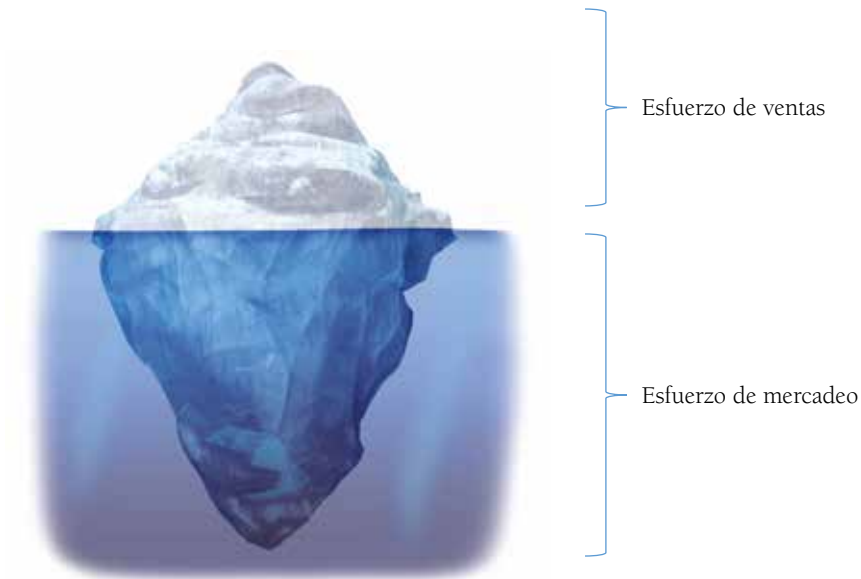


Figura 2. Teoría del iceberg

Fuente: elaboración propia. Gráfica Iceberg tomada de <https://www.pngall.com/iceberg-png>. Licencia libre para compartir y usar.

Actualmente las empresas se pueden diferenciar de acuerdo con su enfoque. En primer lugar, pueden centrarse en las ventas, lo que las hará candidatas a no ser competitivas en el mercado; o, en segundo lugar, pueden orientarse en el mercadeo, lo que seguramente influirá en la adquisición de una mayor capacidad para enfrentar el mercado y permitir su permanencia en él.

Planteando un paralelo entre empresas especializadas en ambos enfoques, se podría afirmar que las prioridades de las empresas enfocadas en las ventas son:

- a. *El volumen de ventas:* el mayor interés es “vender, vender y vender”, sin importar las posibles consecuencias negativas que este propósito genere, como: posibles incumplimientos en entregas; superación de la capacidad de servicio y debilidad en la reventa o posterior entrega del mismo producto o en su mantenimiento. En estos casos es común que la calidad de los productos entregados no sea la mejor, pues su venta depende del precio y este, a su vez, de otros factores como el servicio, los materiales, el empaque, entre otros.

- b. *Calidad de la venta*: a diferencia del volumen, la calidad de la venta tiene que ver con quién o dónde se coloca el producto o el servicio. En muchas ocasiones, esto se hace con falsas promesas de servicio, con el objetivo de “ganarse el cliente”. Así, se hacen promesas que en muchos casos son difíciles de cumplir, o, de antemano, se sabe que no se van a cumplir; sin embargo, la empresa se compromete. Dentro de la calidad de venta, muchas veces no se estudia el cliente, pues hay algunos que no son de interés para la compañía (por su utilización, su influencia o reputación, entre otras características), o incluso, porque no son más que compradores que pueden impactar negativamente la compañía.
- c. *Se enfatiza en el presupuesto o meta de ventas*: la fuerza de ventas al intentar cumplir una meta no es consciente de quién está recibiendo los productos y los servicios, y muchos de estos clientes pueden incumplir sus obligaciones en materia de pagos.
- d. *Se hace énfasis en el producto o servicio*: la expresión “tengo un producto o servicio muy bueno”, es la principal arma de venta de estas empresas, que consideran que el solo hecho de tener un producto o servicio del gusto de la empresa es suficiente para tener éxito. Por tanto, ignoran que el éxito lo da el mercado.
- e. *Se hace hincapié en las necesidades del vendedor*: se trabaja sobre lo que el vendedor necesita, sin pensar qué es lo que realmente quiere el cliente.
Dicho de otra forma, se espera que el material POP¹ y los demás artículos publicitarios sean del completo agrado del vendedor, así no sean del gusto del cliente.
- f. *La planeación se realiza en el corto plazo*: estas empresas piensan solo en el hoy, dejando de lado las oportunidades que pueden emerger. Igualmente, no visualizan un futuro, pues ofrecen productos y servicios que eventualmente se necesitan, pero no piensan en los que se van a necesitar. Cuando las organizaciones solo toman como referencia el hoy desperdician oportunidades y, generalmente, desaparecen muy pronto del mercado.

1 *Point of Purchase*: materiales promocionales ubicados en los puntos de venta diseñados para atraer el interés del consumidor o llamar la atención con respecto a una oferta especial.

Contrario a los planteamientos anteriores cuando las empresas se enfocan en el mercadeo, tienen como prioridades:

- a. *Hacer énfasis en las necesidades del cliente*: se preocupan por saber qué necesitan los clientes para ofrecerlo, bien sea un servicio o un producto. Este pensamiento permite aprovechar las oportunidades y entregar productos y servicios acordes con las necesidades de los clientes. En este caso, la relación empresa-cliente tiende a ser duradera y basada en la confianza. Al cubrir lo que el cliente realmente requiere se logra su lealtad, por lo que de verdad se convierte en un cliente y no en un simple comprador.
- b. *Se orientan a las ganancias*: el interés de las empresas enfocadas en el mercadeo es realizar ventas con calidad. Esto significa ventas rentables, que generen relaciones y logren mantener la empresa en el mercado. Es posible que las cantidades no sean las que se ven en el caso de las empresas enfocadas en las ventas; pero, su rentabilidad, sí va a ser mayor; puede incluso convertirse en un asesor del cliente, y que este lo prefiera y lo busque para solicitarle ayuda, lo que genera otras oportunidades de negocio.
- c. *Se planea hacia el largo plazo*: las empresas con este enfoque planean hacia el largo plazo, examinan la evolución de los mercados y buscan la forma de cubrirlos, bien sea evolucionando sus servicios y productos o creando nuevos o buscando nuevas alternativas para llegarle al cliente. Así, estas empresas tienen un futuro más seguro; sus empleados, por tanto, estarán más tranquilos en los trabajos, puesto que sus empleos serán duraderos. Por otro lado, se progresa a la par con el mercado, buscando llegar a nuevos nichos, lo cual es clave para construir crecimiento.
- d. *Se ponen de relieve los deseos de los compradores*: 1) es posible que el producto o servicio sea muy bueno para la organización, pero lo que realmente le interesa es que los productos o servicios gusten al cliente, y que este se sienta tranquilo y cómodo en la forma de adquirirlos y 2) el material promocional se diseña para el tipo de cliente, es decir, que se evita que sea genérico; así, no se le envía el mensaje de que tiene una relación con una empresa que trata a todos por igual, sino que su material de promoción y su forma de hacerle conocer los productos y servicios son especiales, lo que hace sentir único al cliente.

Es fundamental entender estos enfoques, dado que, de acuerdo con ellos, se hace la planeación respectiva y, por supuesto, la evaluación de la calidad de la empresa y la estrategia que se debe desarrollar e implementar. En la tabla 2 se aprecia de forma resumida lo que se acaba de plantear.

Tabla 2. Enfoque de las empresas

Empresas enfocadas en ventas	Empresas enfocadas en el mercado
1. Se enfatiza en volumen de ventas.	1. Se enfatiza en los deseos del cliente.
2. Se enfatiza en la calidad de venta.	2. Se orienta a las ganancias.
3. Se hace énfasis en el producto o servicio.	3. Se planea a largo plazo.
4. Se planea a corto plazo.	4. Se ponen de relieve los deseos de los compradores.

Fuente: adaptación propia de Kotler y Armstrong (2012).

Al definir el mercadeo, se deben entonces tener en cuenta unos elementos esenciales, porque no es posible llegar a una definición única, pues esto sería como tratar de definir el color rojo (se sabe qué es, pero es difícil de conceptualizarlo), en razón a que el *marketing* forma parte de las ciencias sociales, lo que significa que su definición no puede limitarse a una única conceptualización.

Para esto, se toman los elementos que conforman el mercadeo, como la empresa vendedora, el producto o el servicio, y el comprador; todos interactuando en un espacio y un tiempo, en el que se realiza el intercambio. De las posibles combinaciones de los elementos mencionados, se puede crear una buena definición de mercadeo; es más, toda definición de mercadeo debe contener estos tres elementos.

De hecho, Stanton, Etzel y Walker (2007) definen el *marketing* como “un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactores de necesidades, asignarles precios, promover y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización” (p. 6). Para Jorge I. Plans Álvarez (1984):

El *marketing*, por su parte, es una función porque comprende una serie de actividades (identificación de oportunidades, investigación de mercados, formulación de estrategias y tácticas, etc.) con objetivos propios, pero que están estrechamente interrelacionados con los otros departamentos, para de esta manera servir a los objetivos globales de la empresa. (p. 25)

Finalmente, Kotler y Armstrong (2012) definen el *marketing* como “la filosofía según la cual el logro de las metas de la organización depende de conocer las necesidades y los deseos de los mercados meta, así como de proporcionar las satisfacciones deseadas de mejor manera que los competidores” (p. 10).

Las figuras 3 y 4 permiten resumir gráficamente lo expuesto en este acápite.

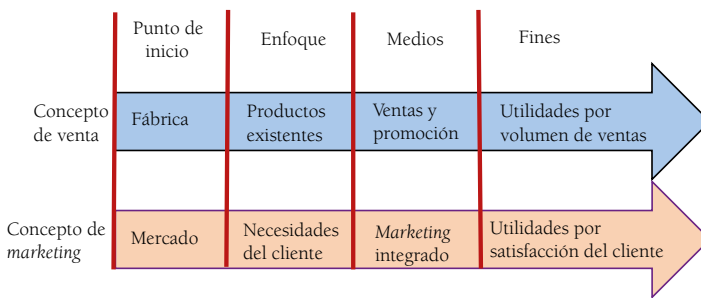


Figura 3. Concepto de ventas y *marketing*

Fuente: adaptación propia de Kotler y Armstrong (2012).

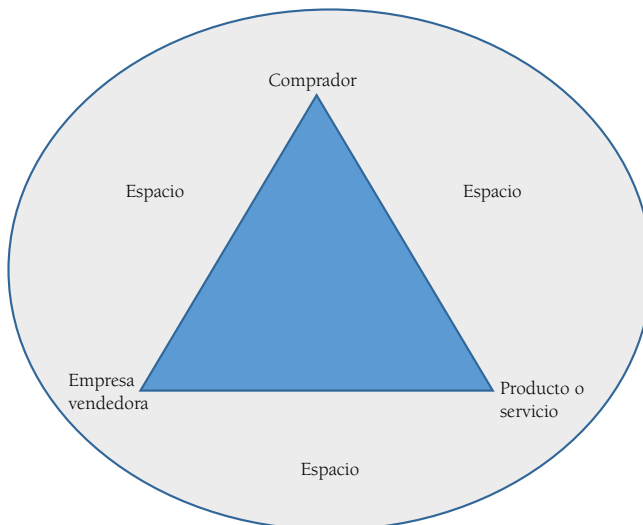


Figura 4. Elementos del *marketing*

Fuente: elaboración propia.

Evolución del *marketing*

El mercadeo no ha existido siempre. De hecho, las ventas también han evolucionado. El *marketing* parte desde cuando la oferta superaba en cantidades a la demanda, por lo que lo único que se debía hacer era producir, en virtud de que la venta estaba asegurada. Aunque suene algo ilógico, esta situación se dio hasta mediados del siglo xx. Todo comienza con el fortalecimiento de las ideas capitalistas, motivadas por los autores fisiócratas y liberales como David Ricardo (Sobrehistoria.com, 2021) y Adam Smith. A este último se le adjudica el concepto de la ventaja absoluta, que consistía en producir más que el otro y de manera más eficiente. Así, la mercancía producida llegaba como arte de magia al mercado.

Esto era fácil de entender, pues eran muy pocos los productos, pero los consumidores sí iban creciendo. Además, los sistemas de producción eran precarios, por lo que crear cualquier cosa tomaba mucho tiempo y no se podía hacer en cantidades. Esta tendencia no se rompe sino hasta la Revolución Industrial (1760-1840) (Sobrehistoria.com, 2021), porque la industria comienza a florecer y surgen las máquinas, ya no empujadas por energía humana o animal, sino por combustibles y por supuesto, por el vapor. Así se logró incrementar la producción y crear cosas a mayor velocidad. Esto llevó a que varias empresas hubieran hecho lo mismo y el mercado, que antes era deficitario desde la oferta, pasara a ser deficitario desde la demanda, pues había varias opciones para adquirir las mismas cosas. De este modo, nace la necesidad de vender.

La Revolución Industrial obligó a buscar clientes en los mercados para ofrecer o vender los productos y que las personas comenzaran a diferenciarlos. Así las cosas, las empresas tenían un solo enfoque: las ventas, tema tratado en el apartado anterior.

De esta manera, el concepto de empresas enfocadas en las ventas perdura hasta inicios del siglo xx, y se interrumpe de forma abrupta cuando estalla la Primera Guerra Mundial (1914-1918), dado que, al concluir la guerra, el mundo industrializado queda prácticamente destruido. Estados Unidos es el país llamado a la reconstrucción. Por consiguiente, se regresa de nuevo a un superávit en la oferta y a un déficit en la demanda, lo que se equilibra solo hasta la segunda década del siglo xx y llega a su culmen con la Gran Depresión (1928-1930), cuando se igualaron la oferta y la demanda y el mercado tenía prácticamente de todo, por lo que las grandes empresas tuvieron que empezar a despedir personas para bajar la producción. Esto generó un gran desempleo.

Es en este punto, donde se marca que lo propuesto por Smith y Ricardo ha muerto o ha concluido, surge entonces el postulado de J. M. Keynes (1883-1946) en el que se proponía que el gobierno inyectara capital y generara opciones de recursos para que las personas gastaran. Inicialmente, era regalo del gobierno, pero después vendrían grandes inversiones gubernamentales para generar empleos.

Keynes crearía entonces el concepto de lo coyuntural (o inmediato) y lo estructural (o de largo plazo) y plantearía que las soluciones a los problemas estructurales no debían ser coyunturales y viceversa. Se crean entonces dos grandes proyectos de infraestructura que moverían gran cantidad de empleados por bastante tiempo: el sistema de autopistas de los Estados Unidos y la gran represa Hoover. Cuando estos proyectos comienzan, dinamizan la economía nuevamente, incrementan la producción y se recurre otra vez a las ventas.

Al estallar la Segunda Guerra Mundial (1939-1945), se compensa nuevamente el balance entre la producción u oferta y la demanda, porque cuando termina la guerra, queda destruido de nuevo el mundo industrializado. Sin embargo, como la tecnología ya había avanzado, la recuperación es rápida y hay superávit de oferta y déficit de demanda, lo que lleva a que no solo se necesiten las ventas, sino que se requiere influenciar al consumidor, mostrarle opciones y explicarle por qué debe adquirir uno u otro producto o servicio. Se puede concluir que de ahí en adelante nace el concepto de mercadeo.

Soportado en el concepto de durabilidad, como sinónimo de calidad, se empieza entonces a afianzar una tendencia mundial en resaltar esta y otras características de los diferentes productos, complementándolos con practicidad y más adelante, modificando la relación precio-beneficio, hasta llegar al concepto de servicio y a la personalización de los productos a comienzos del siglo XXI. Las figuras 5 y 6 presentan un resumen de la situación descrita.

PosPrimera Guerra Mundial	Depresión de 1930 Segunda Guerra Mundial	Posguerra (1945)
<ul style="list-style-type: none"> • Producción • Ventas 	<ul style="list-style-type: none"> • Producto • Durabilidad • Ventas 	<ul style="list-style-type: none"> • Producción • Duración

Figura 5. Evolución del *marketing* hasta la Segunda Guerra Mundial

Fuente: elaboración propia con base en Stanton *et al.* (2007).

1960-1980	1980-1990	1990-2000	2000 ...
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar productos con calidad (duración) • Practicidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Producir de acuerdo con las necesidades del mercado • Precio por la práctica 	<ul style="list-style-type: none"> • Producir con énfasis en el mercado • Servicio 	<ul style="list-style-type: none"> • Producir de acuerdo con el mercado • Productos personalizados

Figura 6. Evolución del *marketing* desde la posguerra hasta el siglo *xxi*

Fuente: elaboración propia con base en Stanton *et al.* (2007).

Marketing mix

Al evolucionar el mercadeo, este comienza a volverse más complejo, por lo que se deben definir estrategias para sobrevivir en el mercado. Japón y Alemania comienzan a ofrecer productos que antes eran propios del mercado estadounidense; además, entran en este mercado, por lo que las empresas comprenden que la estrategia de solo vender y ofrecer calidad, soportada en duración, no es suficiente para competir.

Los países y los productos nuevos que llegan a los mercados tienen las características que cada uno les ha impuesto y que, de una u otra forma, las empresas líderes habían obviado. Entre ellas estuvieron: la relación precio-practicidad; duración más corta para actualizar los productos; diseños más cómodos e incluso colores diferentes que permitían hacer distintas combinaciones de electrodomésticos o estar más actualizados con equipos cada vez más modernos.

A comienzos de los años sesenta las empresas manejaban un sinnúmero de variables para reformular sus planes de acción, lo que dificultaba enormemente su puesta en marcha y, por supuesto, el ejercicio de control sobre las acciones que se deberían haber tomado para hacer operativos tales planes y lograr los correspondientes objetivos.

Fue hasta 1960 cuando McCarthy propuso que todas estas variables se podían reducir a cuatro, porque les ofrecían mayores facilidades de manejo y control a los gerentes de mercadeo sobre los planes de trabajo de las organizaciones. Estas cuatro variables serían: producto, precio, plaza y promoción². La teoría propuesta por McCarthy (1960) afirmaba que, si estas se mantenían bajo control y se analizaban desde el producto y el mercado, el

2 Es común cambiar promoción por comunicación, para evitar confusiones y plaza por distribución por la misma razón.

éxito empresarial estaría asegurado. Este concepto se mantiene hasta hoy, y se le denomina mezcla de la mercadotecnia o, simplemente, *marketing mix* (McCarthy, 1960, p. 45).

Al respecto, McCarthy afirmaba que en relación con cada una de estas variables las organizaciones se deberían enfocar para tener éxito. Obviamente, partiendo del cliente. En la figura 7, se expone el modelo de McCarthy.



Figura 7. Cuatro variables de McCarthy

Fuente: McCarthy (1960, p. 29).

Analizando cada variable, se deben tomar acciones o políticas con respecto a cada una de ellas. A continuación, se esbozarán algunas acciones de estas variables, siempre pensando no solo en los clientes actuales, sino también en los potenciales:

- a. *Política del producto:* deben definirse las características del producto que se les va a ofrecer a los consumidores. El producto no es solo el elemento que se entrega: de él forman parte total los beneficios que el consumidor recibe cuando lo compra.
- b. *Política de precios:* se debe determinar el costo financiero total que el producto representa para el cliente, incluida su distribución, los descuentos, las garantías, las rebajas, entre otras variables. Sin embargo, no se debe descuidar el precio de mercado, por lo que

se debe establecer una relación entre estos dos precios, a fin de no entrar en conflicto.

- c. *Política de plaza (distribución)*: se deben seleccionar los intermediarios por medio de los cuales el producto llegará a los consumidores. Estos pueden ser mayoristas, minoristas, distribuidores o agentes. Además de lo anterior, se debe ejercer control sobre ellos para velar que al producto o al servicio se le esté dando el uso adecuado y para que les llegue a los consumidores adecuados a tiempo y donde lo necesitan.
- d. *Política de promoción (comunicación)*: los medios para interactuar con los intermediarios en la distribución de sus productos se deben seleccionar cuidadosamente; así como los medios para interactuar con los consumidores actuales y potenciales. Estos medios pueden ser reales o virtuales. Actualmente, existen medios que ya no son útiles, pero que de todas formas se deben administrar, debido a que existen clientes muy “tradicionales” que todavía continúan con la organización.

En la tabla 3 se presenta una clasificación de cada una de las variables y sus herramientas.

Tabla 3. Las cuatro P y sus medios

Producto	Precio	Plaza	Promoción
Calidad	Descuentos	Canales	Publicidad
Características	Listas	Cubrimiento	Ventas personales
Estilos	Plazos	Lugares	Promociones
Marca	Intereses	Inventario	Exhibiciones
Empaque	Niveles	Transporte	Ventas electrónicas
Tamaño	Márgenes	Almacenamiento	
Garantía	Condiciones	Despachos	
Servicios			
Devoluciones			

Fuente: adaptación propia de McCarthy (1960).

En acápite siguientes se trabajará a fondo cada una de las cuatro P sugeridas, que componen el *marketing mix*. Sin embargo, para llegar a ellas como parte de la estrategia, se deben abordar otros temas previamente.

Ambiente del *marketing*

Todas las acciones de *marketing*, como se esbozó en su definición, se mueven en un ambiente que posee tres componentes que se utilizan como elementos de análisis. No obstante, es el componente externo, es decir, macro, el que más énfasis requiere, puesto que es el que mejor permite comprender el comportamiento del consumidor.

Según autores como Kotler y Armstrong (2012), el ambiente del *marketing* comprende un macroambiente externo, un microambiente del mercado y un ambiente interno o propio de la organización. Estos ambientes tienen, cada uno, su factor de análisis y sus características específicas; también van de acuerdo con su complejidad y facilidad de control: el ambiente macro es el más incontrolable y el ambiente interno o propio de la empresa, el de mayor control.

La figura 8 refleja lo mencionado sobre la cadena de valor de una empresa en general. En la parte externa se encuentran las variables exógenas a una empresa que no pueden ser controladas por la gerencia, pero que deben ser siempre estudiadas para prevenir daños en la organización; dentro de las variables que se ven allí se destaca la *demografía*, con la que la empresa puede instalar un producto o servicio en el mercado cuando se estudia la población. En la variable *condición económica* se puede explicar cómo aquellos recursos financieros pueden entrar o salir de la organización si no se analiza el mercado. La variable de la *competencia* se puede contrastar teniendo un fuerte capital humano dentro de la organización. Es muy importante estudiar la variable *político y legal*. Por ello, la empresa debe fortalecer su investigación y desarrollo. La variable *tecnología* influye drásticamente en la imagen de la compañía y la variable *social y cultural* lleva a la empresa a tener una mejor ubicación en el mercado.

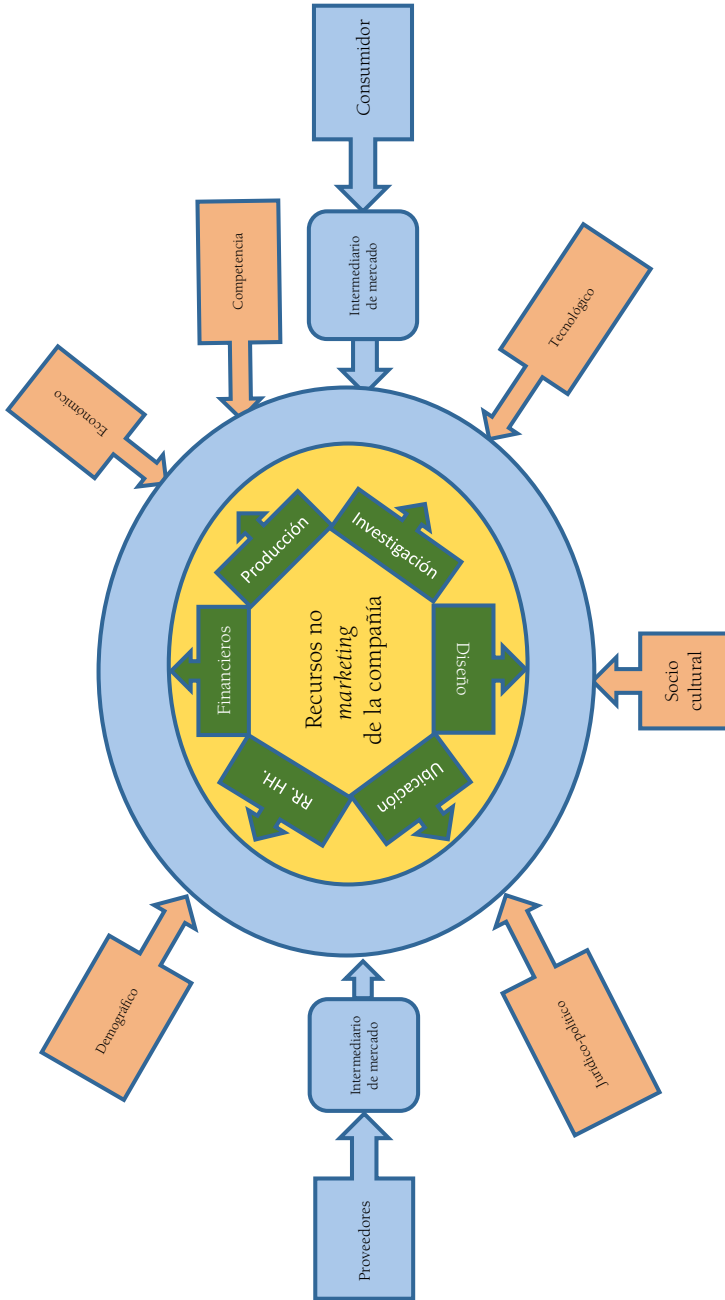


Figura 8. Ambiente del mercadeo
Fuente: adaptado de Kotler y Armstrong (2012)

Macroambiente de la empresa

Este posee seis aspectos que deben manejarse, pero no son controlables. Estos factores se interrelacionan entre sí y afectan a todos los actores de la industria por igual. Estos aspectos son:

- ▶ Demografía
- ▶ Condiciones económicas
- ▶ Competencia
- ▶ Tecnología
- ▶ Factores políticos y legales
- ▶ Factores sociales y culturales

Evaluando y analizando cada uno de los factores anteriores se comprende cómo actúa el cliente y cómo, de acuerdo con sus características, se puede llegar a él e incluso, sacar partida de sus falencias, además de advertir con tiempo los peligros para la organización. Enseguida se explicará cada uno de ellos.

Factor demográfico

Este factor incluye, principalmente, tres aspectos de análisis: el género, los nacimientos y muertes y la vejez de la comunidad.

En cuanto al género, la mujer ha ganado espacio laboral importante en la sociedad actual, lo que implica un cambio de costumbres y patrones de consumo en los hogares. Lo anterior ha permitido la creación de nuevos negocios en el mercado o que otros, que estaban un poco rezagados, tengan dinámicas diferentes.

Con respecto a los nacimientos y a las muertes en las diferentes sociedades, se cambia el medio y los hábitos de consumo, ya que en algunas comunidades existe mucha gente joven, pero en otras es escasa, y por eso las personas de mayor edad son relevantes, por lo que el consumo, las legislaciones y en general las costumbres influyen en los patrones y los hábitos de compra.

Con respecto a la vejez o no de las comunidades, el hecho es que en algunas sociedades las personas se incorporan muy jóvenes al sistema laboral y en otras se demoran más para hacerlo, bien sea por formación o legislación, entre otras causas.

Condiciones económicas

Incluyen no solo la macroeconomía del país, sino el aspecto macro de la región donde se está impactando el proyecto. Va desde las decisiones gubernamentales y pasa por las propuestas económicas de las respectivas regiones hasta llegar a la situación económica de las familias.

Ahora bien, dentro de los hogares, los patrones de consumo se han modificado, pues al tener unos ingresos por efectos del género, la libertad económica de la mujer modifica su patrón de consumo. De esta forma, se comienza a pensar en alimentos precocidos que no requieren mucho tiempo de preparación; se programan las vacaciones para que coincidan y se articulen entre los miembros de la casa; se modifica la contratación de personas dedicadas al aseo de hogares de tiempo completo (contratación por días para el aseo y manutención del hogar); y se pasa al consumo de alimentos no solo más ligeros, sino aparentemente más saludables. Los efectos sobre la macroeconomía del país se sienten cuando las variables se modifican como una tasa de interés alta que reduce el gasto o el intercambio monetario de divisas que, dependiendo de uno u otro factor, beneficia a exportadores o importadores.

Competencia

Esta variable se ve afectada como los anteriores aspectos explicados y como los que se verán más adelante (recordar que una de sus características es que están ligados a las modificaciones de unos aspectos con otros). Se encuentra un mayor número de establecimientos que ofrecen lo mismo, pero con variantes que antes eran accesorias o que simplemente no se les prestaba la atención del caso. Igualmente, surgen nuevos productos más económicos y funcionales como reemplazo de los actuales y otras empresas con esquemas de producción más eficientes, por lo que la competencia en el mercado se torna más difícil y compleja.

Es de resaltar que, gracias a las tecnologías de la información, los canales de intercambio para hacer transacciones se han modificado y las opciones *online* son las preferidas en algunas sociedades. Esto ha obligado a cerrar o a modificar la forma de hacer negocios en diversos sectores de la economía.

Tecnología

En este aspecto se considera no solo la Internet y el avance en los sistemas computacionales, también se considera la facilidad de acceso a diversos

dispositivos que facilitan, pero complican en su manejo a los comerciantes, dado que gracias a la evolución de los teléfonos celulares, por ejemplo, estos dispositivos están remplazando muchas de las labores que antes hacían otros o incluso están facilitando el desarrollo de labores humanas como el monitoreo de salud, las entregas, libros *online*, monedas electrónicas, películas, series, juegos, entre otros.

Político/legal

Este aspecto abarca todo lo relacionado con las normas que regulan las transacciones y el factor impositivo. Depende de la forma de gobierno y de los lineamientos económicos que se establecen para el futuro.

Como es imposible controlar todos los aspectos mencionados, se hace necesario su manejo teniendo en cuenta que los negocios se comportan de acuerdo con los sistemas gubernamentales de cada región o país. Estos exigen hacer lo mismo de forma electrónica, pero las legislaciones y regulaciones no se presentan a la velocidad de tales avances, como en el caso de opciones *online* para acciones cotidianas como el transporte, la hotelería, entre otros.

Factores socioculturales

En este aspecto se encuentran los cambios en los valores de la familia y en las relaciones sociales y se incluyen los grupos que antes se consideraban marginados como las parejas del mismo sexo, madres o padres solteros, los vegetarianos/veganos o las tribus urbanas.

Lo cultural implica entonces nuevos lineamientos, inclusive en los procesos de comunicación, por medio de las redes sociales, algunas genéricas y otras especializadas. En el aspecto legal se deben regular estas acciones, pero la dinámica es tan diferente, que se llega muchas veces tarde para la regulación.

Todos estos factores son básicos para definir los planes de acción y no se pueden ignorar, puesto que el mismo mercado exige su cumplimiento; no importa qué tan grande sea la empresa o qué influencia ejerce en el mercado, este último define lo que conviene, utiliza y paga.

Microambiente del mercado

Corresponde a todos los intermediarios de mercado con los que negocian las organizaciones. Estos son sus proveedores y sus clientes. Esta variable es

microambiental porque solo los afecta a ellos y no afecta al resto de las organizaciones; además, tiene un nivel de control mediano, puesto que el proceso de negociación es diferente con cada actor. Por ejemplo, así dos empresas fabriquen los mismos productos o presten los mismos servicios y compartan sus proveedores, la forma de negociar de cada una de ellas es particular o específica; lo mismo ocurriría con los clientes, pues a unos les brindarían más plazo de pago o se les prestarían de manera diferente los servicios. Esto es contrario al comportamiento del macroambiente que afecta a todos por igual y es prácticamente incontrolable. En la figura 9 se presenta un esquema del microambiente del mercado.

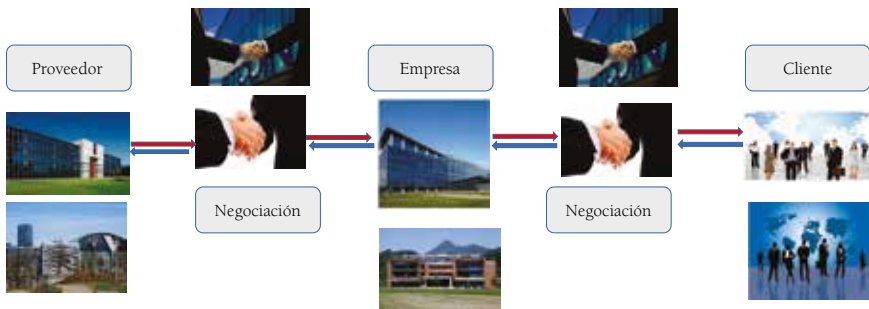


Figura 9. Microambiente del mercado

Fuente: elaboración propia. Imágenes tomadas de <https://www.tributos.net/definicion-de-empre-sa-asociada-917/> Licencia libre de compartir y usar.

Ambiente interno de la organización

Consiste en todas las áreas de la empresa y que no se relacionan con el *marketing*, pero sí apoyan esta actividad, como los departamentos de finanzas, recursos humanos y producción. También integran este ambiente interno la ubicación de la organización, la maquinaria, la estructura de costos y las deudas.

Los elementos del ambiente interno son plenamente controlables y solo afectan una empresa específica, puesto que ella define, por ejemplo, a qué tipo de profesionales contratar, cómo estructurar su línea de producción, cómo llegar al mercado, y, en general, cómo se va a realizar el manejo del proceso productivo. En la figura 10 se aprecia lo mencionado.

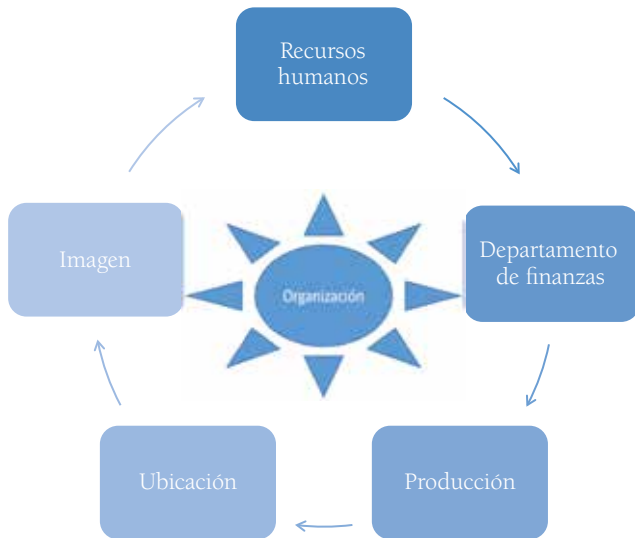


Figura 10. Ambiente interno de la organización

Fuente: adaptado a partir de de Chiavenato (2000).

Plan de *marketing*

Existen muchas formas de hacer un plan de *marketing*, por lo que las empresas tienen sus propias estructuras y herramientas de análisis. No obstante, como mínimo, uno bueno debe contener los siguientes elementos:

- ▶ Resumen ejecutivo
- ▶ Análisis ambiental
- ▶ Objetivos
- ▶ Estrategias
- ▶ Tácticas
- ▶ Programas financieros
- ▶ Cronograma
- ▶ Procedimientos y evaluación

Adicionalmente, debe ser continuo como se muestra en la figura 11.



Figura 11. Plan de *marketing*
Fuente: elaboración propia.

Con base en lo anterior, este plan es la hoja de ruta que debe seguir la organización para alcanzar un éxito relativo, lo cual requiere de un esquema claro, conciso y preciso que determine el plan a seguir y las posibilidades disponibles con el objetivo de mejorar la toma de decisiones.

El propósito de todo negocio es entregar valor al cliente con un beneficio; ya no es fabricar algo y luego venderlo. En la actualidad se debe indagar en el mercado qué se requiere para establecer cómo se satisface esa necesidad o carencia. Por lo dicho, es fundamental definir lo que realmente es necesidad, deseo y demanda, con el fin de agregar valor y estar por encima de los competidores.

Las siguientes son breves definiciones de los conceptos de necesidad, deseo y demanda (Kotler, 2008):

- a. *Necesidad*: se define como una carencia de algo; además de ello, se caracteriza por ser un estado fisiológico común en todos los seres humanos. Para explicar mejor la necesidad, se ilustra la pirámide de Abraham Maslow (figura 12), en la que se observa cómo la base

de esta pirámide son las necesidades fisiológicas (comer, dormir, sexo, comunicarse); escalando la pirámide, el ser humano tiene la capacidad de crear más necesidades y seguir avanzado, por lo que aparecen las necesidades sociales, de autorrealización, etc.

- b. *Deseo*: es posterior a la necesidad. Kotler plantea que es la manera como una persona transforma sus necesidades en deseos; generalmente, están relacionados con un producto o un servicio. Por ejemplo: un individuo tiene la necesidad de alimentarse; esta necesidad se moldea y esta persona la relaciona con un producto como McDonalds, Subway, etc.
- c. *Demanda*: Kotler define la demanda como un estado en el que el ser humano ha completado el proceso de comprensión de la necesidad y canalización del deseo. Es decir, un deseo se transforma en demanda cuando el individuo reconoce la necesidad y la canaliza con su relación con un producto. Es clave comprender que el concepto de demanda se da cuando el sujeto se encuentra en el punto de compra y paga por este producto o servicio.

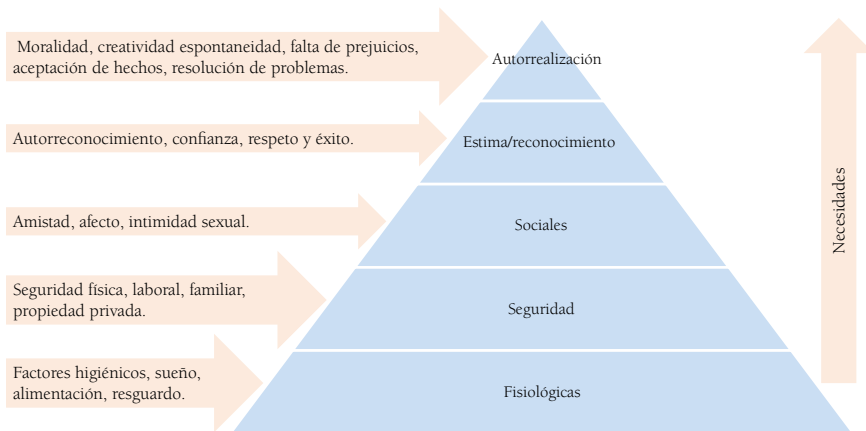


Figura 12. Pirámide de necesidades de Abraham Maslow

Fuente: adaptado a partir de Chiavenato (2012).

Para soportar el estilo de estas tres variables, la figura 13 presenta los conceptos de necesidad, deseo y demanda.

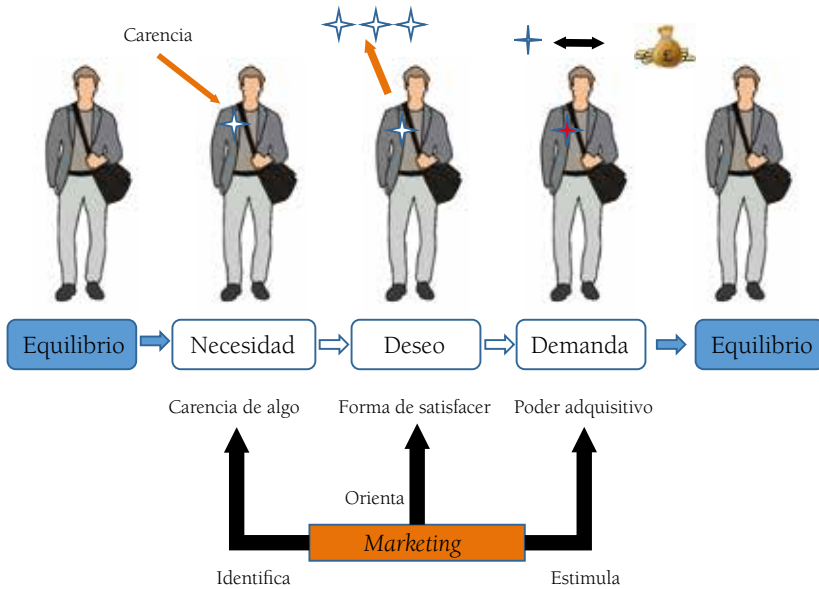


Figura 13. Necesidades, deseos y demanda

Fuente: adaptado a partir de Porter y Kramer (2006).

En tal sentido, y para poder agregar valor al cliente, Porter estableció el concepto de cadena de valor. Esta identifica las actividades de una empresa que permiten diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar el producto y las reduce a nueve actividades estratégicas, de las cuales cinco son primarias y cuatro secundarias (Porter y Kramer, 2006). Las actividades de apoyo o secundarias son:

- Infraestructura de la empresa
- Gestión de recursos humanos
- Desarrollo tecnológico
- Aprovisionamiento

Las primarias, manejadas por los departamentos especializados son:

- Logística interna
- Operaciones
- Logística externa
- Marketing y ventas
- Servicios

El modelo de la cadena de valor se proyecta en la figura 14.

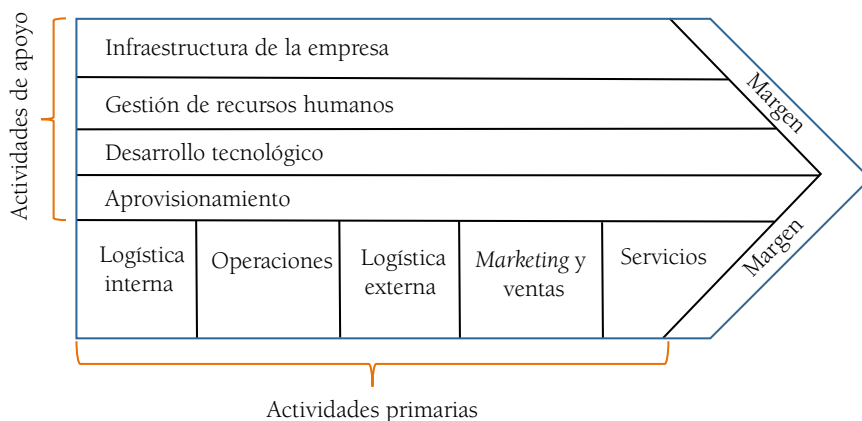


Figura 14. Cadena de valor de Porter

Fuente: traducción propia de Porter (1987, p. 55).

En el esquema presentado, el margen tiene que ver con la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor, que corresponden a las diferentes acciones que realiza una empresa.

Por tratarse de un ente colectivo, el éxito de la organización dependerá no solo de qué tan bien realice su trabajo cada departamento, sino de la eficiencia con que la empresa coordina las actividades departamentales para que se desarrollen los procesos empresariales básicos.

Siguiendo con el análisis de la necesidad, el deseo y la demanda, estas tres definiciones son la base para desarrollar el plan de mercado o el plan de *marketing*, puesto que los ocho elementos identificados se deben ajustar de acuerdo con lo expresado en el acápite anterior, en virtud de que el objetivo debe enfocarse en las necesidades. Sin embargo, las estrategias y las tácticas deben centrarse en cómo enfrentarlas desde los deseos y la demanda. Estas tres definiciones las enfrentan las organizaciones mediante el manejo que estas implementan en referencia a cada uno de los factores ambientales descritos anteriormente.

Del mismo modo, se debe examinar el ambiente micro de las organizaciones, es decir, los factores que influyen directamente en la negociación o en la transacción con los proveedores y a la vez con sus clientes, y al ambiente interno que tiene que ver con todas las actividades de la empresa

que están por fuera del *marketing*, pero que son necesarias para que estas funcionen. Luego se examina el *marketing mix*, en el que se manejan cuatro variables: producto, precio, distribución y comunicación. Lo anterior se ampliará en la ejemplificación que se hará con un caso real del sur de Colombia, con un servicio termalístico indígena.

Producto

De acuerdo con Stanton, Etzel y Walker (2004), un producto es “un conjunto de atributos tangibles e intangibles que abarcan empaque, color, precio, calidad y marca, más los servicios y la reputación del vendedor; el producto puede ser un bien, un servicio, un lugar, una persona o una idea” (p. 248).

Enmarcando este concepto en un plan de *marketing*, se debe entender que el producto o servicio va más allá de la promesa básica. El plan se describe como un conjunto de tres componentes (figura 15):

- a. *El núcleo*: se relaciona con la necesidad a satisfacer; con la solución básica.
- b. *Producto esperado*: se refiere al contenido, el empaque, la marca, la variedad de opciones, el servicio posventa, existencias, garantías, precios y calidad.
- c. *Producto ampliado*: son los beneficios adicionales no esperados por el cliente, como la actitud de servicio, el compromiso, la agilidad, el interés, la confianza, la oportunidad, el asesoramiento. Esto indica que administrar un producto o servicio no es tan sencillo. Además, este debe interactuar con las otras tres variables del *marketing mix*, pues el producto o servicio por sí solo no es suficiente para ser exitoso.

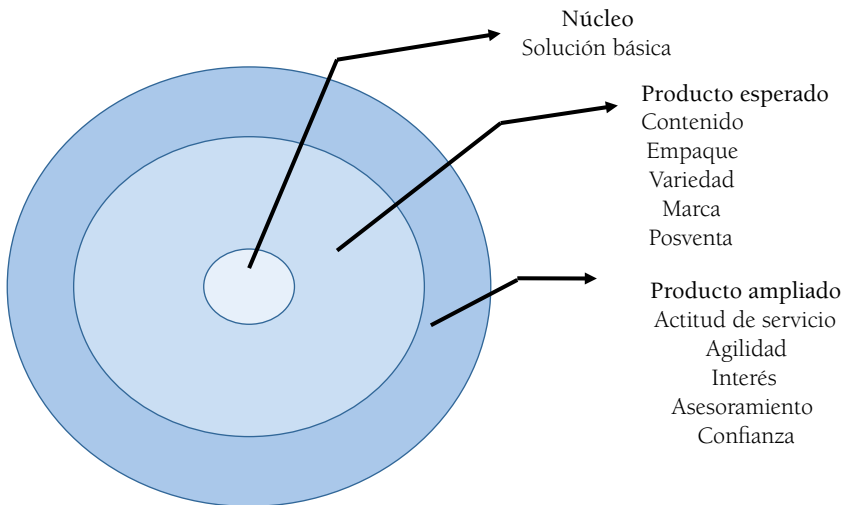


Figura 15. Componentes del producto

Fuente: elaboración propia.

Clasificación de los productos

Los productos se clasifican de la siguiente manera:

- Por su naturaleza:* productos tangibles, que se pueden tocar. Productos intangibles, como los servicios. Los tangibles se pueden almacenar o pueden ser utilizados en cualquier otro momento y por varias personas; a diferencia de los intangibles, que son de utilización inmediata y son únicos y personales, dados por el prestador.
- Por su destino:* productos de consumo inmediato o duradero; y productos industriales como las materias primas y las máquinas.
- Por el motivo de compra:* se clasifican como racionales, es decir, los que surgen de necesidades reales; y como emocionales, que surgen del deseo y generalmente son aspiracionales.
- Por la relación con otros productos:* pueden ser sustitutos, como reemplazar el café por un chocolate o té; complementarios como el café con leche o una salida de baño con el traje de baño; y los independientes que no guardan relación entre sí, como los muebles, la ropa, los alimentos, el carro, etc.

Lo anterior se debe complementar con el ciclo de vida del producto, pues al comparar su evolución según las ventas y beneficios en función del tiempo, se pueden establecer pautas de acción y estrategias, dado que en cada una de las etapas se debe actuar de forma diferente. Estas son: introducción, madurez y declive. En la figura 16 se observa el ciclo de estas etapas.

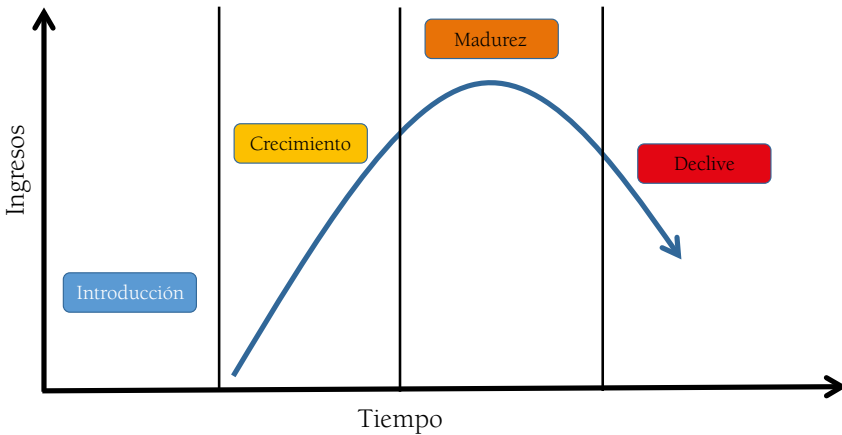


Figura 16. Ciclo de vida del producto

Fuente: elaboración propia.

1. Etapa de introducción

Generalmente el producto es nuevo o tiene un uso para nuevas necesidades. Por consiguiente, en esta etapa se realiza una inversión con alto grado de incertidumbre; por esto, la introducción se considera la fase más riesgosa. Al ser el producto un célebre desconocido en la etapa de introducción, su volumen de ventas es bajo. Usualmente, su precio se está estimando, puesto que este ya no es el precio financiero o económico, sino el que paga el mercado.

2. Etapa de crecimiento

Si el producto pasa la etapa de introducción en el mercado, llega a la etapa de crecimiento. Aquí se da un aumento rápido del volumen de ventas, ya que este suscita el interés de los consumidores porque satisface las necesidades del mercado y es rentable. Lo ideal para la empresa es que el producto se mantenga en esta fase el mayor tiempo posible.

3. Etapa de madurez

En esta etapa se reduce el ritmo de ventas del producto y se incrementa la competencia, atraída por el éxito del producto en la etapa anterior. En este momento, el producto ya conocido comienza a brindar altos beneficios, puesto que los precios son competitivos.

4. Etapa de declive

En esta etapa decrecen las ventas y, en algunos casos, pueden llegar a cero. El producto debe prepararse para salir del mercado: por saturación, porque ya pasó a un segundo plano o se convirtió en un *producto obsoleto*.

En la tabla 4 se condensa el comportamiento de los productos o de los servicios de acuerdo con la etapa en la que se encuentren. Hay productos o servicios que no cumplen con todas las etapas; mientras que otros pasan por estas de manera muy tangencial.

Tabla 4. Ciclo de vida del producto comportamiento

Características	Introducción	Crecimiento	Madurez	Declive
Volumen de ventas	Bajo	Creciente	Máximo nivel ventas	Decreciente
Crecimiento de mercado	Bajo	Alto	Bajo	Negativo
Beneficios	Negativos	Crecientes	Estables	Decrecientes
Clientes	Pocos, innovadores	Muchos	Mercado masivo	Rezagados
Competencia	Escasa	Creciente	Alta	Decreciente
Actuación	Penetración: alta inversión, comunicación	Expansión: fidelización	Búsqueda de segmentos, modificación del producto	Relanzamiento o retirada del mercado

Fuente: elaboración propia con base en Kotler (2008).

Precio

Para Philip Kotler y Gary Armstrong (2013), el precio es (en el sentido más estricto) “la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. En términos más amplios, el precio es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio” (p. 353).

Estratégicamente, el precio de un producto debe alinearse con los objetivos de la empresa, de las ventas y del mercado, por lo que se debe establecer un método de asignación de precios soportado en la demanda, el entorno y los costos, para que se pueda fijar el precio con el que el producto o servicio saldrá al mercado. Una política efectiva de precio busca tres cosas: maximizar el beneficio, aumentar las ventas y posicionar el producto como se desea (Stanton *et al.*, 2007) (figura 17).

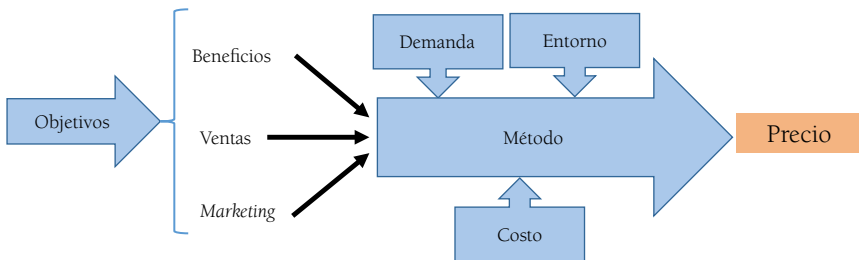


Figura 17. Precio

Fuente: elaboración propia.

La fijación de precios de acuerdo con Kotler (2008), se debe hacer con estrategias basadas en los siguientes aspectos:

- a. *Valor para el cliente*: utiliza las percepciones de valor de los compradores como base para establecer el precio. Se debe iniciar con la comprensión plena del valor que un producto o servicio crea para los clientes, para establecer luego un precio que lo capture. Las percepciones que tienen los clientes del valor del producto establecen el tope de los precios. Si los clientes perciben que el precio de un producto es mayor que su valor, no lo comprarán.
- b. *Valor agregado*: implica ofrecerle al cliente la combinación correcta de calidad y buen servicio, a un precio justo. Los precios bajos, todos los días, son un ejemplo de esta estrategia. Ya la fijación de precios por valor agregado implica anexar características y servicios que distingan las ofertas de la compañía y justifiquen el cobro de precios más altos.
- c. *Costos*: consisten en asignar precios a partir del cálculo financiero de los costos de producción, distribución y venta del producto, más una tarifa justa de utilidades por el esfuerzo y los riesgos. El precio máximo lo establece la percepción de valor del cliente, los costos

establecen el precio mínimo. Sin embargo, se debe tener en cuenta que fijar precios basándose en los costos lo define el producto y no el cliente. La compañía diseña lo que considera un buen producto y fija un precio que cubre los costos más una utilidad deseada. Si el precio resulta demasiado alto, se debe entonces buscar menores sobrepuestos o menores ventas, en todo caso se producirán pocas ganancias y si se asigna un precio por debajo de los costos del producto, sus utilidades también se verán afectadas. Los métodos de fijación de precios basados en el costo incluyen la fijación de precios de costo más el margen y la dirección de precios de equilibrio o fijación de precios por utilidad neta.

- d. *Competencia*: ayuda a establecer los precios con base en las estrategias, los costos, los precios y las ofertas de mercado de los competidores. Los consumidores basan sus juicios del valor comparando los precios que cobran los competidores por productos similares. Si perciben que el producto o servicio propio proporciona mayor valor, entonces pueden asignar un precio más elevado; en caso contrario, se debe cobrar un precio más bajo o cambiar las percepciones de los consumidores para justificar un precio más alto.

Existen tres acciones para poner en marcha las estrategias anteriores:

- a. *Precio de descarte*: cobrar un precio alto para un volumen pequeño o fijar un precio e irlo disminuyendo hasta llegar al precio de mercado.
- b. *Un precio de penetración*: implica cobrar un precio bajo para que el cliente conozca el producto y luego irlo subiendo al precio normal del mercado.
- c. *Neutral*: el común del mercado, porque atrae a todos y es difícil de lograr alguna diferenciación del producto o servicio. Las acciones anteriores se deben aplicar según la etapa en que se encuentre el producto dentro el ciclo de vida y que esté acorde con el objetivo de la organización. No se debe perder el norte y nunca olvidar que el producto o servicio no será el único que exista en el mercado. Actualmente, los clientes tienen más opciones.

Distribución

Según Jack Fleitman (2000), “la distribución comprende las estrategias y los procesos para mover los productos desde el punto de fabricación hasta

el punto de venta” (p.82). En esta variable se deben considerar ciertos elementos necesarios para elaborar unas estrategias de distribución acordes con las metas y las características de la empresa, pues no es lo mismo llevar y entregar al cliente productos perecederos como la leche o duraderos como computadores. Por ejemplo, la estrategia de distribución de una empresa multinacional es diferente a la de una local. Esto es fundamental, pues entregar un producto deteriorado o un servicio inoportunamente puede llevar al traste toda la logística de la organización e incluso llevarla a pérdidas o quebrarla.

Considerar los atributos del producto o servicio es el punto de partida, pues deben analizarse situaciones como las necesidades de almacenamiento, materiales y manejos específicos; si se trata de químicos o de materiales reglamentados se deben tener en cuenta el tamaño y otros factores.

Para los servicios es importante distinguir las necesidades para proporcionarlos de manera apropiada, por ejemplo: ¿Es especial?, ¿necesita adecuaciones?; si es *online* preguntarse: ¿Se cuenta con canales de datos suficientemente robustos y equipos que lo soporten?; si es un servicio cultural ¿está la gente adecuada para la guianza? Aquí se debe tener especial cuidado con el respeto por el cliente y por los sitios, a razón de que existen personas que disfrutan llevarse recuerdos o comportarse como no debe ser.

En distribución o plaza, se debe tener en cuenta:

- a. *Ubicación del mercado meta*: ¿Dónde están y qué características tienen los consumidores a los que quiero llegar?; ¿cómo es su infraestructura (esto es, ¿hay carreteras, qué tipos de transporte existen, qué restricciones existen?). Lo anterior sin olvidar las diversas características sociodemográficas del perfil del cliente: ¿Qué hábitos de compra posee?; su nivel socioeconómico y cómo ve la capacidad de respuesta de la organización.
- b. *Recursos de la empresa*: en este aspecto se necesita ver la capacidad de la empresa: ¿Qué recursos de capital, humanos y tecnológicos poseen? La estrategia es diferente si se cuenta con una flotilla propia de automóviles o si es contratada o si es general; y algo muy importante: si se requieren sitios satélites de atención o centros de acopio o son necesarias algunas alianzas estratégicas con distribuidores locales.
- c. *Competencia*: se debe observar ¿qué está haciendo la competencia?; ¿cómo distribuye su producto?; ¿dónde se encuentra ubicada?; ¿qué tan amistosa es o no es?; ¿es colaborativa o es restrictiva?; ¿es un monopolio, es estatal o es privada?

En la distribución son necesarios los intermediarios porque reducen el número de transacciones; por ejemplo, adecuan la oferta a la demanda cuando adquieren grandes cantidades que ellos mismos reducen de acuerdo con la capacidad del mercado o crean surtidos mezclando productos de varios fabricantes u oferentes ofreciéndolos a los clientes. Es normal encontrar que en un supermercado haya casas de cambio, almacenes de bisutería, oficinas de envío de paquetes. El movimiento físico de las mercancías es otra labor de los intermediarios, así como la realización de diversas actividades de mercadeo.

Los intermediarios son buenos aliados. En muchos casos, ayudan con la financiación de los productos al cliente; hacen manejo *in situ* de servicios especiales, instalación o reparación; y asumen algunos riesgos, por ejemplo: vandalismo o deterioro de productos.

Es importante también evaluar la longitud del canal de distribución, pues mientras más intermediarios posea, mayor será el valor del precio final. Por esto, de acuerdo con el producto o servicio, se puede pensar en una entrega directa, en diversos intermediarios o en un *mix* (figura 18).

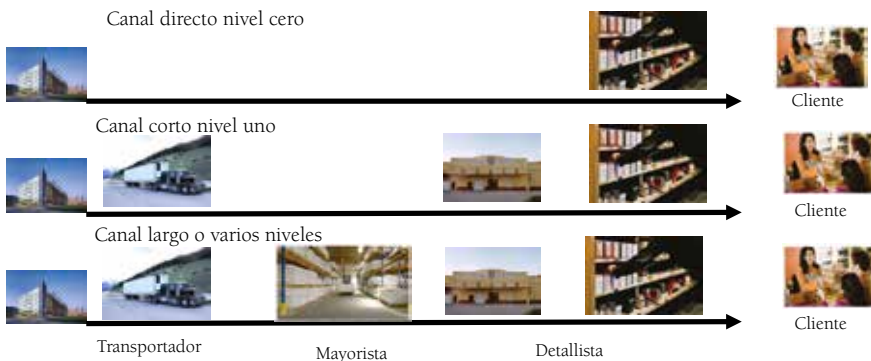


Figura 18. Longitud del canal de distribución

Fuente: elaboración propia. Imágenes con licencia libre para compartir y usar tomadas de <https://acortar.link/Ffgjwj> <https://acortar.link/IHBXsU> <https://acortar.link/r7v8Ty> <https://acortar.link/oraEJK> <https://acortar.link/8yOU6K> <https://acortar.link/K2AZft>

Comunicación o promoción

Según Patricio Bonta y Mario Farber (1994), la promoción es “el conjunto de técnicas integradas en el plan anual de *marketing* para alcanzar objetivos específicos, a través de diferentes estímulos y de acciones limitadas en el tiempo y en el espacio, orientadas a públicos determinados” (p. 44).

Sin embargo, partiendo del concepto más simple, en el sentido de que comunicar es hacer a otro partícipe de las características del producto o servicio, este proceso del *marketing* se debe soportar en la marca, el envase, la etiqueta y otras propiedades que hacen viable la venta. En esta variable se presenta el proceso de comunicación con sus elementos, los cuales son (figura 19):

- a. El emisor o vendedor: el que entrega el mensaje.
- b. El mensaje: lo que se quiere decir o mostrar.
- c. El código o particularidad del grupo de destino.
- d. El canal o por dónde va a enviarse el mensaje y por dónde va a llegar.
- e. El receptor o comprador, que se encarga de decodificarlo.
- f. La respuesta que debe terminar con la compra y recompra, si es exitoso.

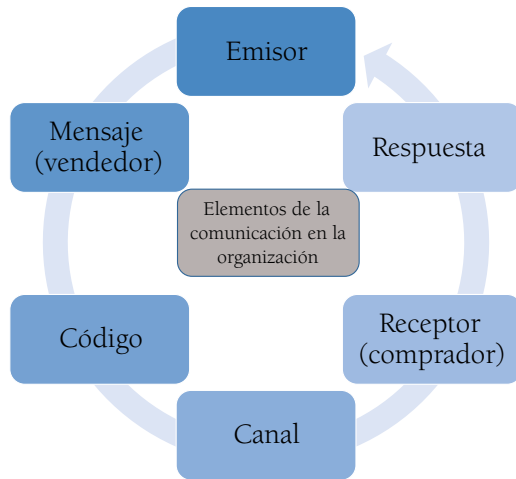


Figura 19. Elementos de la comunicación

Fuente: elaboración propia.

Existe una regla clásica que muestra los pasos para lograr una buena comunicación. Se denomina *Adida* (Atención: captar la atención del cliente; Interés: despertar el interés y mantenerlo; Deseo: lograr que el consumidor desee el producto o servicio; y Acción: lograr la compra).

Lo anterior se complementa con la publicidad, que se define como un conjunto de técnicas que, mediante el empleo de medios de comunicación, pretende influir en el comportamiento del consumidor, atacar sus necesidades y deseos y provocar la adquisición de productos para satisfacerlos. Su función principal es generar una demanda del producto. La publicidad es un instrumento pago que controla su contenido y su forma de transmitir; puede ser de carácter masivo e impersonal, lo que se conoce con el nombre de publicidad indirecta; o personal, denominada también directa.

En la campaña de publicidad intervienen la empresa y la agencia publicitaria. La primera detecta la necesidad, elabora el plan, realiza la selección de la agencia de publicidad, crea el *dossier* o *brief* informativo, aprueba la campaña y controla su ejecución. La agencia de publicidad ofrece servicios relacionados con la comunicación, analiza el mercado y los objetivos que se quieren alcanzar, realiza la precampaña y busca su aprobación. Prepara la campaña definitiva y la ejecuta.

Los objetivos de la promoción son:

- ▶ Aumentar las ventas en el corto plazo.
- ▶ Lograr la prueba de un producto nuevo.
- ▶ Romper con la lealtad de clientes de la competencia.
- ▶ Reducir los inventarios de las empresas.
- ▶ Lograr la lealtad de los clientes.

Los objetivos anteriores son retadores, pero se deben dar en el corto plazo. Es importante anotar que la comunicación debe estar acorde con el aspecto cultural y según los medios específicos en que se desempeñe la organización y sus receptores; pues no es lo mismo enviar mensajes a ejecutivos que a operarios o a personas con profesiones muy especializadas. Se debe tener en cuenta el uso de las palabras y las combinaciones que se dan en diversos países.

▶ El emprendimiento. Generalidades

Tradicionalmente se ha enseñado que el crecimiento y la riqueza de las naciones se soportan en el incremento de los factores capital y en la mano de obra (y antes tierra), y en la eficiencia con la que se emplean en las actividades productivas.

De un tiempo a la fecha, el tercer factor, la tierra, ya no se hace tan necesario, pues gracias a las innovaciones y al desarrollo tecnológico, se ha reemplazado por un uso más eficiente y productivo. Hoy, el incremento de la productividad obedece al manejo del conocimiento, la tecnología y la información, factores que vienen a ser los pilares de la competitividad planteados por Drucker (1997).

Si se posee la tecnología necesaria, unida al conocimiento para su manejo y con la información pertinente, se logra una estrategia competitiva que, *per se*, es difícil igualar o copiar. Esta es la base de la diferenciación empresarial. Sin embargo, vale la pena hacerse la pregunta: ¿Para qué diferenciarse? La mejor respuesta es que de este modo se puede sobresalir en el mundo de lo estándar, donde todo es lo mismo y, por supuesto, si se quiere sobrevivir, es necesario diferenciarse para ser reconocido. A la postre, esto se logra con las tres acciones establecidas previamente (figura 20).



Figura 20. Diferenciación competitiva

Fuente: elaboración propia.

Lo que se presentó en la figura 20 debe incentivarse en la empresa de manera dinámica, pues gracias a la innovación es que se logra el desarrollo. Por medio del desempeño innovador, las empresas mejoran su productividad, lo cual se traduce en mayor crecimiento y en mayores recursos públicos y privados para la ciencia y el desarrollo tecnológico. La adaptación tecnológica y la innovación generan un aumento en las ventas por trabajador y jalonan el crecimiento de la productividad total de los factores (Arbeláez y Parra, 2011).

Las políticas e instrumentos de lo público también son promotores efectivos de las innovaciones productivas, unidas al capital humano, que es la base de la innovación, puesto que el ser pensante lo puede hacer y mantener la diferencia en las organizaciones. Con respecto a los propósitos definidos, los tres instrumentos principales, según Gómez, Hernando y Mitchel (2014), son:

- Adaptación tecnológica e innovación para lograr un incremento en las ventas y jalonar la productividad de los factores.
- El capital humano, factor crítico para liderar los proyectos de innovación y los procesos de generación de conocimiento.

Los anteriores elementos dan las bases para un cuarto que consiste en la capacidad de desarrollar o transferir avances científicos y tecnológicos mediante la investigación teórica o aplicada, que confluyen en un quinto elemento que corresponde al entorno de competitividad, con el propósito de crear y consolidar las empresas.

Pero, ¿qué es el emprendimiento? Es simple definirlo: consiste en crear valor de la nada, utilizando iniciativas y acciones humanas, soportado en una idea de negocios o en una idea en particular que permita generar ingresos ahora y en el futuro, administrando de manera eficiente los recursos escasos. También consiste en crear empresas nuevas a partir de otras, por lo que en este fenómeno económico se han puesto las esperanzas de muchos países para generar su desarrollo. Es, por otro lado, la actitud y aptitud de la persona o de la empresa que emprende nuevos retos o proyectos. En síntesis, el emprendimiento facilita dar un paso adelante, llegar donde no se había llegado, como producto de la insatisfacción de una persona o de una compañía (Maldonado, 2016).

Sobre emprendimiento es mucho lo que se ha escrito, también mucho lo que se ha desarrollado; incluso se ha separado en áreas afines como el emprendimiento empresarial, corporativo (intraemprendimiento), *Spin Off*, cultural, social, entre otros.

El emprendimiento no se hace aisladamente y no nace de una ley. De acuerdo con la teoría de la triple hélice (Etzkowitz, 2003), los actores principales, para que se pueda dar el proceso de emprendimiento, deben ser la academia, el gobierno y las empresas; lo que dentro de una sola fuerza crea un entorno competitivo. Por tanto, no es posible concebir el uno sin el otro (figura 21).

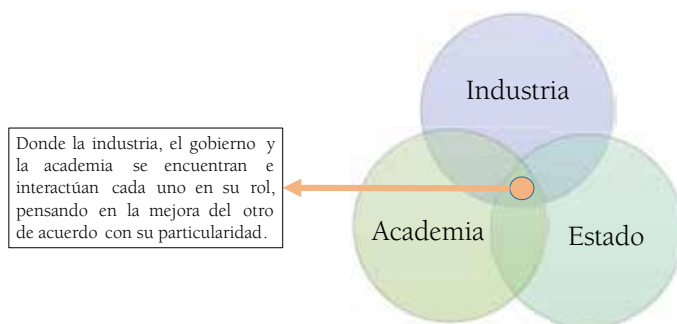


Figura 21. Modelo de la Triple Hélice

Fuente: adaptado de Etzkowitz (2003).

Contextualización histórica

El emprendimiento es tan antiguo como la humanidad, pues los seres humanos siempre han luchado por mejorar y sobrevivir de la mejor manera, dado que son débiles en comparación con los otros del reino animal (Harari, 2014).

Actualmente ha tomado más relevancia, puesto que busca enfrentar los problemas, cada vez más complejos de la humanidad porque las personas conviven en sociedades más competitivas, más estructuradas y en un ambiente globalizado, del que han desaparecido las fronteras. Por tanto, es prácticamente el único sustento del ser humano, unido a la capacidad de innovación. En consecuencia, ya se habla de la cultura del emprendimiento como una manera de pensar y actuar, orientada hacia la creación de riqueza, mediante el aprovechamiento de oportunidades.

La palabra emprendimiento proviene del francés *Entrepreneur* (pionero), y se refiere a la capacidad de una persona para hacer un esfuerzo inicial y continuo en referencia a alcanzar una meta u objetivo. Se refiere a pionero y no a colono, lo que sugiere que el emprendedor es arriesgado y no tiene temor de enfrentarse a situaciones nuevas, abriendo brechas para que otros, los colonos, puedan desarrollar los primeros conceptos y mejorarlos (Gerencia de sí mismo, 2022).

En el emprendedor se identifican tres pilares: el tiempo, el coraje y la oportunidad, lo que se complementa con la aplicación de un pensamiento abierto a nuevas oportunidades y con la disposición a romper las reglas (no a infringirlas) para lograr sus metas, haciendo un análisis holístico del ambiente y escuchando a las personas para identificar oportunidades.

Esto no riñe con las diferentes formas de emprendimiento, ya que no es solo buscar una riqueza monetaria. De acuerdo con los fines que el emprendedor se proponga, se pueden lograr beneficios culturales, sociales, personales, entre otros; estos son incluso más rentables que los enfocados únicamente en la generación de dinero.

Haciendo un análisis global, los emprendedores han evolucionado según las habilidades que han requerido para sobrevivir. Como afirma Harari (2014), se pasó de una sociedad nómada a una sedentaria, soportada en la agricultura y, que, de paso, permitió que se desarrollaran acciones para cosechar productos suficientes y de una calidad aceptable para sostener la comunidad.

Sin embargo, la evolución humana cada vez es más dinámica, lo que ha incidido en que los tiempos de desarrollo sean menores entre una y otra etapa. Así pues, si antes se podía reescribir la historia contando milenios, hoy se hace contando décadas, y, en algunos asuntos, como el desarrollo tecnológico, se cuentan lustros. Esto le ha exigido al ser humano desarrollar su capacidad de respuesta y su habilidad para emprender de forma más ágil, pero con mayor calidad y enfoque, lo que se suponía antagónico unos cuantos años atrás.

Hoy día, los emprendedores tienen que soportarse en la tecnología, la información y el conocimiento para mantenerse vigentes, haciendo un monitoreo continuo del ambiente, con el fin de tratar de leer e identificar hacia dónde va la sociedad. Sin embargo, aunque hoy el ser humano usa con más frecuencia la tecnología, parece que está más necesitado de desarrollos socioculturales y de formas para reencontrarse con sus coterráneos. Lo anterior es evidencia de una paradoja moderna, por un lado, la tecnología aleja a las sociedades en el sentido estricto de la interacción física, sin embargo, la misma tecnología abre la posibilidad de crear lazos sociales entre las comunidades sin importar la distancia que los separe; por esto los emprendimientos deben rescatar las ventajas que trae consigo el uso de la tecnología y apuntar a ofrecer productos y servicios modernos.

Emprendimiento cultural

El emprendimiento es una cadena de valor, que nace desde la sensibilización hasta la aceleración. En este último proceso se produce la riqueza y para llegar a ella se deben quemar etapas como la identificación, la formulación y la puesta en marcha. Así pues, un emprendimiento cultural tiene que ver con todo aquello que la mente humana puede crear y que es un intangible, que se posiciona y se expresa en un gran grupo humano y perdura en el tiempo.

El emprendimiento cultural se relaciona con las artes plásticas, la música, el cine, la danza, el teatro, entre otras actividades. Con base en la definición anterior, esta clase de emprendimiento suele ser altamente rentable, pues los recursos con lo que se financia provienen de entidades estatales, internacionales y organizaciones de talla mundial, como multinacionales con presencia en gran parte de los países globalizados.

Las fundaciones creadas por empresas privadas ofrecen apoyo a este tipo de emprendimiento. Algunas de ellas son:

- a. *Fundación Mazda para el arte y la ciencia*: apoya con capital semilla, capacitaciones y becas para realizar estudios en diversas áreas; dentro de ellas se encuentra el emprendimiento.
- b. *Fundación Luis Carlos Sarmiento Angulo*: presta para capital semilla a emprendedores de bajos recursos.
- c. *Fundación Luker*: su alcance se centra en tres líneas principales: educación, emprendimiento y proyectos. Adicionalmente, “apoya otras iniciativas y proyectos sociales que contribuyen a generar mejores condiciones para las comunidades”.
- d. *Fundación Julio Mario Santo Domingo*: entidad privada, sin ánimo de lucro, cuyas actividades están orientadas por un consejo de administración integrado por representantes de la familia Santo Domingo y directivos del Grupo Empresarial Bavaria. La Fundación destina recursos para programas de desarrollo social en el país y contribuye con otras organizaciones sin ánimo de lucro en diferentes campos para mejorar la calidad de vida de la población, especialmente de los menos favorecidos.
- e. *Fundación Corona*: se define a sí misma de la siguiente manera:

Somos una organización de segundo piso y de origen familiar que durante más de medio siglo ha contribuido en el mejoramiento de la calidad de vida, el desarrollo social y la reducción de las inequidades en Colombia. Por medio de la educación y a partir de dos líneas de acción: Educación orientada al empleo y educación para la participación ciudadanía; en la Fundación Corona buscamos contribuir al fortalecimiento de capacidades que mejoren el bienestar de las poblaciones vulnerables. (Fundación Corona, 2021, párr. 15)

De carácter internacional existen muchas fundaciones dedicadas a apoyar emprendimientos, especialmente culturales, como:

- a. *Asian Council for People’s Culture (ACPC)*: “El ACPC reúne a artistas de teatro, música y danza, junto con los trabajadores comunitarios y educadores de las artes populares de la región Asia-Pacífico. Para generar intercambios culturales, la organización organiza talleres de discusión y creación” (Mussely, 2001, párr. 2).
- b. *La Fundación Alexander von Humboldt*: “La Fundación promueve la cooperación académica entre científicos excelentes y eruditos procedentes del extranjero y de Alemania. Como organización intermediaria de la política exterior alemana cultural y educativa,

promueve el diálogo cultural internacional y el intercambio académico” (s. f., párr. 1).

Las organizaciones nombradas no son ni del gobierno colombiano ni colombianas, es decir, a estos procesos de apoyo empresarial se le deben agregar los que apoya el ente gubernamental.

Adicionalmente, estos emprendimientos, que afectan la cultura y la creatividad, tienen un impacto ecológico muy bajo con respecto a otros porque no generan, en su mayoría, procesos industriales que son potenciales contaminadores. Por otro lado, los emprendimientos sociales permiten el desarrollo de habilidades individuales y grupales como los colectivos de orquestas o teatros u otra forma de expresión. Además, realzan las potencialidades de las personas y mejoran su desarrollo sin importar méritos externos, puesto que las creaciones son individuales e íntimas.

Los emprendimientos culturales están en boga. Esto puede verse, por ejemplo, en Colombia, con festivales como el Hay Festival, importado desde la población de Hay en Gran Bretaña, o el Festival Internacional de Teatro de Bogotá o el Festival de Música Clásica en Cartagena o los diferentes carnavales que son patrimonio cultural de la humanidad como el de Barranquilla, Pasto o Riosucio, y otra serie de expresiones que cuentan con mucho respaldo económico. Estos emprendimientos dejan importantes recursos para las ciudades y generan empleo y buenos rendimientos a sus dueños.

Las empresas que surgen de la cultura son incluso transnacionales, como la de Hay festival, nombrada anteriormente y que tiene impacto en Cartagena; Querétaro, México; Gales, Gran Bretaña; Segovia, España; Arequipa, Perú, entre otras ciudades (Hay Festival, s. f.). Otros festivales, como el Viña del Mar en Chile, mueven muchos recursos y generan muchos empleos y tienen impacto en diversos países, no solo latinoamericanos. Además, este tipo de emprendimientos permite la promoción de nuevos artistas y opciones de negocios que se podrían equiparar como *Spin off*, y que surgen de esta misma empresa.

Pero no solo es mencionar los grandes y famosos, como las empresas, también hay pequeñas, pero que son muy rentables, tanto desde el punto de vista financiero como social. Muchos municipios y comunidades obtienen ganancias gracias a empresas de corte cultural como los diversos festivales que se hacen en Colombia: Festival de bandas en Paipa, Boyacá;

Festival del Mono Núñez en Ginebra, Valle; Festival del Pasillo en Aguadas, Caldas; Festival del Verano en Granada, Meta.

Conceptos básicos del emprendimiento

Teniendo en cuenta que las iniciativas emprendedoras implican la participación de diferentes entes públicos, como ministerios, entidades de capacitación como el Servicio Nacional de Aprendizaje (Sena) en Colombia, bancos de segundo piso creados especialmente para este fin, leyes dirigidas a fomentar emprendimientos³, incluso desde épocas escolares como el bachillerato o preparatorias; hoy el emprendimiento es un eje de soporte para el desarrollo de un país.

En este acápite se manejarán los conceptos implícitos en estas normas, a razón de que son una buena base de partida, pues para cualquier emprendedor es fundamental tenerlos claros. A continuación se presentan los relacionados con la Ley 1014 de 2006 (Congreso de Colombia, 2006) de fomento a la cultura del emprendimiento, en su capítulo 1, artículo 1 expone:

- Cultura: conjunto de valores, creencias, ideologías, hábitos, costumbres y normas que comparten los individuos en la organización y que surgen de la interrelación social, los cuales generan patrones de comportamiento colectivos que establecen una identidad entre sus miembros y los identifica de otra organización;
- Emprendedor: es una persona con capacidad de innovar, lo que se entiende como la capacidad de generar bienes y servicios de una forma creativa, metódica, ética, responsable y efectiva;
- Emprendimiento: una manera de pensar y actuar orientada hacia la creación de riqueza. Es una forma de pensar, razonar y actuar centrada en las oportunidades, planteada con visión global y llevada a cabo mediante un liderazgo equilibrado y la gestión de un riesgo calculado; su resultado es la creación de valor que beneficia la empresa, la economía y la sociedad;
- Empresarialidad: despliegue de la capacidad creativa de la persona sobre la realidad que le rodea. Es la capacidad que posee todo ser humano para percibir e interrelacionarse con su entorno, mediando para ello las competencias empresariales;

3 En Colombia surge la Ley 1014 de 2006, reglamentada por el Decreto 1192 de 2009.

- ▶ **Formación para el emprendimiento:** la formación para el emprendimiento busca el desarrollo de la cultura del emprendimiento con acciones que buscan entre otras cosas, la formación en competencias básicas, competencias laborales, competencias ciudadanas y competencias empresariales dentro del sistema educativo formal y no formal y su articulación con el sector productivo;
- ▶ **Planes de negocios:** es un documento escrito que define claramente los objetivos de un negocio y que describe los métodos que van a emplearse para alcanzar los objetivos. La educación debe incorporar, en su formación teórica y práctica, lo más avanzado de la ciencia y de la técnica, para que el estudiante esté en capacidad de crear su propia empresa, adaptarse a las nuevas tecnologías y al avance de la ciencia, y de igual manera debe actuar como emprendedor desde su puesto de trabajo. (pp. 1 y 2)

La figura 22 esquematiza la Política Nacional de Emprendimiento que toma vida en la Ley 1014 de 2006 y muestra cómo los países adquieren compromisos con el área de emprendimiento, que incluye lo cultural.

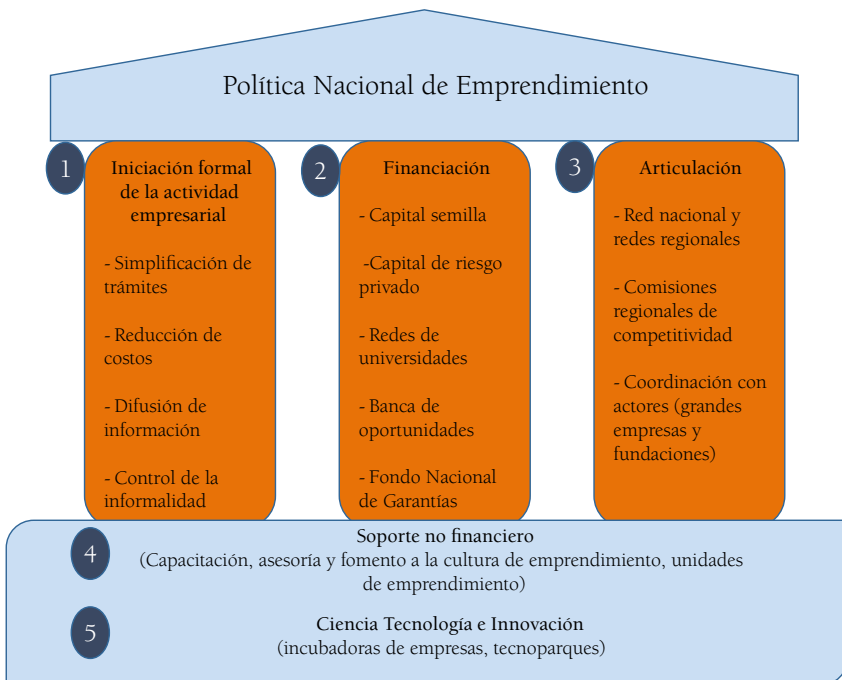


Figura 22. Política nacional de emprendimiento en Colombia

Fuente: Pautt y Orozco (2014).

En la Ley 1014 de 2006, se advierte que la cultura impacta y se absorbe del entorno del emprendedor; no puede desligarse de su realidad y lo que se busca es aprovechar, para bien propio y social, las bondades que ofrece. Los emprendimientos no necesariamente son empresas manufactureras; en este documento se entienden como cualquier opción de negocio que sea rentable y que genere riqueza y bienestar monetario y social.

Por esto, se incluyen los pequeños emprendimientos, los comerciales y los industriales. Cada sitio, bien sea por geografía o por ambiente, tiene su propio perfil. Por ejemplo, una región costera puede tener interesantes iniciativas de emprendimientos relacionados con el turismo o incluso con la difusión de la cultura; mientras que otra región puede enfocarse en la creación de empresas manufactureras o de logística, gracias a su ubicación, por tratarse de un paso obligado de caminos o por tener conexiones con aeropuertos u otros puertos o por poseer el capital humano necesario para este tipo desarrollo.

Barranquilla es un buen ejemplo porque tiene emprendimientos interesantes de tipo cultural en torno a su carnaval, turístico y manufacturero de soporte a grandes empresas radicadas allí. Por lo demás, es puerto fluvial y está cerca de un puerto marítimo importante. En contraste, en Manizales, una ciudad enclavada en el centro del país, en zona montañosa, sin zonas costeras, sus emprendimientos se basan en la industria del conocimiento, la agroindustria y el turismo, y un interesante clúster de industria metalmecánica que se sustenta en el conocimiento y la formación de sus habitantes, lo que le da una ventaja competitiva importante.

Los emprendedores son, usualmente, dueños de su propio destino y son personas hábiles para identificar problemas o necesidades del entorno, para los que ofrecen soluciones. Se caracterizan por:

- Ser perseverantes.
- Tener capacidad para el trabajo duro.
- Asumir responsabilidades para la toma de decisiones.
- Estar convencidos del negocio.
- Estar dispuestos a realizar todo, no dejar cosas a medias.
- Poseer un buen nivel comunicativo.
- Mantener un aprendizaje continuo.
- Ser creativos.
- Ser buenos planificadores y organizados.

Son personas con sueños y deseos de crear, de innovar; les encanta ver y llevar al terreno práctico sus ideas. Aprenden de los fracasos y pocas veces les temen. Pero ¿qué hace que una persona se convierta en emprendedora? Realmente no hay una única causa, de hecho, deben confluír varios elementos:

- a. *La oportunidad*: ellos ven las crisis como oportunidades y gracias a que son apasionados, pueden sobrellevar retos que para otras personas serían impensados.
- b. *Por su profesión*: cuando son inquietos y tienen alguna profesión visualizan problemas a los que les pueden entregar soluciones. Usualmente se preguntan: y, ¿por qué no? Simplemente comienzan a generar su idea. Ellos observan, si no existe la solución, proponen crearla; y, si ya existe, proponen mejorarla.
- c. *Por hobby*: al gustarles hacer algo adicional a su trabajo, encuentran varias opciones. Por ejemplo, con mejoras e innovaciones en maletas o estuches de elementos deportivos; y adiciones o mejoras aplicadas a elementos de uso normal en actividades como el bricolaje.
- d. *Por necesidad*: cuando deben generar ingresos rápidos para “sobrevivir”: después de dejar una empresa o que la empresa donde trabajaban cerró por cualquier motivo. Este tipo de emprendimiento es muy usual en la creación de establecimientos comerciales o en la generación de soluciones artísticas o artesanales.

Los emprendedores son tomadores de decisiones para resolver algún problema ya sea laboral, familiar o empresarial. En la empresarialidad se identifican y analizan los problemas y los criterios, para luego plantear soluciones. No obstante, estos elementos se evalúan uno por uno, y la decisión se toma con base en la comprobación o en la intuición. La empresarialidad implica acción y culminar lo que se ha empezado; esta proviene de la teoría de la firma enfocada desde la escuela austriaca (Perdomo, 2010), que vincula la empresa con el empresario. Más adelante, el mismo Perdomo (2010) cita a Kirzner (1998), quien afirma que:

[...] la imaginación y el atrevimiento de los empresarios es lo que impulsa el proceso de mercado; de hecho, lo que constituye la esencia de este proceso no es sino una serie de descubrimientos que surgen como resultado de la perspicacia empresarial. (p. 276)

Implicando allí que se da la noción de empresarialidad en el desarrollo económico.

Ahora bien, la legislación nacional promueve la formación para el emprendimiento. La Constitución Política de 1991, en su título XIII “Del Régimen Económico y de la Hacienda Pública” (art. 333), instituye la libertad económica y considera la empresa como la base para el desarrollo. En el artículo 13 de la Ley de emprendimiento 1014 de 2006, con base en la formación por competencias, en 2007, estableció la cátedra transversal de emprendimiento para todos los establecimientos oficiales o privados de educación formal. Plantea que será obligatorio definir un área específica de formación para el emprendimiento empresarial y la creación de empresas, que deberá incorporarse al currículo y desarrollarse a lo largo del plan de estudios. Esto implica que nace desde el colegio, pero migra a la educación superior y allí se debe perfeccionar para crear más que empleados, empleadores.

Pero lo anterior no es posible si no se tiene un correcto plan de negocios, que marca la ruta para seguir y permite ofrecer el proyecto a entes financiadores públicos y privados. Un buen plan de negocios es fundamental para vender la idea de negocio y desarrollarla. Además, permite que no se desvíe el camino trazado con el naciente negocio, facilita el hecho de prever situaciones difíciles que puedan llevar al fracaso y contribuye a plantear soluciones. Un plan de negocios, bien desarrollado, es una buena carta de presentación y un buen seguro para lograr el éxito; de lo contrario no se podrán hacer los seguimientos y los controles necesarios que evitan que el empresario llegue a la bancarrota.

En la realización del plan de negocios se debe interpretar el entorno de la actividad empresarial y se deben evaluar los resultados que se obtendrán al accionar sobre ella de una manera determinada. También se deben definir las variables involucradas en el proyecto y decidir la asignación óptima de recursos para ponerlo en marcha.

El empresario

Partiendo de la base de que el emprendimiento es una manera de pensar, razonar y actuar, buscando generar riqueza hoy y en el futuro, se hace necesario que el emprendedor identifique nuevas actividades para resolver un problema existente o para mejorar las soluciones que se le ofrecen.

Debe tener formación en tres espacios específicos:

- ▶ Motivar, despertar y hacerse consciente de su espíritu empresarial.

- ▶ Definir el modelo y la ruta de emprendimiento para seguir, acorde con su vocación.
- ▶ Buscar el desarrollo de las competencias específicas del emprendedor.

Plan de vida

Define los objetivos que las personas esperan alcanzar durante el transcurso de su vida. Si estos son acordes con un área específica o una forma de vida específica, puede darse la formación y la orientación para que se logren. Por esto, se deben establecer los propósitos que la persona quiere alcanzar y, en lo posible, se deben incluir metas personales, profesionales, económicas y espirituales.

Este plan incluye los objetivos a largo plazo, en un periodo de cinco a diez años, y con base en este horizonte de tiempo, se comienza a desarrollar lo trazado, mediante un plan de acción con una estructura que permite encauzar las acciones hacia las metas que se desean cumplir en ese tiempo preestablecido.

Es fundamental identificar y plasmar este plan de vida, pues allí es donde se deben compaginar las acciones de supervivencia con las de vivencia sana y plena de las personas como qué las satisface y qué no y su nivel de motivación para ejecutar las actividades propuestas. A veces se dificulta identificar ciertas acciones porque se cree que no forman parte de la persona, pero cuando se traza el plan de vida o surge la motivación de hacer algo, se encuentra que estas siempre estuvieron presentes y que simplemente no se habían visualizado.

En este plan se identifican las razones que llevan a una persona a crear empresa: encontrar nuevas oportunidades de negocio buscando un beneficio económico, es decir, una motivación empresarial; o modificar o desarrollar algo nuevo dentro del trabajo que está realizando actualmente, es decir, una motivación laboral. Por otra parte, si lo que lo origina es la pasión por la generación de nuevos conocimientos académicos y la formulación de propuestas y soluciones a otras personas, la motivación será académica. Por otro lado, será social, si el objetivo es trabajar por el bienestar común, el desarrollo, el crecimiento y el mejoramiento de las condiciones de vida de una persona.

Identificados estos motivadores, se llega a la propuesta del plan de vida y de su empresarialidad o despliegue de la capacidad creativa, del desarrollo de las competencias y de la ejecución de los proyectos.

Políticas de emprendimiento desde lo normativo: caso colombiano

El marco legal colombiano, enfocado hacia el emprendimiento, se ha venido desarrollando fuertemente en Colombia desde la Constitución Política de 1991. No obstante, no se pueden desconocer los esfuerzos precedentes, aunque en ocasiones se convirtieron en razones aisladas o esfuerzos realizados por verdaderos titanes, pues no había mucha normatividad al respecto.

El título XII, en el artículo 333 de la Constitución Política de Colombia estipula que:

La actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, sin autorización de la ley.

La libre competencia económica es un derecho de todos que supone responsabilidades. La empresa, como base del desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones. El Estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial.

El Estado, por mandato de la ley, impedirá que se obstruya o se restrinja la libertad económica y evitará o controlará cualquier abuso que personas o empresas hagan de su posición dominante en el mercado nacional.

La ley delimitará el alcance de la libertad económica cuando así lo exijan el interés social, el ambiente y el patrimonio cultural de la nación.

En el artículo se deja claro que la empresa es la base del desarrollo, y que su implicación va más allá del individuo, por lo que se debe reglamentar y fomentar su creación. En este sentido, el papel del Estado es clave para fomentar el emprendimiento, lo que se resume en los siguientes roles que debe cumplir para su fortalecimiento y desarrollo:

- Promotor de la alianza público-privada-academia.
- Facilitador de las condiciones para el emprendimiento.
- Desarrollador de las dimensiones local, regional, nacional e internacional del emprendimiento.

Con base en lo anterior, y partiendo de la Constitución Política de Colombia, la normativa inherente al emprendimiento, de acuerdo con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, incluye el siguiente marco legal:

- ▶ Ley 29 de 1990, “por la cual se dictan disposiciones para el fomento de la investigación científica y el desarrollo tecnológico y se otorgan facultades extraordinarias”.
- ▶ Decreto 393 de 1991, “por el cual se dictan normas sobre asociación para actividades científicas y tecnológicas, proyectos de investigación y creación de tecnologías”.
- ▶ Decreto 585 de 1991, “por el cual se crea el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, se reorganiza el Instituto Colombiano para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología (Colciencias) y se dictan otras disposiciones”.
- ▶ Ley 344 de 1996, “por la cual se dictan normas tendientes a la racionalización del gasto público, se conceden unas facultades extraordinarias y se expiden otras disposiciones”. Normas correspondientes a la creación de empresas. En el artículo 16 trata sobre el acceso a los recursos para proyectos de incubadoras asociadas al Sena.
- ▶ Ley 550 de 1999: establece un régimen que promueve y facilita la reactivación empresarial, la reestructuración de los entes territoriales para asegurar la función social de las empresas, lograr el desarrollo armónico de las regiones y dicta disposiciones para armonizar el régimen legal vigente con las normas de esta ley. Normas sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresas colombianas o Ley MiPymes, posteriormente modificada por las leyes 905 de 2004 y 1151 de 2007 “por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010”.
- ▶ Ley 789 de 2002, “por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del Código Sustantivo del Trabajo”. Norma por la cual se crea el Fondo Emprender (art. 40).
- ▶ Decreto 934 de 2003, “por el cual se reglamenta el funcionamiento del Fondo Emprender”. El artículo 40 de la Ley 789 de 2002 creó el Fondo Emprender como una cuenta independiente y especial adscrita al Sena, que será administrado por esa entidad y cuyo objeto exclusivo será financiar iniciativas empresariales en los términos allí dispuestos.
- ▶ Ley 905 de 2004, “por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones”.

- ▶ Resolución 470 de 2005 de la Superintendencia Financiera, que permitió el establecimiento de Fondos de Capital Privado (FCP).
- ▶ Ley 1014 de 2006, “por la cual se dictan normas para el fomento a la cultura de emprendimiento empresarial en Colombia”. El Ministerio del Comercio, Industria y Turismo cuenta con el Viceministerio de Desarrollo Empresarial, cuya misión es consolidar una cultura del emprendimiento en el país y crear redes institucionales en torno a esta prioridad del Gobierno nacional.
- ▶ Decreto 4466 de 2006, “por el cual se reglamenta el artículo 22 de la Ley 1014 de 2006, sobre constitución de nuevas empresas”.
- ▶ Decreto 2175 de 2007 sobre la administración y gestión de Carteras colectivas, en el cual se precisaron algunos aspectos relativos a los FCP.
- ▶ Sentencia C-392 de 2007 de la Corte Constitucional. La Sala Plena de la Corte Constitucional, en cumplimiento de sus atribuciones, respaldó la creación de microempresas con el régimen de Empresas Unipersonales, contemplado en el artículo 22 de la Ley 1014 de 2006 “Ley de Fomento al Emprendimiento”. De acuerdo con esta Sentencia, las empresas que se creen a partir de la entrada en vigencia de esa ley que tengan hasta diez empleados y menos de 500 SMMLV se constituyen y vigilan como empresas unipersonales.
- ▶ Sentencia C-448 de 2005 de la Corte Constitucional demanda de inconstitucionalidad contra la expresión “con concepto previo favorable de la dirección de Apoyo Fiscal del Ministerio de Hacienda”, contenida en el artículo 21 de la Ley 905 de 2004 “por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones”. El demandante afirma que las expresiones acusadas vulneran los artículos 1, 287 y 294 de la Constitución Política, en procura de estimular la creación y subsistencia de las mipymes.
- ▶ Circular 8 de 2008 de la Superintendencia Financiera, que autorizó a las administradoras de fondos de pensiones del régimen de pensión obligatoria, para realizar inversiones en fondos de capital privado colombianos.
- ▶ Ley 1286 de 2009, “por la cual se modifica la Ley 29 de 1990, se transforma a Colciencias en Departamento Administrativo, se fortalece el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación en Colombia y se dictan otras disposiciones”.

- ▶ Decreto 525 de 2009, “por el cual se reglamenta el artículo 43 de la Ley 590 de 2000, sobre la gradualidad del pago de parafiscales”.
- ▶ Decreto 1192 de 2009, “por el cual se reglamenta la Ley 1014 de 2006 sobre el fomento a la cultura del emprendimiento y se dictan otras disposiciones”.

En documentos Conpes:

- ▶ Conpes 3297 de 2004. Agenda Interna para la Productividad y Competitividad: metodología.
- ▶ Conpes 3424 de 2006. Banca de las Oportunidades. Una política para promover el acceso al crédito y a los demás servicios financieros buscando equidad social.
- ▶ Conpes 3439 de 2006. Institucionalidad y principios rectores de política para la competitividad y productividad.
- ▶ Conpes 3484 de 2007. Política Nacional para la Transformación Productiva y la Promoción de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas: un esfuerzo público y privado.
- ▶ Conpes 3527 de 2008. Política Nacional de Competitividad y Productividad.
- ▶ Conpes 3533 de 2008. Bases para la adecuación del Sistema de Propiedad Intelectual a la Competitividad y Productividad Nacional.
- ▶ Conpes 3866 de 2016. Política Nacional de Desarrollo Productivo.

La normatividad en Colombia es bastante amplia en relación con los procesos de apoyo al emprendimiento y, dentro de estas, están la capacitación, el fomento y el financiamiento tanto privado como estatal. Llama la atención que, si bien están las estructuras legales para la consolidación de las empresas, incluso la investigación y el desarrollo, también están las regulaciones fiscales, que no dan alivio a la creación de opciones de negocio.

▶ Investigación de mercados

Antes de analizar el concepto de investigación de mercados en este capítulo, previamente se responden las siguientes preguntas: ¿Qué es investigar? ¿Cuándo un ser humano investiga? y ¿Por qué se deben investigar los

mercados? Estas preguntas buscan aclarar dudas con respecto al concepto general de investigación.

La Real Academia Española (RAE) define investigar como la acción o las estrategias que implementa un ser humano para descubrir algo nuevo. Este concepto tiene su origen en el latín *Investigare*. Investigar tiene relación con las actividades de carácter sistemático, intelectual y experimental, cuyo propósito es fortalecer o crear conocimiento sobre un tema en específico o área de interés. La investigación es algo que siempre hacen las personas o las organizaciones con el fin de tomar una decisión, aclarar alguna duda respecto a un tema o profundizar en un área temática.

La investigación tiene dos objetivos esenciales:

- Generar conocimiento (investigación básica): la prioridad es el “saber hacer” como teoría.
- Resolver problemas de tipo práctico que emergen del entorno (investigación aplicada): es la competencia del “saber hacer” como práctica.

La investigación es la única forma de avanzar, de contribuir al desarrollo humano y de profundizar en el conocimiento de lo que rodea al ser humano, debido a que gracias a ella se pueden determinar las falencias, las necesidades o la línea de base de un caso de estudio particular.

En suma, con la investigación se generan nuevos conocimientos, que sirven para resolver problemas y aprovechar las oportunidades de mejoramiento. Todo proceso investigativo implica profundización, es decir, ampliar la frontera de nuevo conocimiento.

En la investigación de mercados se deben realizar procesos de identificación, selección, análisis, transmisión y uso sistemático y objetivo de la información para mejorar la toma de decisiones. Todo esto se debe aplicar en una situación real, entendiendo que debe ser un proceso objetivo e imparcial⁴.

Los procesos de investigación son la base para la creación de estrategias de mercado, puesto que permiten de manera directa profundizar en el conocimiento de un tema, tal como sucede con los estudios del consumidor, de la competencia, de los proveedores, del precio e inclusive de la demanda. La figura 23 explica el papel de la investigación de mercados como

4 La investigación de mercados debe estar libre de sesgos personales, políticos o económicos del investigador o experto en *marketing*.

sustento de la toma de decisiones. Esta muestra que la hipótesis principal es una herramienta de ayuda para las empresas en el momento de decidirse a introducir un nuevo producto e inclusive para el análisis de los clientes.

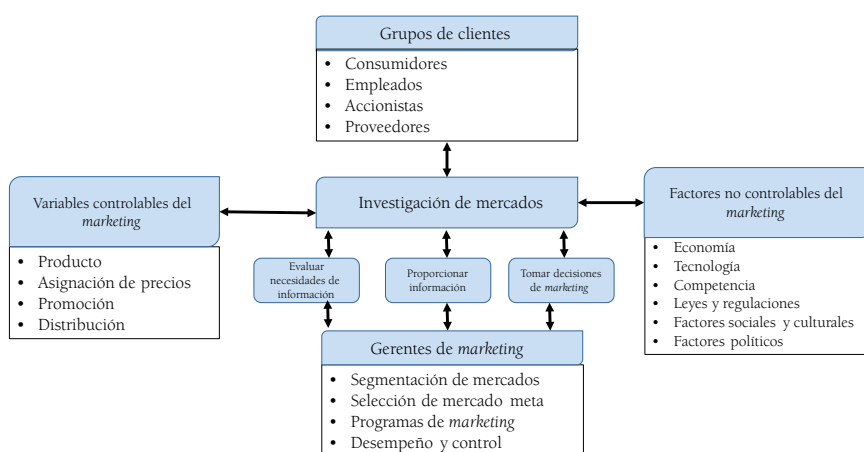


Figura 23. La investigación de mercados en la toma de decisiones

Fuente: Salas y Botero (2016, p. 55).

La investigación de mercados contribuye a evaluar las necesidades de los clientes. La información llega de forma primaria a la empresa y le permite segmentar el mercado, seleccionar su mercado meta y programar tácticas y estrategias de acuerdo con el perfil del cliente. Además de esto, la figura 23 muestra los factores no controlables (economía, tecnología, competencia, entre otros) y las variables controlables (producto, promoción distribución, entre otros).

La investigación de mercados es un proceso que debe realizarse cuando el valor de la información que genera supera notablemente los costos de no llevarlo a cabo.

Pasos para la investigación de mercados

Cuando se realiza una investigación de mercados, el experto en *marketing* debe cumplir de forma sistemática con los siguientes pasos descritos en la figura 24:

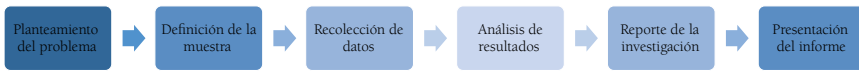


Figura 24. Proceso de la investigación de mercados

Fuente: elaboración propia con base en McDaniel y Gates (2005).

Paso 1. Planteamiento del problema

El primer paso en cualquier proyecto de investigación de mercado es definir el problema, o sea, hablar con quienes toman las decisiones, realizar las respectivas entrevistas con los expertos del sector, analizar la información que se obtiene después de aplicar métodos de observación y revisar la literatura (Gallardo y Moreno, 1999).

Es clave comprender que lo primero que debe hacerse es plantear el problema. De este modo, el gerente de *marketing* podrá buscar una solución apropiada. A diferencia del planteamiento erróneo del problema, que llevaría a una empresa a tener desperdicios de recursos y a tomar decisiones incorrectas, Charles Kettering afirma que “un problema bien definido es un problema medio resuelto” (López, 2001).

Continuando con el análisis del planteamiento del problema es de vital importancia que el gerente se pregunte de dónde surge el problema de investigación, dado que, en su mayoría, los problemas nacen de necesidades de los seres humanos. El problema debe estar siempre acompañado de un conjunto de interrogantes o de hipótesis para resolver, lo que contribuye a estructurar los objetivos de la investigación de mercados.

Los objetivos deben redactarse de forma precisa, reflejar la descripción de la información que se requiere, el modo como se alcanzarán y el tiempo estimado para obtener los resultados.

Por último, la persona que esté realizando la investigación debe responder la siguiente pregunta: ¿Por qué se realiza esta investigación de mercados? Este análisis de la situación permite aclarar y definir de mejor manera el problema de investigación. Para realizar el análisis de la situación, autores expertos en *marketing* recomiendan estudiar y analizar variables como el macroentorno, el microentorno y los perfiles del cliente.

Paso 2. Definir la muestra

En la investigación de mercados el éxito de sus resultados depende de la variable “Muestra”, que entra a desempeñar un papel importante para obtener información útil para la organización. Kotler y Armstrong (2012) recomiendan que la muestra sea representativa.

Desde el punto de vista estadístico, la muestra se define como un subconjunto de casos o de individuos de una población. Es una parte porcentual que representa un total de individuos. Para seleccionarla, las características demográficas (estrato, edad, condiciones económicas) deben ser homogéneas. Para reconocer que los individuos sí pertenecen a la muestra requerida se hace una encuesta inicial.

Es normal que el investigador caiga en un sesgo muestral. Esto se debe a que las personas no contestan las encuestas por motivos de trabajo o tiempo; o a que no responden completamente los cuestionarios administrados. Ambas circunstancias generan inconvenientes puesto que un sesgo poblacional puede repercutir en la creación de productos y servicios que no demanda la población.

Levin y Rubin (1996) afirman que el tamaño de la muestra, entre más grande, abre la posibilidad de que los resultados de la investigación sean más significativos con respecto a la población. Una muestra representativa para la investigación de mercados es sinónimo de éxito, porque contiene en su totalidad las características relevantes de la población y porque los productos que se crean después de realizar la investigación son en realidad, los que la población requiere para satisfacer sus necesidades.

Determinación del tamaño de la muestra

Esta se da bien sea por formulación, cuando la población es muy grande o por otras metodologías como censo o conveniencia. Enseguida se describen las formas más comunes de muestreo.

- a. *Muestreo probabilístico* o *aleatorio*: la elección de la muestra poblacional se realiza aleatoriamente. Esto garantiza que cada individuo de la población tenga la misma probabilidad de selección e inclusión dentro del grupo muestral.
- b. *Muestreo no probabilístico*: permite al investigador controlar las variables que pueden afectar el resultado de la investigación. Se caracteriza porque no se conoce la probabilidad de seleccionar cada individuo. En el muestreo no probabilístico, el hecho de conocer

las variables demográficas de estudio ayuda a la segmentación del perfil de los individuos que se quieren analizar⁵.

Análisis tamaño de muestra

Como ya se señaló, el tamaño de la muestra es clave. Sin embargo, definir esta variable no garantiza que se represente con precisión la población total, objeto de estudio. Más que el tamaño, la representatividad se relaciona con el marco de muestreo, es decir, con la lista de donde se seleccionan las personas que van a formar parte de una encuesta.

Una investigación está integrada por diversas fases que permiten alcanzar el resultado deseado. Una de ellas es el tamaño de una muestra poblacional.

¿Qué es una muestra poblacional?

La muestra poblacional es el conjunto de elementos que representan un universo total. Es también una fracción de la totalidad del número de individuos que deben ser estudiados. Este proceso permite realizar la investigación de forma exitosa y alineada con los objetivos planteados desde un principio (Sampieri, Collado y Baptista, 2010), tanto como economizar recursos y reducir el tiempo de realización de la investigación.

¿Cómo determinar el tamaño de la muestra poblacional?

Spiegel y Stephens (2009) aseguran que lo más conveniente es la utilización de la siguiente fórmula, reflejada en la ecuación (1).

$$n = \frac{Z^2 \sigma^2 N}{e^2(N - 1) + Z^2 \sigma^2} \quad (1)$$

Donde:

n : es el tamaño de la muestra poblacional a obtener.

N : tamaño de la población total.

δ : representa la desviación estándar de la población. En caso de desconocer este dato es común utilizar un valor constante que equivale a 0.5

5 Por lo general, en la investigación de mercados suelen utilizarse las características demográficas como género, edad, lugar de residencia.

Z: es el valor obtenido mediante niveles de confianza. Su valor es una constante. Por lo general se tienen dos valores dependiendo del grado de confianza que se desee: 99 % es el más alto (a 2.58) y 95 % (1.96) el mínimo aceptado para considerar la investigación como confiable.

e: representa el límite aceptable de error muestral, generalmente va del 1 % (0.01) al 9 % (0.09). 5 % (0.5) es el valor estándar usado en las investigaciones.

Después de entender el significado de las variables anteriores, se definen los valores para cada una de las variables y se realizan las sustituciones correspondientes. Así se determina el tamaño de la población muestral.

Paso 3. Recolección de datos

Es la base para conocer qué es lo que se quiere obtener con la investigación. Con objetivos claros y medibles se establece de una mejor manera la técnica de recolección de datos adecuada para alcanzar los resultados esperados.

A continuación, se muestran varias estrategias de recolección de datos que se utilizan comúnmente en el *marketing*:

Entrevista

Kotler y Armstrong (2012) afirman que, si se desea aplicar esta práctica, se debe conocer el medio por el cual se obtendrán los resultados. Esto significa tener claro si la entrevista se realizará de forma presencial (cara a cara), vía telefónica, mediante correo electrónico, etc.; además de establecer los recursos con los que cuenta el proyecto para la fase de recolección de datos. Sin embargo, esta técnica presenta varios de los siguientes inconvenientes:

- a. *Tiempo*: al aplicar la entrevista, el proceso de recopilación de datos y el análisis de la información muy dispendioso y lento. Esto puede generar que la información que se obtenga después de realizar las entrevistas sea obsoleta para el mercado.
- b. *Dinero*: para una empresa, las entrevistas representan un alto costo: por un lado, se requiere de personas dispuestas a diligenciarlas y a las que hay que pagarles. Por otro, el proceso recolección de datos y el análisis de información necesitan personas expertas; esto

significa que la empresa debe pagar todavía más. La organización debe cuestionarse sobre el costo-beneficio que obtiene al aplicar esta técnica de recolección de datos.

- c. *Cliente*: tendencias actuales del *marketing* permiten inferir que el ser humano es por naturaleza un individuo mentiroso. Existen casos de la vida real que han llevado a una empresa a crear un producto con características que el cliente no quería, o inclusive, que en realidad el mercado no necesitaba. Es relevante plantear la siguiente pregunta: ¿Es el ser humano mentiroso? Muchas veces las personas que realizan las entrevistas se encuentran en centros comerciales o en supermercados a la espera de cazar un futuro cliente y preguntarle acerca de su producto prototipo; sin darse cuenta de que esta persona no desea responder las más de quince preguntas que contiene la entrevista, y para salir rápido de esta situación, contesta sin pensar bien su respuesta. Es por ello que la información que se obtiene, en muchos casos, no refleja la realidad.

Observación

El método de observación es una técnica utilizada en el mundo del *marketing* tradicional como soporte para la investigación de mercados. Autores representativos como Macazaga y Rekalde (2005) señalan la observación como uno de los métodos más exactos para obtener información; puesto que, al observar la realidad en tiempo real, describirla en un documento y analizarla en conjunto con el área de mercadeo se resolverán muchas de las inquietudes planteadas al inicio de la investigación de mercado⁶. Esta técnica beneficia el bolsillo de la organización. McDaniel y Gates (2005) aseguran que debe emplearse en la investigación de mercados con apoyo de otras técnicas de recolección de información.

Encuestas

Esta técnica tradicional permite recolectar de manera rápida una gran cantidad de datos de los individuos que componen la muestra poblacional. En su mayoría, suelen diseñarse mediante preguntas cerradas con única respuesta, “preguntas dicotómicas”; preguntas de respuesta u opción múltiple

6 En *marketing*, la información que se obtiene a partir de un hecho real y que lleva a la generación de un conocimiento nuevo es “información primaria”. A diferencia de la que se obtiene a partir de búsqueda en bases de datos, que se denomina “información secundaria”.

con única respuesta; o preguntas abiertas, que le permiten al encuestado opinar libremente sobre un tema de interés. En la figura 25 se describen algunos ejemplos sobre preguntas cerradas.

Preguntas dicotómicas

- ¿Ha visitado usted algún restaurante de comida típica?

Sí () No ()

Preguntas de respuesta múltiple y de opción única

- ¿En que tipo de establecimiento realizó usted la última compra de artículos de alimentación?

- Hipermercado ()
- Supermercado ()
- Mercado de abastos ()
- Autoservicio ()
- Tienda tradicional ()
- Tienda especializada ()

Figura 25. Ejemplo encuesta cerrada

Fuente: Cantillo (2014).

Una de las ventajas de aplicar encuestas abiertas es que de este modo se conoce la percepción de un individuo sobre un producto, el gusto que tiene por este, y también si le llama la atención o no, tal como lo ilustran los siguientes ejemplos:

- a. Al leer la palabra “Coca-Cola”, ¿Qué es lo primero que se le viene a la cabeza?
- b. De acuerdo con una imagen que aparece en la encuesta, escriba tres conceptos que podrían tener relación con la imagen.
- c. ¿Qué piensa acerca del producto Coca-Cola?

No obstante, la encuesta puede ser considerada un factor de desventaja para una investigación de mercados, ya que, en muchos casos, el proceso de implementación es complicado: si el encuestador no está bien capacitado, puede interpretar como buenos los errores que emergen durante la aplicación del cuestionario. De igual manera, la recolección de datos y su posterior análisis se convierten en un proceso lento y dispendioso para el área de *marketing*.

Sin embargo, en la actualidad, todas las desventajas de este método se han resuelto con la llegada de Internet. Recolectar los datos por medio de encuestas *online* representa un beneficio en términos monetarios: una

encuesta presencial, por ejemplo, demanda recursos para el encuestador, para los materiales y para el análisis de los datos obtenidos. En cambio con las encuestas *online* la información se obtiene de forma rápida⁷, no se necesita de mucho personal para realizarlas ni de materiales o equipos para aplicarlas.

En el mercado existen varias aplicaciones, unas pagas, otras libres o gratis para hacer encuestas. Incluso, con la aplicación de Google estas se pueden administrar. Una aplicación *online* que facilita la aplicación de estas herramientas de recolección de datos es QuestionPro. En ella se obtienen las preguntas, y, de acuerdo con el interés, se elabora el cuestionario. La empresa QuestionPro afirma que:

[...]tienes al alcance diversos tipos de preguntas, uso de variables personalizadas y lógicas que permiten obtener mejores resultados[...] los resultados [son] en tiempo real [...] [y se pueden] generar reportes en diversos formatos. [Por ejemplo: convertir el informe de la encuesta en una infografía.] [...] la manera en que se registra la información será de gran ayuda al momento de analizarla. Poder medir y presentar informes con datos precisos y reales es muy importante para la correcta toma de decisiones. (s.f.)

Es importante que exista un canal directo de comunicación entre la información resultante del proceso de recolección de datos y el agente de *marketing*, lo que permitirá un mayor entendimiento y soporte para tomar decisiones acertadas.

Paso 4. Analizar los resultados

El proceso de análisis de resultados es clave para la resolución de los problemas inherentes a una investigación de mercados. Kotler y Armstrong (2012) dicen que cuando se analizan los hallazgos se busca un significado más amplio para los datos que se obtuvieron.

Los únicos datos cuantitativos que se obtienen son la edad, el sexo, la profesión y el número de entrevistados, a razón de que el resto son emociones y experiencias que transmiten las personas. Para estudiar estas últimas se emplea el mapa de empatía con el que el investigador o el encuestador se ponen en el lugar del cliente e identifican apropiadamente las

7 Días, semanas o incluso meses es el tiempo que llevaría una técnica de recolección de datos por medio de entrevistas y encuestas físicas. Este tiempo puede afectar el proceso de toma de decisión en la investigación de mercados.

características necesarias que mejoran el producto que se espera ofrecer en el mercado.

Los expertos en *marketing* deben advertir cuatro variables al momento de elaborar un mapa de empatía:

1. *Pensar y sentir*. En esta variable se introduce lo que realmente importa al entrevistador, tratando de responder la pregunta: ¿Qué piensa o siente? Se manejan aspectos como preocupaciones, inquietudes, sueños o inclusive aspiraciones que proyecta el entrevistado.
2. *Ver*. La pregunta es: ¿Qué ve? Por lo general, se introducen aspectos con relación al análisis del entorno y la percepción del investigador sobre él.
3. *Escuchar*. Responde la pregunta: ¿Qué escucha? Se recomienda poner toda la información referente a lo que dicen (o le dicen) a sus amistades, a sus familiares y a su entorno de trabajo.
4. *Decir y hacer*. Se pregunta: ¿Qué dice y qué hace? Es clave informar qué se analiza de la actitud en público y del aspecto de la persona.

De hecho, el mapa de empatía refleja las debilidades y las fortalezas del individuo, lo que lleva al investigador a tomar mejores decisiones respecto a las características de un producto para satisfacer las necesidades. Igualmente, se obtienen perfiles, modelos o segmentos de clientes, que contribuyen a perfeccionar el producto antes de salir al mercado.

Paso 5. Realizar reporte de investigación

En el momento de la presentación de los resultados, se debe realizar un reporte con una estructura cuyo soporte inicial sea adónde se pretende llegar con la investigación de mercados. Sin embargo, uno de los grandes errores que cometen muchos investigadores consiste en presentar las novedades en el mismo orden de las preguntas, obviando el potencial que podrían tener otros esquemas de presentación de resultados.

Estos son algunos consejos para estructurar los reportes de investigación:

- ▶ Los expertos en *marketing* recomiendan el estilo de pirámide invertida para presentar los resultados, porque de esta forma se re-

flejan las preguntas esenciales del negocio que dieron origen a la investigación. También recomiendan comenzar con las conclusiones y sus correspondientes fundamentos, en lugar de acumular evidencia. Después de esto se les pueden mostrar los detalles de la investigación al lector.

- Se sugiere el uso de *software* de encuestas, que muestran los resultados en el que se diseñó el cuestionario. Esta práctica se conoce como “triangulación de resultados”. En síntesis, se toman diversas variables que afectan la investigación de mercados para presentar en común, un resultado que las agrupe a todas.

Paso 6. Elaboración y presentación del informe

Para elaborar y presentar el informe final, una de las partes más difíciles del proceso, es esencial elaborar resúmenes o mapas conceptuales, con los que se sistematizan y aclaran los temas relevantes de la investigación. Pueden emplearse diapositivas⁸, para tener un contacto más directo con la junta directiva o el área de *marketing*.

Objetivos y beneficios de la investigación de mercados

En este apartado se analizarán los objetivos que la investigación de mercado debe tener en cuenta. De acuerdo con la aplicación *online* QuestionPro (s. f.).

- a. *Administrativos*: en este objetivo se planean, organizan y controlan todos los recursos de la investigación de mercados, para cubrir las necesidades específicas dentro del tiempo establecido.
- b. *Sociales*: es primordial para la investigación de mercados satisfacer las necesidades del cliente mediante un producto o servicio apropiado; es decir, el producto que se crea debe cumplir con las características esenciales que el cliente solicita.
- c. *Económicos*: se debe determinar el nivel económico que la empresa posee antes de llegar al mercado, puesto que la investigación de mercados demanda una gran cantidad de recursos de este tipo para cumplir con los objetivos planteados.

8 Por lo general, se recomiendan cinco diapositivas: presentación inicial, objetivo, metodología, resultados y conclusiones.

La investigación de mercados resulta ventajosa para cualquier empresa porque permite tener más y mejor información para tomar decisiones acertadas, que conduzcan al crecimiento y a la eficiencia organizacional. Por lo demás, proporciona información real y precisa al área de *marketing*, para resolver problemas futuros.

Otra de las ventajas de la investigación de mercados es que con ella se conoce el tamaño real del mercado que ha de ser cubierto en caso de vender algún producto o servicio. Adicionalmente, es clave al determinar el sistema de ventas correcto de acuerdo con lo que el mercado está pidiendo, para que la comercialización se produzca con mayor eficacia.

Con la investigación de mercados se sabe cómo cambian las preferencias (y los gustos) de los clientes, de tal forma que la empresa puede comprender los hábitos de compra de los consumidores que pretende impactar, y así adaptar los precios de sus productos y servicios al nivel de ingresos de los potenciales clientes.

Por último, la investigación de mercados permite determinar el tipo de producto que debe fabricarse o venderse con base en las necesidades específicas de los consumidores; sirve de guía para definir el tipo de comunicación con los clientes actuales y los potenciales, y para conocer las tendencias del mercado.

En resumen, esta es una herramienta de gran inversión para cualquier empresa, puesto que, gracias a sus resultados, se puede obtener información invaluable para la toma de decisiones asertivas; además de cumplir con el objetivo de ventas del área de *marketing*. Al investigar adecuadamente el mercado, sin duda, se estará dando un paso adelante y se tendrá una ventaja con respecto a la competencia.

Sistemas de información

La información es el elemento fundamental para la toma de decisiones y es la base de la competitividad de las organizaciones. Debe ser de calidad, actualizada y oportuna, debido a los cambios constantes en todas las variables del mercado, pues es posible que se tome una decisión incorrecta si no se cuenta con información suficiente.

Un aspecto importante en la información es la oportunidad y la rapidez. Puede ser un poco lenta si se recurre a la investigación tradicional. Por eso se recomienda complementarla con la investigación de mercados *online*.

La información de mercados debe ser:

- Suficiente.
- Relevante.
- Precisa.
- Accesible.
- Actual.
- Predictiva.
- Rentable.
- Oportuna.
- Rápida.
- Imparcial: a veces se distorsiona la realidad para demostrar que se está en lo cierto o para dar sentido a la idea.

Partiendo de la definición de sistema, es decir, un conjunto de partes organizadas entre sí, que, en conjunto, logran cumplir un objetivo, un sistema de información es un conjunto de componentes interrelacionados que integran los procesos de recibir, procesar, almacenar y entregar la información para apoyar la toma de decisiones.

Importancia del mercado en los sistemas de información

Para explicar el concepto de sistemas de información de mercados (SIM) es clave resolver la pregunta: ¿Qué es *marketing*? Es un proceso social de intercambio de bienes y servicios entre dos seres humanos con el objetivo común de satisfacer sus necesidades (Kotler y Armstrong, 2012). Inicialmente, el proceso de intercambio no requería dinero; no obstante, hoy se requiere de un valor monetario, aunque existen lugares en el mundo que aceptan el trueque. El intercambio debe darse con base en cinco condiciones, según Kotler y Armstrong (2012):

- Deben existir como mínimo dos partes.
- Cada una debe tener algo que representa valor para la otra.
- Cada parte será capaz de comunicarse con la otra y de entregar los bienes o servicios que esta busca.
- Cada una tendrá la libertad de aceptar o rechazar la oferta del otro.
- Cada una cree que es apropiado o que es deseable negociar con la otra parte.

Siguiendo con el estudio de la importancia del mercado para una empresa, a continuación, se explican algunas de sus características esenciales:

- a. *El problema del cliente*: para el *marketing* el análisis del ser humano en su totalidad es un impedimento cuando se quiere introducir un producto o servicio nuevo en un mercado. Lo anterior se debe a que el ser humano es impredecible y cambia constantemente de opinión; por ello, se recomienda a las empresas realizar estudios actualizados que permitan conocer y entender al cliente.
- b. *Conciencia de la necesidad*: uno de los pasos principales es que el cliente y la empresa deben reconocer la necesidad.
- c. *Encaje producto-cliente*: el producto debe encajar perfectamente con las características sugeridas por el cliente y le debe generar un valor agregado.
- d. *Disposición a pagar*: la organización debe poner productos o servicios al precio que el mercado esté dispuesto a pagar. Este ítem se resuelve con la realización de una indagación sobre el precio de los productos o los servicios que están en el medio.
- e. *Supervivencia en el mercado*: el producto debe evolucionar de acuerdo con las dinámicas del mercado; de lo contrario, puede volverse obsoleto rápidamente: un producto, en declive debe crear estrategias de renovación e innovación para alcanzar nuevamente el éxito.

Sistemas de información de mercados (SIM)

Antes de explicar el concepto de SIM es importante comprender qué expresa la ecuación (2)⁹:

$$I + SPP + MM + A + C \quad (2)$$

Donde:

I: es el proceso de investigación inicial que se realiza para analizar la situación, estudiar el mercado y sus características.

SPP: después de realizar todo el proceso de investigación, se deben aplicar los objetivos de segmentación, planeación y posicionamiento.

⁹ Ecuación que se debe aplicar para la investigación de mercados.

MM: esta variable expone las estrategias y las tácticas que se deben emplear para cumplir los objetivos del plan de *marketing*. Además de ello, se aplican los conocimientos del *marketing mix*.

A: esta variable explica el proceso de aplicación de los objetivos, las estrategias y las tácticas al mercado elegido.

c: el proceso de sistemas de información de mercados debe tener una fase de control y retroalimentación.

Los SIM son la base estratégica de la organización para gestionar sus clientes, identificarlos, darse a conocer, atraerlos, generarles valor, retenerlos, fidelizarlos, sostener relaciones de largo plazo, entre otros procesos. Esto significa que son el soporte del ciclo de vida del cliente (identificación, atracción o captación, retención, fidelización y relaciones de largo plazo).

Sirven de base para la toma de decisiones de mercado de la empresa. En muchos casos, esta información está dispersa y es difícil localizarla y procesarla. Adicionalmente, muchas empresas se ahogan en datos y mueren de sed en el mar de datos del mercado y es difícil verificar la calidad de la información. Por otra parte, la información se maneja de forma fragmentada: gerente general, gerente de mercados, gerente de ventas, los distribuidores, la línea de atención al cliente y los vendedores.

Toda la información anterior permite definir de mejor manera el concepto de SIM: partiendo de que un sistema de información obtiene, recopila, centraliza, analiza, organiza, procesa y difunde la información (Hernández, 2003), realiza el mismo proceso y sirve de base para la toma de decisiones empresariales. Para ilustrar un poco el concepto anterior, la figura 26 refleja cómo debe ser la estructura de un SIM.

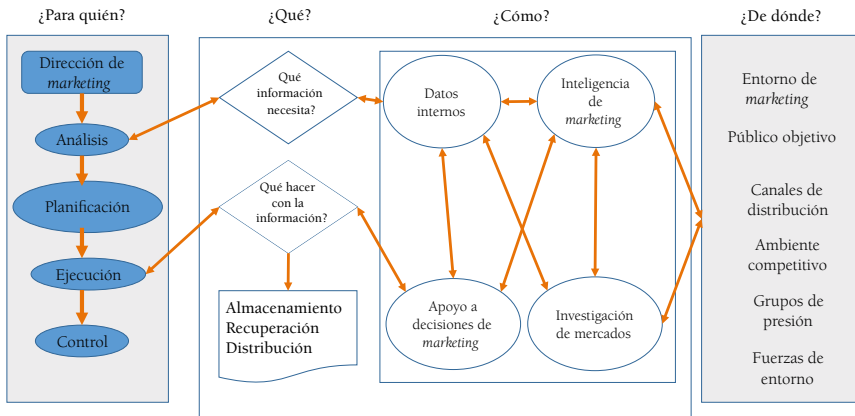


Figura 26. Estructura del SIM

Fuente: elaboración propia con base a McDaniel y Gates (2012).

- Datos e información interna:* datos que resultan de sus operaciones normales y su fuente es secundaria.
- Gestión del entorno y la inteligencia de mercados:* información del entorno externo de la empresa, que se puede obtener de forma casual. Por ejemplo, información en revistas, periódicos, otras publicaciones, conversaciones con clientes, proveedores, eventos comerciales y ferias.
- Investigación de mercados:* forma parte de la estructura del SIM y, en conjunto con la inteligencia de mercados y las fuentes secundarias de información, contribuye a la toma de decisiones de mercado.
- Análisis de mercado:* algunos lo incluyen como un cuarto elemento del SIM; transfiere la información a gerencia.

En los proyectos de investigación de mercados, de nuevos productos, de empresas nuevas o ya constituidas se cometen muchos errores, pero los principales tienen que ver con el cliente potencial:

- ▶ ¿Realmente se sabe qué quieren los clientes?
- ▶ No se puede adivinar ni pensar que se sabe de antemano sobre qué quieren comprar los clientes, sin antes comprobarlo.
- ▶ Muchísimos productos, negocios y emprendedores no llegan a superar el primer año después de haber entrado al mercado.

- ▶ Fracasan porque tratan de mirar la bola de cristal, se las dan de adivinos, en vez de comprobar sus hipótesis.
- ▶ La mayor causa de fracaso consiste en ofrecer productos o servicios que nadie desea adquirir.

Por esta razón, con respecto a los cambios del mercado y del entorno de la empresa se deben ajustar las estrategias de *marketing*. Para conocerlos se podría realizar una investigación de mercados nueva (algo que no se hace muy a menudo). Sin embargo, optar por esta decisión, cada vez que surja esta necesidad es demasiado costoso y lleva cierto tiempo. Por ello en estas situaciones la gestión del entorno es importante pues podría asimilarse a la llamada inteligencia de mercados. Esto le permite a la organización estar atenta a la dinámica del entorno, y no necesariamente de los mercados mediante información secundaria.

Si la empresa integra adecuadamente la investigación de mercados, la inteligencia de mercados y su información interna podrá realizar un análisis continuo y apropiado del mercado y tendrá herramientas para adaptar sus estrategias a las condiciones y necesidades del mercado y tener una mayor posibilidad de sobrevivir y de ser rentable.

Funciones de la inteligencia de mercados

Su función principal consiste en monitorear el entorno externo (micro y macroambiente), para identificar los cambios que afectarían la organización y que podrían constituir amenazas y oportunidades. Tal identificación facilita la dirección de la empresa según el rumbo de ese entorno. De otra manera, la organización no sabría qué ruta tomar y cómo ir adecuando sus estrategias a los nuevos requerimientos. Pero no solo debería concentrarse en el ámbito externo, sino en sugerir y proponer las estrategias para responder hacia las fortalezas que deberían tenerse en cuenta para contrarrestar las amenazas y para aprovechar las oportunidades. Otra función importante es monitorear el desempeño de los objetivos planteados en el proceso de planeación estratégica. Con planes de acción se puede determinar si la empresa va por el camino correcto o si se está desviando, y tomar las acciones correctivas apropiadas y oportunas.

En suma, la investigación o la inteligencia de mercados es una herramienta clave para la organización, porque facilita la obtención y el análisis de la información en tiempo real. Porque ayudar a comprender mejor el

mercado y llevar al área de *marketing* a tomar decisiones adecuadas respecto al sostenimiento y la ampliación de la participación en el mercado. También favorece un *stock* de inventario necesario para disponer de los productos que necesita el cliente. La inteligencia de mercados facilita la toma de decisiones con respecto a las compras a los proveedores; también respecto a las necesidades de los clientes y, sobre todo, para definir políticas que llevan a una empresa a convertirse en la marca líder a nivel regional o mundial.

Actualmente existe una mayor competencia y más medios de información. Los consumidores están más informados y conocen la mayoría de productos que satisfacen sus necesidades. Por ello es necesario que las organizaciones busquen datos del entorno para tomar mejor sus determinaciones, y para adaptarse a las necesidades, gustos, preferencias cada vez más cambiantes.

Posicionamiento

Una vez identificados los ambientes en los que la organización va a desarrollar su razón de ser, se debe pensar en estrategias para posicionar el producto o el servicio.

El posicionamiento no es más que ubicar una característica única del producto o servicio en la mente del consumidor (Ries y Trout, 1985). Lo que tradicionalmente se había venido trabajando se centraba en que se debería ubicar el producto o servicio en el mercado. Sin embargo, en 1985, impulsado por los autores Al Ries y Jack Trout, se impone el concepto de posicionamiento. Hoy, debido a las diferentes opciones existentes en el mercado, es indispensable que el cliente pueda diferenciar con claridad un producto o servicio de otro. Lo anterior se puede obtener cuando una empresa ha logrado subsistir en el mercado por un tiempo prudencial y que además de ello, tenga potencial de crecimiento; de lo contrario, el producto o servicio que se ofrece se convertiría en un concepto genérico, por lo que diferenciarlo sería difícil para el cliente. Esto beneficiaría a la competencia porque podría ocupar los vacíos o espacios de mercado que potencialmente habían sido propios.

El liderazgo en el mercadeo, soportado en posicionamiento, implica ocupar un espacio en la mente del consumidor. El objetivo principal es que el cliente identifique la característica única del producto o servicio, que Porter (1985) denomina la ventaja competitiva.

Kotler (2008) afirma que la ventaja competitiva se debe dar en cada uno de los aspectos del *marketing mix* y debe desarrollarse así:

- a. *Por producto-servicio*: consiste en buscar atributos únicos y diferenciadores de los productos-servicios de la organización con respecto a la competencia. Esta diferenciación puede fundamentarse en fórmulas específicas, servicios adicionales, características propias-únicas difíciles de copiar, entre otras características.
- b. *Por imagen empresa-marca*: busca que el cliente distinga la marca de la organización por medio de atributos tangibles o intangibles, valores o significados de marca relevantes y que marquen una pauta con respecto a las marcas competidoras. Pueden resaltarse cualidades como exclusividad, seguridad en el manejo o una diferenciación bien sea por costo alto o por costo bajo.
- c. *Por canal*: innovando y creando diferencia en todos los canales de distribución, comercialización o de *marketing* directo o indirecto. Esto se puede hacer creando tiendas de marca propia con una característica sin par; asimismo, manejando decoraciones, olores, ubicaciones, formas de entrega del producto como lo hacen las compañías actuales de venta *online*, por ejemplo.
- d. *De personal*: con conocimientos específicos o con habilidades propias. Esta es la ventaja competitiva más difícil de copiar, pues implicaría clonar las personas.
- e. *La ventaja competitiva proviene del manejo de tres condiciones*: 1) la tecnología; 2) el conocimiento y 3) la información; el gerente que maneje estos aspectos puede formular la estrategia ganadora soportada en la ventaja competitiva (figura 27).

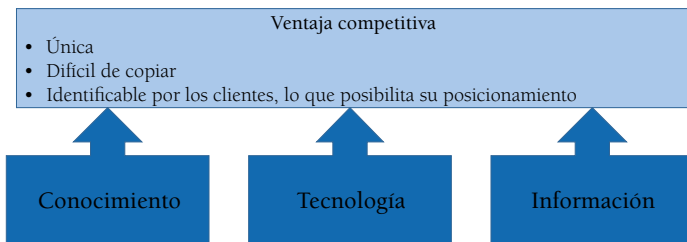


Figura 27. Ventaja competitiva

Fuente: elaboración propia.

En *La guerra del marketing* (2006) Trout y Ries afirman que una vez logrado el posicionamiento, se debe defender; o, en caso de no tenerlo, explican estrategias y tácticas de cómo lograrlo.

Luego, en su texto, la *Revolución del marketing*, explican cómo al plantear la estrategia, se debe pensar en las características mínimas del producto o el servicio y comprender e interpretar el concepto de posicionamiento en el mercado. En síntesis, este libro describe las pautas y las posibles fórmulas para lograr unas estrategias que produzcan el éxito organizacional. Esta no es la única obra, por supuesto; pero es una guía interesante para comprender los principios del plan de *marketing*. Stanton, Kotler y Bates desarrollan también el concepto de posicionamiento y dan ciertos parámetros para lograr los objetivos propuestos.

Elementos del plan de *marketing*

Un plan de *marketing* puede contener entre cinco y seis fases, que permiten la realización de un diagnóstico inicial de la situación, hasta la estructuración de un presupuesto, planes de contingencia y control, con el único objetivo de establecer lineamientos para cumplir con los objetivos planteados por la gerencia de una organización. Con este plan se determina la manera como se va a actuar en cierto momento y se busca ejecutar la planeación estratégica de la compañía desde el punto específico del relacionamiento con el cliente.

La figura 28 explica las etapas del plan de *marketing* con su correspondiente análisis.

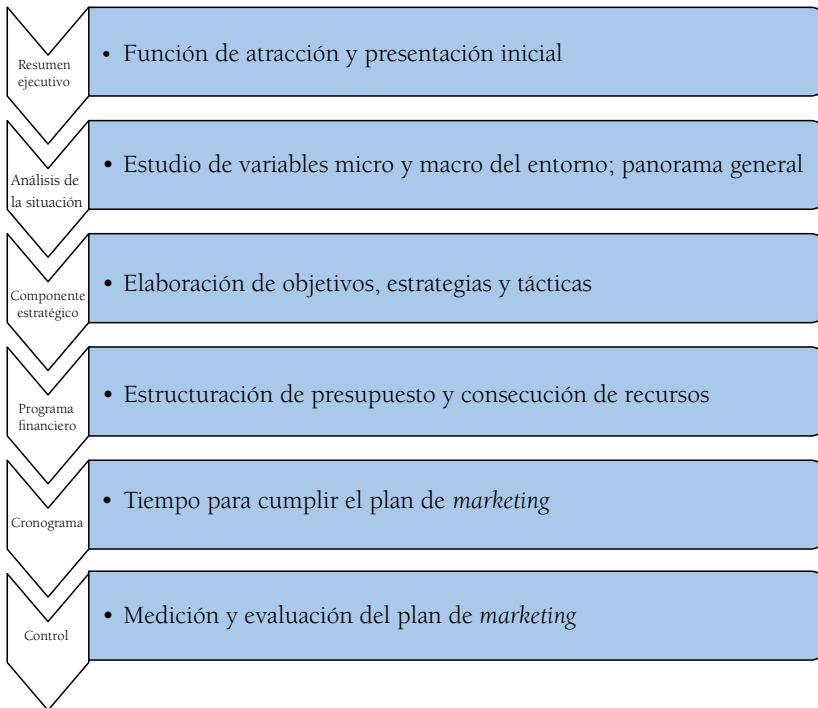


Figura 28. Distintas etapas para la elaboración de un plan de *marketing*

Fuente: adaptado a partir de Muñiz (2014).

Resumen ejecutivo

Un resumen ejecutivo se define como un documento inicial que se entrega al área de *marketing* y permite comprender el plan de negocio que se va a implementar. Se recomienda que ese documento guía posea las siguientes características:

- a. *Tamaño*: no debe contener más de dos páginas, en las cuales se debe indicar un extracto del contenido del plan de *marketing* que se va a ejecutar: objetivos y la forma como se van a cumplir (Muñiz, 2014).
- b. *Objetividad*: un resumen ejecutivo debe estructurarse de forma objetiva y concisa, de tal manera que en tres puntos clave se expliquen los argumentos principales del plan de *marketing* (EmprendePyme, 2018).

- c. *Presentación*: en muchos casos, la presentación juega un papel primordial, y para un resumen ejecutivo debe ser esquemática y visual (EmprendePyme, 2018).

Análisis de la situación

En el acápite “Ambiente del *marketing*” se profundizó en las temáticas del micro y el macroentorno. Para el plan de *marketing* es fundamental el estudio de estas variables internas y externas de la organización, porque influyen en su operación.

Siguiendo con el proceso del análisis situacional es importante responder las siguientes preguntas (Sánchez, 2015):

- ▶ ¿En qué sector opera la empresa?
- ▶ ¿En qué etapa de la industria se encuentra?
- ▶ ¿Cuál es la competencia directa de la organización?

Para esto, Kotler y Armstrong (2012) recomiendan emplear las herramientas de análisis que se presentan en la figura 29 y que se analizarán más adelante.

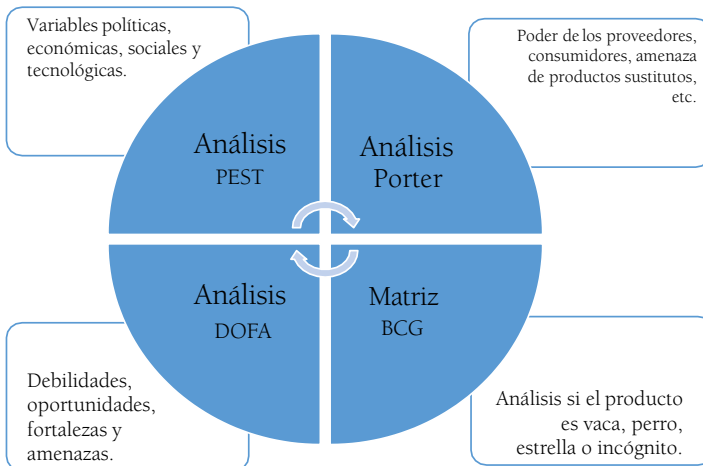


Figura 29. Herramientas de análisis

Fuente: adaptación propia a partir de Kotler y Armstrong (2012).

Componente estratégico

En el ítem del componente estratégico se debe estructurar el objetivo principal del plan de *marketing* y las estrategias y tácticas que se pondrán en marcha según el cumplimiento del objetivo propuesto. Los conceptos de objetivo, estrategia y táctica se plantearon anteriormente; sin embargo, para interés del presente capítulo, se adaptarán las siguientes definiciones partiendo de Muñiz (2014):

- a. *Objetivo*: punto de partida dentro de un plan de *marketing*; determina adónde se quiere llegar y de qué forma. Puede estipular una solución hacia las problemáticas existentes en el mercado.
- b. *Estrategia*: actividades a mediano plazo que se realizan para la consecución de los objetivos. La sumatoria de las estrategias permite cumplir un objetivo.
- c. *Tácticas*: actividades a corto plazo para lograr las estrategias del plan de *marketing*.

La sumatoria de las tácticas lleva al cumplimiento de las estrategias; y la sumatoria de las estrategias permite alcanzar el objetivo propuesto en el plan de *marketing*. Aquí es clave comprender que, en el planteamiento del objetivo, la mayoría de las empresas proponen el aumento de las ventas, el incremento en el porcentaje de participación en el mercado o la expansión de su producto a un mercado internacional. Muñiz (2014) explica las características que debe cumplir un objetivo (tabla 5):

Tabla 5. Características del objetivo en un plan de *marketing*

Característica objetivo	Explicación
Viabilidad	Objetivos que se puedan cumplir; que sean prácticos y realistas.
Precisión	Los objetivos deben ser concretos y estar alineados con la directriz de la empresa.
Tiempo	Es importante que un objetivo tenga un periodo de tiempo establecido y ajustado a un plan de trabajo.
Flexibilidad	En un mundo tan cambiante, las empresas deben adaptarse a las necesidades del momento; por ello, un objetivo también debe tener la capacidad de ser flexible.

Fuente: adaptación propia de Muñiz (2014).

Un objetivo en el plan de *marketing* debe cumplir el concepto implícito en el acrónimo “SMART”, que indica que debe ser *Specific* (específico), *Measurable* (medible), *Achievable* (realizable), *Realistic* (realista) y *Time-Bound* (limitado en el tiempo). Siguiendo con el análisis de los objetivos, en la figura 30, se describen los tipos de objetivos que se pueden formular en un plan de *marketing*.

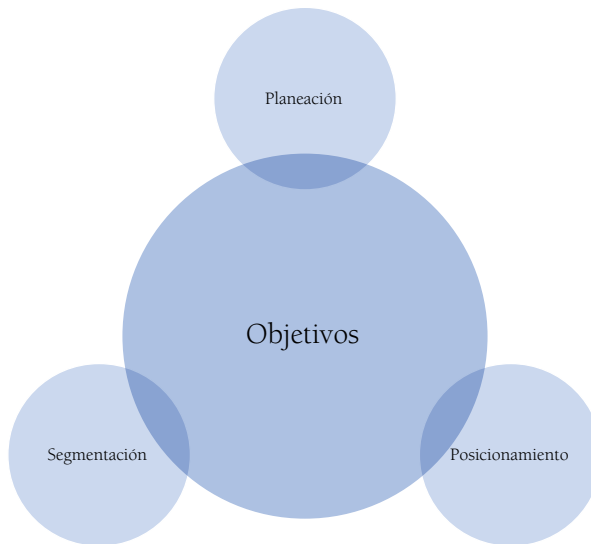


Figura 30. Tipos de objetivo

Fuente: elaboración propia.

- a. Objetivo de posicionamiento: como se definió en el acápite “Posicionamiento”, este se logra en la mente del consumidor y no en el mercado; debe enfocarse en esta dirección y resaltar los beneficios más relevantes para los consumidores. También debe:
 - i. Diferenciar claramente las características y las bondades propias del producto o servicio de la empresa en comparación con los de la competencia, bien sea por el servicio adicional o por algunas características únicas que pueden ser incluso culturales o geográficas.
 - ii. Resaltar y mantener la ventaja competitiva, y entender por qué el cliente prefiere el producto de la empresa. Consiste entonces en comunicar claramente la característica diferenciadora.

- b. Objetivo de segmentación: este es un proceso en el que la empresa subdivide un mercado total en pequeñas partes. Se trae a colación la frase “partir la torta en varios pedazos”, lo que permitirá conocer mejor el perfil del cliente. Kotler y Armstrong (2012) afirman que la segmentación genera valor agregado porque permite conocer con exactitud las características del producto o servicio para satisfacer las necesidades reales del cliente.

El mercado está constituido por un mercado total, potencial y meta¹⁰. Para conocer este último es deber del área de *marketing* segmentar muy bien el mercado con características demográficas, gustos, perfiles, entre otros.

Para profundizar el concepto, la figura 31 presenta los principales beneficios de aplicar segmentación de mercado (Rubio-Hurtado y Vila Baños, 2017).

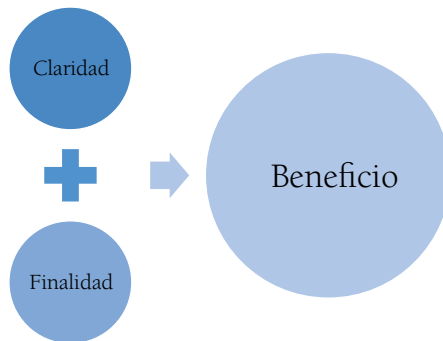


Figura 31. Beneficios de la segmentación de mercados

Fuente: adaptado de Rubio-Hurtado y Vila Baños (2017).

La claridad y la finalidad permiten tener un panorama general sobre el camino para seguir (visión de la empresa); además de ello, facilitan la identificación de las oportunidades reales que tiene el cliente meta y de esta manera diseñar productos o servicios que se adapten a las necesidades del cliente.

10 Mercado meta es también conocido como *target* o público objetivo.

- c. **Objetivo de planeación:** consiste en estructurar en el plan de *marketing* las metas, las estrategias y las tácticas que permiten dar cumplimiento a lo planteado inicialmente. Se comprende que el proceso de planeación lleva a la empresa a saber hacia dónde va. La planeación es el punto de partida y permite identificar los planes propios de la organización. Dentro del proceso de la planeación se plantean los siguientes pasos para cumplir con este objetivo:
 - ▶ Definir la misión
 - ▶ Analizar el entorno
 - ▶ Plantear los objetivos y metas
 - ▶ Definir estrategias para alcanzar los objetivos y metas

Programa financiero

En la puesta en marcha del plan de *marketing* es indispensable conocer los medios que se necesitan para cumplir con los objetivos, las estrategias y las tácticas propuestas. Para ello, se debe definir un presupuesto, o sea, los recursos que se requieren de acuerdo con los programas de trabajo y el tiempo establecido. El presupuesto lo debe entender la junta directiva, que querrá saber la cuantificación del esfuerzo, expresado en términos monetarios.

Los siguientes pasos permiten elaborar un presupuesto para un plan de *marketing* (Hernández, 2021):

- a. *Definición de partidas:* si la empresa ya estipuló el presupuesto anual es labor de la junta de *marketing* dividir el dinero correspondiente de acuerdo con las necesidades del área. Las más comunes se relacionan con la adquisición de *software*, publicidad *online* o impresa, eventos, o *merchandising*.
- b. *Estimación de gastos:* partiendo de las necesidades del área de *marketing* y reconociendo el valor del presupuesto, la labor consiste en repartir el dinero total en cada uno de estos ítems.
- c. *Elaboración de documentos:* toda información debe formar parte de un documento guía que leerá la junta directiva.

Por último, antes de establecer el presupuesto de *marketing*, González (s. f.) en su texto publicado en la página web de QuestionPro propone una serie de preguntas que se deben responder:

- ¿Cuáles son los principales objetivos estratégicos para el próximo año? ¿Cuántos de ellos se pueden lograr en términos realistas?
- ¿Quién es el mercado meta de la empresa? ¿Cuáles son los mejores métodos de comunicación para llegar a ellos? ¿Cuál es su nivel de lealtad con la marca?
- ¿Es muy difícil llegar al mercado meta? ¿Cómo hacer el seguimiento de sus acciones y reacciones?
- ¿Qué tan fuerte es la competencia? ¿Qué tan agresivo es el *marketing* de los competidores?

Cronograma

El objetivo de un cronograma es planear el tiempo que se tomará alcanzar el objetivo propuesto y desarrollar las actividades, los planes, las tareas y las funciones para lograrlo. Lo anterior genera efectividad en la gestión y administración del plan de *marketing*.

Para fines prácticos, se recomienda usar el diagrama de Gantt, una herramienta que permite esbozar gráficamente el tiempo de dedicación de acuerdo con las tareas o con las actividades que se van a realizar, tal como lo ilustra la tabla 6.

Tabla 6. Ventajas de utilizar el diagrama de Gantt en el plan de *marketing*

Característica	Ventaja
Practicidad	Facilita conocer las actividades y las tareas que se van a realizar de acuerdo con un tiempo establecido.
Orden	Establece los plazos y los responsables de cada una de las tareas. El cronograma se estructura a partir de la descomposición del objetivo en diversas partes o tareas que se dividen en pequeñas unidades de trabajo. De esta forma se crean las fases y las acciones necesarias para ejecutar el programa.
Comunicación	Es necesario compartir con las personas involucradas el plan de <i>marketing</i> y todas las etapas del proceso de forma clara.

Fuente: adaptación propia de AméricaEconomía (2014)

Variables internas y externas del mercado

Actualmente las empresas enfrentan entornos complicados, diversos y globales, que las obligan a mantener una constante vigilancia y estudio sobre ellos. Estos entornos les generan efectos directos e indirectos en la administración de la empresa; pueden presentar para ella oportunidades de negocio y de igual manera, propiciar efectos inversos que producen consecuencias negativas. Por esto, la investigación de mercados adquiere cada vez más fuerza y se hace necesaria para la organización en razón al continuo aumento de la competencia, que se relaciona con los procesos de internacionalización, globalización y concentración industrial.

Otro aspecto relevante es el gran avance tecnológico que ha conllevado a una mejora a gran escala de las metodologías y al análisis de cantidades infinitas de datos. Contar con un flujo de información eficaz es una obligación que favorece la toma de decisiones. Con la inclusión de las nuevas tecnologías se accede a ellas de una manera más rápida y directa, donde se obtiene un mayor número de información, en un tiempo menor.

La investigación de mercados permite hacer un análisis integral tanto externo como interno para definir estrategias aptas para la organización.

- a. *Contexto externo*: el análisis externo proporciona información sobre el macroentorno; sin embargo, también permite conocer aspectos cercanos que influyen directamente en la organización, como los intermediarios, la competencia y los consumidores. En este contexto se plantean los objetivos, se estudian las amenazas y oportunidades y se identifican los riesgos externos, con sus respectivas causas y efectos.
- b. *Contexto interno*: favorece el examen de las fortalezas y debilidades, el reconocimiento de las causas y los efectos de los riesgos internos y ofrece datos sobre sus recursos y capacidades.

El entorno se hace cada vez más difícil y cambiante, los competidores son mucho más fuertes y las exigencias del cliente son más altas debido a que se generan mayores expectativas. Con frecuencia, los clientes cambian de entorno debido a diversas circunstancias como la situación económica, el contexto demográfico, las costumbres, el cambio de empleo, etc. Queda claro que el entorno de hoy no será el mismo de mañana, y el éxito de hoy no garantizará el de mañana. Así se recuerdan empresas que fueron exitosas ayer, pero que hoy ya no lo son debido a que no identificaron las

señales del mercado y no supieron analizar las oportunidades y las amenazas que se presentaban. Los casos más reconocidos los ilustran Motorola, General Motors, Nokia y Sony. Sin embargo, el actual éxito de empresas como Google, Microsoft, Samsung y Coca-Cola no garantiza que mañana sigan siendo exitosas.

La permanencia de las empresas está fuertemente ligada a la capacidad que tengan de interpretar de manera adecuada el entorno y de identificar sus oportunidades y amenazas, para trabajar y construir sus fortalezas para aprovechar las oportunidades y neutralizar las amenazas. Debido a la dinámica del entorno, la empresa debe tener una capacidad adaptativa con respecto a los cambios producidos en el macroentorno, ya sea anticipándose a ellos o enfrentándose a aquellos que impactan de una manera rápida e inmediata.

Los factores de ese macroentorno son: demografía, economía, tecnología, competencia, político-jurídico y sociocultural.

Planeación estratégica

► Definición

En el ámbito del mercadeo, el plan estratégico es el proceso de crear y mantener una concordancia estratégica entre las capacidades de la organización y sus oportunidades de *marketing* cambiantes (Kotler y Armstrong, 2012). Sin embargo, cuando se enfoca en la generalidad de las organizaciones, este concepto tiene otro alcance. Organizacionalmente, el plan estratégico es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en relación con el quehacer actual y el camino que deben recorrer en el futuro, con el fin de adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno, de tal modo que se pueda lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen (Armijo, 2009).

El concepto de estrategia no es nuevo. Por ello, desde que el maestro Sun Tzu escribió el libro *El arte de la guerra*, hace más de 2000 años, se planteaban acciones con fines específicos, diferenciando los plazos y las maniobras según el mercado. Sun Tzu afirma que “la victoria completa se produce cuando el ejército no lucha, la ciudad no es asediada, la destrucción no se prolonga durante mucho tiempo, y en cada caso el enemigo es vencido por el empleo de la estrategia” (1999, p. 10). Haciendo el símil con el desarrollo del negocio, se encuentra que lo mejor es entrar en el mercado, conquistarlo y lograr que la empresa sea reconocida

en el medio por la calidad del producto y del servicio. De este modo, la competencia perderá clientes y la organización los ganará.

Un plan no es algo que se hace a la ligera; todo lo contrario: merece una delicada planeación. Actualmente se ha enfocado en descubrir las motivaciones humanas para seguir un patrón de desarrollo en bien de la organización.

► Estructura del plan estratégico

Autores como Porter y Kramer (2006) y Earl (1989) están de acuerdo con que se debe realizar un plan para obtener los resultados esperados. La estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a posicionarse, cuáles serán sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzarlos (Porter y Kramer, 2006). Por tanto, estrategia es la dialéctica de la empresa con su entorno (Ansoff citado en Ronda y Marcané, 2009). De acuerdo con Hussey (1994), aunque la fase de planificación estratégica se concentró más en la estrategia relacionada con el entorno empresarial, los mercados y los competidores, los procesos comunes de la organización se basan en la preparación de planes corporativos de cada una de las unidades de negocios, que se discuten con la alta dirección, lo que retarda la aplicación de los planes. Por su parte, Mintzberg y Quinn (1993) definen la estrategia como “una especie de curso de acción conscientemente determinado, una guía (o serie de guías) para abordar una situación específica” (p. 15).

Se recomienda no descuidar la realidad del negocio mediante la comprensión del ambiente para saber cómo frenarlo, lo que implica poner metas temporales, y llegar a la gran meta.

Es necesario definir la visión, pero a partir de una misión, que es la realidad del negocio. Adicionalmente, dependiendo de los valores que se planteen para la organización, se definirá una serie de actividades de largo, mediano o corto plazo objetivas, estratégicas o tácticas, todas relacionadas con la lectura correcta del entorno (figura 32).

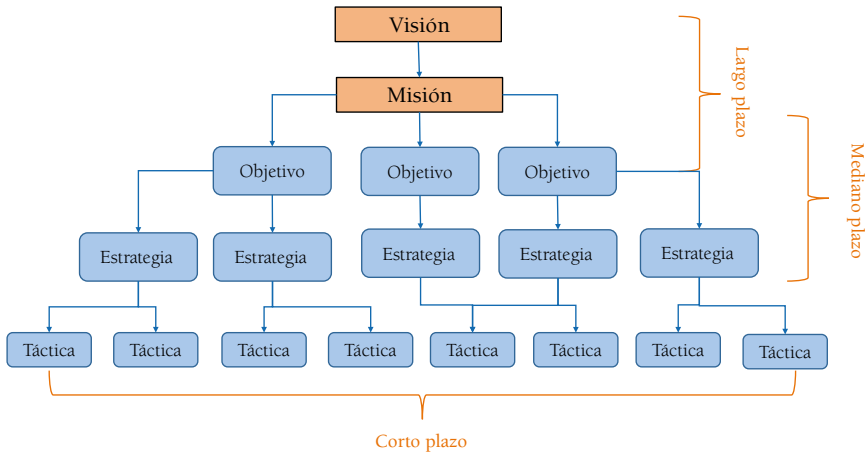


Figura 32. Proceso de planeación estratégica

Fuente: elaboración propia.

Lo anterior se operativiza en el proceso de planeación, que reúne las siguientes fases (figura 33):

- Filosófica*: definición de la misión, la visión, los principios y los valores.
- Analítica*: análisis interno y externo del ambiente que rodea el negocio.
- Programática*: propuesta de objetivos.
- Operativa*: estrategias y actividades que se deben desarrollar para lograr los objetivos.
- Cuantitativa*: indicadores, metas y recursos que deben medirse para controlar la planeación.

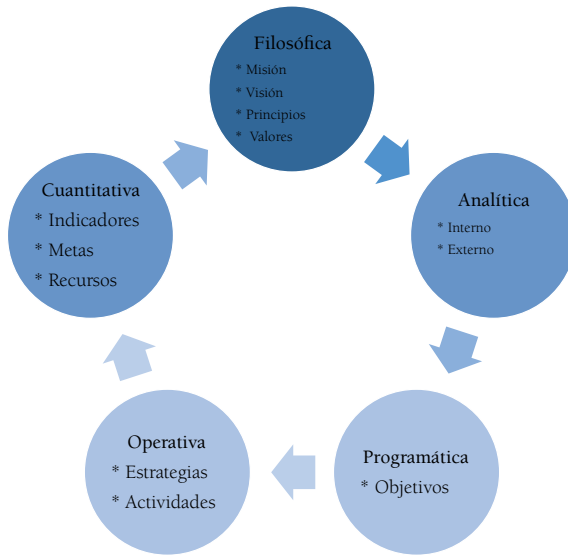


Figura 33. Fases del proceso de planeación estratégica

Fuente: adaptación propia a partir de Mantilla (2008).

Visión

Se refiere a la habilidad de comprender y prevenir los cambios del mercado. Fija las metas que la organización pretende conseguir en el futuro. Estas deben ser realistas y alcanzables para que la visión sea exitosa, a razón de que la visión tiene un carácter inspirador y motivador.

De acuerdo con Fleitman (2000), la visión viene a ser “el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad” (p. 283). Lo que sugiere que así se sepa con claridad lo que está haciendo la organización hoy, esto no dice nada de su futuro ni tampoco incorpora el sentido de un cambio necesario ni de una dirección a largo plazo. De ahí la importancia de definir claramente una visión.

No se puede olvidar lo que deberá hacer la compañía para satisfacer las necesidades de sus clientes en un futuro y cómo debe evolucionar la configuración de negocios para que pueda crecer y prosperar. Por tanto, los gerentes y los líderes empresariales están obligados a ver más allá del negocio actual y pensar estratégicamente en el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes,

de la aparición de nuevas condiciones del mercado y competitivas, entre otras variables. En efecto, deben hacer algunas consideraciones fundamentales acerca de adónde quieren llevar la compañía y, además, desarrollar una visión de la clase de empresa en la cual creen que se deben convertir (Thompson, Gamble, Peteraf y Strickland, 2001).

La visión debe dar una definición clara de hacia dónde debe dirigirse la empresa en el largo plazo y cómo quiere evolucionar. La visión estratégica busca describir los posibles escenarios estratégicos futuros —en el largo plazo—, en correspondencia con los intereses y los objetivos de la empresa, sin dejar de lado sus valores.

De acuerdo con *República* (Visión y Misión..., 2008), la visión debe tener las siguientes características:

- a. *Integradora*: debe reflejar las expectativas de todos los integrantes de la organización. Requiere de la acción de liderazgo y del apoyo permanente de toda la organización.
- b. *Amplia*: debe ser extensa en función del campo de visualización del futuro (largo plazo).
- c. *Realizable*: debe ser una aspiración posible y medible. No puede ser un sueño inútil e incalculable. Debe ser un esfuerzo de equipo basado en la experiencia y el conocimiento del quehacer organizacional.
- d. *Activa*: debe incluir y promover la acción. No debe ser lírica.
- e. *Realista*: debe sustentarse en el manejo de la información fidedigna y tener en cuenta el entorno, la tecnología, la cultura organizacional, los recursos y la competencia.
- f. *Alentadora*: debe ser positiva, incentivadora, inspiradora, impulsadora y motivadora hacia la acción, dirección y éxito institucional.
- g. *Dimensión en el tiempo*: debe formularse definiendo explícitamente el horizonte de tiempo que alcanza la visualización.
- h. *Consistente*: debe ser coherente con los principios organizacionales y sus reales posibilidades.
- i. *Difundida*: debe ser conocida y comprendida por todos los integrantes de la organización, y por su público externo y grupos de referencia.
- j. *Flexible*: debe estar dispuesta a enfrentar retos y a ajustarse a las exigencias y dinámicas del cambio.

- k. *Lenguaje sencillo*: debe redactarse en un lenguaje sencillo, ennoblecedor, gráfico y metafórico.
- l. *Responsabilidad*: debe ser formulada por los líderes, proyectando los sueños, las esperanzas e incorporando valores e intereses comunes para todos los miembros de la organización.

Misión

Es la razón de ser de una organización; le permite al gerente tener en mente el proceso de administración de un negocio relacionado con el control, la organización, la planificación y la dirección. Debe responder a la pregunta: ¿Para qué se ha creado la organización?

Se centra en la perspectiva actual de la organización con preguntas como: ¿Quiénes somos? y ¿qué hacemos? Debe describir de manera general las capacidades, el enfoque en el cliente y las actividades clave de la organización.

Una misión que sea estratégicamente reveladora incluye tres elementos: las necesidades del cliente o qué es lo que se está tratando de satisfacer; los grupos de clientes o a quién se está tratando de satisfacer y las actividades, las tecnologías y las capacidades de la empresa o cómo la compañía se ocupa de la creación y suministro de valor para los *stakeholders* y de la satisfacción de sus necesidades (Dávalos, 2016).

Una buena definición de la misión es fundamental para establecer el punto de partida del proceso de planeación, pues es necesario saber dónde se está, para saber dónde se debe llegar. Dicho de otra manera, para definir la visión es fundamental tener claro la situación actual con un análisis ambiental y con elementos que determinen las actividades reales del negocio.

En su libro *El arte de la guerra*, Tzu afirma (1999):

Si conoces a los demás y te conoces a ti mismo, ni en cien batallas correrás peligro; si no conoces a los demás, pero te conoces a ti mismo, perderás una batalla y ganarás otra; si no conoces a los demás ni te conoces a ti mismo, correrás peligro en cada batalla. (p. 11)

Lo que menciona Tzu implica que una buena definición y conocimiento del negocio es un logro inmenso para lograr los objetivos propuestos, para convertirse en una empresa sustentable y sostenible en el mercado.

De igual manera, Clausewitz (2002) afirma sobre el gerente que “[...] por un lado debe ser capaz de captar todas las relaciones de Estado; por el otro, conocer exactamente lo que puede hacer con los medios que están en su mano” (p. 44.). Esto indica que el gerente debe pensar en la organización, su ambiente, sus fortalezas y debilidades cada vez que va a salir al mercado, pues esto equivale a una guerra contra la competencia.

Objetivos

Para cumplir la misión de las organizaciones, o sea la razón de ser, e identificar en qué negocio está la empresa, es necesario plantear una serie de actividades que conduzcan a la misión propuesta. Se denominan objetivos y son acciones que muestran la ruta a seguir para lograr éxitos durante el horizonte de planeación planteado en la visión.

Los objetivos estratégicos con los que se alcanza la visión propuesta deben:

- ▶ Ser coherentes y estar alineados con los valores, la misión y la visión de la organización.
- ▶ Ser cumplibles en el mediano y largo plazos.
- ▶ Expresar con claridad qué es lo que la empresa ha decidido conseguir en el futuro, con relación a la actividad, la diferenciación competitiva, el modelo de negocio, el perfil de clientes al que se dirige, los mercados destinatarios, la innovación, la excelencia y la responsabilidad social corporativa (RSC).
- ▶ Ser aterrizados, no solo en su consecución, sino en el plazo propuesto.
- ▶ Estar relacionados con las variables fundamentales planteadas con el fin de llegar a sus logros, beneficios, tendencias y resultados globales que sean duraderos, por lo menos de acuerdo con la visión planteada.
- ▶ Permitir una evaluación y control del proceso, mostrando si la empresa está logrando sus compromisos de acuerdo con la misión y buscando conseguir lo planteado en la visión.
- ▶ Ser concretos, que no den lugar a interpretaciones necias, pues deben ser compartidos por todos los actores de la organización. No deben dar cabida a la ambigüedad.
- ▶ Ser confiables y observables. Deben tener un método de evaluación concreto con criterios válidos conocidos.

- Darse en lenguaje sencillo, de tal forma que puedan ser comprendidos y transmitidos a todos los integrantes de la organización.
- Traducirse en secuencias concretas de planes de acción, orientados a alcanzar las metas estratégicas.

Cuando se define el plazo de ejecución de los objetivos, este no debe sobrepasar el tiempo de la visión, pues al hacerlo, el objetivo que exceda tal tiempo se convertirá automáticamente en visión y, por supuesto, se llegaría a algo que no se desea y que no se había planteado. Cada objetivo debe tener estrategias ancladas a él para alcanzarse. Un objetivo puede tener estrategias que se compartan para su logro.

Estrategias

Para lograr los objetivos, se deben trazar estrategias de mediano plazo. Se diferencian únicamente en el plazo de ejecución. En ellas se involucran de lleno los mandos medios; mientras que los objetivos los abanderan los altos mandos de la organización.

Mintzberg y Quinn (1993) afirman que la estrategia posee varias dimensiones:

- a. Las estrategias formales efectivas contienen tres elementos esenciales:
 - Metas u objetivos más importantes.
 - Políticas más significativas que guiarán o limitarán la acción.
 - Programas o secuencias de acción que deberán lograr las metas definidas dentro de los límites establecidos.
- b. Las estrategias efectivas se desarrollan alrededor de pocos conceptos clave e impulsos. Esto les da cohesión, equilibrio y claridad. Algunos impulsos son temporales y otros continuos, pero en todos los casos, los recursos deben ser asignados de tal forma que tengan la posibilidad de éxito.
 - Deben comprender tanto lo impredecible como lo desconocido. Se debe tratar de construir una posición sólida, pero a la vez flexible para que la organización logre sus metas, a pesar de lo imprevisible del comportamiento.

- ▶ Existen múltiples “rangos” de grandes estrategias jerárquicamente relacionadas y sustentables entre sí, congruentes con el nivel de descentralización de la organización.

Clausewitz (2002) define las estrategias como la combinación de tácticas para alcanzar el objetivo. No deben superar el tiempo planteado porque pasarían a ser objetivos.

Tácticas

Son actividades que se realizan en el corto plazo. Algunos autores las denominan acciones operativas. En este nivel se conocen como planeación operativa. Para que una estrategia se desarrolle debe usar una o varias tácticas, que no pueden durar más que las estrategias y se consideran de corto plazo. En el caso de que una táctica supere el tiempo de una estrategia, inmediatamente la primera se convierte en la última; de ahí la importancia de definir las correctamente.

Como lo afirma Clausewitz (2002), la táctica es la preparación y la conducción de las actividades para cumplir las estrategias que llevan al logro de los objetivos. Cuando se realiza una planeación táctica, quienes deben comprender claramente las acciones para realizar son el talento humano que constituye la parte operativa de la organización, que debe siempre tener presente la visión de la empresa, para no perder el norte y para que se tenga claro el porqué de las actividades que emprenden.

Las características para definir las tácticas se describen en el apartado “Análisis DOFA para cada elemento en la estructura de valor”. Las deben conocer los mandos medios, que se encargarán del control del cumplimiento según los tiempos estipulados.

▶ Herramientas para realizar la planeación estratégica

Existen diversas herramientas que permiten desarrollar una adecuada planeación estratégica, mediante la creación de una serie de mapas o de opciones. Algunas generalizadas, otras particulares, las emplean las empresas para estructurar sus planes de acción y comunicarlos.

Estas herramientas no son únicas y por supuesto, no son infalibles. Se utilizan de acuerdo con las características de cada organización y para alcanzar los objetivos. Se trabajarán:

- Matriz Boston Consulting Group
- Matriz DOFA
- Matriz DOFA ampliada
- Matriz Ansoff

Matriz Boston Consulting Group (BCG)

Esta matriz fue diseñada por el grupo consultor de Boston en 1970 y publicada por su presidente Bruce D. Henderson en 1973. Consta de cuatro cuadrantes: la estrella, en el lado superior izquierdo; la incógnita, en el lado superior derecho; la vaca lechera, en el lado inferior izquierdo y los productos menos rentables o productos perros, en el lado inferior derecho, tal como lo muestra la figura 34.

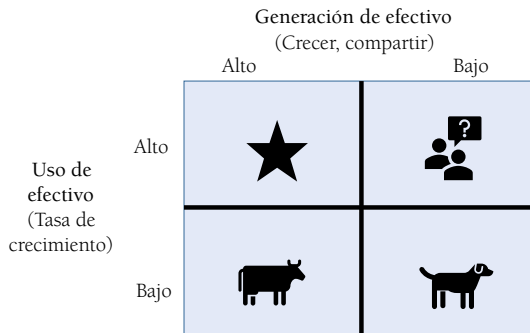


Figura 34. Matriz BCG Original

Fuente: adaptado de Henderson (1973).

Productos o servicios incógnita

A este cuadrante pertenecen aquellos productos que requieren de mucha inversión, más de la que estos pueden retribuir en el corto plazo. Los productos están en un mercado que tiene un alto potencial de crecimiento (*Grow Rate*), pero que tienen una baja participación en el mercado (*Market Share*). Estas características son comunes en productos nuevos o que llegan a mercados donde antes no estaban. En la figura 35 se exponen los planteamientos de Henderson (1973), sobre este cuadrante.



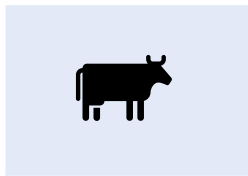
Muchos "negocios" requieren mucho más dinero en efectivo de lo que pueden generar.

Figura 35. Producto incógnita

Fuente: adaptado de Henderson (1973).

Productos o servicios vaca lechera

En esta posición están los productos o servicios que no tienen mucho crecimiento, pero que tienen una alta participación o son líderes, por lo que aún son interesantes para la organización, pero a los que se les puede declarar la obsolescencia y “ordeñar” hasta que dejen de dar réditos. Henderson (1973) afirma que estos generan más flujo de caja que el invertido; él los describía como se plantea en la figura 36.



Algunas empresas generan mucho más efectivo del que pueden reinvertir de manera rentable.

Figura 36. Producto vaca lechera

Fuente: adaptado de Henderson (1973).

Productos o servicios estrella

Están en un mercado con un potencial de crecimiento alto y están bien posicionados en el mercado o son líderes. Se ubican en el cuadrante superior izquierdo. Henderson (1973) afirma que son autosuficientes en la generación de ingresos y, en el largo plazo, son grandes generadores de flujo de caja, por lo que son los productos más consentidos, como se advierte en la figura 37.



Algunas empresas son autosuficientes en flujo de efectivo. Con el tiempo se volverán mucho más grandes y también grandes generadores netos de efectivo.

Figura 37. Productos estrella

Fuente: adaptado de Henderson (1973).

Productos o servicios perro

Se caracterizan por estar en un mercado que no tiene expectativas de crecimiento y por no estar bien posicionados. Es mejor que la organización los deseché porque pueden resultar interesantes para otras empresas. Henderson (1973) los describía como se muestra en la figura 38.

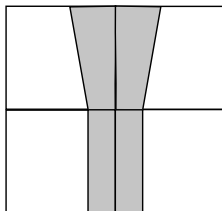


La mayoría de las empresas, sin embargo, generan muy poco efectivo a pesar de que usan poco. Las ganancias reportadas deben reinvertirse y probablemente siempre lo harán. Estos negocios son "trampas de efectivo".

Figura 38. Producto perro

Fuente: adaptado de Henderson (1973).

Henderson (1973) también afirmaba que entre estas categorías era posible que se encontraran productos o servicios, pero que sería una situación de inestabilidad que raramente persistiría por largo tiempo, dado que terminarían por ubicarse en alguno de los cuatro cuadrantes representados anteriormente (figura 39).



Entre estas categorías hay una situación inestable que rara vez persiste por mucho tiempo. Los competidores de igual tamaño en un segmento de mercado de productos rara vez se mantienen del mismo tamaño.

Figura 39. Productos en situación inestable

Fuente: adaptado de Henderson (1973).

Matriz DOFA

Esta es quizá la más conocida de las herramientas de análisis. Su nombre original en inglés es matriz SWOT: *strengths, weaknesses, oportunities y threatens*, que en español serían debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA). En esta matriz se escribe un listado de cada una de las características enunciadas anteriormente, teniendo en cuenta que las debilidades y las fortalezas son internas a la organización y las oportunidades y las amenazas son externas (figura 40).

Debilidades Falencias internas de la organización. Se tiene total control.	Oportunidades Opciones que el medio otorga y que pueden ser aprovechados por la empresa. Solo se manejan, no hay control.
Fortalezas Bondades internas que tiene la organización y sobre las que se tiene total control.	Amenazas Son externas a la organización y pueden ser perjudiciales. No se pueden controlar, por lo que se deben manejar.

Figura 40. Matriz DOFA

Fuente: elaboración propia.

La mayor crítica que se le hace a esta matriz es que es solo diagnóstica y no propone acciones. Sin embargo, es una herramienta muy amigable para dar a conocer los lineamientos de la organización entre los colaboradores, en virtud de la facilidad que ofrece de comunicarlos gráficamente.

Otra crítica tiene que ver con que maneja mucha subjetividad, por lo que, en su elaboración, participa el personal que realmente conoce la organización, y es el que habla de realidades y de escenarios posibles.

El propósito del análisis DOFA es generar estrategias que permitan enfocar sus acciones con las posibilidades (oportunidades) que puede aprovechar en su entorno externo y prepararse para enfrentar los peligros (amenazas), apoyándose en sus fortalezas y reduciendo el impacto negativo de sus debilidades (Hussey, 1994).

Finalmente, como lo plantea Steiner (2013), el análisis DOFA es fundamental para la planeación de la empresa, resulta relevante para encontrar, mediante estudios imparciales, las fortalezas y debilidades de las organizaciones, y de esta manera tomar mejores decisiones en el futuro.

Matriz DOFA ampliada

Esta matriz está definida sobre la matriz DOFA, y permite solucionar la crítica de que solo ofrece diagnóstico y no acciones. Trasciende hacia las acciones. Las debilidades identificadas las convierte en oportunidades o fortalezas y las amenazas en oportunidades o fortalezas.

En el centro de la matriz están las acciones que más se repiten, que se pueden traducir en objetivos, pues aparecen en cada cuadrante. Además, conserva las bondades de la DOFA original, sumando las relacionadas con la definición de acciones, uno de sus aspectos más relevantes.

No es necesario que cada debilidad o amenaza de la lista concuerde con cada una de las acciones propuestas. También es claro que una acción puede repetirse o incluso influenciar las otras, por lo que no debe extrañar que haya eventos repetitivos. Todo lo contrario, en la medida en que se repitan, cobran mayor interés para el análisis y facilitan la elaboración de los objetivos (figura 41).

Debilidades	Acciones de debilidades a oportunidades	Oportunidades
Acciones de debilidades a fortalezas	Actividades comunes susceptibles de ser objetivos	Acciones de amenazas a oportunidades
Fortalezas	Acciones de amenazas a fortalezas	Amenazas

Figura 41. Matriz DOFA ampliada

Fuente: elaboración propia.

Para hacer los análisis correspondientes, cada autor los representa de acuerdo con el programa y con el público al que aplican. Su versatilidad en la forma de presentación y adaptabilidad es una de sus cualidades. En la figura 42 se muestra otra forma de presentación.

Análisis interno	Análisis externo	
	Oportunidades 1. 2. 3.	Amenazas 1. 2. 3.
Fortalezas 1. 2. 3.	Actividad	Actividad
Debilidades 1. 2. 3.	Actividad	Actividad

Figura 42. Matriz DOFA para trabajo

Fuente: Dyson (2004, p. 152).

Esta forma de presentación también implica no solo el diagnóstico, sino la posibilidad de desplegar las actividades que se van a realizar, para convertir las amenazas en oportunidades, las amenazas en fortalezas y poder desarrollarlas. Dyson (2004) muestra cómo se pueden, inclusive, escalar y priorizar las actividades, asignándoles una escala de valores.

Matriz Ansoff

Conocida también como matriz producto-mercado, es una poderosa herramienta que permite manejar diferentes estrategias, soportada en la existencia de un mercado o de un producto. Dicho de otra manera, la existencia de un producto o servicio en el mercado o el mercado nuevo para un producto o servicio. Es muy fácil de realizar, y mucho más fácil es de exponer las actividades por desarrollar (figura 43).

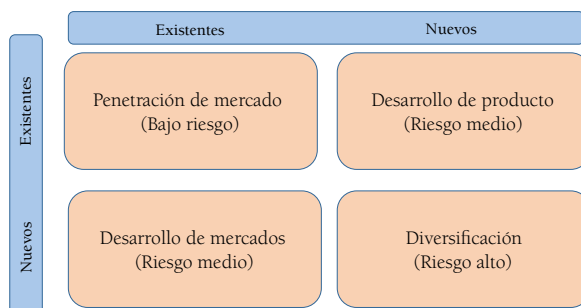


Figura 43. Matriz Ansoff

Fuente: elaboración propia con base en Kotler y Armstrong (2012).

Según Kotler y Armstrong (2012) para cada uno de los cuadrantes existe un listado de actividades estratégicas:

- a. Para penetración de mercados, el objetivo es vender más al mismo mercado:
 - ▶ Aumento del consumo o ventas de los clientes/usuarios actuales.
 - ▶ Captación de clientes de la competencia.
 - ▶ Captación de no consumidores actuales.
 - ▶ Atraer nuevos clientes del mismo segmento, aumentando publicidad o promoción.
 - ▶ Innovaciones.
- b. Para desarrollo del mercado, tratar de llegar a nuevos clientes con los productos o servicios de la organización:
 - ▶ Apertura de mercados geográficos adicionales.
 - ▶ Atracción de otros sectores del mercado.
 - ▶ Política de distribución y posicionamiento.
 - ▶ Investigación y cambio del segmento.
 - ▶ Nuevos canales de distribución.
 - ▶ Nuevos empaques de producto.
- c. Para desarrollo de productos, ofrecer un producto o servicio nuevo a los mismos clientes:
 - ▶ Desarrollo de nuevos valores del producto.
 - ▶ Desarrollo de diferencias de calidad (nuevas gamas).
 - ▶ Desarrollo de nuevos modelos o tamaños.
 - ▶ Calidad del producto.
- d. Para diversificación, lo que se busca es crear nuevos productos para nuevos clientes:
 - ▶ Fusiones y adquisiciones.
 - ▶ Nuevas alianzas clave.
 - ▶ Acciones de vigilancia competitiva.

Aplicación Plan de *marketing*: Termacolores

► Plan de *marketing*: caso termalístico

Este capítulo muestra el desarrollo de un plan de *marketing* y de un plan estratégico, desde la práctica de la conceptualización de los tres capítulos anteriores: unos y otros aplican de forma real un proyecto de turismo cultural y empresarial que mezcla la sostenibilidad del mercado actual en sus acciones, con una explotación turística económicamente sostenible y sustentable ambientalmente, para generar impacto positivo en una comunidad.

La teoría en cualquier área del conocimiento es fundamental para comprender el porqué de las acciones. Este libro abarca los conceptos básicos del *marketing* y del emprendimiento y las herramientas de configuración práctica de los supuestos teóricos explicados en los capítulos 1 y 2, respectivamente.

A continuación, se presentará el desarrollo del plan de *marketing* dentro del proyecto Termacolores: va desde su concepción hasta la propuesta final para su implementación, teniendo en cuenta que entran a jugar actores como el Gobierno, mediante los recursos de regalías; la academia por medio de la Universidad Nacional de Colombia y el Servicio Nacional de Aprendizaje

(Sena), aunados al esfuerzo de los coconuco, una comunidad cultural propia y ancestral¹¹, ubicada en el resguardo de Puracé.

La Dirección de Investigación de la Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales (DIMA) invita al Grupo de Investigación en Finanzas y Marketing a participar en el proyecto “Desarrollo de un entorno tecnológico Termacolores en el Resguardo Indígena de Puracé para la investigación e innovación en el uso de aguas termales y aprovechamiento del azufre natural orientados a potenciar el turismo y el bienestar”, con el fin de realizar el diagnóstico, la conceptualización y las recomendaciones respectivas para la puesta en marcha de Puente Tierra (opción termalística) y el fortalecimiento de los demás atractivos turísticos de Puracé.

La etapa diagnóstica incluye el análisis de variables aplicables al entorno de negocio en relación con los aspectos demográfico, económico, sociocultural, político-jurídico, competencia del sector y tecnologías, que pueden llegar a afectar directamente el proyecto. La información acopiada es principalmente secundaria, validada en sitios oficiales de las siguientes entidades: Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Dane), Banco de la República, ProColombia, Fontur, entre otros.

Se soporta también en trabajos que han realizado en esta comunidad diferentes entes y grupos de estudio, tomando como base documentos del inventario turístico de la región, la inmersión de uno de los miembros del grupo de investigación en el territorio y visitas del grupo a Puracé. Esto permitió realizar un análisis de matriz DOFA ampliado, que muestra con claridad el diagnóstico y las acciones sugeridas que se deberán aplicar para cumplir el objetivo final del proyecto.

Con el fin de conceptualizar el problema y las posibles soluciones se realizaron una serie de eventos y visitas de campo, buscando la participación y apropiación de la comunidad y la colaboración de otros grupos de apoyo, para determinar las opciones viables y fortalecer los atractivos turísticos de Puracé.

Para desarrollar efectivamente el proceso de sostenibilidad y sustentabilidad del plan de *marketing* turístico, se toma como punto de partida la creación de un ente que se denomina “Corporación Indígena Puracé Turística, Comercial y Termalística Quilliparzá (CIPT Quilliparzá)”, con el

11 Se entiende por “comunidad cultural propia” al conjunto de personas que comparten valores, tradiciones, lenguaje, creencias y que han recibido esta herencia por transmisión directa de sus ancestros, es decir, no han sido afectados directamente por culturas ajenas.

propósito de alcanzar un manejo expedito. Se busca que este proyecto tenga su propia identidad y que se diferencie de otros similares, resalte las bondades de la cultura y la vivencia de una comunidad y destaque el hecho de que los lugares naturales de este municipio son sagrados. Por tal razón el eslogan de este proyecto será “Vivir la cultura indígena”, que se identificará como *vci*, para lograr una fácil recordación y para reflejar la noción de la trascendencia de visitar esta región; además, se pretende que la experiencia vivida quede gratamente grabada en la memoria de los visitantes.

► Plan de *marketing* Termacolores

Los siguientes son los ítems desarrollados en el proyecto Termacolores.

Resumen ejecutivo

Con el fin de fortalecer los atractivos turísticos de Puracé, enfocados en la cultura termalística y en los sitios naturales que el municipio ofrece como destino ecoturístico, este plan de *marketing* está compuesto por cuatro fases. La primera explica la metodología que se utilizó, en la que se describe la utilización de elementos teóricos y experimentales con el objetivo de darle soporte al proceso.

La segunda refleja el análisis ambiental y el estudio de las variables que afectan de manera directa este plan. Ellas son: económicas, sociales, culturales, políticas, tecnológicas, demográficas y competencia, clave para comprender el municipio de Puracé y su dinámica.

La tercera se compone de la estructura de valor del proyecto y realiza un análisis *DOFA* de cada uno de los elementos que la conforman, como percepción del destino, acceso y transporte, atractivos turísticos, alojamiento y gastronomía, servicios adicionales y servicio de transporte, cuyo resultado es una serie de actividades sugeridas. Por último, se plantea un presupuesto, que debe reflejar y soportar las actividades propuestas en el plan.

La conclusión general de este plan de *marketing* plantea el diseño de acciones que permitan fortalecer los atractivos turísticos de Puracé, aprovechando de forma vivencial la existencia de un resguardo indígena con un fuerte arraigo de cultura y tradición, un espacio termalístico y un sinnúmero de atractivos turísticos naturales. Por tanto, se proponen las acciones que permiten al visitante tener la experiencia *vci*.

Análisis ambiental - Aspecto demográfico

Cifras del Dane revelan que el departamento del Cauca registró en 2014 un crecimiento en el PIB del 4.7 % en relación con el año anterior; su contribución a la economía colombiana fue de \$12 144 miles de millones a precios corrientes, equivalentes a una participación porcentual del 1.6 %. Por otro lado, el PIB per cápita en el departamento se ubicó en \$8883 791 a precios corrientes (Dane, 2015).

La tabla 7 presenta un resumen general del departamento del Cauca, que incluye población, la participación en el PIB nacional, entre otros.

Tabla 7. Resumen general

Información departamental	
Ciudad capital	Popayán
Población 2015 (Censo 2005-Dane)	1 379 169
Cabecera	547 916
Resto	831 253
PIB 2012 preliminar en millones de \$	9865 000
Participación porcentual PIB nacional	1.48 %
Per cápita (millones de pesos)	7.35
Índice de necesidades básicas insatisfechas (NBI)	47
NBI cabecera %	24
NBI resto %	61.97
Recursos del presupuesto de inversión 2015	1 426 174
Recursos per cápita 2015 (Censo)	
SGP per cápita	859 749
Inversión per cápita	1 034 474

Fuente: Dane (2015).

La reserva de los territorios ancestrales indígenas de los coconuco se encuentra en la vertiente occidental, junto a los yanacunas y papallacta. Administrativamente, se distribuyen en tres cabildos: Coconuco, Paletará y Puracé. El pueblo coconuco (o kononuko) se localiza en la zona central del Cauca. Parte del territorio se encuentra en las inmediaciones del Parque Natural Puracé. Anteriormente, los coconuco formaban parte de la Confederación Guambiano-Coconuco, una fuerte alianza entre

indígenas del Cauca. En la actualidad, existen más de 16 492 personas pertenecientes a los coconuco que no conservan su lengua nativa, excepto en algunos nombres de plantas y lugares geográficos (Ministerio de Cultura, 2010a).

Solo un 2.8% de los hablantes (alrededor de 457 personas) de la población de Coconuco, aún conserva su lengua nativa, lo que evidencia un alto grado de riesgo de extinción. Las mujeres tienen una representación significativa de la población que aún conserva su lengua nativa, con un 52.3%, tal como se aprecia en la tabla 8.

Tabla 8. Indicadores demográficos

Indicadores	Total		Hombres		Mujeres	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%
Población	16 492	100%	8435	51.1%	8057	48.9%
Lengua nativa	457	2.8%	218	47.7%	239	52.3%
Algún estudio	13 482	87.3%	6927	51.4%	6555	48.6%
Analfabetismo	2109	12.8%	997	47.3%	1112	52.7%

Fuente: elaboración propia con base en datos del Dane (2005).

Solamente un 12.8% de la población no está alfabetizada. De acuerdo con cifras del censo del Dane (2005) en los coconucos, el 51.1% son hombres (8435 personas) y el 48.9% son mujeres (8057 personas). Se concentran principalmente en el Cauca con el 98.3% de la población, seguido por el Valle del Cauca con el 0.9% (146 personas), y por el Huila con el 1.2% (40 personas). Estos tres departamentos concentran el 99.4% de los integrantes de este pueblo. Los coconuco representan solo el 1.13% de la población indígena de Colombia y el 9.4% (1556 personas) vive en zonas urbanas (Ministerio de Cultura, 2010a).

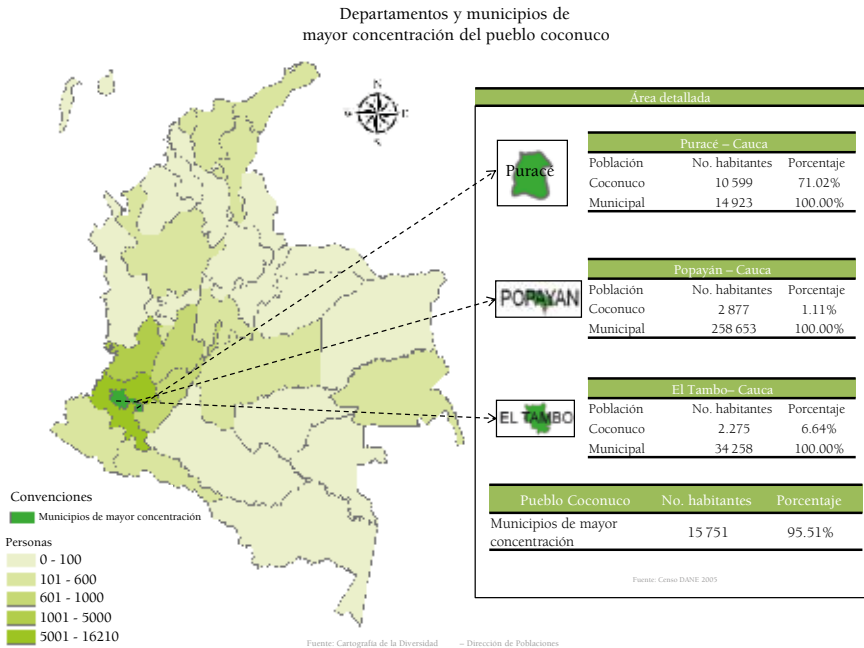


Figura 44. Cartografía

Fuente: Cartografía de la diversidad-Dirección de poblaciones Ministerio de Cultura (2010b).

Las dos vías de comunicación existentes, una entre el Cauca y el Huila (Popayán-La Plata y Popayán-Isnos) y un antiguo camino denominado el Camino Nacional, se encuentran deterioradas y son de difícil acceso para los automotores particulares; son aptas solo para camperos.

La tabla 9 indica el asentamiento y la concentración de la población en los departamentos colombianos (Dane, 2005).

Tabla 9. Concentración de los coconuco

Concentración de la población		
Departamentos con mayor concentración	Población coconuco	Porcentaje sobre total de población
Cauca	16 210	98.30 %
Valle del Cauca	145	0.90 %
Huila	40	0.20 %

Concentración de la población		
Departamentos con mayor concentración	Población coconuco	Porcentaje sobre total de población
Total	16 395	99.41 %
Población coconuco áreas urbanas	1 556	9.4 %

Fuente: elaboración propia con base en datos del Dane (2005).

La figura 45 resume la composición de la organización social de los coconuco.

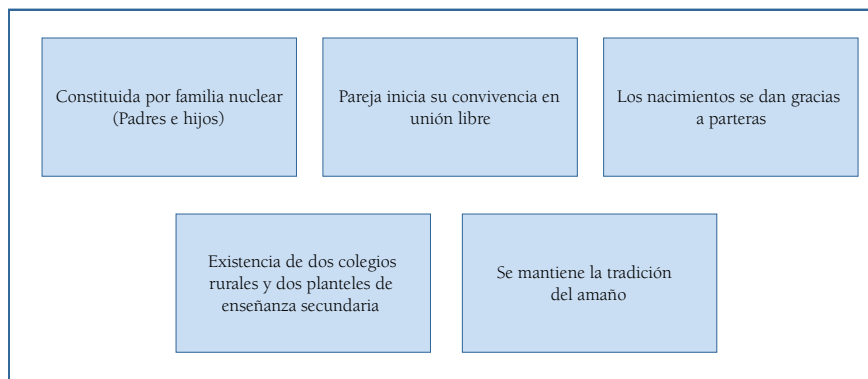


Figura 45. Organización social

Fuente: elaboración propia.

Análisis económico

El análisis económico demuestra que el municipio de Puracé-Coconuco centra su actividad en la ganadería y en el cultivo de papa; en menor escala desarrolla cultivos para el autoconsumo. En el resguardo de coconuco los comuneros también se emplean en una empresa privada de cultivo de flores; mientras que, en el resguardo de Puracé, la explotación de azufre por la Industria de Minas Puracé ha sido determinante para su economía.

La tabla 10 muestra un resumen de las principales actividades económicas que se realizan en este territorio, en el que se destaca la ganadería.

Tabla 10. Contexto económico de Puracé

Economía de los coconuco	Explicación
Ganadería	<p>La predominancia de la actividad ganadera se relaciona tanto con factores sociales como económicos. Anteriormente, los latifundistas de la zona se dedicaron a la producción tecnificada del cultivo de papa y de la ganadería. En estas circunstancias, los indígenas y los campesinos de la zona, y los provenientes de otras partes del país, fueron integrados a esta forma de producción como fuerza de trabajo de las haciendas.</p> <p>En la actualidad los coconuco continúan con la actividad ganadera debido a su rentabilidad y porque esta cuenta con más apoyo de las entidades del sector: cada familia tiene derecho a un número de cabezas de ganado por tierra.</p>
Cultivo de papa	<p>En la parte alta de los resguardos de Coconuco y Puracé se dedican principalmente a la siembra de papa en los terrenos cultivados. La papa natural se siembra como monocultivo, en forma tecnificada y con utilización de agroquímicos.</p>
Cultivo de flores	<p>En el resguardo de Coconuco existe una empresa privada de cultivo tecnificado de flores y la mayor parte de sus empleados son indígenas coconuco que, en contratos anuales, devengan el salario mínimo. Actividad que no se registra en el resguardo de Puracé.</p>
Explotación de azufre	<p>En el resguardo de Puracé ha sido determinante la explotación de azufre para su economía.</p>
Cultivo de maíz	<p>En la parte baja de los resguardos de Coconuco y Puracé, el producto natural de preferencia para siembra es el maíz de rosa y de huerta.</p>

Fuente: elaboración propia con base en Banco de la República (2017).

Análisis sociocultural – La cosmovisión

Los coconuco creen que son hijos del volcán Puracé y de la laguna Andulvío (San Rafael), donde vive la ninfa de las aguas; es madre, es también casa, pero es mujer, permanece atenta, vigilante de sus hijos. Como madre protege, alimenta y mantiene con vida los lugareños (Universidad Nacional de Colombia, 2017).

La cosmovisión de los coconuco no es homogénea, debido a todos los procesos históricos vividos por la comunidad, en los que se han transformado los elementos de la tradición judeocristiana y amerindia. Los coconuco piensan que el universo es un hábitat compuesto por seres sobrenaturales, a quienes se les teme y se les debe aprender a manejar. Para ellos, los elementos de la naturaleza son similares a las personas; desde

esta perspectiva, las plantas y los árboles guardan espíritus que pueden ser malos o buenos.

Los coconuco, según el Ministerio de Cultura (2010a), se conocen como la gente de la dualidad, lo que se sustenta en su cosmovisión en cuanto al manejo de lo frío y lo caliente, en prácticamente todas sus actividades.

Aunque a primera vista sus viviendas parecieran habituales y en nada se comparan con las tradicionales malocas o similares que se les atribuyen a las culturas amerindias, sí tienen una fuerte relación con la creencia de la dualidad en su cosmogonía, pues en la selección del sitio para su construcción y en la elección de los materiales, los coconuco distinguen el terreno que pertenece a Jucas¹², un poder ancestral que reina principalmente en el mundo subterráneo donde domina el agua. Al hombre pertenecen los cultivos, los potreros, las huertas, las casas, los pueblos y los caminos.

Esta comunidad se caracteriza por el pensamiento de los habitantes en la virginidad de la tierra. En las visitas realizadas por el grupo de investigación, se advirtió que la mayoría de los sitios naturales son ricos en agua, pues existen fuentes como ríos, lagunas, manantiales, chorreras, entre otros. Para los coconuco los animales salvajes, las plantas silvestres, los espíritus de la naturaleza, como la “madre agua”, que vive en pozos debajo de cascadas y que toma la forma de una culebra con ojos lindos y otras veces la de una mujer bonita; el “arco [iris]” o “Cuiche” que vive en los pantanos; la “fantasma negra” de las lagunas de páramo que se muestra en forma de nubes negras; las “brujas del páramo”, mujeres de senos muy grandes que pueden convertirse en pumas; los “duendes”, hombres pequeños con pies y manos torcidos que vigilan las orillas del agua y los “truenos”, que moran en los cerros y otros espíritus de menor importancia, pertenecen también a Jucas¹³.

Igualmente, distinguen entre piedras “finas” y piedras “flojas”, según sea su resistencia al ser golpeadas con un machete: mientras las finas responden al golpe soltando chispas, las flojas no. Esta prueba la emplean para corroborar si existe un nacimiento de agua o no (Faust, 2004).

12 El término “Jucas” equivale al significado de guaca en quechua, que es sagrado y peligroso a la vez. La palabra “guaca”, la usan de forma similar a como lo hicieron los españoles, en el sentido de entierro precolombino.

13 Chorreras o cataratas.

El término guaca se utiliza para describir un entierro precolombino que no es un buen augurio, pues se dice que de ella sale un “aire” y que, al pertenecer a Jucas, causa un “hielo” a las personas. Si aparece una guaca al momento de la construcción, se extrae para que un “macuco” o “chamán”, gracias al mambeo, encuentre un lugar apropiado.

Los materiales son cálidos como la madera y fríos como el barro. Su mezcla debe resultar complementaria para que en las energías exista equilibrio.

Esta dualidad se evidencia también en las plantas medicinales, con y sin propiedades, como se muestra en la figura 46 (Nates, Cerón y Hernández, 1996).

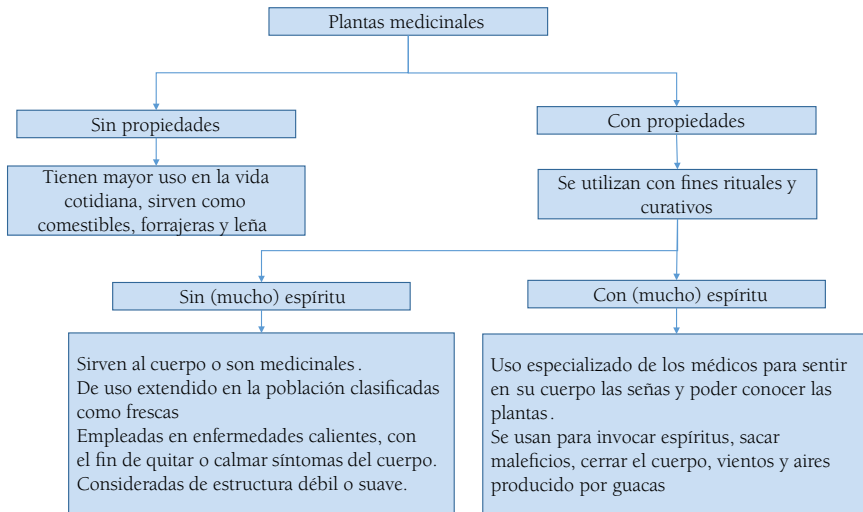


Figura 46. Tipología de plantas medicinales

Fuente: elaboración propia a partir de Nates *et al.* (1996)

Crean en leyendas y seres mitológicos como “la viuda”, aquella mujer que se lleva a los hombres infieles y borrachos. Los habitantes de la región indican que la viuda ataca según el daño que cause el hombre, dado que, si es algo leve, los entrega en el monte; pero si el hombre ha cometido una falta grave, lo deja en el cementerio, donde despierta desubicado.

Otro de los seres mitológicos es “el gritador”, que asusta a los desprevenidos en el camino viejo y al que se le debe pagar tributo. También

está “el diablo”, que habita en la mina de azufre y que se cobra una víctima como arriendo cada año por la explotación de este elemento.

Además de estos seres míticos se encuentra “el guando” o “calavera”, que aparece en la ruta o camino viejo y es una advertencia de que se está invadiendo sus territorios.

Los coconuco son tanto de tradición judeocristiana como amerindia. Ambas, en el trascurso del tiempo, han tenido redefiniciones y grandes transformaciones. La tradición amerindia se relaciona con la de muchos otros grupos étnicos andinos. Actualmente, tiene mayor expresión entre los médicos tradicionales y personas de mayor edad. Los coconuco también participan de la tradición cristiana. Los rituales católicos que practican son: bautizo, primera comunión y asistencia a misa. La figura 47 explica estos y otros conceptos.

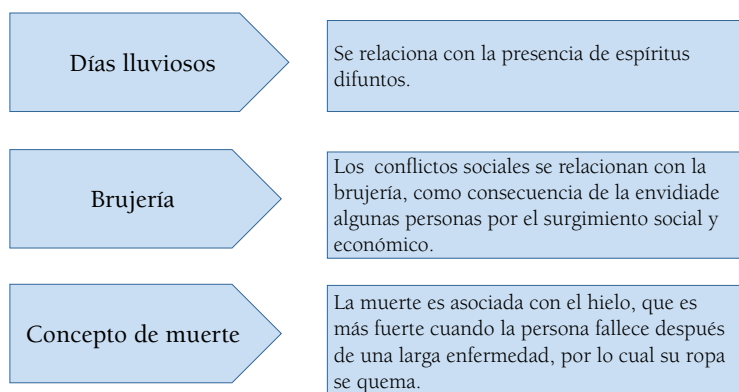


Figura 47. Creencias del pueblo coconuco

Fuente: elaboración propia.

Análisis cultural: fiestas y celebraciones

Las fiestas o celebraciones no pueden pasar inadvertidas. Enseguida en la figura 48 se resumen las más importantes de Puracé.

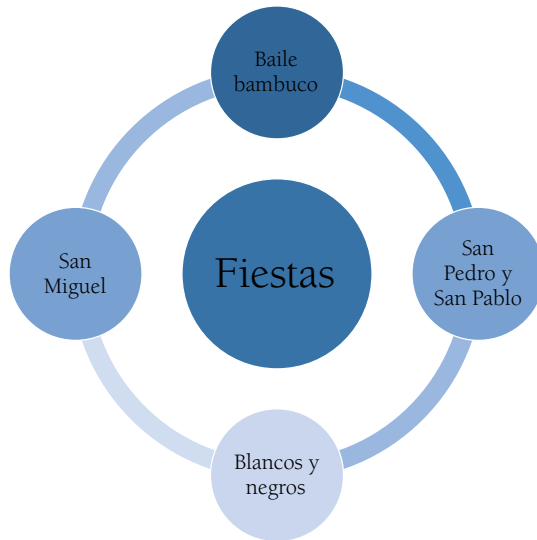


Figura 48. Fiestas de los coconuco

Fuente: elaboración propia.

- a. *Baile bambuco*: data del siglo XIX, aparece en la región del “Gran Cauca”, y se dispersa rápidamente por todos los lares de Colombia. El primer documento en donde se menciona el bambuco fue una carta del general Francisco de Paula Santander al general París “[...] refréscate en el Puracé, báñate en el río blanco, pásate por el ejido, baila una y otra vez el bambuco” (*El País*, 2010). El bambuco en sus inicios tenía relación con la música militar; es decir, era una música que alentaba a los militares en las guerras. No obstante, fue evolucionando para llegar al baile tradicional que es hoy: un baile de pasillo que se practica en las fiestas de la región, en el que intervienen parejas que imitan cómo el hombre conquista a la mujer.
- b. *San Pedro y San Pablo*: en algunos días de junio de cada año, como es tradición, se celebran los días de los santos. El 12 de junio es el día de San Antonio, el 24 el día de San Juan y el 29 de junio es el día de San Pedro. Durante este tiempo, las familias que tienen los bultos de los santos organizan las fiestas para ellos. En esta celebración los invitados llevan productos agrícolas que se ponen en el altar junto al santo. Al día siguiente la gente toma cierta cantidad de ellos y promete traer el doble el siguiente año. El día de la Cruz también

se hacía la fiesta y en ella se acomodaban productos agrícolas como las papas con formas especiales o los ullucos dobles. Para la fiesta de San Isidro se cosechan productos agrícolas y se llevan a la iglesia del poblado de Coconuco para que los bendiga el cura. Los productos quedan en manos de la iglesia.

- c. *La fiesta de Blancos y negros-Reyes magos*: tiene sus inicios en la zona urbana del Resguardo Indígena de Puracé, aproximadamente en los años cuarenta. Los indígenas se organizaban con disfraces imitaban a la reina, los tres reyes magos y los esclavos; se hacían carrozas y se jugaba a los blancos y negros. Esta fiesta comienza a las cinco de la mañana del 5 de enero hasta la tarde.
- d. *La fiesta de San Miguel*: se celebra porque el arcángel es el patrono del corregimiento de Puracé y su fiesta es el 29 de septiembre, día del arcángel, desde hace 300 años, cuando se fundó la parroquia. Su tradición se debe a que, gracias a la llegada a la región de una estatua de San Miguel Arcángel, en una época donde el clima era muy difícil por lo frío y húmedo, notaron que este se hacía más apacible. Los habitantes de la región comenzaron a relacionar al Arcángel con la lluvia, más aún porque antes de septiembre era verano y después de la celebración de la fiesta la lluvia comenzaba. Se cuenta también que, gracias a la intervención divina del arcángel, se apagó un incendio en 1978 en la mina de azufre, algo que los humanos no lograron hacer y por esto, la mina cierra todos los 29 de septiembre y apaga la maquinaria hasta media noche por respeto a la fiesta de San Miguel.

Contextos legal y político

Los pueblos indígenas gozan plenamente de los derechos humanos y de las libertades fundamentales que se consagran en la Constitución de Colombia. Para proteger sus derechos y garantizar plenamente el respeto de su integridad, la labor del Gobierno colombiano es impulsar de forma continua acciones coordinadas y sistemáticas, en beneficio del desarrollo y de la construcción del tejido social; y asegurar que gocen de los mismos derechos y las oportunidades que el resto de la población.

Con respecto a la población indígena el Estado debe:

- ▶ Proteger valores y prácticas sociales, culturales y espirituales.
- ▶ Respetar la integridad de los habitantes de los pueblos indígenas.

En la década de los noventa, la Organización Internacional del Trabajo (oit) aprobó el Convenio 169 sobre pueblos indígenas y tribales de países independientes. Este documento fue sustituido por el convenio 107 de 1957, en razón al deseo de la oit de actualizar los derechos de los indígenas. El 169 es el único instrumento internacional que protege el derecho a la igualdad y el respeto por la cultura y las instituciones de los pueblos indígenas.

Para dar cumplimiento al Convenio 169, el Gobierno prohíbe adoptar normas que no garanticen los derechos que protegen los pueblos indígenas y tribales. Lo anterior significa que cualquier disposición legal expedida en el país debe estar acorde con lo consagrado en él. Sin embargo, el Estado evidencia que la organización política-legal de los pueblos indígenas es divergente del actual sistema político-legal del Gobierno nacional, lo que lleva a que se presenten incompatibilidades entre los sistemas, esto ocasiona retrasos e inconvenientes de diferente índole en la aplicación de las políticas públicas. En definitiva, se hace necesario que estas políticas, pensadas para beneficiar a los pueblos indígenas sea revisado, para que el Estado pueda garantizar que todos los ciudadanos, sin importar su procedencia, sean cobijados y beneficiados por los programas estatales.

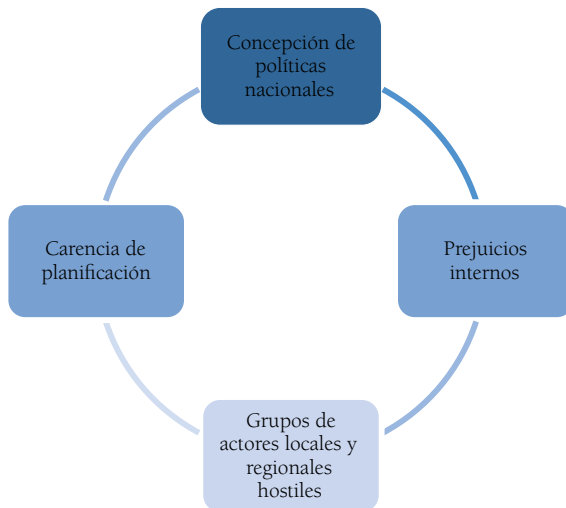


Figura 49. Barreras en coconuco

Fuente: elaboración propia.

A continuación, se describen algunos derechos que aplican en Colombia para las comunidades étnicas, tomando como base la Constitución Política de Colombia, el Convenio 169 de la OIT y la Ley 21 de 1991.

Derechos sociales y culturales

Los derechos sociales y culturales fueron consagrados por la Constitución de Colombia como un avance para la protección del ser humano. Se proponen salvaguardar la diversidad étnica y cultural, la autodeterminación, la autonomía y la equidad.

Mediante las Sentencias T-605 de 1992 y T-308 de 1993, se puede enunciar que la Corte Constitucional entiende por diversidad étnica y cultural:

La diversidad de formas de vida y concepciones del mundo, no totalmente coincidentes con las costumbres de la mayoría de la población. Por lo tanto, este principio supone la aceptación de la existencia de muchas formas de vida y sistemas de comprensión del mundo en un mismo territorio. (Cátedra Viva Intercultural, s.f., p. 1)

En la Constitución de 1991 se hizo un reconocimiento especial a las diversas culturas de la nación; sin embargo, como se aclara en el documento constitucional “las reglas legales alcanzarán efectividad en cuanto los agentes socioculturales hagan valer a través de ellas su derecho a la diferencia y las utilicen para colaborar desde su respectiva forma de vida en la construcción de la cultura democrática” (Tovar, 2000, p. 55).

La siguiente figura 50 resume los conceptos de diversidad cultural y el derecho a la cultura en Colombia.

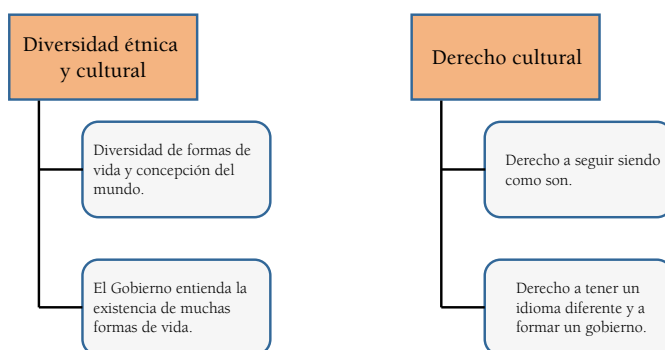


Figura 50. Conceptos de diversidad cultural y derecho cultural

Fuente: elaboración propia.

El Estado debe cumplir con estos otros propósitos respecto de los pueblos indígenas en Colombia:

- a. Salvaguardar los pueblos indígenas en Colombia.
- b. Fomentar las instituciones de carácter público (colegios, hospitales, escenarios deportivos), que aporten para la construcción social indígena.
- c. Incrementar el trabajo indígena; para ello, el Estado debe establecer unas normas que garanticen el trabajo equitativo con respecto a los demás habitantes de la nación.
- d. Proteger las expresiones sociales, culturales, religiosas.

La autonomía de los pueblos indígenas debe comprenderse como la capacidad de decisión propia que tienen los pueblos para tomar decisiones que beneficien o afecten su territorio. La Organización Nacional Indígena de Colombia (Onic) plantea que un país, ciudad o región puede ser autónoma si construye su propia historia. La autonomía también es la posibilidad de relacionarnos y de intercambiar con otros, sobre la base del respeto, la tolerancia y la convivencia pacífica.

El Convenio 169 señala que los pueblos deben tener el derecho de decidir sus propias prioridades en lo que atañe al desarrollo, en la medida en que este no afecte sus vidas, creencias, instituciones, bienestar espiritual y las tierras que ocupan. Por otra parte, deben tener el derecho de controlar, en lo posible, su propio desarrollo económico, social y cultural.

Derecho territorial

Colombia es una nación pluricultural y todas las comunidades indígenas tienen el derecho de decidir sobre sus territorios. Por ello es fundamental el reconocimiento de sus derechos territoriales, tal como lo señala la Corte Constitucional: “Sin el reconocimiento del derecho a la tierra, los derechos a la identidad cultural y a la autonomía son solo reconocimientos formales” (Sentencia T-188 de 1993).

La propiedad colectiva titulada a pueblos indígenas no puede venderse y ser sometida a gravámenes y a limitaciones de dominio; el Estado tampoco la puede expropiar; sin embargo, según la Constitución y las normas legales, el reconocimiento al derecho de propiedad colectiva de las comunidades se otorga previo al cumplimiento de la función social de la

propiedad, que implica obligaciones y a la que le es inherente una función ecológica.

En relación con el territorio, la obligación del Estado colombiano es respetar la relación existente entre las culturas y sus valores espirituales con la tierra, pues resulta inseparable la concepción sociocultural del territorio. La figura 51 resume las prohibiciones que se deben tener en cuenta con un territorio étnico.



Figura 51. Prohibiciones

Fuente: elaboración propia.

Derecho propio

El Convenio 169 declara que los pueblos indígenas y tribales tienen el derecho de conservar sus costumbres e instituciones propias. Lo anterior significa que, al aplicar la legislación interna, deberán tomarse en consideración sus costumbres o su derecho consuetudinario. Un ejemplo de ello son las innumerables noticias en las que se ve que los pueblos indígenas castigan los ladrones con látigos en la mitad de las plazas, entre otros.

En síntesis, el Estado debe respetar los métodos tradicionales que utilizan los pueblos indígenas para la represión de los delitos cometidos por los habitantes. En todo caso, cualquier sanción penal para un miembro de estos pueblos deberá tener en cuenta sus características económicas, sociales y culturales; adicionalmente, deberá darse preferencia a tipos de sanción distintos del encarcelamiento y tomarse medidas para garantizar

que puedan comprender y hacerse comprender en procedimientos legales, facilitándoles, si fuere necesario, intérpretes u otros medios eficaces para tal fin. Las autoridades de los pueblos indígenas pueden ejercer funciones jurisdiccionales dentro de su territorio, de conformidad con sus propias normas y procedimientos, siempre que no sean contrarias a la Constitución y a las leyes de la República.

Análisis político y legal en Puracé-Coconuco

La organización política de los coconuco se rige por Puracé y Coconuco, establecidos desde la Colonia. Además de ello, también los rigen las juntas de acción comunal de las veredas, y el Consejo Regional Indígena del Cauca (CRIC). En Coconuco existe también un capitán por cada vereda, y el cargo de mayor exigencia es el de gobernador.

Desde el inicio de la organización, se ha contado con la colaboración de los diferentes resguardos de Coconuco, Poblazón y Paletará. El resguardo de Coconuco emite los certificados que identifican a los integrantes de la comunidad como indígenas coconuco que les permite acceder a los diferentes beneficios estatales para los pueblos indígenas como los servicios de salud. La organización también se ha hecho presente en los variados eventos y actividades que los resguardos han realizado, para no perder el vínculo de comunidad-resguardo.

El sistema de resguardos, como una figura de carácter especial, además de tener un sistema de manejo productivo y económico distinto, abarca varias veredas y corregimientos de un mismo municipio. Además de ello, puede incluir partes de otros municipios y departamentos sin hacer distinción dentro de la perspectiva de que “el territorio es uno solo”, pasando por alto la división entre los entes administrativos regulares.

La figura 52 resume las formas de organización étnica en los ámbitos local, regional y nacional.



Figura 52. Organización étnica

Fuente: elaboración propia.

- a. *Organización Nacional Indígena*: en 1960 los pueblos indígenas de Colombia se unieron para luchar por las tierras abanderadas por los sectores campesinos, que históricamente han sido expropiadas por grupos violentos. Posteriormente, en los años setenta, la conformación del CRIC motivó la creación de organizaciones regionales, con el objetivo de promover una plataforma política indígena (Onic, 2017). Esta organización se caracteriza por ser la autoridad del gobierno y de la justicia. Es la representación máxima de los indígenas en Colombia y en el extranjero.
- b. *Autoridades Indígenas de Colombia*: es una organización indígena, al igual que un partido político. Vela por los derechos sociales de los indígenas y propone un modelo alternativo para la sociedad colombiana y las relaciones internacionales de los pueblos indígenas (Ministerio del Interior, 2017).
- c. *Consejo Regional Indígena del Cauca*: asociación de autoridades indígenas. El 90 % de los cabildos y comunidades indígenas del Cauca pertenece a esta asociación. Lo constituyen 115 cabildos

y once asociaciones de cabildos de los pueblos nasa, guambiano, totoró, polindara, guanaco, coconuco, yanacona, inga y eperara, agrupados en nueve zonas (CRIC, 2017).

- d. *Asociación de Cabildos Indígenas del Norte del Cauca*: fue creada en 1994 y es el “Territorio del Gran Pueblo” para los habitantes del norte del Cauca. Aquí se agrupan alrededor de catorce resguardos y dieciséis cabildos. Su objetivo es defender el plan de vida de cada uno de los indígenas y servir de herramienta para que los habitantes cumplan sus sueños. Esta asociación se basa en los valores de la espiritualidad, el uso y el respeto por la tierra y la integridad (Nasaacin, 2017).

Competencia

El entorno de la competencia es un factor externo que, aunque no se puede controlar, debe ser analizado y estudiado para prevenir dificultades en el desarrollo de las estrategias organizacionales. El análisis poblacional, cultural y demográfico realizado previamente permitió inferir que la competencia directa para Puente Tierra es el centro de afloramiento de aguas termales llamado Aguatibia, el hotel Comfandi y los termales Aguahirviendo.

Termales Aguatibia

Se localizan en Puracé, en el área de influencia directa de los termales objeto de este estudio. Esta es una empresa que va de la mano con la tecnología, lo que se demuestra en sus páginas oficiales y sus cuentas de Facebook, Twitter e Instagram. Termales Aguatibia es una cabaña o casa campesina y los turistas lo catalogan como un “paraíso ecológico”. En la tabla 11 se describe de forma general este sitio.

Tabla 11. Descripción Termales Aguatibia

Ítem	Descripción
Descripción	Aguatibia está ubicado a 30 km de Popayán, sobre la vía que va de Coconuco a Paletará, a través de la cual se accede a San José de Isnos y al parque arqueológico de San Agustín (Huila), zonas que la Unesco declaró patrimonio de la humanidad.

Ítem	Descripción
Actividades	<p>Los planes turísticos de esta empresa son:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ecoturismo con <i>spa</i> hotel (cabaña). 2. Recreación activa y pasiva. 3. Terapia naturista. 4. Pesca deportiva. 5. Mariposario y toboganes. 6. Parque acuático infantil. 7. Deporte de aventuras. 8. Parque temático de animales.
Clientes	<p>Recibe diariamente turistas de Popayán, Cali, Huila y otras regiones del país, y turistas extranjeros.</p>
Recursos disponibles	<p>Para la satisfacción del cliente, Aguatibia cuenta con:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Un lago de agua termal con canoas de remo y pesca deportiva. 2. Seis piscinas de agua termal sin azufre. 3. Chorros de hidroterapia mineral. 4. <i>Jacuzzi</i> de lodo volcánico mineral. 5. Toboganes con agua termal corriente. 6. Canopy de 300 m. 7. Restaurantes, saltarines, caballos y zona de <i>camping</i>.
Valor agregado de Termales Aguatibia	<p>La empresa Aguatibia se enfoca principalmente en vender el servicio de aguas termales que producen beneficios para la salud física y mental. Aparte de ello ofrece un espacio de descanso, relajación y bienestar para los turistas.</p>
Lema	Vida para tu cuerpo, energía para tu alma.
Precios	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entrada: \$ 18 000 adultos y \$ 8000 niños de 3 a 8 años 2. Alojamiento: \$ 190 000 la noche. Una casa campesina de un cuarto con cama doble, una cama sencilla, un camarote, un baño, sala comedor con sofá cama y tv Direct-tv. 3. Zona de <i>camping</i>: \$ 40 000 por carpa la noche. 4. Canopy: \$ 10 000 por persona. 5. Bote de remo: \$ 5000 por persona (20 minutos). 6. Caballo: \$10 000 por persona (10 minutos).
Planes de turismo	<p>Aguatibia tiene planes para diferentes ocasiones. Los planes deben ser para aproximadamente veinticinco personas e incluyen la entrada y muchas de las actividades que se pueden realizar allí. El precio oscila entre \$ 30 000 y \$ 75 000 por persona.</p>

Nota: precios en pesos colombianos para el año 2019.

Fuente: elaboración propia.



Figura 53. Termales Aguatibia
<https://termalesaguatibia.com/>

Hostería Comfandi Coconuco

El Hotel Comfandi Coconuco invita a los turistas a practicar el ecoturismo, debido a que el sitio se encuentra rodeado de naturaleza. Es un lugar ideal para el descanso, para recibir aire puro y disfrutar de una alternativa saludable en las aguas termales. En el sitio se prestan servicios de guía para visitar otros atractivos turísticos como la cascada de Ónix, el respiradero del volcán Puracé, el mirador del pueblo y las caminatas ecológicas. Esta hostería Hotel Coconuco se encuentra también dentro del área de influencia de los termales objeto de estudio y a 4 km de termales Aguatibia y a 30 km de Popayán.

Los servicios con los que cuenta el hotel son: sala de estar con televisión, salón de juegos, taberna (fines de semana), confortables habitaciones, salón de conferencia y restaurante (figura 54).



Figura 54. Hostería Coconuco

<https://www.comfandi.com.co/personas/recreacion/alojamientos/hotel-coconuco>

Termales Aguahirviendo

Termales Aguahirviendo es competencia directa del proyecto, porque se encuentran muy cerca de los termales objeto de estudio. Además de ello, los servicios que prestan a los turistas pueden ser similares a los que el proyecto ofrecerá.

Análisis TripAdvisor

TripAdvisor es una aplicación que permite a los usuarios opinar libremente sobre las experiencias vividas en algún hotel, ciudad o restaurante. Esta aplicación móvil se ha vuelto fundamental para las empresas y los turistas. La gran mayoría de las personas que van a dirigirse a hoteles desean conocer los comentarios acerca de la amabilidad de los trabajadores, la comida del restaurante, la limpieza del lugar, entre otros aspectos. Para las empresas es clave comprender cómo los turistas califican el servicio que ellos prestan, puesto que, en muchos casos, los comentarios u opiniones pueden aumentar o disminuir la demanda del hotel.

Para esta sección se hizo un análisis comparativo de TripAdvisor sobre Termales Aguahirviendo, Termales Aguatibia y Hostería Coconuco (tabla 12).

Tabla 12. Análisis TripAdvisor

Termal	Calificación	Comentarios
Aguahirviendo	3.5 puntos.	En la mayoría de comentarios, el común denominador consiste en mencionar que es un sitio donde se disfruta el agua caliente y que tiene un buen restaurante con precios asequibles.
	Muy bueno, con el 40 % de calificación.	Entre los comentarios negativos, se encontró que las piscinas son pequeñas y huelen mal. Aparte de esto, muchos turistas no recomiendan este sitio porque no es complaciente, es inseguro y no se tiene un acercamiento a la cultura indígena local.
	Excelente, regular y malo con el 20 %.	

Termal	Calificación	Comentarios
Aguatibia	4.0 puntos Muy bueno, con el 52 % de calificación.	Excelente lugar para visitar, por sus piscinas, lodo medicinal y para realizar actividades extremas. Dentro de los comentarios resaltan que sería bueno poder tener un mayor acercamiento a la cultura indígena en Aguatibia.
	Excelente y regular con el 21 % de calificación.	
Hostería Coconuco	4,0 puntos Muy bueno, con el 52 % de calificación.	Un buen hotel, con excelentes espacios de diversión. Muy aseado; un lugar donde se puede vivir una experiencia diferente y familiar; además de ello, se puede tener un descanso total; y un sitio donde se puede experimentar un acercamiento a la naturaleza.
	Excelente, con el 40 % de calificación. Regular y malo, con el 10 % de calificación.	

Fuente: elaboración propia.

Entorno tecnológico

Es clave para comprender cómo se encuentra el municipio de Puracé en el ámbito tecnológico. Al respecto, la información es escasa. No obstante, en las visitas de campo adelantas se evidencia falta de conectividad móvil y conectividad por cable en sitios muy puntuales.

El Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTic) afirma que en Puracé se entregaron cerca de 411 tabletas digitales para fortalecer la educación, lo que es una evidencia de que se desea generar oportunidades para los niños y los jóvenes de esta parte del país. Estas tabletas forman parte de la estrategia ‘N@tivos Digitales’, la cual consiste en garantizar que las administraciones locales inviertan en tecnología, con el incentivo de que el Gobierno nacional, por cada computador y tableta que el municipio compre, aportará como mínimo la misma cantidad. En el caso de Puracé, la alcaldía aportó 51 tabletas y MinTic 360.

Por otra parte, MinTic desarrolló el proyecto Kioscos Vive Digital (KVD)¹⁴, por medio del cual se instalaron centros de acceso comunitario a Internet y telefonía, principalmente en sedes educativas rurales, localizadas en centros poblados de más de cien habitantes que no cuenten

14 A la fecha de realización de este libro, el proyecto KVD no está activo.

con soluciones comunitarias de conectividad y que garanticen la apertura al público en horario extracurricular. A través de los KVD, la comunidad educativa puede hacer uso del servicio de Internet durante la jornada escolar. Adicionalmente, los habitantes de las localidades beneficiarias pueden acceder, en horario extracurricular, a los servicios de telefonía e Internet y a un componente de capacitaciones gratuitas, cuyo objetivo es contribuir a que la tecnología sea apropiada como una herramienta para el desarrollo económico y social de las zonas rurales. Los centros poblados que resultaron beneficiados durante la segunda fase de este proyecto fueron postulados en una convocatoria dirigida a las secretarías de educación departamentales, municipales certificadas, y a las Secretarías TIC, la cual estuvo disponible del 4 de junio hasta el 5 de julio de 2013.

A continuación, se presenta el listado de KVD instalados en Puracé. Varios de ellos se ubican en el resguardo Puracé, Cauca (véanse los resultados de la tabla 13).

Tabla 13. Ubicación de Kioscos Vive Digital

Municipio	Centro poblado	Dirección del kiosco	Institución educativa	Nombre sede	Tipo KVD	Fase
Puracé	Indefinido	Indefinido	Resguardo indígena Puracé pilimbalá	Resguardo indígena Puracé pilimbalá	Comunidad indígena	Fase 2
Puracé	Inspección Guillermo Valencia	Inspección Guillermo Valencia	I.E.A. Paletará	I.E.A. Paletará, sede principal	Sede educativa	Fase 2
Puracé	Inspección Puracé	Inspección Puracé	I.E. Manuel María Mosquera	I.E. Manuel María Mosquera, sede principal	Sede educativa	Fase 2
Puracé	Paletará	Paletará	I.E.A. Paletará	Centro docente mixto Rio Negro	Sede educativa	Fase 2

Municipio	Centro poblado	Dirección del kiosco	Institución educativa	Nombre sede	Tipo KVD	Fase
Puracé	Resguardo de Puracé	Resguardo de Puracé	N/A	N/A	Comunidad indígena	Fase 2
Puracé	Santa Leticia	Santa Leticia	I.E.T.A. Margarita Legarda	Margarita Legarda (sede principal)	Sede educativa	Fase 2
Puracé	Vereda Kilómetro 48	Vereda km 48	C.E. Kilómetro 48	Kilómetro 48 (sede principal)	Sede educativa	Fase 2
Puracé	Vereda La Playa	Vereda La Playa	I. E. La Playa	La Playa (sede principal)	Sede educativa	Fase 2
Puracé	Vereda Pisanrabo	Vereda pisanrabo	C.E. Pisanrabo	C.E. Pisanrabo, sede principal	Sede educativa	Fase 2
Puracé	Vereda Pululo	Vereda Pululo	C.E. Pululo	C.E. Pululo, sede principal	Sede educativa	Fase 2
Puracé	Resguardo de Puracé	Campamento	I. E. Chichiguara	Escuela rural mixta Chichiguara	Caso especial	Fase 3

Nota: I. E.= institución educativa, I.E.A.= institución educativa agropecuaria, I.E.T.A.= institución educativa técnica agropecuaria, C.E.= centro educativo

Fuente: MinTic (2017).

En este territorio, MinTic hace presencia con la oferta de los KVD. No obstante, no se han planteado proyectos adicionales de conectividad para esta región.

Es preciso indicar que la operación de los KVD fase 2 se contrató por 36 meses. En el caso de los KVD instalados en Puracé, se tiene prevista la fecha de finalización contractual del servicio en los diferentes KVD entre octubre de 2017 y marzo de 2018. Sin embargo, desde la dirección de conectividad, se vienen adelantando los trámites presupuestales para la asignación de recursos que faciliten la adición y la prórroga de los contratos de aporte de los KVD de la fase 2, de tal forma que se garantice la continuidad de los servicios que vienen prestando estos centros de acceso comunitario a Internet.

► Evaluación preliminar para plan estratégico Termacolores - Diagnóstico DOFA Puracé

Para realizar el análisis de la situación ambiental se trabajó con base en matrices DOFA, que constan de las siguientes perspectivas:

- a. *Debilidades*: aspectos tecnológicos, materiales, humanos o situaciones que dificultan actualmente el logro de sus objetivos o que impiden lograr un óptimo desarrollo del potencial.
- b. *Oportunidades*: áreas en las que su unidad puede explorar posibilidades de optimización de su trabajo, es decir, nuevos objetivos que la orienten de manera efectiva hacia el cumplimiento de las metas finales.
- c. *Fortalezas*: aspectos tecnológicos, humanos o situacionales que favorecen el cumplimiento de sus objetivos.
- d. *Amenazas*: factores del entorno inmediato o mediato, de cualquier naturaleza, que pueden dificultar o impedir el logro de los objetivos.

Este análisis se desarrollará con mayor amplitud en el siguiente capítulo, donde se tratará el plan estratégico que se nutre de los resultados entregados por el plan de *marketing*. En el plan estratégico, las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades se desarrollarán, estableciendo para cada una, las acciones para aprovechar las fortalezas y oportunidades y contrarrestar las debilidades y amenazas.

La tabla 14 refleja la matriz DOFA de Puracé, con base en las indicaciones ya mencionadas.

Tabla 14. Análisis DOFA corregimiento de Puracé

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Presencia activa de comunidad indígena con arraigo cultural. • Se encuentra cerca del Parque Natural Nacional (PNN) de Puracé. • Motivación de la comunidad para ser un municipio desarrollado; los habitantes cuentan con apoyo institucional. • El sitio cuenta con un hospital de primer nivel. • Generación de procesos asociativos para el fortalecimiento del desarrollo de Puracé. <ul style="list-style-type: none"> • La mayoría de los hospedajes cuenta con Registro Nacional de Turismo (RNT) y con intención de formalizar otros sitios. • Existencia de atractivos turísticos y naturales que motiven la visita de Puracé. 	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura de alojamiento inadecuada. • No posee informadores turísticos con capacidad para describir los atractivos del resguardo y de Puracé. • Deficientes condiciones para presentar servicios de alimentación. • Carencia de centro de ventas de artesanías. • No se reconoce como destino turístico. • No existen restaurantes con enfoque en el turismo. <ul style="list-style-type: none"> • No existe oferta gastronómica típica en los restaurantes. • Poco conocimiento de la comunidad sobre servicio al cliente y turismo. • No se identifica la vereda Puracé como parte del destino turístico del volcán Puracé. • Los guías e informadores solo prestan sus servicios cuando se trata de visitar el volcán. • No hay transporte formal disponible para el turismo. • Divisiones entre campesinos e indígenas. • No hay guías turísticos con RNT. • La conectividad a Internet es deficiente. • No hay un operador turístico formalizado en la zona. • Las agencias de viajes no lo comercializan. • Puracé no aparece en las guías internacionales.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Llegada permanente de turistas a Aguatibia y a Comfandi (Coconuco). • Interés del turismo por la cultura indígena. • Mejoramiento vial programado. • Interés de MinTIC en mantener los puntos Vive Digital. • Existencia de atractivos culturales y tradicionales de alto significado. • Su principal motivador de visita es el volcán Puracé. • Se permite el acceso a los principales sitios turísticos. • Iniciativas desde la Gobernación para fortalecer turismo cultural. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vías terciarias con deficiencias. • Condiciones de entorno natural. • Vías de acceso en estado deficiente. • Condiciones climáticas. • Cambio anual de los gobernantes indígenas lo que no permite la continuidad de los proyectos. • Cercanía de otros centros de hospedaje y termales.

Fuente: elaboración propia.

Estructura de valor

En este apartado se explica cómo la percepción del destino, el acceso, el atractivo de turismo, el alojamiento y la gastronomía, los servicios adicionales y el servicio de transporte generan el valor esperado del proyecto. Igualmente, se observa que estos elementos están estructurados y se pueden potencializar de acuerdo con las percepciones o con el análisis que se realice de cada uno.

Este análisis parte de la matriz DOFA descrita anteriormente. En el capítulo sobre el plan estratégico, se entregarán una serie de acciones para desarrollar su potencial en la generación de valor para el proyecto.

Los datos obtenidos provienen de la observación *in situ*, de las entrevistas a los actores de los procesos y de la información secundaria que se obtiene, tanto de la vereda como de la comunidad que allí convive.

Por tanto, el análisis busca que se den las pautas que proporcionen los elementos estratégicos y operativos para el desarrollo de una economía solidaria, apoyada en la actividad turística de la región (figura 55).

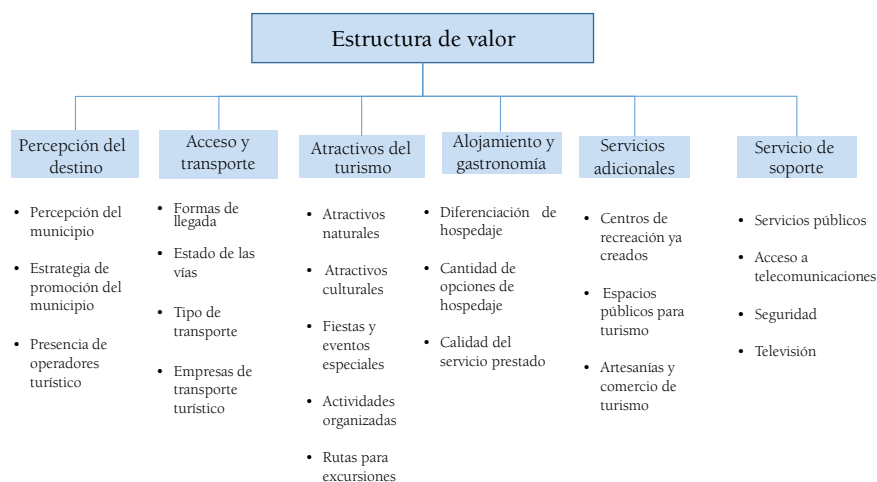


Figura 55. Estructura de valor

Fuente: elaboración propia.

Análisis DOFA para cada elemento en la estructura de valor

En las tablas 15 a 21 se presenta el análisis DOFA realizado para cada elemento en la estructura de valor.

Tabla 15. DOFA, imagen del destino

Imagen del destino	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> Existencia de una corporación que administre el turismo. Facilidad de organizar con la comunidad local el acceso a los posibles atractivos turísticos. Conocimiento de la comunidad local de la historia de los posibles atractivos turísticos. Existencia de atractivos turísticos naturales. Existencia de cultura indígena y su preservación. Capacitación de la población en herramientas de las TIC. Capacitación en turismo de la comunidad por el Sena. 	<ul style="list-style-type: none"> No existen operadores turísticos en el Resguardo Puracé. No está incluido en páginas de turismo nacional. No se incluye en las guías de viajeros independientes internacionales. No se posee experiencia en la organización de actividades turísticas por la comunidad. No se promociona el destino a escala nacional. Termales en mal estado. Bajo nivel de integración de los prestadores locales ante el proceso de promoción y comercialización del destino. Ausencia de políticas de <i>marketing</i> para destino turístico. No hay presupuesto asignado para desarrollo de estrategias de <i>marketing</i>. Ausencia de operadores turísticos formales. No hay ofertas turísticas. Bajo aprovechamiento de las redes sociales. Puracé está desarticulado de las opciones turísticas de la región. Nulo nivel de lengua extranjera (inglés). Los nombres pueden ser confundidos por los turistas (Pisimbalá vs. Pilimbalá; Puracé vs. volcán Puracé).
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> Cercanía a un parque natural. Reconocimiento como cabildo indígena. Motivación de extranjeros y propios por descubrir culturas y costumbres autóctonas. Esfuerzos del Gobierno para impulsar el turismo. Existencia de recursos para apropiación de proyectos turísticos. 	<ul style="list-style-type: none"> Vías de acceso. Distanciamiento entre resguardos.

Fuente: elaboración propia.

Actividades propuestas para elemento destino

- ▶ Teniendo como fortaleza la existencia de una corporación que administre el turismo y como debilidad el hecho de que no existen operadores turísticos en Puracé, se observa que la corporación Quilliparzá debe contratar operadores para manejo de transporte, turistas y restaurantes para el municipio.
- ▶ Puesto que la población ha sido capacitada en herramientas TIC y que su fortaleza es el conocimiento de las historias de los sitios turísticos que se pueden visitar; teniendo claro que una de las debilidades del proyecto es la carencia de páginas web y herramientas digitales de la vereda, las personas capacitadas en estos temas deben realizar el montaje de estas páginas y mantenerlas constantemente actualizadas.
- ▶ Una de las debilidades que se observa es que Puracé está desarticulado de las opciones turísticas de la región; por tanto, se deben buscar contactos con publicaciones turísticas locales y nacionales para que se incluya Puracé dentro de sus destinos turísticos.
- ▶ Aprovechando la capacitación en servicio al cliente y turismo impartido por el Sena en la vereda Puracé, los habitantes deberán estructurar todo el conocimiento que están adquiriendo y crear una tienda turística Puracé. De esta manera, podrán prestar servicios turísticos y obtener mayores ganancias económicas.
- ▶ Puesto que no se tienen vías de acceso adecuadas, otros medios de transporte, como el caballo, podrían motivarse, lo cual agradaría a turistas extranjeros. Se puede tomar como ejemplo lo que se hace en Salento, Quindío.

Actividades propuestas para acceso y transporte

- ▶ En virtud de la existencia de transporte informal, se plantea la creación de empresas de transporte formal, incluso con los mismos actores informales, para que presten servicios de transporte no solo al termal, sino a la comunidad en general. Se pueden incluir servicios especiales como transporte escolar, entre otros.
- ▶ La opción de legalizar los transportadores informales permite, incluso, financiar la adquisición de vehículos adecuados para cumplir el objetivo, aprovechando financiación vía planes específicos y regalías. Además de esto, se sugiere subcontratar la empresa creada

con los informales para evitar tiempos muertos de los vehículos del proyecto.

- Se deben presentar proyectos estructurados para hacer un circuito turístico que comience en el Valle del Cauca y que tenga como opción de destino el sector de Puracé.
- Empezar proyecto que defina la señalización clara para los turistas de los diferentes atractivos que existen. Esta actividad se debe implementar en la carretera y en los sitios destinados para ello (tabla 16).

Tabla 16. DOFA, acceso y transporte

Acceso y transporte	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Acceso vial a todas las veredas cercanas a los atractivos turísticos. • Vía de paso a municipio intermedio del Huila. • Transporte público regular (espaciado). • Escenarios intermedios entre los diferentes sitios turísticos. • Vía La Plata-Popayán en proceso de pavimentación. • Conectividad desde el Huila y desde el Cauca. 	<ul style="list-style-type: none"> • Frecuencia baja del transporte formal. • Predominio del transporte informal. • Mala señalización de los sitios turísticos. • Carencia de transporte especializado en turismo. • Vías terrestres vulnerables a la lluvia. • No hay conectividad aérea fácil.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Recursos de regalías para apoyo a comunidades. • Intervención de universidades e instituciones de educación para colaborar en la creación de planes de mejora y de turismo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conflictos regionales entre resguardo y campesinos o propietarios de terrenos. • Las vías terrestres están deterioradas.

Fuente: elaboración propia.

Actividades para elemento atractivos turísticos

- ▶ Al no existir un concepto definido del potencial turístico de la zona y al no contar con historias que complementen el porqué de estos atractivos, y teniendo en cuenta el conocimiento ancestral que los pobladores tienen de esta región, se deben elaborar historias que cuenten el porqué de las cosas, para llamar la atención de los visitantes, lo que incluso podría generar la oportunidad de crear una línea de productos como los recordatorios con las historias del pueblo indígena y de Puracé.
- ▶ El sector es catalogado como seguro en cuanto a orden público y los destinos turísticos son naturales y abiertos, por lo que se pueden crear circuitos teniendo en cuenta que existen sitios como senderismo a los once cráteres, visitas a géiseres, senderismo de avistamiento de aves, tributo a los cóndores, entre otros.
- ▶ El hecho de contar con un sendero antiguo e histórico, que encierra cierto misterio, se puede prestar para hacer una parte de él con historias que se han convertido en mitos en la región. Por ejemplo, los mitos de la viuda y del gritador.
- ▶ Las fiestas patronales, específicamente en junio y julio, ofrecen algo adicional al turista, que puede disfrutar en el casco urbano de actividades lúdicas que les permitan interactuar con los pobladores, para que estos obtengan algunos ingresos. Se pueden ofrecer comidas típicas, mostrar bailes típicos y brindar acceso a productos autóctonos-artesanales.
- ▶ Las actividades para el manejo de turistas deben ser la partida para lograr puntos de encuentro entre los moradores y la comunidad indígena, puesto que actualmente están distanciados y no existen incentivos para hacer proyectos en conjunto.
- ▶ Resaltar el valor del ecoturismo, especialmente entre los extranjeros, ávidos de visitar lugares naturales y exóticos y que, por supuesto, cuenten historias. La mina de azufre puede ser una de ellas.
- ▶ Por tratarse de un resguardo indígena, con una buena alianza para la guía cultural, se pueden mostrar las actividades típicas ancestrales de la comunidad como componente adicional y complementario del paisajismo y las visitas ecológicas.

- A razón de que la Universidad Nacional capacita en TIC, se recomienda la creación de documentales para subir a portales como YouTube, y el diseño de la página web oficial del sitio (tabla 17).

Tabla 17. DOFA, atractivos turísticos

Atractivos turísticos	
Debilidades	Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> • No existe un concepto definido del potencial turístico. • No se aprovechan atractivos para actividades que generen valor. • No existen historias que complementen el porqué de los atractivos turísticos. • Falta de reconocimiento de los destinos turísticos por la comunidad y el resguardo. • No existe coordinación entre el resguardo y los moradores de Puracé en el uso y la explotación turística de los sitios. • Cortos periodos de la autoridad indígena (un año) que no permiten continuidad en programas. • Baja cualificación del personal guía y ausencia de certificación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Atractivos complementarios diversos. • Asimilación del nombre Puracé con el Parque Natural Nacional y el volcán. • Existencia de concepto cultural ancestral. • Seguridad en los atractivos turísticos. • Posibilidad de la existencia de sendero para alimentación del cóndor. • Posibilidad de un sendero para avistamiento de aves. • Existencia de fiestas patronales y religiosas. • Abundancia de naturaleza en el sitio. • Existencia previa de un parque termal. • Existencia de sendero con orquídeas naturales. • Existencia de circuito en once cráteres.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Estar dentro del resguardo permite un manejo especial y de respeto hacia la naturaleza. • Ser resguardo indígena con legislación y autonomía especial. • Motivación de visitantes por ecoturismo como avistamiento de aves, tributo al cóndor y visitas a sitios naturales. • Apoyo al turismo comunitario. • Existencia de un sendero antiguo que conduce de Popayán a Puracé (Quilliparzá). 	<ul style="list-style-type: none"> • Posible llegada de actores armados a la región. • Conflicto entre comunidades por territorios.

Fuente: elaboración propia.

Actividades para elemento de alojamiento y gastronomía

- Teniendo en cuenta la inexperiencia en la prestación de servicios turísticos, surge la posibilidad de crear opciones turísticas propias, dado que la legislación actual es favorable. La corporación puede fomentar que los pobladores se asocien y definan opciones de ope-

ración turística propias para la zona gracias a sus conocimientos. Para el efecto, debe disponerse de un espacio hotelero en el casco urbano y de la posibilidad de consumir alimentos típicos y explicar el porqué de sus componentes y preparación.

- ▶ Aunque el clima es frío, los pobladores han preparado ciertas bebidas energizantes naturales para mantener el calor y trabajar a la intemperie. Podrían venderse a los turistas.
- ▶ Se debe crear una certificación de origen de productos lácteos, aprovechando la existencia de la Asociación de Productores de Lácteos del Puracé (Asprolecpur).
- ▶ Crear con base en la existencia de la asociación, un museo del proceso de elaboración de productos lácteos artesanales autóctonos y por supuesto, ofrecerlos a los visitantes con su respectiva certificación de origen, resaltando la calidad natural del producto lácteo.
- ▶ Resaltar el cultivo de productos orgánicos propios de la región como complemento de la gastronomía. Debe promocionarse la cocina autóctona con estos productos, explicando entre otras cosas, el porqué de los alimentos que se denominan cálidos y aquellos que se denominan fríos.
- ▶ Los alojamientos deben contar historias, no solo los del parque termal, sino los del casco urbano. La ubicación de las viviendas y de los alojamientos tiene una historia que bien merece ser contada. No quiere decir esto que por ser tradicional sea con malos servicios o incomodidades; todo lo contrario, debe contarse con excelentes servicios de hotelería y comodidades adecuadas con el propósito.
- ▶ Crear e incentivar, gracias a las bondades de la legislación, ofertas hoteleras novedosas como posadas nativas.
- ▶ A razón de que se tiene un análisis de la competencia, se piensa que la amenaza de tener sitios turísticos similares se puede conjurar mediante acciones que debiliten a la competencia, como la oferta de un servicio de transporte y de *cáterin* a estas otras entidades (tabla 18).

Tabla 18. DOFA, alojamiento y gastronomía

Alojamiento y gastronomía	
Debilidades	Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> • Inexperiencia en prestación de servicios turísticos. • Carencia de hospedaje adecuado para la estancia. • Infraestructura turística en malas condiciones. • No se trabaja con nivel de calidad en la poca afluencia turística. • No se hace énfasis en la gastronomía tradicional ancestral. 	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación de la comunidad para convertirse en destino turístico. • Conocimiento y manejo ancestral y artesanal de obtención de productos lácteos y agrícolas. • Existencia de una base de infraestructura para el manejo turístico en las termales. • Oferta de gastronomía tradicional ancestral. • Posibilidad de manejo de opciones gastronómicas autóctonas. • Bebidas típicas para el frío y la altura. • Existencia de la asociación de productores de lácteos del Puracé.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Legislación que favorece la creación de nuevas opciones turísticas. • Posibilidad de creación de cultivos propios para ofrecer productos orgánicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conflicto entre comunidades (campesinos vs. indígenas e indígenas vs. indígenas). • Cercanía de sitios de hospedaje y termales.

Fuente: elaboración propia.

Actividades para elementos de servicios de apoyo

- Se deben crear espacios de comercialización de las artesanías, tanto en el casco urbano como en el destino termal, aprovechando las iniciativas de cooperación interesada en promover procesos productivos comunitarios.
- La mala calidad de Internet y de las comunicaciones en general puede impedir una estadía tranquila, porque este servicio solo ofrece funciones básicas y serias para uso en emergencias.
- Se debe crear una señalética adecuada para identificar no solo los sitios, sino la flora y la fauna del lugar. Importante crear catálogos que puedan comercializarse.
- Tratar de incentivar intermediarios bancarios con opciones que tienen algunas entidades bancarias. Reforzar el manejo de intermediarios financieros existentes como Efecty y casas de chance que prestan estos servicios.

- ▶ Crear una asociación de artesanos, especialmente de madres cabeza de familia, con el fin de generar valor en los artículos elaborados y apoyar el capital social de la vereda.
- ▶ Llevar productos artesanales a ciudades como Popayán y Cali. Ofrecerlos para generar valor agregado (tabla 19).

Tabla 19. DOFA, servicios de apoyo

Servicios de apoyo	
Fortaleza	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Producción artesanal de la comunidad Puracé. 	<ul style="list-style-type: none"> • Voluntad de comercialización de productos artesanales mediante terceros. • Baja oferta de establecimientos con artesanías. • Infraestructura de la escasa oferta hotelera. • Mala calidad de las TIC. • Ausencia de opciones bancarias. • No existen escenarios para deportes de aventura. • Baja producción artesanal. • Baja valoración del mercado artesanal. • Carencia de espacios de información turística. • Baja señalización. • Carencia de espacios comerciales para el turista.
Oportunidades	Amenaza
<ul style="list-style-type: none"> • Mayor interés en los productos orgánicos. • Interés por productos culturales autóctonos. • Iniciativas de cooperación para promover procesos productivos comunitarios. • Disposición y actitud de la comunidad para trabajar y ayudar en actividades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Opciones de productos similares en América Latina.

Fuente: elaboración propia.

Actividades para elementos servicios de soporte

- ▶ Debido a que la zona tiene seguridad en orden público, y que la cobertura de vías (así sea secundarias) está garantizada, se debe incentivar la creación de servicios de transporte seguros y formales para realizar las visitas a los destinos. Igualmente, se deben garantizar frecuencias de desplazamiento, tal es que le permitan al turista tener información confiable para la planificación de su viaje.

- Aprovechar la buena cobertura de los servicios públicos de la región para crear opciones de hotelería adecuada con servicios básicos satisfechos. Igualmente, se debe resaltar la existencia de un centro hospitalario de primer nivel, lo que brinda mayor seguridad a los visitantes si llega a presentarse algún incidente de tipo médico.
- Aprovechar la posibilidad de capacitación que el Gobierno nacional está ofreciendo para formar en manejo de emergencias turísticas o primeros auxilios (tabla 20).

Tabla 20. DOFA, servicios de soporte

Servicios de soporte	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Cobertura permanente de energía eléctrica. • Cobertura permanente de acueducto y alcantarillado. • Servicios médicos básicos cerca de los sitios turísticos. • Existencia de Kioscos Colombia Vive Digital en el resguardo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mala conectividad de Internet. • Regular señal de celular, diferenciada por operador. • Comunidad indígena no garantiza condiciones de seguridad adecuada a los visitantes.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Inversiones del Gobierno nacional para la zona en tecnología y en continuidad de Internet. • Presencia de fuerza pública en el municipio. • Capacitación del Sena en turismo y gastronomía. 	

Fuente: elaboración propia.

Actividades para elemento institucionalidades

Este elemento, a pesar de no aparecer en la estructura de valor, es fundamental porque complementa todas las acciones que esta debe realizar. No se ubica como un eslabón más de la estructura de valor, puesto que su manejo lo hacen directamente los entes gubernamentales, y la influencia que pueda tener desde la institución y el objeto del estudio es mínimo. Sin embargo, las decisiones que se tomen afectan e impactan las demás actividades.

- ▶ Por tratarse de un resguardo indígena organizado puede permitirles a los operadores turísticos crear opciones de visitas culturales guiadas en las que se muestren las particularidades de esta cultura y sus conocimientos ancestrales.
- ▶ Gracias a la pertenencia de diferentes asociaciones indígenas de carácter nacional y al interés del Gobierno por promover el turismo comunitario, se puede potencializar la visita de turistas a la región, pensando en diferentes opciones mezcladas entre sí, como turismo ecológico, natural y cultural, buscando coordinar los diferentes actores que forman parte de la cadena turística como agencias de viaje, hoteles y transporte.
- ▶ Logrando el interés que la comunidad tiene en proyectos de turismo y proyectos agroindustriales y el interés del Gobierno en hacer inversiones en emprendimiento agroindustrial y en el sector turístico, todo esto se puede articular para crear opciones turísticas que les interesen a los diferentes operadores turísticos.
- ▶ Buscando los lineamientos gubernamentales nacionales y mostrándole al gobierno local la bondad de tener el cabildo dentro de su área geográfica, con el objetivo de jalonar recursos no solo para el turismo, sino para el bienestar común, se puede lograr una mejor coordinación y cooperación entre cabildo y alcaldía, que con objetivos comunes van a lograr una mejor convivencia.

La Corporación Quillipará es una ventaja que permite que se centralicen los esfuerzos y se les dé legalidad a las acciones locales y nacionales (tabla 21).

Tabla 21. DOFA, institucionalidades

Institucionalidades	
Fortaleza	Debilidad
<ul style="list-style-type: none"> • Es un resguardo indígena organizado. • Pertenencia a las asociaciones de cabildos indígenas en Coconuco. • Con la Corporación Quillipará se pueden administrar desarrollos turísticos. • Interés de la comunidad en proyectos de desarrollo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarticulación cabildo-municipio en proyectos de desarrollo turístico. • No se han articulado esfuerzos para crear y consolidar operadores turísticos.

Oportunidad	Amenaza
<ul style="list-style-type: none"> • Interés del Gobierno nacional por desarrollar procesos para fortalecer institucionalmente el sector turístico. • Interés del Gobierno nacional por promover el turismo comunitario. • Inversión del Gobierno nacional en emprendimiento agroindustrial. • Existencia en la legislación colombiana de la posibilidad de creación de empresas asociativas agropecuarias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Descoordinación entre actores que aporten al turismo.

Fuente: elaboración propia.

Presupuesto

Debe garantizarse el soporte financiero de las acciones para ejecutar el proyecto. El presupuesto debe ser lo más específico posible, con el fin de identificar a qué actividad se le va a aplicar.

Gran parte de los recursos provendrían del sector oficial, por lo que su utilización, aparte de ser muy específica, requiere de especial atención para usarla de acuerdo con la normatividad legal vigente.

Este tipo de proyectos presenta especiales retos pues, en muchos casos, los esfuerzos de los diferentes actores para obtener los recursos se pierden en el momento de la ejecución, porque no se presentan adecuadamente a las entidades dadoras de recursos o se despilfarran en acciones que, si bien son necesarias, no son fundamentales para el proyecto. Este es el gran reto de los administradores de proyectos con estas características.

Por tanto, la propuesta de presupuesto queda a criterio del lector, debido a su especificidad y a las fuentes de los recursos, a causa de que cada una de estas tiene sus formatos y dinámicas como los diferentes programas de gobierno, el Departamento Nacional de Planeación, organizaciones de fomento, entre otros.

► Plan estratégico: caso termalístico

Esta sección es el resultado de lo expuesto en el capítulo sobre el Plan de *marketing*, en el que se describen las acciones que permitirán la ejecución del proyecto termalístico Quillipará.

Lo precedente permite definir unos objetivos, que a medida que se van desarrollando y según la misión, van a permitir hacer realidad la visión. Para cada uno de estos objetivos, se plantean una serie de estrategias, y para cada una de estas, se formulan unas tácticas. Esto se explica a continuación.

Misión

Con base en las reuniones sostenidas entre los integrantes de la Corporación Indígena Puracé Turística Comercial y Termalística Quilliparzá (CIPT Quilliparzá) y soportándose en los elementos que el plan de *marketing* arrojó, se llegó a la siguiente misión:

“Somos una comunidad indígena coconuco con una cultura y vocación para inculcar el respeto y la protección del medio ambiente por medio del turismo”.

La misión anterior permite explicar la razón de ser de la comunidad, siempre resaltando su arraigo cultural indígena, además del amor y el respeto que tiene la población coconuco por el medio ambiente. Esta misión permite unir a la comunidad indígena coconuco con los turistas, mediante la vocación de respeto por la naturaleza. Por ello, cualquier visitante que desee asistir y vivir la experiencia cultural indígena, deberá ser una persona comprometida con el medio ambiente. En síntesis, va alineada con el plan de *marketing*, porque favorece la sostenibilidad económica del proyecto de acuerdo con la sustentabilidad ambiental.

La figura 56 ilustra el concepto de la misión en la comunidad indígena coconuco, donde el puente entre los indígenas coconuco y los turistas se relaciona con las actividades que ofrece la CIPT Quilliparzá.



Figura 56. Puente entre indígenas y turistas

Fuente: Carlos Daniel Acosta.

Visión

La junta directiva de Quillipará, en conjunto con las personas encargadas del proceso de creación del plan de *marketing*, comienza con la elaboración de la visión que tendrá el proyecto. Para ello, tienen claro que la visión debe componer la expectativa ideal referente al tema ambiental y turístico. Además de esto, las reuniones permiten establecer el tiempo de ejecución. Todo lo anterior se refleja en la visión:

“Ser en cinco años una opción turística cultural indígena ambientalmente sostenible y financieramente sustentable en los ámbitos local, regional y nacional”.

La visión anterior expresa adónde se quiere llegar: “Ser una opción turística cultural”; y el tiempo en el cual se espera cumplirlo “en el periodo de cinco años”. Esta visión puede ir cambiando de acuerdo con el comportamiento del mercado y de la empresa. En resumen, la visión muestra, en un periodo establecido, el resultado que se pretende alcanzar, además de estar alineada con la misión propuesta anteriormente. Para cumplirla, en los próximos acápite se explican los objetivos, las estrategias y las tácticas.

Componente estratégico

Para cumplir la visión, se plantea el primer objetivo, compuesto por cuatro estrategias, que cuentan, a su vez, con una serie de tácticas.

Objetivo 1. Ofrecer una experiencia turística, cultural y natural de la comunidad indígena coconuco

Para cumplir este objetivo, se plantean entonces las siguientes estrategias:

- *Estrategia 1. Volver el espacio termalístico, punto de inicio de la experiencia VCI*

Este punto de partida demuestra el papel predominante que tendrá la comunidad indígena dentro del proyecto termalístico, puesto que el interés primordial del plan de *marketing* es que el indígena coconuco transmita al turista el amor y el respeto por la naturaleza. Adicionalmente, se entiende que el visitante, al momento de llegar al sitio, tendrá el contacto inicial con los termales; por ello, el entorno termalístico deberá reflejar la identidad y los valores de los indígenas coconuco.

Para implementar esta estrategia, se deben impulsar las siguientes tácticas.

▶ *Táctica 1. Consecución de recursos para la dotación de primera calidad en el hotel Quilliparzá*

El entorno termalístico será el primer contacto entre el visitante y el servicio que se espera ofrecer. Por ello, el hotel Quilliparzá deberá cumplir con los estándares de calidad y no perder la esencia y el ambiente cultural, puesto que lo principal es que el visitante viva la cultura indígena. La consecución de los recursos para dotar el hotel se realizará a partir de las convocatorias nacionales y recursos propios de Quilliparzá.

▶ *Táctica 2. Adecuación del espacio termalístico desde un enfoque cultural y natural*

Siendo consecuente con la táctica anterior, se propone que todos los artículos y los materiales que se pongan en el hotel evoquen la esencia de la cultura indígena coconuco. Además de la decoración, debe reflejar el amor y el respeto por la naturaleza. Es primordial que la adecuación del espacio termalístico sea diseñado por un miembro de la corporación Quilliparzá y un experto en diseño y adecuación de hoteles.

▶ *Táctica 3. Asesoramiento con empresas expertas en servicios hoteleros*

Para cumplir esta táctica se recomienda emplear el concepto *benchmarking*, con el que se busca analizar los servicios o los productos de los mejores hoteles del Eje Cafetero, los cuales evidencian experiencia y calidad en el servicio que ofrecen, y tratar de aplicar el conocimiento adquirido después de este análisis en el hotel Quilliparzá. Se recomienda que se realice un estudio a hoteles como: Termales del Otoño, ubicado en la ciudad de Manizales u hoteles ubicados en el Quindío, que tienen un enfoque similar al cultural-natural.

▶ *Táctica 4. Recolección de información respecto a la cosmovisión y costumbres ancestrales de coconuco*

El análisis inicial del sector es una actividad que se debe realizar para conocer con profundidad la cosmovisión y las costumbres ancestrales de la población objeto de estudio. La recolección de información se realizará a partir del método de observación y entrevistas aplicadas a la comunidad. El análisis y estudio de la cos-

movisión permitirá plasmar la esencia de la cultura coconuco en figuras y elementos ancestrales, artísticos y culturales. Los visitantes, por medio de estas figuras, podrán conocer mejor la esencia indígena¹⁵.

- *Táctica 5. Capacitación a los habitantes en temáticas culturales, servicio al cliente y turismo guía*

Para prestar un buen servicio a los visitantes nacionales y extranjeros se deben implementar procesos de capacitación en materia de servicio al cliente y turismo. Una de las ventajas competitivas que tiene el proyecto es que las personas que prestarán los servicios de guía son los mismos habitantes, que conocen a la perfección sus costumbres y tienen impregnado el amor y el respeto por el ambiente.

- *Estrategia 2. Implementar circuitos que mezclen lo natural y lo cultural del área de influencia coconuco*

Si se va a ofrecer al visitante una experiencia turística, cultural y natural es clave la implementación de circuitos y rutas, para que tengan un contacto directo con lo natural y lo indígena de la cultura coconuco. El plan de *marketing* propone las siguientes tácticas:

- *Táctica 1. Realizar una visita a los sitios naturales y culturales del área de influencia*

El plan de *marketing* recomienda analizar el sector para conocer el entorno donde se van a crear los circuitos y conocer los elementos iniciales (materia prima y posibles circuitos) de la población coconuco. Para el recorrido inicial por el pueblo y sus alrededores, se recomienda utilizar el caballo o las bestias.

- *Táctica 2. Asesoramiento con empresas expertas en rutas o planes turísticos*

Es de vital importancia el asesoramiento con empresas expertas en la prestación de servicios enfocados en rutas o planes turísticos. De esta manera, la transferencia del conocimiento permitirá fortalecer la idea de un circuito turístico que transmita al visitante la esencia cultural y natural de la población indígena coconuco.

15 Tiene relación con el objetivo 1, estrategia 3, táctica 1.

- ▶ *Táctica 3. Creación de rutas turísticas que permitan acercarse a lo natural y lo cultural de coconuco*

Conociendo perfectamente el área de influencia, y con ayuda de la corporación Quillipará, se crearán rutas turísticas para los visitantes. En el Anexo A se mencionarán las posibles rutas, alineadas con lo natural y lo cultural del proyecto.

- ▶ *Táctica 4. Desarrollo de paquetes turísticos según las necesidades de los clientes*

En todo plan de *marketing* se deben conocer las necesidades reales del cliente y comprender cuánto estaría dispuesto a pagar para satisfacerlas. Por esto, se recomienda diseñar paquetes turísticos variados: rutas culturales-naturales con duración de horas o días y que vengan acompañados con otros servicios adicionales como alimentación, senderos ancestrales, hotelería y termales.

- ▶ *Estrategia 3. Ofrecer productos gastronómicos y artesanales alusivos a la cultura y naturaleza de los coconuco*

Esta estrategia es clave para comunicar al cliente la esencia cultural de la población indígena coconuco. Los productos gastronómicos deben tener sabor natural y se sugiere contar a los visitantes la historia de estos alimentos y la forma de consumirlos. De este modo, los productos gastronómicos tendrán un valor agregado y diferencial. Para el efecto, se proponen las siguientes tácticas:

- ▶ *Táctica 1. La población coconuco diseñará elementos artesanales y gastronómicos que expresen el arraigo cultural y natural*

En el ámbito gastronómico, se debe hacer hincapié en los productos vegetales y naturales que la población coconuco produce, puesto que el mercado actual tiene una tendencia hacia el consumo saludable.

- ▶ *Táctica 2. Crear una tienda que ofrezca los productos artesanales*

Los productos ancestrales (artesanales o gastronómicos) que van a crear los indígenas deben tener un espacio de demanda, para que los turistas los compren. Se recomienda que la administración la realice la corporación Quillipará.

- ▶ *Táctica 3. Crear un museo alusivo al concepto vci*

Para dar visibilidad al concepto cultural indígena, se recomienda la apertura de un espacio que revele la esencia de los coconuco. Es

importante realizar en esta actividad un *benchmarking* con museos representativos en los ámbitos nacional e internacional (como el Museo del tequila en Cancún o el Museo del oro en Bogotá). El museo alusivo al VCI tendrá como conceptos principales la limpieza espiritual-corporal y la conexión con la madre naturaleza.

- *Táctica 4. Crear museo del proceso de elaboración de productos lácteos artesanales autóctonos*

El proyecto de *marketing* recomienda la creación de un museo de los productos representativos de la región que transmitirán al turista nociones sobre el cuidado y limpieza del cuerpo y del espíritu. También le mostrarán el proceso de elaboración de estos productos y los pondrán para la venta. De esta manera, se obtendrá un beneficio monetario.

- *Táctica 5. Empezar el proceso de certificación y consecución de permisos para el manejo de alimentos*

Para el manejo de alimentos se recomienda empezar por el proceso de certificación de la norma ISO 22000. Esto les generará a los visitantes seguridad al momento de consumir los productos de la población indígena coconuco.

- *Estrategia 4. Posicionar el nombre Quilliparzá como opción turística*

El posicionamiento de una marca en la mente del consumidor debe ser tarea principal de cualquier empresa. Así se generará en el cliente poder de recordación y fidelización. Por ello, se debe realizar la estrategia de posicionamiento. Con este fin, se plantean las siguientes tácticas.

- *Táctica 1. Explicar el significado del nombre Quilliparzá*

Para generar recordación en los visitantes, se debe explicar el significado de “Quilliparzá”, es decir, “Donde se encuentra la tierra con el cielo”.

- *Táctica 2. Crear productos con sello propio marca Quilliparzá*

Todos los productos de la población coconuco deben tener el sello de la marca¹⁶. Para la elaboración del sello o imagen Quilliparzá se recomienda contratar publicistas expertos y realizar un análisis de

16 Véanse también tácticas objetivo 1, estrategia 3, tácticas 1, 3 y 4.

neuromarketing para que estudien la influencia de esta imagen en el cerebro de los turistas.

- ▶ *Táctica 3. Ubicar en la web el nombre, significado e impacto de Quilliparzá como factor cultural-natural*

Comprendiendo la importancia de las redes sociales para este proyecto, se deben realizar campañas *online* en Facebook, Instagram, entre otros, en las cuales se muestre el elemento cultural-indígena en cada una de las publicaciones; y claro está, que tengan consigo la imagen representativa de Quilliparzá.

Las cuatro estrategias presentadas permiten, sin duda alguna, cumplir con el objetivo de ofrecer una opción turística natural-indígena. Es clave explicar que se deben realizar todas las estrategias y cumplir todas las tácticas, puesto que, si no se cumplen algunas de ellas, el objetivo es difícil de alcanzar.

Para cumplir la visión, se plantea el segundo objetivo, que se compone de cuatro estrategias y, cada una de estas, cuenta con una serie de tácticas.

Objetivo 2. Categorizar la experiencia vivencial cultural indígena como única y exclusiva que garantice estas características

Para cumplir este objetivo, el plan de *marketing* propone las siguientes estrategias:

- ▶ *Estrategia 1. Aplicar un precio alto al servicio/producto que se ofrecerá con respecto a la competencia*

Esta estrategia permitirá al proyecto Quilliparzá diferenciarse de la competencia de opciones termalísticas de la región. Se espera que, con un precio alto en el mercado, se logre un posicionamiento exclusivo, es decir, las personas que adquieran este servicio tienen la capacidad adquisitiva para pagarlo y tienen claro el concepto de calidad vs. precio. Para cumplir esta estrategia, se deben poner en marcha las siguientes tácticas.

- ▶ *Táctica 1. Dotar un espacio de hospedaje con elementos de alta calidad en acabados pero que evoque el ambiente natural circundante*

Es clave entender que la calidad en el servicio del hotel debe ser el mejor. Por tanto, los elementos en el hotel deben ser modernos, sin perder la esencia de la naturaleza y la cultura. Lo anterior

permite que el turista acceda a pagar un mayor precio por un hospedaje innovador con el toque cultural coconuco.

► *Táctica 2. Diseño de restaurantes y sitios de alimentación sobrios y naturales*

Esta actividad está diseñada para que el visitante nacional o extranjero pruebe el sabor tradicional de la cocina indígena. Para esto es indispensable que existan áreas de alimentación que ofrezcan los productos autóctonos de la región, sin perder el concepto moderno y actual de un plato de comida. Los indígenas recibirán capacitación en restaurantes y presentación de comida. Los productos deben tener siempre la marca Quilliparzá.

► *Táctica 3. Tener guías capacitados para el manejo de tecnologías de transmisión de información y atención de emergencias*

Los guías deben ser indígenas de la región, conocer perfectamente la historia y demostrar el amor y el respeto por la naturaleza. No obstante, se debe contar también con guías externos, que conozcan la historia de los coconuco y que acompañen los guías nativos. Los guías deben estar capacitados para responder de forma rápida ante cualquier eventualidad¹⁷.

► *Táctica 4. Implementar señalética y procedimientos de acción en caso de emergencias*

Un turista va a pagar más dinero por un servicio que, además de contar con buenas rutas turísticas y opciones de termas, tiene señales de información y de emergencia. Además, si este servicio turístico pretende certificarse, deberán instalarse señales e información de interés para casos de emergencia.

► *Estrategia 2. Resaltar las características únicas del espacio natural y cultural circundante*

El turista debe conocer con exactitud las características propias y únicas de la población coconuco. Para cumplir este objetivo, a partir de la estrategia 1 del objetivo 2, el plan de *marketing* propone las tácticas que se presentan enseguida.

► *Táctica 1. Manejo de herramientas interactivas tecnológicas previas a los recorridos*

17 Las capacitaciones correrán por cuenta de entes públicos y privados interesados en el proyecto.

Hoy el mundo está hiperconectado, y un contacto directo con un cliente potencial se realiza a través de Internet y todos sus componentes. Aprovechando además la inversión del Gobierno en el proyecto “Vive Digital”¹⁸, se propone que los servicios turísticos que se van a ofrecer tengan compañía constante de los medios electrónicos: un ejemplo puede ser que se realicen programas *online* en vivo cuando se esté realizando alguna actividad cultural-indígena. Además de esto, para resaltar las características únicas del espacio natural y cultural, se recomienda la creación de aplicaciones móviles, para que el turista vea las descripciones, rutas y sitios importantes.

► *Táctica 2. Implementar manuales de procedimientos*

En el sitio se deben tener manuales en físico de todas las actividades que se pueden realizar, y que permitan vivir la cultura indígena y el amor por la naturaleza; gracias a estos manuales, los turistas podrán realizar visitas guiadas a las diferentes rutas y espacios turísticos naturales.

► *Táctica 3. Creación de protocolos ritualísticos para realizarlos*

Se tiene en cuenta que el proyecto tiene que ver con una comunidad indígena y que los pobladores cuentan con algunos rituales que se deben respetar. Por lo anterior, el visitante deberá conocer, de antemano, los protocolos, los rituales y las creencias para mostrar respeto por la población coconuco.

► *Estrategia 3. Ofrecer un servicio premium en hospedaje y guianza*

En *marketing*, el concepto *premium* implica calidad y excelencia. Por tanto, si el proyecto termalístico Quilliparzá espera ofrecer un servicio de esta índole, el hotel, los guías y todos los factores internos deben tener una óptima calidad. Por estas características el turista pagará un mayor precio. Para cumplir con esta estrategia, el plan de *marketing* propone las tácticas que se describen a continuación.

► *Táctica 1. Atención de personal de hospedaje y restaurante con estándares altos de capacitación en servicio al cliente*

18 Si desea profundizar en este proyecto, puede visitar la página <https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-prensa/Noticias/19775:La-estrategia-del-MinTIC-para-que-las-MiPyme-entren-a-la-Economia-Digital-este-domingo-en-Vive-Digital-TV>

Es necesario que los entes externos al proyecto capaciten a los empleados internos en materia de servicio al cliente.

► *Táctica 2. Diseñar paquetes turísticos VIP y normales*

Según el plan de *marketing*, se espera ofrecer dos servicios para que los turistas puedan escoger entre un paquete VIP y un paquete estándar. Ejemplo de ello consiste en crear paquetes para visitantes que les interese la ornitología (diseñar paquetes de observación de aves, paquetes de bodas o de matrimonio, entre otros).

► *Táctica 3. Adquisición de radios multiidiomas para que los extranjeros conozcan más a fondo la cultura indígena*

Realizando un *benchmarking* en las principales capitales del mundo que ofrecen sitios turísticos culturales, se encontró que en lugares como Atenas, en Grecia o en la Estatua de la Libertad, en Estados Unidos, existen radios multiidiomas, que cuentan la historia detallada del sitio. Una de los limitantes del proyecto es el manejo del idioma inglés o francés por los guías nativos, y como se espera que esta opción turística llegue al mercado extranjero, por esto se plantea la posibilidad de dar a conocer la historia y el legado indígena por medio de frecuencia modulada (FM) para que cualquier persona con un terminal receptor (radio) pueda conocer un poco de las raíces de la cultura indígena.

► *Táctica 4. Las habitaciones y sitios de camping deben contar con elementos de estándares altos de calidad*

Todo el entorno termalístico de Quillipará debe cumplir con unos estándares mínimos de calidad exigidos por el Registro Nacional de Turismo, el cual será un factor diferenciador de la competencia.

► *Táctica 5. Ofrecer la guianza con nativos capacitados en turismo*

Es importante que el guía, que cuente la historia asociada a la región, sea alguien que conozca perfectamente la tradición y refleje sentido de pertenencia y amor por la naturaleza.

► *Estrategia 4. Utilizar productos de alta calidad, en lo posible orgánicos, dentro de la oferta gastronómica*

Teniendo en cuenta las características actuales del mercado, se concluye que las personas están adquiriendo productos saludables y orgánicos. Por tanto, se considera un valor agregado que

se ofrezcan productos orgánicos a los turistas¹⁹. Para cumplir esta estrategia, se proponen las siguientes tácticas:

- ▶ *Táctica 1. Fomentar el cultivo de productos gastronómicos autóctonos de forma orgánica*

El concepto gastronómico de la comunidad indígena coconuco refleja sabiduría y conocimiento del ambiente. Es clave entender que los cultivos de alimentos contienen como beneficio el contenido de minerales, proteínas y vitaminas.

- ▶ *Táctica 2. Capacitar a los pobladores en culinaria autóctona y buenas prácticas en manipulación de alimentos*

En la población coconuco, el proceso de elaboración de los alimentos se realiza de forma tradicional. Sin embargo, para cumplir con los estándares de la norma ISO 22000, se debe tener cuidado en la manipulación y en el proceso de elaboración de platos típicos (por ejemplo: la indumentaria que tendrán los empleados de la cocina y señales de información en la cocina). El proceso de capacitación lo realizarán entes externos al proyecto.

- ▶ *Táctica 3. Capacitar los pobladores en barismo, como opción gastronómica e igualmente en coctelería y manejo de licores*

Para ofrecer un servicio *prémium* con productos de alta calidad, es indispensable que los empleados destinados a la elaboración de cocteles tengan un conocimiento más profundo sobre este tema, que aparte de elaborar el coctel típico de la región, tengan la capacidad de crear cocteles de tallas nacional e internacional.

- ▶ *Táctica 4. Crear ofertas gastronómicas en productos lácteos autóctonos*

El ideal es que el plan de *marketing* permita que la corporación Quillipará ofrezca a sus visitantes una carta con productos lácteos autóctonos, que reflejen la parte cultural-indígena, y que cumplan con los estándares de calidad.

- ▶ *Táctica 5. Construir cocinas y espacios apropiados para la manipulación de alimentos con los estándares de calidad necesarios para su diferenciación*

19 Estos productos contarán con los estándares de calidad y con el sello de la marca Quillipará.

Si el propósito es ofrecer productos *prémium*, que se diferencien por su calidad y sabor cultural, es indispensable que el proyecto Quilliparzá cuente con un espacio que también cumpla con estándares de calidad. Los recursos necesarios para esta inversión se buscarán a partir de convocatorias externas.

- *Táctica 6. Construir espacios para comedores amplios, aseados y cómodos.*

Se deberá disponer de amplios comedores.

Objetivo 3. Diseñar y poner en marcha un lugar que sea identificado como turismo natural y cultural de alto nivel

- *Estrategia 1. Ofrecer servicios de transporte y desplazamiento cómodo y seguro desde el aeropuerto al sitio y del sitio al aeropuerto*

Se relaciona con la comodidad de llegar seguro y a tiempo al sitio de estadía, y que el turista esté seguro de estar en el sitio hacia el que se dirige. Asimismo, se busca contar con otras opciones de transporte, sobre todo en el complejo turístico. Para cumplir la estrategia se proponen las tácticas que se describen a continuación.

- *Táctica 1. Capacitar en servicio al cliente a los transportadores*

El transportador debe saberse expresar y vestirse de manera apropiada. Se debe entender que el conductor no es solo el chofer, sino también una extensión de la región y de la oferta turística.

- *Táctica 2. Adquirir un vehículo de transporte de alta gama especializado para termales Quilliparzá*

Si bien es cierto que existen transportes populares, la empresa debe contar con su propio vehículo para garantizar viajes más seguros. Este deberá convertirse en una valla publicitaria móvil que recuerde la existencia del espacio turístico.

- *Táctica 3. Arrendar o crear convenios con transportadores formalizados con vehículos adecuados para el transporte al sitio*

Atraer los transportadores actuales a que conozcan el proyecto y “venderles” la idea de que, en la medida de que vengan más turistas, van a tener más opciones de negocio; así ganarán ellos y también la comunidad. En otras palabras, para que se transformen en “socios virtuales”.

- ▶ *Táctica 4. Crear alianzas con transportadores de Popayán y Cali para hacer tures o recorridos desde estas ciudades al sitio*

Los visitantes nacionales y extranjeros tienen puertos de llegada y estos, para este caso, son principalmente Popayán y Cali. Por tanto, es fundamental llegar a acuerdos con operadores turísticos y crear convenios para que su oferta turística incluya VCI Quilliparzá en su portafolio.

- ▶ *Táctica 5. Buscar los recursos para la adecuación de los senderos y personas que practiquen el senderismo para realizar dicha actividad*

Es clave comprender la importancia de ofrecer caminos seguros para los visitantes nacionales e internacionales, puesto que es una condición que genera confianza en el cliente. Sin embargo, los recursos financieros pueden ser escasos para realizar este tipo de proyectos. Por tanto, los habitantes de la región deben motivarse, dándoles a conocer el beneficio que se obtiene al tener caminos o senderos que comuniquen el pueblo con las ciudades.

- ▶ *Estrategia 2. Crear una empresa de transporte de pasajeros o formalizar a los transportadores actuales*

La formalidad da seguridad a los clientes y garantiza que el gobierno haga el mantenimiento a las diferentes opciones de transporte, así como los seguros que se necesiten para llevar a cabo la actividad de forma confiable. Para lograr esta estrategia, se proponen las tácticas que se plantean seguidamente.

- ▶ *Táctica 1. Realizar capacitación y concientización a los transportadores actuales de las bondades de ser formales y estar legalmente constituidos*

El transporte existente en la zona es informal, por lo que se debe llegar a concientizar a los transportadores actuales para que formen una empresa como una cooperativa que los agrupe o los formalice. Asimismo, se puede asegurar el patrimonio ante cualquier caso fortuito de accidente con las pólizas.

- ▶ *Táctica 2. Buscar recursos con entes gubernamentales locales, departamentales y nacionales para la consecución o reposición de nuevos vehículos aprovechando el posacuerdo en territorios de paz*

A razón de que la región está inmersa en el posacuerdo, se debe hacer una búsqueda de opciones de recursos para la reposición

o la adquisición de nuevos vehículos, buscando cumplir con las normas de ley y recibir del Gobierno los beneficios que se puedan constituir para la creación de empresas que van a recibir ayudas de recursos provenientes del posconflicto.

- *Estrategia 3. Ubicar en medios digitales, como redes sociales, buscadores, portales y blogs, el espacio VCI Quillipará*

La web y, en especial las redes sociales, son el camino expedito para la difusión de los diferentes eventos y para dar a conocer las características de los servicios o productos, por lo que es indispensable ofertar el servicio de Quillipará por este medio. Para lograr esta estrategia se proponen las tácticas que se presentan debajo.

- *Táctica 1. Capacitar en medios digitales a los pobladores para el mantenimiento de las redes sociales y los medios digitales actualizados*

El manejo adecuado de las páginas web y el mantenimiento de herramientas como Facebook e Instagram son actividades fundamentales para mantener una web dinámica y agradable. Si los pobladores son los que hacen el mantenimiento de estas herramientas, ellos mismos se apropiarán de la tecnología y, por supuesto, verán sus rendimientos y tendrán más compromiso con el proyecto.

- *Táctica 2. Utilizar las bondades del plan Vive Digital y de las opciones de recursos que se están gestando para los territorios de paz*

Como la región se ubica en una de las áreas de influencia de la propuesta de posconflicto, y al existir allí cabinas del plan Vive Digital del Gobierno, estas se pueden aprovechar para desarrollar portafolios virtuales que permitan dar a conocer el proyecto en diversos países del mundo.

- *Táctica 3. Utilizar convenios con universidades y con el Sena para capacitaciones en mercadeo digital*

Las diversas actividades que se puedan realizar en función del *marketing* digital van a definir un proyecto que facilitará el acceso a más personas en diversas partes del mundo. Estas actividades deben ser fruto de capacitaciones que algunas universidades y el Sena vienen desarrollando, y que permiten que la comunidad, especialmente los jóvenes, expresen su creatividad a través de la red.

- ▶ *Táctica 4. Crear alianzas con empresas para ubicar en la red (buscadores, Facebook y creación de página web) el nombre y espacio vCI Quilliparzá*

De nada sirve crear páginas y herramientas web si nadie las ve o las visita. Por esto, es fundamental que estas páginas estén en las primeras líneas de los buscadores y por encima de la competencia. Además, que a las personas no les agrada estar mucho tiempo buscando la información requerida.

Objetivo 4. Posicionar la cultura indígena coconuco y su ambiente natural a través de diferentes medios de comunicación digitales

Con el fin de seguir realizando actividades encaminadas a cumplir con lo propuesto en la visión, se plantea un cuarto objetivo, y una estrategia. Esta estrategia cuenta con tres tácticas.

El cuarto objetivo consiste en posicionar la cultura indígena coconuco y su ambiente natural en diferentes medios de comunicación digitales. Para cumplirlo, el plan de *marketing* propone la siguiente estrategia:

- ▶ *Estrategia 1. Diseño de un plan de medios digital para el posicionamiento de la cultura indígena coconuco*

Las herramientas digitales deben ocupar una parte importante del proyecto Quilliparzá, puesto que los turistas nacionales e internacionales que pasean con el objetivo de conocer nuevas culturas, revisan páginas web y medios electrónicos para corroborar su información y tomar una decisión. Es por ello que se debe diseñar un plan digital que ofrezca información en las redes sociales y en el que se difundan las imágenes sobre la cultura indígena y el amor por la naturaleza. Para el efecto se plantean las siguientes tácticas.

- ▶ *Táctica 1. Aprovechar las herramientas tecnológicas disponibles en el sitio para comunicar el producto cultural-natural que se ofrece*

Los visitantes disfrutan compartiendo sus experiencias de viaje en redes sociales, por lo que se debe garantizar una oferta tecnológica acorde con sus demandas y necesidades.

- ▶ *Táctica 2. Creación de un logo y lema que identifique vCI Quilliparzá en los medios electrónicos*

La imagen es el punto de reconocimiento y recordación del cliente. Por consiguiente, se debe empezar a crear un logo y un lema

que tenga la esencia del amor por el medio ambiente y del respeto por la cultura indígena. Este logo debe ser fácilmente identificable y reconocible por todos los turistas nacionales y extranjeros. Para la creación de este logo y lema, se recomienda, posteriormente, realizar un estudio de *neuromarketing* sobre su impacto en la mente del visitante.

► *Táctica 3. Creación de un evento de comunicación de Buzz Marketing*

Con esta táctica se busca crear grupos de personas que sean evangelizadoras; que vayan más allá del voz a voz; y que transmitan con real convencimiento lo experimentado en el proyecto termalístico. En lo posible, estos evangelizadores deben ser de alguna manera íconos en sus ambientes sociales.

Conclusiones

- ▶ El Proceso de explicación del concepto vci como “Vivir la cultura indígena” debe darse por medio de los siguientes factores: limpieza espiritual, corporal y una conexión con la madre naturaleza; de esta manera, se generará una relación redituable, tanto para los visitantes —porque llevarán un gran recuerdo del municipio— como para el municipio porque obtendrá un beneficio económico.
- ▶ La creación de circuitos turísticos debe ser la actividad principal para atraer a los turistas nacionales y extranjeros; los circuitos deben mostrar una experiencia cultural autóctona.
- ▶ Se debe categorizar la experiencia de Puente Tierra como única y exclusiva, de esta manera, será el factor diferenciador de los otros sitios turísticos que existen en la región; además de buscar un precio de posicionamiento alto en el mercado, por encima de la competencia.
- ▶ Se debe dar a conocer la experiencia cultural en Puente Tierra en todo el mundo, de ahí la importancia de generar redes con entidades turísticas nacionales para la promoción del sitio de manera constante, y con empresas de publicidad, radio y televisión para darse a conocer en un entorno global. Es clave informar la necesidad de incorporar de manera rápida el manejo de las redes sociales para el proyecto, ya que las tendencias actuales de-

muestran que los visitantes acuden en primer lugar a páginas web oficiales o Facebook, para tomar la decisión de visitar un lugar.

- Los actores involucrados en este proyecto deben mentalizarse en la necesidad de que el lugar se identifique como turismo natural y cultural de alto nivel; el trabajo en equipo es fundamental para que el proceso llegue al éxito esperado.
- Estudios como el propuesto se hacen necesarios porque en Colombia no se están dando a conocer los aspectos culturales de las comunidades indígenas como una opción turística, lo cual puede llegar a ser sostenible económicamente para estas comunidades, porque se les crearán nuevas opciones de ingresos y de desarrollo; esta es también una opción de turismo sustentable ambientalmente, atractiva para visitantes extranjeros y nacionales.
- Algunas comunidades indígenas como la coconuco tienen claro que deben explotar de forma rentable, pero consecuente con la preservación de la naturaleza, sus riquezas naturales como el paisaje y los momentos de esparcimiento que estas brindan, ya que en nada dañan sus culturas y creencias. Además, dan a conocerlas con el fin de que las personas se interesen aún más por su preservación.
- Hace falta mucha capacitación de los pobladores para ofrecer atención adecuada a los posibles visitantes de estas tierras y culturas, pues aunque las locaciones físicas son importantes, también lo es la formación del personal de servicio para una atención cómoda y de confort para los visitantes acorde con los estándares que en casos de turismo natural e indígena se dan en países que tienen más avanzada esta práctica como Perú, México, entre otros y de los cuales se puede aprender y apropiarse conocimientos que estos ya poseen al respecto.
- Las facilidades de acceso a la región se deben mejorar, no necesariamente con buenas carreteras, que sería lo ideal, sino mejorar los medios de acceso a la región organizando empresas de transporte y modalidades no tradicionales como viajes a caballo, caminatas ecológicas o transportes temáticos con la reglamentación de rigor.
- La señalética y el confort no deben dejarse de lado, pues las personas también lo buscan, pero con enfoque natural y acorde con el ambiente y con la temática que rodea el espacio, pues actualmente no hay suficiente capacidad para alojamiento y lo poco que existe no cumple con estándares básicos con las características ecológicas y ambientales que un turista esperaría.

▶ Anexos

▶ A. Sitios turísticos naturales

Volcán Puracé. Es un sitio natural turístico que todos los visitantes deben conocer si llegan al municipio de Puracé. Este volcán se encuentra ubicado al suroriente del departamento del Cauca. Se caracteriza por ser la parte más alta del municipio; es por ello, que se puede observar con tranquilidad todo el territorio natural. El recorrido turístico dura un día y los aventureros del mundo lo prefieren. El volcán de Puracé es catalogado como uno de los más atractivos en Colombia (figura 57).



Figura 57. Volcán Puracé visto desde Popayán en 2006

Fuente: Wikipedia (2007).

Recorrido por los cráteres de coconuco. Este recorrido no puede faltar dentro de los planes turísticos. Para visitar este sitio turístico se debe ir caminando y la visita a los once cráteres dura alrededor de dos o tres días. Para llegar allí, se puede partir desde Puente Tierra, se pasa por el volcán Puracé hasta llegar al Pan de Azúcar, y cruzar los once cráteres (figura 58).



Figura 58. Cráteres de Coconuco

Fuente: Thomas Fuhrmann (2017).

Ruta Quilliparzá. Este circuito turístico es un camino viejo que va a la ruta de los espíritus y de los mitos. En el recorrido se encuentran estaciones donde se narran historias míticas como la del “guando”, “la viuda” y el “gritador”. El circuito debe hacerse en un día, a pie o a caballo.

Escalada volcán Pan de Azúcar. Uno de los atractivos de este recorrido es el hecho de que en la base del volcán Pan de Azúcar, se observa cómo los animales similares a los armadillos se conglomeran para alimentarse. Es un recorrido turístico que toma alrededor de un día y se recomienda hacerlo por las hermosas vistas que se observan allí.

Tributo al cóndor. Para muchos de los turistas y expertos aventureros, este es un recorrido obligado si se visita el municipio de Puracé. El recorrido al tributo al cóndor se puede hacer a pie, a caballo o en carro; y se

puede observar la majestuosidad de tres cóndores, ave emblema del país. El recorrido turístico se realiza una o dos veces por semana, en virtud de los trámites y rituales necesarios para que el cóndor sea alimentado (figura 59).



Figura 59. Tributo al cóndor

Fuente: Wladimir Rucpich. Pixabay

Pueblito Puracé. Para las personas amantes de compartir una cultura diferente y momentos únicos con habitantes del resguardo indígena, la visita al pueblito no debe faltar. En este sitio el turista podrá escuchar todas las historias del municipio y se podrá familiarizar con la cultura indígena. Se recomienda hacer este recorrido en dos días, dado que podrá alojarse en hermosas habitaciones y dirigirse hacia los centros termales para seguir alimentando su cuerpo y mente de maravillosas historias (figura 60).



Figura 60. Calle de Puracé

Fuente: Makalu. Pixabay.

Laguna Andulbio. Este sitio turístico se caracteriza por su naturalidad y la oportunidad de que los visitantes conozcan los eventos culturales que se realizan en esta laguna. Se recomienda hacer este recorrido en uno o dos días.

Termales San Juan. Este recorrido no puede faltar dentro de los sitios que los turistas deseen visitar. El visitante podrá estar en aguas azufradas a más de 3200 metros sobre el nivel del mar. Este recorrido se puede realizar en un día.

► B. Rutas de acuerdo con los sitios turísticos naturales

Se deben crear rutas turísticas de tal forma que permitan vivir la cultura indígena (vci):

Cráteres apagados coconucos. Los turistas nacionales y extranjeros pueden partir de Puente Tierra alrededor de las ocho de la mañana, después de haber desayunado; allí, cruzarán por la base militar abandonada donde podrán escuchar un poco las historias míticas del sitio. Posteriormente, los turistas podrán visitar uno por uno los once cráteres y vivir la

cultura indígena. Por cierto, es importante volver al pueblo Puracé para seguir disfrutando de otros eventos.

Ascenso cráter Puracé. Es importante informar a los turistas que este circuito puede partir de Puente Tierra y pasar por la base militar donde podrá sentir la experiencia mítica y cultural de la región; después, se empieza el ascenso al cráter de Puracé. Se recomienda hacer el recorrido entre uno o dos días.

Laguna San Rafael. Para dirigirse a la laguna San Rafael, se debe partir del municipio de Puracé, donde el turista puede ver, oler y sentir el agua de donde —dicen los indígenas— proviene el ser humano. Posteriormente, se visita al alto de Chorrillos y al páramo de las lagunas. Al terminar esta hermosa experiencia, los turistas podrán volver al resguardo indígena Puracé para degustar la comida típica y adquirir los productos locales del municipio.

Puente Tierra. En este recorrido el visitante podrá realizar varias actividades llamativas que tiene el sector. Podrá alimentar su cuerpo y limpiar su alma en la laguna de las dantas, para luego visitar el sendero de las orquídeas donde las hermosas flores lo harán sentirse un verdadero indígena. Después de esto, dirigirse al avistamiento de aves para ver la variedad de pájaros del municipio.

Tributo al cóndor. Esta ruta turística es una de las más apetecidas por los visitantes nacionales e internacionales, puesto que el cóndor es el animal emblema de la nación. Se recomienda salir a las siete y media de la mañana para comenzar esta mágica aventura, donde se recorrerá los alrededores de Pilimbala, en el Parque Natural de Puracé. Después de desayunar, se saldrá rumbo a la piedra del cóndor donde se tendrá la posibilidad de hacer el avistamiento y alimentar a este hermoso animal. Además de esto, se irá a la laguna de San Rafael, zona donde también habitan patos, conejos, venados, entre otros. Este recorrido se puede realizar en carro o a pie.

▶ Referencias

- AméricaEconómica.com (2014, 29 de diciembre). 4 ventajas del cronograma Grantt [entrada de blog]. Mba & educación ejecutiva. <https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/4-ventajas-del-cronograma-gantt>
- Arbeláez, M. A. y Parra, M. T. (2011). Innovation, research and development investment and productivity in Colombian Firms. IDB. *Working Paper Series*, n.º IDB-WP-251. <https://bit.ly/2XRLSAR>
- Armijo, M. (2009). *Manual de planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Ilpes/Cepal. <https://bit.ly/Ec6dTW>
- Asociación de Cabildos Indígenas del Norte del Cauca (Nasaacin). (2017). *Nuestra historia*. <https://nasaacin.org/como-surge/>
- Banco de la República. (2017). *La economía del departamento del Cauca: concentración de tierras y pobreza*. <https://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/DTSER-95.pdf>
- Bonta, P. y Farber, M. (1994). *199 preguntas sobre marketing y publicidad*. Editorial Norma.
- Cantillo, B. (2014). Ejemplos de escala de consumo. Psicología del consumo [entrada de blog]. <https://slideplayer.es/slide/166591/>
- Cátedra Viva Intercultural (s.f.). *Derechos sociales y culturales*. Documento de trabajo. Universidad del Rosario. <https://www.urosario.edu.co/getattachment/jurisprudencia/catedra-viva-intercultural/ur/derechos-etnicos/Derechos-en-Colombia/Derechos-sociales-y-culturales.pdf>
- Chiavenato, I. (2000). *La organización. Introducción a la teoría general de la organización*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2012). *Introducción a la teoría general de la administración* (7ª ed.). McGraw-Hill.
- Clausewitz, K. V. (2002). *De la guerra*. <https://bit.ly/DYqqoe>
- Comfandi. (s.f.). *Hosteria Coconuco*. <https://bit.ly/3Ed5E9s>
- Congreso de Colombia. (1991, 4 de marzo). Ley 21 de 1991. Por medio de la cual se aprueba el Convenio número 169 sobre pueblos indígenas y tribales en países independientes, adoptado por la 76ª. reunión de la Conferencia General de la OIT, Ginebra 1989. *Diario Oficial* 39720. <https://bit.ly/3BiklX5>
- Congreso de Colombia. (2006, 26 de enero). *Ley 1014 de 2006. De fomento a la cultura del emprendimiento*. *Diario oficial* 46164. http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1014_2006.html
- Congreso de Colombia. (1991). Constitución Política de Colombia. *Diario Oficial* 51802. <https://bit.ly/3b1KoXz>
- Consejo Regional Indígena del Cauca (CRIC). (2017). *Estructura organizativa*. <https://www.cric-colombia.org/porta/estructura-organizativa/>
- Corte Constitucional. (1992). *Sentencia T-605 de 1992*. <https://bit.ly/3beZ1qG>

- Corte Constitucional. (1993a, 12 de mayo). Sentencia T-188 de 1993. [M. P. Eduardo Cifuentes Muñoz]. <https://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/1993/T-188-93.htm>
- Corte Constitucional. (1993b, 4 de agosto). Sentencia T-308 de 1993. [M. P. Eduardo Cifuentes Muñoz]. <https://bit.ly/3133YRM>
- Cultural. (1999). *Diccionario de marketing*. Cultural.
- Dávalos, L. (2016). *Planificación estratégica. Visión, misión, objetivos y estrategia*. <https://bit.ly/3bjMbaF>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Dane). (2005). *Censo general 2005*. <https://bit.ly/3BlizEo>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Dane). (2015). *Participación porcentual del PIB por departamento*. <https://dane.maps.arcgis.com/apps/MapSeries/index.html?appid=9d091f802200470d816eb1f063aa6aee>
- Drucker, P. F. (1997). *La innovación y el empresario innovador: la práctica y los principios clásicos del management*. Apóstrofe.
- Dyson, R. G. (2004). Strategic development and swot analysis at the University of Warwick. *European Journal of Operational Research*, 152(3), 631-640. doi: [http://doi.org/10.1016/S0377-2217\(03\)00062-6](http://doi.org/10.1016/S0377-2217(03)00062-6)
- El País. (2010, 20 de julio). Así era la vida cotidiana en 1810. *Redacción El País*. <https://bit.ly/3Grxdh9>
- Earl, M. J. (1989). *Management strategies for information technology*. Prentice-Hall, Inc.
- Etzkowitz, H. (2003). Innovation in innovation: The Triple Helix of university-industry-government relations. *Social Science Information*, 42(3), 293-337. doi: <http://doi.org/10.1177/05390184030423002>
- Faust, F. X. (2004). La cosmovisión de los coconucos y los yanaconas en su arquitectura. *Boletín de Antropología Universidad de Antioquia*, 18(35), 350-360.
- Fleitman, J. (2000). *Negocios exitosos: cómo empezar, administrar y operar eficientemente un negocio*. McGraw-Hill.
- Foundation Alexander von Humboldt. (s.f.). *Über die Humboldt-Stiftung*. <https://bit.ly/3AYP635>
- Fundación Corona. (2021). *Comunicado de prensa* [entrada de blog]. <https://bit.ly/3E1YODx>
- Fuhrmann, T. (2017, 23 de marzo) Puracé crater in 2017 - Puracé National Park - Parque Nacional Natural Puracé [Fotografía]. *Wikipedia*. https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Puracé_crater_in_2017_-_Parque_Nacional_Natural_Puracé.jpg
- Gallardo, Y. y Moreno, A. (1999). *Recolección de la información*. Módulo 3. Serie Aprende a investigar. Bogotá: Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior (ICFES). <https://bit.ly/2ZtFKY>
- Gerencia de sí mismo (2022, 13 de febrero). Pioneros de paradigmas [Video]. Películas Mel. Facebook. <https://m.facebook.com/watch/?v=597451164117461&xpaipv=0&eav=A-fZtqVuiILSQ6JvYg9UYudb9gsm05nU7gNS-9Cnm-Yibzg1dMF2w3rtxYkeRfWrr-Zeo&rdr>
- Gómez, H. y Mitchel, D. (2014). Innovación y emprendimiento en Colombia: balance, perspectivas y recomendaciones de política, 2014-2018. *Cuadernos de Fedesarrollo*, 50. <https://bit.ly/3bg4u0m>

- González, A. (s. f.). Presupuesto de marketing: tips para establecerlo correctamente. *Estrategias de marketing*. <https://bit.ly/3vtsxSQ>
- Harari, Y. N. (2014). *De animales a dioses. Una breve historia de la humanidad*. Debate.
- Hay Festival. (s. f.). *Hay Festival*. <https://www.hayfestival.com/festivals>
- Henderson, B. D. (1973). The experience curve-reviewed. iv. The growth share matrix of the product portfolio. *Reprint* (135), 1-3.
- Hernández, A. (2003). *Los sistemas de información: evolución y desarrollo*. Universidad de Zaragoza, España.
- Hernández, B. (2021, primero de junio). Cómo hacer un presupuesto de marketing en seis pasos. [Entrada de Blog de Inbound Marketing]. <https://bit.ly/3aV88N0>
- Hussey, D. (1994). *Strategic management from theory to implementation* (4ª ed.). Butterworth Heinemann.
- Kirzner, I. M. (1998). *Competencia y empresariedad* (2ª ed.). Unión Editorial.
- Keynes, J. M. (1992). *Breve tratado sobre la reforma monetaria*. Fondo de Cultura Económica.
- Kotler, P. (2008). *Las preguntas más frecuentes sobre el marketing*. Norma.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2012). *Marketing* (14ª ed.). Pearson.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing* (6ª ed.). Prentice Hall.
- Levin, R. I. y Rubin, D. S. (1996). *Estadística para administradores*. Prentice-Hall Hispanoamérica.
- López, S. (2001). *Citas empresariales*. Esic editorial.
- Macazaga, A. y Rekalde, I. (2005). El proceso de formación a través de la investigación participativa: una experiencia en torno al deporte escolar. *Guiniguada*, 14, 141-156.
- Maldonado, I. (2016). *Barreras para emprender corporaciones y organizaciones* (Monografía de grado). Universidad Peruana Unión, Perú.
- Mantilla, S. K. (2008). *Los modelos de la planeación estratégica en la teoría de las relaciones públicas*. UOC.
- MASB Marketing Accountability Standards Board. (s. f.). *Definición de marketing*. <https://marketing-dictionary.org/m/marketing/>
- McCarthy, E. J. (1960). *Basic marketing*. Irwin.
- McDaniel, C. y Gates, R. (2005). *Investigación de mercados*. Cengage Learning Editores.
- Ministerio de Cultura. (2010a). *Caracterizaciones de los pueblos indígenas en riesgo*. Dirección de Poblaciones-Ministerio de Cultura. <https://bit.ly/2ZqrxDl>
- Ministerio de Cultura. (2010b). *Pueblos indígenas de Colombia, cartografía de la diversidad*. <https://www.mincultura.gov.co/SiteAssets/documentos/editores/20658/PUEBLOS%20IND%20C3%8D>
- Ministerio de Interior-Colombia. (2017). *Autoridades indígenas de Colombia (AICO)*. <https://bit.ly/3GsjsyJ>
- Mintzberg, H. y Quinn, J. B. (1993). *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. McGraw-Hill.
- Muñiz, R. (2014). *Marketing en el siglo XXI*. Centro de Estudios Financieros. <https://bit.ly/2ZueLU3>
- Mussely, C. (2001). Asian council for people's culture (ACPC). *La foundation Daniel Langlois pour l'art, la science et la technologie*. <https://bit.ly/3pjcyo>

- Nates, B., Cerón, P. y Hernández, E. (1996). *Las plantas y el territorio: Clasificación, usos y concepciones en los Andes colombianos*. https://digitalrepository.unm.edu/abya_yala/430/
- Oficina Internacional del Trabajo (OIT). (2014). *Convenio 169 de la OIT sobre pueblos indígenas y tribales*. <https://bit.ly/3GkPCFE>
- Organización Nacional Indígena de Colombia (Onic). (2017) *Posición política, cultural y territorial del Pueblo Indígena Nasa del municipio de Florida, Valle del Cauca*. <https://www.onic.org.co/comunicados-regionales/1971-posicion-politica-cultural-y-territorial-del-pueblo-indigena-nasa-del-municipio-de-florida-valle-del-cauca>
- Pautt, G y Orozco, L. A. (2014). Emprendimiento economía y sociedad. El caso colombiano. En: A. Beltrán, C. Cobo, E. Chacón y C. Restrepo, (Comp.). *La administración frente a los desafíos de la economía global*. Universidad Externado de Colombia. Universidad del Valle. Universidad del Magdalena.
- Perdomo, G. C. (2010). Empresarialidad y empresa: una aproximación desde la escuela austriaca. *Estudios Gerenciales*, 26(115), 161-178
- Plans Álvarez, J. I. (1984). *Curso práctico de técnicas comerciales*. Ediciones Nueva Lente.
- Porter, R. (1985). The patient's view. *Theory and society*, 14(2), 175-198.
- Porter, R. (1987). *Mind-forg'd manacles: A history of madness in England from the Restoration to the Regency*. Harvard University Press.
- Porter, M. E. y Kramer, M. R., (2006). *Strategy & Society. The link between competitive advantage and corporate social responsibility*. Massachusetts: Harvard Business.
- QuestionPro. (s.f.). *¿Qué es la recolección de datos y cómo realizarla?*. <https://bit.ly/3G1V2vU>
- Visión y Misión: dos conceptos fundamentales. República (2008, 24 de mayo). <https://www.republica.com/economia/empresayeconomia/vision-y-mision-dos-conceptos-fundamentales-20080524-07001508595/>
- Reid, A. (1975). *Las técnicas modernas de venta y sus aplicaciones*. Diana.
- Ries, A. y Trout, J. (1985). *Posicionamiento: la batalla por su mente*. McGraw-Hill.
- Ries, A. y Trout, J. (2006). *La guerra de la mercadotecnia*. McGraw-Hill.
- Ronda, G. A. y Marcané, J. A. (2009). *La efectividad de la ejecución de la dirección estratégica. Las leyes que la garantizan*. <https://bit.ly/3nBR30v>
- Rubio-Hurtado, M. J. y Vila Baños, R. (2017). L'anàlisi de conglomerats bietàpic o en dues fases amb SPSS . *REIRE*, 10(1), 118-126. <http://doi.org/10.1344/reire2017.10.11017>
- Salas, G. K. y Botero, I. A. (2016). La investigación de mercados y su uso en la toma de decisiones. *Revista GEON*, 3(1), 50-55. <http://doi.org/10.22579/23463910.73>
- Sánchez V., A. (2015, 29 de abril). *Etapas para realizar un buen plan de marketing (i). Análisis y diagnóstico de la situación*. <https://bit.ly/3B1ZcA2>
- Sobrehistoria.com. (2021, 14 de febrero). La Revolución Industrial: todo lo que necesitas saber de la Revolución industrial. Época histórica. <https://bit.ly/3jivQap>
- Spiegel, M. R. y Stephens, L. J. (2009). *Estadística* (4ª ed.). McGraw Hill.
- Stanton, W. J., Etzel, M. J. y Walker, B. J. (2004). *Fundamentos de marketing* (13ª ed.). McGraw-Hill.
- Stanton, W. J., Etzel, M. J. y Walker, B. J. (2007). *Fundamentos de marketing* (14ª ed.). McGraw-Hill.
- Steiner, G. (2013). *Planeación estratégica. Lo que todo director debe saber*. La patria.
- Tzu, S. (1999). *El arte de la guerra*. Panamericana.

- Termales Aguatibia. (s.f.). *Página oficial de Termales Aguatibia*. <https://termalesaguatibia.com/>
- Thompson, A. A., Gamble, J. E., Peteraf, M. A. y Strickland, A. J. (2012). *Administración estratégica. Teoría y casos*. McGraw-Hill.
- Tovar, L. (2000). ¿Es posible una democracia intercultural en Colombia? Ministerio de Cultura.
- Universidad Nacional de Colombia. (2017). *Informe general de actividades. Área de recopilación y apropiación de saberes tradicionales*. Dirección de Investigación y Extensión DIMA, Universidad Nacional de Colombia - Sede Manizales. <https://bit.ly/2ZoKZRj>
- Wikipedia [Diesalcedo] (2007, 9 de marzo). Volcán Puracé visto desde Popayán en el 2006 [Fotografía]. https://es.wikipedia.org/wiki/Archivo:Volcán_Puracé_from_Popayán_-_2006.jpg

▶ Índice temático

A

alojamiento 115, 133, 140, 141, 146, 148, 170
 ambiente 13, 14, 32, 54, 55, 83, 85, 89, 98, 99, 103
 interno 31, 36, 37, 41
 macro 31, 33, 36, 84
 micro 31, 35, 36, 41, 84
 análisis 13, 16,
 ambiental 16, 37, 38, 54, 102, 115, 116, 139
 competencia 147
 cultural 123, 132
 económico 119
 mercado 83
 político y legal 130
 sociocultural 120
 Asociación de Cabildos Indígenas del Norte del Cauca (Nasaacin) 131, 132
 Autoridades Indígenas de Colombia (Aico) 131
 azufre 13, 16, 114, 119, 120, 133
 minas 123, 125, 145

B

Blancos y negros (fiesta) 16, 124, 125

C

Cauca 16, 17, 116-118, 124, 137, 144, 171
 cliente 20, 22, 26, 29, 35, 42, 45-49, 74
 deseo/s de 20, 23, 24, 38, 39, 50
 necesidad/es del 23, 25, 69, 78, 85, 92, 100, 102, 157
 satisfacción del 25, 133,
 servicio al 17, 18, 140, 143, 156, 161, 164
 Coconuco (municipio) 16, 116, 118, 119, 125, 130, 132
 coconuco (pueblo) 14, 16, 114, 116-121, 123, 130, 132, 153-161, 163, 167, 170

competencia 18, 31, 33, 34, 45, 47, 48, 64, 69, 91, 94, 96, 101, 132, 147, 159, 169
 comprador 19, 23, 25, 46, 50
 comunicación 30, 35, 42, 45, 49, 50, 76, 79, 94, 167
 Consejo Regional Indígena del Cauca (CRIC) 130, 131
 Corporación Indígena Puracé Turística, Comercial y Termalística Quilipará (CIPT QUILIPARÁ) 13, 114, 153
 cosmovisión 120, 121, 155
 costo 29, 36, 41, 46, 59
 cultura 16, 18, 33, 35, 54, 57, 58, 60, 66, 101, 115, 121, 129, 142, 151, 153, 156, 173
 indígena 135, 136, 140, 142, 153, 155, 159, 162, 167, 175

D

demanda 20, 26, 38, 39, 51, 68, 71, 97, 157

E

emprendedor 54, 58, 60-62, 83
 emprendimiento 54, 58, 60, 64, 113, 151
 cultural 55, 57
 estrategia 24, 28, 37, 41, 46, 47, 68, 73, 85, 88, 90, 97, 98, 104, 154

F

fiestas 16, 123, 141, 145
 fortalezas 13, 77, 84, 89, 95, 109, 110, 139, 140, 142, 144, 146, 149, 151

G

ganadería 17, 119, 120
 gastronomía 115, 141, 146, 148
 guía (persona) 140, 146, 160, 162

H

hotel 17, 132, 134, 135, 151, 155

hotelería 18, 35, 147, 150, 157
Huila 117, 118, 132, 133, 144

I

indígena 16, 42, 116, 117, 120, 128, 130, 140, 146, 148, 156, 157, 160, 175
cabildo 142
comunidad 150, 153, 154, 161, 163, 170
pueblo 16, 125, 126, 128, 129, 145
resguardo 13, 17, 115, 125, 137, 145, 146, 151, 173
inversión 44, 45, 79, 106, 116, 150, 152

M

Manizales 17, 60, 155,
Marketing (ver *mercadeo*) 16, 19, 24, 26, 31, 37, 50, 80, 88, 97, 142, 161, 166, *mix* 28, 31, 42, 82, 86
Matriz
Ansoff 111
Boston Consulting Group (BCG) 89, 105, 106, 109
DOFA 139, 140, 142, 89
ampliada 13, 110, 114
mercadeo (ver *marketing*) 19, 20, 24, 26, 32, 85, 97, 166
mercado 24, 28, 31, 35, 44, 45, 48, 69, 80, 81, 84, 92, 95, 97, 103, 111, 149, 154, 169
investigación 14, 24, 67, 69-71, 76-78, 83
sistema de información de (SIM) 80, 82
tendencia/s 74, 89, 103, 157, 169
misión 93, 98, 99, 102, 103, 153

O

objetivo/s 17, 24, 37, 51, 68, 70, 78, 88, 90-94, 98, 103, 154
oferta 20, 26, 47, 140, 142, 147-149, 162
Organización Nacional Indígena (Onic) 128, 131
oportunidad/es 13, 24, 54, 58, 61, 79, 84, 89, 109, 110, 139, 140, 142, 144, 146, 148-150, 152

P

Parque Natural Nacional (PNN) 116, 140, 146, 175
plan/es
de *marketing*/mercadeo 37, 42, 87, 88, 90, 94, 113, 115, 139, 153, 154, 156, 159
de vida 63, 163
estratégico 97, 98, 113, 139, 152
turísticos 133, 156, 172
planeación 22, 81, 93, 97, 105
plantas 117, 121
medicinales 122
precio 21, 27-30, 42, 45, 81, 133, 159, 169
presupuesto 17, 18, 22, 87, 93, 115, 142, 152
producto 20, 22, 29, 42, 43, 69, 81, 86, 89, 111, 145, 147, 149, 157, 158, 107
ciclo de vida 44
Puracé (municipio) 13, 15, 17, 114, 119, 123, 130, 136, 139, 143, 145, 146, 171, 172

R

recurso/s 32, 40, 48, 88, 133, 142, 152, 155, 165
redes sociales 35, 142, 159, 166, 169

S

San Pedro y San Pablo 16, 124
servicio 21, 24, 28, 30, 40, 42, 48, 58, 80, 85, 91, 106-108, 111
al cliente 17, 140, 143, 156, 161, 164
de apoyo 148
de soporte 149
de guía 134, 156
de transporte 115, 141, 143, 164
hotelero/ía 16, 147, 155, 159, 161
turístico 143, 146, 148, 161

T

táctica 24, 37, 41, 88, 90, 99, 105, 155-167
tecnología 16, 31, 33, 34, 52, 69, 86, 96, 101, 150, 166
termales 13, 18, 114, 132, 140, 142, 148, 154, 157, 160, 164, 173, 174

V

- Valle del Cauca 117, 118, 144
- valor 38, 53, 58, 82, 141, 142, 146, 150
 - agregado 17, 46, 81, 92, 133, 149, 157, 162
 - cadena de 31, 40, 41, 55
- valor (moral) 35, 58, 99, 101, 103, 114, 125, 129, 132, 154,
- ventas 19-22, 24, 25, 40, 45, 51, 112, 140
- visión 92, 98-100, 103, 154, 159
- vive digital 136, 140, 150, 161, 166,
- vivir la cultura indígena (vci) 14, 115, 161, 169, 174
- volcán Puracé 120, 134, 140, 142, 146, 171

Ciencias
de **Gestión**

La magia del turismo
indígena Puracé ◀

Hace parte de la Colección Ciencias de Gestión.
Se diseñó y diagramó en la Editorial
Universidad Nacional de Colombia.

En su composición se utilizaron caracteres
ITC Berkeley Oldstyle Std 11/14 puntos.

Bogotá, D. C., Colombia.

En esta entrega se muestra el resultado de un proceso de consultoría realizado para determinar el plan de desarrollo turístico y de *marketing* que se debe realizar en el municipio de Puracé con el producto turístico “Vivir la Cultura Indígena Quiliparzá”; lo anterior con el objetivo de posicionar la cultura indígena coconuco y su ambiente natural. En sus páginas, el lector podrá encontrar un marco teórico en el que se abordan las temáticas del mercadeo, el emprendimiento, la investigación de mercados y la planeación estratégica. Posteriormente se concentra en el diseño del plan de *marketing* y el plan estratégico para el caso Quiliparzá.